



Wasit University
Repository

Wasit University Repository

repository.uowasit.edu.iq

القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية.

ct of a thesis submitted to the Council of the College of Education for Humanities - Wasit University, as part of the requirements for

الشمري, حسنين علي هويدي

إشراف: أ.د عباس ناهي كعيد الزويني

جامعة واسط — 2026

<https://repository.uowasit.edu.iq/handle/123456789/196>

<https://doi.org/10.31185/uowasit-40>

حُمِّلَ هذا الملف من مستودع جامعة واسط

Downloaded from the Wasit University Repository — repository.uowasit.edu.iq



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية - الدراسات العليا

الماجستير / إدارة تربوية

**القيادة الأبوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس
الاعدادية في واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية.**

رسالة قدمت إلى

**مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة واسط وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية والنفسية (إدارة تربوية)**

من طالب الماجستير

حسنين علي هويدي الشمري .

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عباس ناهي كعيد الزويني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

(سورة آل عمران، الآية: 159)

إقرار المشرف

بسم الله الرحمن الرحيم

أشهد أنّ إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (القيادة الأبوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي

لدى مديرو المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)، المقدمة من قبل

الطالب (حسنين علي هويدي)، قد جرت تحت إشرافي في جامعة واسط / كلية التربية للعلوم
الانسانية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية والنفسية / ادارة تربوية
وقد استوفت خطتها استيفاء تاما يؤهلها للمناقشة .

التوقيع:

المشرف

أ.د. عباس ناهي كعيد الزويني .

2026 / /

توصية رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية :

بناء على التوصيات المتوافرة ارشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع:

أ.د. عدنان مارد جبر

رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

2026 / /

إقرار الخبير اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

أشهد أنَّ أعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (القيادة الأبوية وعلاقتها
بالازدهار التنظيمي لدى مديرو المدارس الإعدادية من وجهة نظر
اعضاء الهيئة التعليمية المقدمة من قبل الطالب (حسنين علي هويدي)
الى قسم العلوم التربوية والنفسية | كلية التربية للعلوم الانسانية - جامعة
واسط ، وجدتھا خالية من الاخطاء اللغوية والتعبيرية وبذلك اصبحت الرسالة
مؤهلة للمناقشة لموافقتها ضوابط اللغة وقواعدها ، ولأجله وقعت

التوقيع:

الاسم:

التاريخ:

2026 / /

إقرار الخبيرين العلميين

بسم الله الرحمن الرحيم

نشهد أنَّ إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (القيادة الأبوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديرو المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)، والمقدمة من قبل الطالب (حسنين علي هويدي صباح)، قد جرى تقويمها علمياً، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير (الإدارة التربوية)، وقد وجدناها صالحة للمناقشة ولأجله وقعت

التوقيع:

التوقيع

الاسم:

الاسم:

التاريخ: / / 2026

التاريخ: / / 2026

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد اننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (القيادة الأبوية وعلاقتها

بالازدهار التنظيمي لدى مديرو المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة

التعليمية)، المقدمة من قبل الطالب (حسنين علي هويدي صباح) وقد نوقشت في محتوياته

وفيما له علاقة بها، وقد وجدناه انها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير (الإدارة التربوية)

وبتقدير ()

التوقيع:

الاسم:

(رئيس اللجنة)

التوقيع:

الاسم:

(عضواً)

التوقيع:

الاسم:

(عضواً)

التوقيع:

الاسم: أ.د. عباس ناهي الزويني

(عضواً و مشرفاً)

صدقت من قبل مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة واسط .

أ. د . محمود حمود عراك القرشي

عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية

شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين، الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف على توجيهاته العلمية، وإلى أعضاء لجنة

المناقشة على ملاحظاتهم القيمة.

كما أشكر مديري المدارس الإعدادية أفراد عينة البحث على تعاونهم في إنجاز

هذا العمل.

وأشكر زملائي الأعزاء وكل من قدّم لي الدعم والمساعدة، مع خالص امتناني

لأسرتي الكريمة على دعمهم المستمر.

والحمد لله أولاً وآخراً.

الأهداء

إلى الإمام المهدي،

أمل المنتظرين ونور الهداية،

وإلى طلبة العلم الساعين نحو المعرفة،

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والديَّ الكريمين،

وفاءً لفضلهما ودعمهما الذي كان نبراسَ مسيرتي،

وإلى زوجتي الغالية،

تقديرًا لصبرها الجميل ومساندتها الصادقة طوال رحلتي العلمية





جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية - الدراسات العليا

الماجستير / إدارة تربوية

مستخلص رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة واسط وهي جزء من متطلبات

نيل درجة الماجستير في العلوم التربوية والنفسية (إدارة تربوية)

القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس

الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية.

من طالب الماجستير

حسين علي هويدي صباح الشمري .

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عباس ناهي كعيد الزويني .

٢٠٢٦م

١٤٤٧ هـ.

مستخلص الرسالة :

تناول الرسالة مفهومي القيادة الابوية والازدهار التنظيمي وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرين ومن أهمية عينة البحث (مديري المدارس الاعدادية) الذين هم احد عناصر المؤسسة التربوية والتعليمية ، وفي ضوء ما تقدم تم السعي إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأبوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية من خلال الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى القيادة الابوية لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

2- التعرف على مستوى الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

4- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى تطبيق القيادة الابوية لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

و تبعا للمتغيرات الآتية: أ-الجنس (ذكور - اناث) ، ب سنوات الخدمة

5- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى تطبيق الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية تبعا للمتغيرات الآتية :

أ- الجنس (ذكور - اناث) ، ب سنوات الخدمة

أتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في اختيار حجم عينة البحث و باستعمال الأسلوب الطبقي

العشوائي، اذ بلغ حجم عينة البحث (335) عضواً من اعضاء الهيئة التعليمية في محافظة واسط

ولتحليل بيانات البحث الحالي استعمل الباحث مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة من

(الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل

الفا كرو نباخ و تحليل التباين الاحادي، ومعالجتها احصائياً باستعمال الحقيبة الاحصائية (SPSS) .

أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية كان متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بينهما، وتسهم القيادة الأبوية إسهاماً معنوياً في تعزيز الازدهار التنظيمي، وتزداد قوة هذه العلاقة لدى الذكور وذوي سنوات الخدمة الأطول..، وكما هو موضح في الفصل الرابع. وبناء على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وضع الباحث عدداً من الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات وكما موضح في الفصل الرابع.

جدول المحتويات

ت	العنوان	رقم الصفحة
1	الآية القرآنية	ا
2	إقرار المشرف	ب
3	إقرار الخبير اللغوي	ت
4	إقرار الخبيرين العلميين	ث
5	إقرار لجنة المناقشة	ج
6	شكر وامتنان	ح
7	الإهداء	خ
	الفصل الاول التعرف بالبحث	12-1
1.	أولاً: مشكلة البحث	3-2
2.	ثانياً: أهمية البحث	8-4
3.	ثالثاً : أهداف البحث	9-8
4.	رابعاً : حدود البحث	9
5.	خامساً : تحديد المصطلحات	12-10
	الفصل الثاني :إطار نظري ودراسات سابقة	42-13
6.	اولا : الإطار النظري	37-13
7.	مفهوم القيادة الابوية .	14-13
8.	انماط القيادة الابوية .	17-15
9.	أهمية القيادة الابوية .	18-17
10.	خصائص القيادة الابوية .	20-18
11.	إيجابيات القيادة الابوية	21-20
12.	مهام القائد الابوي داخل المدرسة	21
13.	العلاقة بين القيادة الابوية والانماط القيادية الاخرى	22
14.	النظريات المفسرة القيادة الابوية	25-22
15.	الازدهار التنظيمي	37-26
16.	مفهوم الازدهار التنظيمي	28-27
17.	أهمية الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية	28-27
18.	ابعاد الازدهار التنظيمي	30-28
19.	اهداف الازدهار التنظيمي	31-30
20.	مبادئ الازدهار التنظيمي	32-31
21.	متطلبات الازدهار التنظيمي في المدارس الاعدادية	32
22.	فلسفة الازدهار التنظيمي	33-32

33	23.	معوقات الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية
36-34	24.	النظريات المفسرة الازدهار التنظيمي
37	25.	العلاقة بين الازدهار التنظيمي والقيادة الابوية
39-38	26.	أولاً: الدراسات المتعلقة القيادة الابوية
40	27.	ثانياً : لدراسات المتعلقة الازدهار التنظيمي
42-40	30	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
73-43		الفصل الثالث: منهجية البحث وجراءته
43	-37	أولاً: منهج البحث
45-43	-38	ثانياً: مجتمع البحث
46	-39	ثالثاً: عينة البحث
47	-40	رابعاً: أدوات البحث
73-50	-41	سادساً : الوسائل الإحصائية
89-80		الفصل الرابع ... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
75	-42	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
83-82	-43	الاستنتاجات
83	-44	التوصيات
84	-45	المقترحات
95-86	-46	المصادر العربية والاجنبية
115-97	-47	الملاحق

ثبت الملاحق

الصفحة	الملاحق	ت
100-98	كتاب تسهيل المهمة	1
107	اسماء المحكمين الذين عرضت عليهم أدوات الدراسة للحكم على صلاحيتها مرتبه حسب (اللقب العلمي والجامعة والكلية)	-2
103-101	مقياس القيادة الابوية صورته الاولى	-3
106-104	مقياس الازدهار التنظيمي صورته الاولى	-4
110-108	مقياس القيادة الابوية صورته النهائية	-5
113 -111	مقياس الازدهار التنظيمي صورته النهائية	-6
109-108	استبانة استطلاع (القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي)	7

ثبت الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
17	شكل يمثل ابعاد القيادة الأبوية	1
25	شكل يمثل النظريات المفسرة القيادة الابوية	2
30	شكل يمثل ابعاد الازدهار التنظيمي	3
36	شكل يمثل النظريات المفسرة الازدهار التنظيمي	

الفصل الاول

التعريف بالبحث

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : أهمية البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : حدود البحث

خامساً : تحديد المصطلحات

مشكلة البحث:

تعد القيادة الأبوية أحد المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات وتطورها ، اذ يرتبط أسلوب القائد بمدى تحفيز الأفراد ، وتوجيههم ، وتحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة واحتياجات المرؤوسين فيها ، ومن الاساليب القيادية التي لاقى اهتماما متزايدا في السنوات الاخيرة " القيادة الابوية " التي تقوم على الدمج بين الحزم والرعاية ، والصرامة ، والدعم ، بما يجعل القائد أقرب الى صورة " الأب " الذي يوجه ويرعى ، وفي الوقت نفسه يحافظ على الانضباط ، من هنا نستطيع القول أن هكذا موضوعات تستحق ان نسلط الضوء عليها لسبب بسيط هو الدور القيادي الذي يمكن ان يلعبه القائد الابوي في حال اذا ما فعل هذا النمط بالاتجاه الصحيح لخدمة العملية التربوية و ثم توجيه البوصلة بالاتجاه الصحيح . (محمد، 2012 :47)

في المقابل يعد الازدهار التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي تركز على تعزيز مشاعر الحيوية والانخراط والقدرة على العطاء داخل بيئة العمل بما ينعكس على الاداء الفردي والجماعي لمديري المدارس الإعدادية (العابدي وعبد الهادي ، 2017: 78)

غير ان مدى اسهام القيادة الأبوية في تحقيق هذا الازدهار ما يزال غير محسوم، اذ تشير بعض الدراسات الى اثر ايجابي يتمثل في تعزيز الثقة والدافعية لدى المدرسين مثل دراسة:(الجبوري، 2024) بينما تبرز دراسات اخرى مثل دراسة (عبد، 2022) احتمالية تأثيرها السلبي بسبب الافراط في السيطرة او تقليص أعضاء الهيئة التعليمية.

ومن خلال الدراسات السابقة ونتائج المؤتمرات العلمية ومنها المؤتمر السنوي الثاني عشر لوزارة التربية الذي عقد عام 2016، تعد أنماط القيادة من العوامل المؤثرة في البيئة المدرسية، وتبرز القيادة الأبوية في المدارس الإعدادية بوصفها نمطاً مهماً وفعالاً يسهم في

تنظيم العمل وتعزيز الانضباط ودعم أداء الكادر التعليمي، مما يطرح تساؤلاً حول طبيعة دورها وأثرها في البيئة المدرسية. (وزارة التربية، 2016: 18).

وبينت الندوة العلمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي عقدت في كلية المعارف الجامعة بتاريخ 24 تشرين الأول 2023، ان من صفات القائد الابوي أن عملية اتخاذ القرار بيده بشكل كبير، مما يحدّ من مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في صنع القرار، ويؤدي إلى إضعاف روح المبادرة لديهم وتقليل فرصهم في الإسهام الفاعل داخل البيئة المدرسية. (كلية المعارف الجامعة، 2023)

وأكدت الورشة المقامة يوم الثلاثاء 1 - 10 - 2024 في جامعة كلية الاعلام جامعة بغداد. أن النمط الأبوي، على الرغم من شيوعه في المؤسسات التربوية، ما يزال يثير جدلاً علمياً حول فاعليته في إدارات التربية، ولا سيما في مدى قدرته على المواءمة بين المركزية الإدارية وبناء علاقات إنسانية مستقرة داخل البيئة المدرسية، وانعكاس ذلك على أداء الكوادر التعليمية واستقرار العملية التربوية. (جامعة بغداد، كلية الاعلام، 2024)

ويرى الباحث بحكم عمله داخل المؤسسة التربوية (مدرس) ان المدارس الاعدادية تعاني جملة من المشكلات من ابرزها احتكار القرار من قبل فئة محددة ، ووجود فئة مقربة من الإدارة المدرسية ، اضافة الى عدم التوازن في توزيع المهام الدراسية ضمن العمل المدرسي، وغياب العدالة التنظيمية ، فضلا عن ضعف روح العمل الجماعي ، وتمثل العوامل مجتمعة عائقا امام تحقيق الازدهار التنظيمي من هنا تتبع الحاجة الى دراسة القيادة الابوية بوصفها متغيرا رئيسيا يمكن ان يسهم في فهم طبيعة العلاقات داخل المؤسسات التعليمية او الادارية ، وما يمكن ان تتركه من انعكاسات على مستويات الازدهار التنظيمي.

وانطلاقا من ذلك تتمثل مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما مستوى ممارسة القيادة الابوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية؟

ثانياً: أهمية البحث:

أن مستقبل الشعوب بيد الأفراد والشخصيات المتعلمة لأن التعليم هو القلب النابض بالحياة للمجتمع، ان العملية التعليمية ليست هبة تمنحها الحكومات إنما فرص تصنعها القيادات التعليمية وتستثمرها الأمم وتضحي المال والجهد والوقت في سبيل انجاحها بكل كفاءة وجودة. (اللوكان، 2010: 21)

تُعد المدرسة الإعدادية من المراحل التعليمية الأساسية في بناء شخصية الافراد وتنمية مهاراتهم، فهي تهيئهم لمراحل التعليم الأعلى وتعمل على تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل وهنا لابد من قيادة (أبوية) متمكنة قادرة مقتدرة على حمل الامانة وتطلعات المجتمع من اجل الوصول بهم بر الامان، ينبع ذلك من الإدراك العام لأهمية التعليم لجميع مكونات المجتمع او الافراد، إذ تسعى المؤسسات التعليمية إلى خدمة كل أسرة من خلال أبنائها، ليكونوا عناصر فاعلة ومفيد في المجتمع (الشهري، 2022، 17)

إن لا بد من تطوير القيادات التربوية وتفعيل دورها ورفع كفاءتها الإدارية من خلال تنمية مهاراتها الفنية والمعرفية ، وتحديث اتجاهاتها بما يتوافق مع النظريات الحديثة . إذ تحتاج القيادة المدرسية إلى تحويل هذه الأفكار إلى ممارسات يومية ملموسة، مع قياس مستوى الإنجاز لضمان فعالية الأداء الجودة من اجل تحقيق الازدهار التنظيمي. تشكل القيادة التربوية في أي مؤسسة تعليمية الخط الأول المسؤول عن أي تراجع أو تلكؤ في الأداء، ومن هنا تتضح أهميتها في معالجة هذا التلكؤ بأسلوب قيادي مناسب وان قطاع التربية والتعليم يطلق عليه اسم الأسرة التربوية والأب هو الراعي الأسرة (الشاهي 2009 : 78)

إن القيادة تقوم على أجزاء مترابطة تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، فلا يمكن فصلها عن محيطها الاجتماعي، وانطلاقاً من هذا الفهم، فإن القيادة الأبوية لا تتناقض مع الأساليب التقليدية في الادارة، بل تبني عليها وتكملها؛ فهي تجمع بين الالتزام بالقوانين والهياكل الرسمية، وبين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجانب غير الرسمي داخل المؤسسة التعليمية. كما تمنح البيئة الخارجية أهمية

موازية للداخلية، مع إدراك أن نجاح القائد الأبوي مرهون بقدرته على التوازن بين الرعاية والضبط، وبين الإنسانية والانضباط. (مشهور، 2010: 47)

وقد أسهمت القيادة الأبوية في إعادة تشكيل العلاقات داخل المؤسسات الإدارية والتربوية، سواء أكانت بين القائد والمدرسين أو بين الجهاز الإداري والمجتمع . فهذا النمط القيادي يقوم على قيم الرعاية والتوجيه والاهتمام بمصالح المرؤوسين، الأمر الذي جعل عملية اتخاذ القرار تتسم بقدر من المشاركة والحرية ، ولم يعد المدرس مجرد منفذ للقرارات، بل أصبح عنصرًا فاعلاً يحظى بالاهتمام والتقدير. كما أن القائد لم يعد يستأثر بالسلطة والعمل كما في النماذج التقليدية، بل بات ينظر إلى العاملين معه بوصفهم شركاء يحتاجون إلى الدعم والتوجيه ، أما على صعيد العلاقة بالمجتمع ، فقد غيرت القيادة الأبوية من صورة الجهاز الإداري، فلم يعد يُنظر إليه بوصفه سلطة آمرة أو موجهة، وإنما أصبح أداة لخدمة المجتمع وتلبية حاجاته، انطلاقًا من طبيعة القائد الأبوي الذي يسعى لحماية مصالح الآخرين ورعايتهم. ونتيجة لذلك، أخذت الجوانب غير الرسمية والظروف البيئية المحيطة دورًا أكبر في حسابات التطوير والازدهار داخل المؤسسات التربوية. (البرادعي، 2008: 24)

يُعد نمط القيادة الأبوية من الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين على حد سواء . ويتسم هذا النمط بأنه يجمع بين جانبين متناقضين ظاهريًا: الجانب الأول سلطوي واستبدادي، والجانب الآخر أخلاقي وإنساني، حيث يتحلى القائد بالأخلاق العالية ويهتم بالمرؤوسين ويأخذ مصالحهم بعين الاعتبار. وتوفر القيادة الأبوية الحنان والرعاية الأبوية للمرؤوسين، مع مراعاة مصالحهم ومصالح عوائلهم، وفي المقابل يطالب القائد منهم الطاعة والاحترام. كما أن السلوك الأبوي للقائد يؤثر إيجابياً على مواقف وسلوكيات المرؤوسين، ويعكس اهتمامه بالموظفين والمجتمع والمؤسسة ككل (الهنداوي، 2009، 19)

تمثل القيادة الأبوية نمطًا قياديًا يضطلع فيه القائد بدور الأب تجاه طلابه ومرؤوسيه، من خلال تشجيعهم، ومتابعتهم، وحل مشكلاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يسهم القائد الأبوي في خلق بيئة مدرسية إيجابية من خلال توفير الحنان والرعاية، وممارسة العدالة، وتعزيز القيم الأخلاقية، وتشجيع العمل الجماعي ، و يمتاز هذا النمط القيادي بسماته الخاصة التي تعزز

الثقة والاحترام بين القائد ومروسيه، بما يسهم في رفع الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهداف المدرسة. (Haldar, 2010:27)

و يعد الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية ضرورة ملحة في ظل ما يشهده العصر الحالي من تحولات متسارعة وتحديات ومشكلات كثيرة و متزايدة يصعب التنبؤ بها أو التكيف معها بسرعة و بسهولة. فالمدرسة الإعدادية المزدهرة هي التي تسعى إلى تحقيق النمو المستمر والمستدام من خلال استثمار طاقات كوادرها التربوية والمعرفية ، والعمل بروح الفريق الواحد المنسجم من أجل تحقيق أهدافها التربوية بكفاءة وفاعلية عالية . ويعكس هذا الازدهار حالة من التميز المستدام، تركز على الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية، بما يسهم في تعزيز موقع المدرسة التنافسي داخل البيئة التعليمية والمجتمع المحلي. ومن ثم فإن نجاح المدرسة الإعدادية وتحقيق رؤيتها المستقبلية لم يعد أمراً يسيراً، بل يتطلب تبني ممارسات وأنماط قيادية تضمن جودة الأداء واستمرارية التميز في ظل التغيرات المتسارعة في عالم التربية والتعليم (القرنى ، 2024 : 221)

أنَّ البيئة التربوية في المدارس الإعدادية بيئة تفاعلية يصعب التنبؤ بتحدياتها، مما يجعل القيادة والدعم والازدهار التنظيمي من الركائز الأساسية لتحقيق التميز فيها . إذ تشير الدراسات إلى أن القيادة التربوية تؤثر بشكل مباشر على سلوك المدرسين ومستوى تفاعلهم مع العمل المدرسي. وتبرز القيادة الابوية كأحد الأساليب الحديثة التي تشجع على تطوير مهارات وتعزيز بيئة التعلم المستمر. كما أن شعور الكادر التعليمي بالدعم من الإدارة يسهم في رفع دافعيتهم الداخلية وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة الأداء، والابتكار في مواجهة المشكلات التربوية (Zheng, 2024:89).

يمثل الازدهار التنظيمي حالة إيجابية يعيشها الكادر التربوي والإداريون عندما تتوافر لهم بيئة مدرسية داعمة محفزة تشجع على التعلم المستمر وتمنح شعوراً بالحيوية والنشاط والثقة. وهو مفهوم يقوم على بُعدين رئيسيين: التعلم الذي يعكس النمو واكتساب المعارف الجديدة، والحيوية التي تعبر عن الطاقة والحماس والقدرة على مواجهة تحديات العمل ،وتكمن أهمية الازدهار في أنه يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز الالتزام بالمؤسسة التربوية والولاء لها ، كما يزيد من قدرة العاملين على الإبداع وحل المشكلات اليومية ويؤدي الدعم الإداري الفعّال إلى تنمية هذا الازدهار، بما ينعكس

إيجاباً على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها ، وبذلك فإن الازدهار التنظيمي في المدرسة الإعدادية يعد عنصراً أساسياً لتحقيق بيئة تعليمية أكثر إنتاجية ومرونة، تسهم في تطوير الكادر والطلبة على حد سواء. (مصطفى ، 2023 : 12)

يسهم الازدهار التنظيمي في تمكين العاملين من تجاوز بعض القواعد الإجرائية عند الحاجة، خصوصاً في مواجهة الأزمات غير المتوقعة، بما يخدم أهداف المؤسسة دون نوايا سلبية، ويعزز بذلك قدرة المنظمة على التكيف والتطور ولذلك، أصبح التركيز على تحقيق الازدهار التنظيمي وتطبيق أساليب القيادة الفعالة في المؤسسات التعليمية أمراً حيوياً لتعزيز الأداء وضمان نجاح المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر (الزيادي ، 2024 : 148).

وتبرز الأهمية النظرية للبحث:

1. أهمية القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الإعدادية تتمثل بحملهم المسؤولية وتطبيقاتها وإنجاز العمل الموكل إليهم بما يحقق أهداف المدرسة
2. محاولة تسليط الضوء على أهمية نمط مهم من أنماط القيادة وهو (نمط القيادة الأبوية) بوصف هذا النمط مفهوماً إدارياً يحفز مديري المدارس على التقدم والازدهار والبناء الصحيح.
3. تناول هكذا قيادة مهمة وأداة فاعلة في تقدم المدرسة بكافة جوانب التقدم (العلمي، التربوي، الثقافي، المعرفي)
4. توفر هذه الدراسة أداة للبحث مفيدة لهم في مجال عملهم.
- 5- أن أهمية هذه الدراسة تأتي في محاولة الكشف عن مستوى القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الإعدادية.

الأهمية العلمية:

1. تعزيز الولاء والانتماء: لأن الأسلوب الأبوي في القيادة يقوم على الرعاية والدعم مع الحزم، مما يخلق بيئة عمل إنسانية يعتز فيها المدرسون بالانتماء والولاء، وهو ما يعد أساساً في ازدهار المدرسة.

2. بناء راس مال نفسي إيجابي: القيادة الأبوية تدعم (الثقة، التفاؤل، الأمل) لدى المدرسين وهذه العناصر من أهم محركات الازدهار التنظيمي.
3. زيادة الالتزام التنظيمي: من خلال معاملة مدير المدرسة كالأب للمدرسين الذين معه يولد لديهم التزام أكثر جاه اهداف المدرسة، مما ينعكس مباشرة على قدرتها على النمو والاستدامة.
4. تهيئة بيئة امنة للابتكار: حيث يشعر الافراد بالدعم والاحترام، تقل مستويات القلق والخوف من الفشل وهما من ركائز الازدهار التنظيمي.
5. زيادة الفاعلية الجماعية: القيادة الأبوية تعزز قيم التعاون للعمل بروح الفريق، مما يرفع من إنتاجية المدرسة المعرفية ويمنحها القدرة التكيف مع المتغيرات.

الاهمية التطبيقية:

- 1- إثراء البحث العلمي: توفير أدوات قياس للقيادة الأبوية والازدهار التنظيمي بعد التأكد من صلاحيتها في البيئة العراقية.
- 2- دعم الدراسات المستقبلية: فتح المجال لدراسة متغيرات حديثة في المجال التربوي.
- 3- تطوير الإدارة المدرسية: فهم العلاقة بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لتحسين الأداء و..... رامج التدريب.
- 4- دعم مديرية التربية: توفير أدوات قياس تساعد في تحديد المديرين الذين يحتاجون لتطوير مهاراتهم القيادية وتحسين بيئة العمل المدرسي.

ثالثاً : اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف الى :

- 1- مستوى القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

2- مستوى الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

3- إيجاد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية في العلاقة بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

4- إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وحسب المتغيرات الآتية:

أ - الجنس (ذكر - أنثى)

ب- سنوات الخدمة (اقل من خمس سنوات - من خمس سنوات الى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)

5- مدى اسهام القيادة الابوية في تحقيق الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية وبحسب المتغيرات الآتية:

أ - الجنس (ذكر - أنثى)

ب- سنوات الخدمة (اقل من خمس سنوات - من خمس سنوات الى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي:

1-الحدود المكانية: المدارس الإعدادية ضمن محافظة واسط

2. الحدود الزمانية: العام الدراسي (2025-2026)

3- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الإعدادية.

خامسا :تحديد المصطلحات:

أولا - القيادة الأبوية:

وعرفها كل من :

1- واعر 2020: هي نمط من انماط القيادة الإيجابية، إذ تجمع ما بين السلطة والإحسان والنزاهة الأخلاقية، والتي يسعى عبرها القائد للاهتمام برفاهية وسعادة المرؤوسين، فضلاً عن وضعه لخطّة تمكنهم من الإقدام على الخطوات المطلوبة لتنفيذها، والتي قد اختاروها بأنفسهم من دون تقييد الحريات (واعر، 2020: 34).

2. (طه 2021): هي نمط من القيادة الإيجابية إذ تجمع ما بين السلطة والإحسان والنزاهة والأخلاق، والتي يسعى عبرها القائد للاهتمام برفاهية وسعادة المرؤوسين (طه، 2021: 54)

3. (السيد وعواد 2021): هي القيادة التي عن طريقها يمارس القائد علاقات إنسانية فيما بينه و بين مرؤوسيه والتي هي على هيئة مساعدات، وكذلك يعاملهم باحترام وإحسان ويتمسك كذلك بالقيم الأخلاقية التي ينبغي عليه إتباعها حتى يحصل على ثقة وولاء المرؤوسين من حوله فضلاً عن التشديد على الانضباط وانصياع المرؤوسين للتعليمات والقواعد المتعلقة بالعمل ضمن إطار المؤسسة التربوية. (السيد وعواد، 2021: 55)

4-(إبراهيم 2023): هي نمط قيادي يمارسه مدراء المؤسسات التعليمية في مدارسهم عبر تعاملهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وممارساتهم مع المرؤوسين كالإباء داخل بيوتهم مع أولادهم ويوفرون لهم الاهتمام والرعاية والحماية عبر نمط الإحسان ويعاملوهم بمساواة وعدالة ونزاهة وتقدير ويحترمهم عبر نمط النزاهة والأخلاق، من أجل تقديم المرؤوسين لهم الولاء والطاعة.(إبراهيم، 2023: 71)

5- **التعريف النظري:** تبني الباحث تعريف:(النظرية الثقافية) :هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم على الجوانب الخيرية والأخلاقية والتسلطية في تعامل المدير مع مرؤوسيه. (13 : Farh & Cheng،2000)

6- **التعريف الاجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الإعدادية في محافظة واسط استنادا الى فقرات مقياس القيادة الابوية المعد لهذا الغرض، وكما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء استجابتهم على مقياس القيادة الأبوية ودرجة استجابتهم تمثل مستوى القيادة الأبوية.

ثانيا: الازدهار التنظيمي:

وعرفه كل من:

1- **(الشيباني 2017):** النجاح طويل الأجل من خلال تعزيز القدرة التنافسية، والتكيف مع البيئة، والأبداع في الأداء، فهو أشمل من تحقيق الفاعلية والكفاءة في المدرسة . (الشيباني ، 2017: 68)

2- **(غضبان 2018):** قدرة ادارة المدرسة على استثمار قابليات الأفراد المعرفية والفكرية باستمرار وبشكل مناسب لتقديم خدمات متميزة من خلال تنمية شعورهم بالانتماء والولاء لمؤسستهم والحفاظ عليها سعياً للنجاح، والابتكار والتميز. (غضبان، 2018: 64)

3- **(عمير 2019):** تميز المؤسسة بشكل شامل من خلال ما تمتلكه من امكانيات وقدرات استراتيجية، في مجالات مختلفة ومدى استجابتها للمتغيرات الخطرة، والحفاظ على تميزها وتفردتها في بيئة العمل المدرسية. (عمير، 2019: 139)

4- **(حامد واخرون 2021) :** تجربة ذاتية تسعى ادارة المؤسسة التربوية الى تحقيقها، مرغوبة من قبل الأفراد وتسمح لهم بقياس أدائهم وما يفعلونه ويساعد المؤسسة الإصرار على التطور والتقدم وتقديم رؤى جديدة، باتجاه ايجابي طويل الأجل. (حامد واخرون، 2021: 316)

5- **التعريف النظري:** تبني الباحث تعريف (النظرية الكلاسيكية) : الحالة التي تتمتع فيها المؤسسة التربوية بقدرة مستدامة على الابتكار، واستثمار رأس مالها الفكري بكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، إلى جانب امتلاكها للرشاقة التنظيمية التي تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متميز طويل الأمد. (Hafiz et al,2025 : 16)

6- **التعريف الاجرائي :** الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الإعدادية في محافظة واسط مركز الكوت استنادا الى فقرات مقياس الازدهار التنظيمي المعد لهذا الغرض، وكما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء استجابتهم على مقياس القيادة الأبوية ودرجة استجابتهم تمثل مستوى الازدهار التنظيمي .

ثالثاً- مدير المدرسة الإعدادية - عرفته (وزارة التربية 1988): هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل أن يكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس ليكشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية، والقابلية في الإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً من كلية ومعهد إعداداً تربوياً (وزارة التربية، 1988: 6)

الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

المحور الأول: إطار نظري :

أولاً : القيادة الابوية:

ثانياً : الازدهار التنظيمي

المحور الثاني: دراسات سابقة:

اولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الابوية

ثانياً: الدراسات التي تناولت الازدهار التنظيمي

المحور الأول: إطار نظري

أولاً: مفهوم القيادة الابوية:

القيادة هي القدرة على توجيه الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف محددة، وتشكل عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات والمجتمعات على حد سواء التربوية منها وغير، ولا تقتصر القيادة على إدارة الأفراد أو إصدار التعليمات، بل تشمل أيضاً تحفيز الآخرين، وتنمية مهاراتهم، وبناء الثقة بينهم وبين القائد. (الجابري، 2015: 47)

تتميز القيادة الفعالة بالرؤية الواضحة، واتخاذ القرارات الصائبة، والتواصل الجيد الذي يعزز التفاهم والتعاون. كما تتنوع أساليب القيادة حسب الشخصيات والظروف، فقد تكون ديمقراطية تشاركية، أو حازمة توجيهية، أو تحويلية تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي. وفي ظل التطورات المعاصرة، أصبح القائد الناجح هو من يستطيع التكيف مع المتغيرات، والإبداع في الحلول، والاهتمام بالعنصر البشري لكونه الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم والازدهار. (العلاق، 2020: 33)

مصطلح الأبوية يشير إلى التصرف بأسلوب مشابه لطريقة "الأب" عندما يتعامل مع أولاده، وهي تحدث جراء تكامل ثنائي هرمي العلاقة بين مديري المدارس والكادر التدريسي، وهناك دوراً للتمايز في هذه العلاقة وفي السياق التنظيمي، فدور القائد يكون توفير وتفعيل الازدهار التنظيمي، والارشاد التربوي للمرؤوسين، في حين أن الكادر التدريسي في مقابل ذلك ان المتوقع أن يظهر جهداً اضافياً يعزز من دوره الحقيقي داخل المدرسة واطهار سلوكيات إيجابية في خلال الاحترام والطاعة والتقدير للمدير المدرسة (عامر، 2011: 66)

والقيادة الأبوية تعني النمط الذي يبدو فيه القائد كالأب، وهي السياسة التي يتبعها القائد في التعامل مع كادره التدريسي والتي تقوم على الاهتمام برسم السعادة والرفاهية مع وضعه لخطه تجعلهم يقدمون على ما خطط لهم لينفذوه في أدبيات القيادة لايزال هناك اجتهادات وفروق بين الباحثين حول التوصل إلى اتفاق على معنى محدد للقيادة الأبوية، ولكن الاتفاق، ابتداء هو ان القيادة الابوية يمكن

وصفها هي احدى انماط القيادة ففيها يفترض ان للقائد وظيفية كوظيفة الاب في الاسرة، ومهمته تبدأ في تحسين علاقته مع افراد جماعته خلال توفير المناخ الخاص بهم والاهتمام بهم باعتبارهم جزء من أسرته. (شلابي، 2011: 39)

من زاوية أخرى اتجهت بعض الادارات لتبني اسلوب القيادة الأبوي أو الميل نحو التسامح في التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد فعل تجاه التقلبات بعد التغييرات في علم الإدارة ، فاتجهت الادارة الى تحسين بيئة العمل بشكل أفضل ويسمى هذا الطراز النمط الأبوي ويعتقد القائد الابوي ان السعادة ورضا من معه تنبع من احساسه بانه فرد منتج وعضو نافع. (Erden & Otken,2019:155)

ثانيا:انماط القيادة الأبوية :

1_ نمط القيادة المتسلطة. (Authoritarian Leadership):

السلطوية تعني سلوك القائد الذي يؤكد السلطة ويمارس سيطرة قوية، ويطلب في المقابل الاحترام والانضباط من المرؤوسين. كما تتألف القيادة السلطوية من خمسة أنواع من السلوكيات هي الاخضاع القوي، السلطة والسيطرة، إخفاء النية، الصرامة، العقيدة (Chen ,2017:46) .

حيث يتميز هذا الأسلوب بالسيطرة المطلقة وإصدار الأوامر والتعليمات دون إتاحة فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات. يؤدي ذلك إلى تقليل حرية التعبير عن الآراء والمقترحات لدى المرؤوسين، مما قد يسبب نفورهم من القائد ويؤثر سلباً على مستوى الثقة المتبادلة بينهما. (سليمان، 2017: 124)

تعد القيادة السلطوية تعد فعالة في الكثير من المواقف لكن قد يؤدي سلوك القيادة السلطوية الى زيادة القلق والشعور بعدم الاطمئنان بسبب سلوك القائد العقابي وبالتالي فان القيادة السلطوية يمكن أن تمنع المرؤوسين من أن يثقوا بقائدهم. (العابدي وعبد الهادي، 2017: 62)

2_ نمط القيادة الخيرة (Benevolent Leadership):

الخير اعتقاد فلسفي يولد من الفطرة الإنسانية حيث يشعر الناس بأن لديهم التزام باستخدام الغرائز الطبيعية مثل الحب والإحسان والميل إلى فعل الخير أو الأعمال الخيرية. (الساعدي ، 2023 ، 5)

وأشار (Erkutlu& Chafra ;2016) إلى أن القيادة الخيرة تعني شكلاً من أشكال الاهتمام الفردي للمرؤوسين في مجال العمل مثل إتاحة الفرص لتصحيح الأخطاء، وتجنب الإحراج العلني للمرؤوسين، وتوفير التدريب والتوجيه، وإظهار الحرص على التطوير الوظيفي، وكذلك تمثل شكلاً من أشكال الاهتمام الفردي خارج العمل مثل مساعدة العاملين داخل المدرسة و تخطي المشاكل الشخصية وإظهار الاهتمام الذي يتخطى العلاقات المهنية.(Erkutlu& Chafra,2016:317).

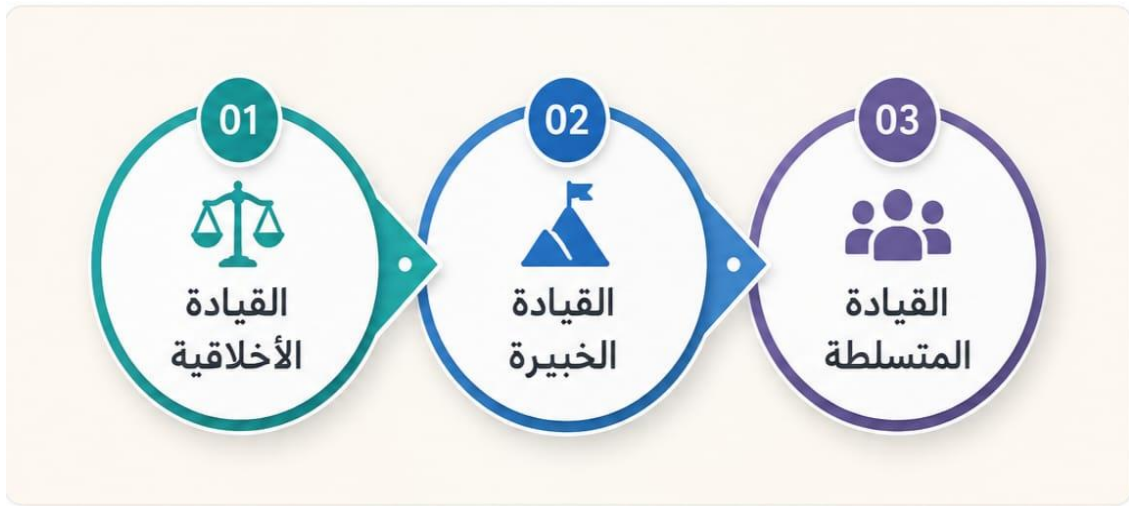
كما يُظهر استعدادًا لتحمل المخاطر في سبيل حماية مرؤوسيه والدفاع عنهم، وهو ما يمنحهم شعوراً بالأمان والدعم ويحرص هذا القائد على الالتزام بقيم المؤسسة التربوية وسلوكياتها، ليكون قدوة إيجابية تلهم الآخرين وتنعكس على أدائهم. كما أن ثقته بنفسه وتسامحه مع أخطاء المدرسين يشجعهم على المحاولة والتعلم، مما يخلق بيئة عمل محفزة وآمنة.(واعر ، 2015 : 60)

3 - نمط القيادة الأخلاقية (Leadership Ethical):

يشير غالي (2020) إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل، إذ يقوم القادة بتحديد الأهداف وتوجيه السلوك التنظيمي، كما يمتلكون القدرة على التأثير في نتائج تؤثر بشكل مباشر على المرؤوسين. ويُنظر إلى الدور القيادي الأخلاقي على أنه أساسي ليس فقط للمؤسسة و فرق العمل، بل وللمجتمع ككل، حيث يساهم القادة الأخلاقيون في إضفاء معنى على العمل من خلال منح المرؤوسين قدراً من الاستقلالية وتعزيز فهمهم لسياق العمل. وتعكس القيادة الأخلاقية شخصية القائد من حيث النزاهة، والوعي الأخلاقي، والاهتمام بالمصلحة العامة على حساب المصالح الذاتية، إلى جانب احترام حقوق الآخرين وتحمل المسؤولية.(غالي، 2020 : 4)

يرى، Ozbag (2016) أن القيادة الأخلاقية تتكون من بعدين مهمين هما البعد الشخصي والبعد الأخلاقي للقائد الأول يتعلق بامتلاك السمات والخصائص الشخصية مثل الصدق والنزاهة والنقطة والانصاف بينما يشير البعد الثاني الى القائد الذي يسعى بشكل استباقي للتأثير في السلوك الأخلاقي للمرؤوسين بمعنى يحفز القادة للعمل بطرق تظهر الاستجابة لاحتياجات ومصالح الآخرين اثناء إدارة الاخلاق وهذا يشجع السلوك المعياري من احتمالية انخراط المرؤوسين في سلوك غير أخلاقي. (Ozbag, 2016:236)

والقيادة الأخلاقية هي نمط قيادي يعزز السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين، ويؤثر إيجاباً على الأداء الفردي والتنظيمي، ويسهم في خفض المشاكل داخل المؤسسة التربوية وخارجها . كما تدعم الأداء الجماعي من خلال ترسيخ قواعد السلوك الذاتي. (Liu & Loi,2012:42)



شكل (1) انماط القيادة الابوية من اعداد الباحث

رابعاً : أهمية القيادة الأبوية :

تُعد القيادة الأبوية نمطاً قيادياً يجمع بين الحزم والرعاية والأخلاق، من خلال ثلاثة أبعاد: القيادة المتسلطة، والخبرة، والأخلاقية. فهي توازن بين ضبط الأداء والاهتمام بالكادر التدريسي وتعزيز القيم الإنسانية، مما ينعكس إيجاباً على الثقة والأداء داخل المؤسسة . ورغم تباين هذه الأبعاد، إلا أنها

تتكامل وفق فلسفة “ينغ يانغ الصينية ” التي تعبّر عن توازن القوى المتضادة، مما يجعل القيادة الأبوية نموذجًا فعالاً لتحقيق الاستقرار والنجاح في بيئة العمل. (Min,2011:100)

ان موضوع القيادة هو أحد الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من جانب مختلف المفكرين والباحثين الذين ينتمون إلى حقول مختلفة من المعرفة كعلم النفس، علم الاجتماع وغيرهم، الشيء الذي أفرز لنا العديد من النظريات والدراسات التي حاولت كل منها تحديد النمط القيادي الأفضل، حيث كان التركيز على البعد التأثيري الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، لكون الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يوجهها.(القداح، 2012: 16)

ويرى خلف وآخرون (2020) أهمية القيادة الأبوية في النقاط التالية:

1. توفر القيادة الأبوية دعماً ورعاية شاملة للمرؤوسين، مقابل الولاء والاحترام
2. تعزز الثقة العاطفية بين مدير المدرسة والمدرسين ، مما يزيد مشاركتهم في العمل المدرسي.
3. تسهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. بالتالي الوصول للاحترام والتقدير.
4. تساعد على مواءمة أهداف المدرسين مع أهداف المدرسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.
5. تحفز المدرسين على التطوير المستمر ورفع جودة التعليم. (خلق وآخرون، 2020: 345)

خامساً : خصائص القيادة الأبوية :

ولقد أشار (Aycan,2006) بأن خصائص القيادة الأبوية تتجلى في قدرتها على تحقيق التوازن بين توجيه الأفراد بحزم والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم الشخصية، مما يعزز الولاء والانتماء ويؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي، ولأجل فهم خصائص القيادة الأبوية تم تناول المفاهيم الآتية :

1- الفردية مقابل الجماعية:

تتأثر الفردية والجماعية في القيادة الأبوية بعوامل مثل الاستقلالية والمسؤولية والاعتماد المتبادل. ففي الثقافات الجماعية، يُنظر إلى القيادة الأبوية بإيجابية، حيث يسود التعاون والولاء الطوعي، ويُتوقع تدخل القائد في حياة المدرس الشخصية. أما في الثقافات الفردية التي تركز على الاستقلال وتقرير المصير، فإن هذا التدخل يُعد انتهاكًا للخصوصية، وتُرفض القيادة الأبوية عادة.

2- السلطة:

تعكس القيادة الأبوية في المدارس سلطة مدير المدرسة المستندة إلى خبرته وموقعه، حيث يوجه المدرسين ويحدد احتياجاتهم دون مشاركة متكافئة. ويُعد هذا النمط مقبولا في البيئات التي تفضل التدرج السلطوي، لكنه يُنقد في الثقافات التي تفضل العلاقات التشاركية

3- العاطفة والخصوصية والانتشار:

في التربية والتعليم، تبرز القيادة الأبوية في بيئات تُقدّر العاطفة والتواصل الشخصي. تتسم العلاقة بين القائد التربوي والطلاب أو المدرسين بترابط عاطفي يدعم التعاون والالتزام، حيث يتجاوز الدور الرسمي ليشمل الدعم والرعاية. ورغم تعارض هذا الأسلوب مع النهج المهني الذي يركز على الأداء فقط، إلا أنه يسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة، أن القيادة الأبوية تتجلى في سياق هيكلي عام يتسم بالمركزية وانخفاض الطابع الرسمي وعدم التعقيد، و في سياق علائقي عام يمتاز ببناء الانسجام والحفاظ على العلاقة والقيادة الأخلاقية والشخصية، فضلا عن ذلك فان القيادة الأبوية الإيجابية ترسخ ثقافة الإنجاز من خلال فرق العمل وتغرس مبدأ المسؤولية في النفوس وتمثل محور ارتكاز السعادة الوظيفية وعاملا رئيسا لتحقيق الميزة التنافسية مع الغير . (Aycan,2006:453)

وحدد القاموسي(2016) خصائص القيادة الأبوية بالآتي:

1. ان القائد الأبوي يتصف بقربه من مرؤوسيه ويسعى الى حل مشاكلهم والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم في ما يخص العمل مما يزيد من اندفاعهم للنهوض بالواقع وان من فوائد هذا الارتباط العميق والكبير بين القائد ومرؤوسيه هو حل الكثير من المشاكل وتجاوز معظم العقبات.

2. ان القائد الأبوي يتعامل مع المرؤوسين في العمل كتعامل الاب مع أولاده لأنه الموجه لهم والمشرف على عملهم ويهتم بإنجاز مصالحهم ويفضلها على مصلحته الشخصية.
3. لكي ينجح القائد في عمله وحتى يتمكن من تجاوز العقبات يجب عليه ان يكون غير متساهلا مع من يثبت تقصيره من المرؤوسين وضع عقوبات لمن يتهاون في العمل أو يتجاوز على حقوق غيره من خلال اللوائح والقوانين.
4. تتسم القيادة الأبوية بإنصاف وأخلاق عالية ومشاركة في السلطة ويتخذ القائد الأبوي القرارات بشكل إيجابي ويكون مرتبطا بالنتائج الإيجابية لمرؤوسيه باعثا فيهم التفاؤل لمستقبلهم.
5. يحاول القائد أن يحقق الفائدة في حال كان المرؤوسين لديهم الرغبة في العمل وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم وتنميتها سعيا منهم لتحقيق الهدف المطلوب وعلى القائد أن يكون ملما بالاختلافات الفردية لدى المرؤوسون ليتم التعامل مع كل شخص منهم وفقا لخصائصه وسماته ويسعى القائد الدائم لتفضيل مصالحهم على مصلحته.
6. عندما يهتم القائد بمرؤوسيه ويقف معهم ويعمل على المساعدة في تحقيق الاستقرار النفسي لهم ويشعرهم إن هناك من يهتم بهم ويقف معهم ومع مصالحهم ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة. (القاموسي، 2016: 44)

القائد الأبوي يميل إلى الحزم مع اللين، ويعتمد على الإقناع أكثر من القسوة، ويتخذ القرارات بشكل مركزي. يتبع المرؤوسون توجيهاته طوعاً، ويسود بيئة العمل طابع أسري تحكمه قيم الطاعة والمبادرة. كما يُقدّر أسلوب العمل أكثر من نتائجه، ويُوازن بين التوجيه والعقوبة التي تُقبل من العاملين بثقة واحترام .

سادسا: إيجابيات القيادة الأبوية :

الإيجابيات:

1. تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة التربوية.
2. تخفف الضغوط النفسية على المدرسين .

3-توفر بيئة مستقرة ومرتبطة بقيم أخلاقية(الأخضر ، 2018 : 53)

سابعاً: مهام القائد الابوي داخل المدرسة.

القائد الابوي داخل المدرسة يقوم مهام تجمع بين الحزم الإداري والاحتواء الإنساني، بحيث يعامل المدرسين والطلبة بروح الاب الواعي، ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

1- مهام تربوية وتعليمية:

- أ. توجيه المدرسين والطلبة نحو الالتزام بالقيم التربوية والسلوك الأخلاقي.
- ب. -متابعة جودة التدريس وتشجيع المدرسين على تطوير اساليبهم.
- ت. -غرس الانضباط المدرسي بروح المحبة لا بالعقاب فقط.

2- مهام إدارية وتنظيمية:

- أ. توزيع المهام بين الكادر التدريسي بعدالة وشفافية
- ب. مراقبة سير العمل المدرسي والتأكد من التزام الجميع بالأنظمة.
- ت. -حل النزاعات داخل المدرسة بروح الابوة والتسوية الودية. (Kim ، 2024 : 108)

3- مهام اجتماعية ونفسية:

- أ. الاهتمام بالجوانب الإنسانية للطلبة (مشاكلهم، احتياجاتهم، ظروفهم)
- ب. توفير بيئة امنه نفسيا واجتماعيا داخل المدرسة
- ت. -تعزيز روح الاسرة الواحدة بين المدرسين والطلبة.

4- مهام قيادية وتطويرية:

- أ. تشجيع الابداع والمبادرات من قبل المدرسين والطلبة.
- ب. دعم روح الفريق والعمل الجماعي.
- ت. -توجيه المدرسة نحو رؤية مستقبلية واضحة تخدم المجتمع (علي، 2017: 88)

ثامنا: العلاقة بين القيادة الأبوية و الأنماط القيادية الأخرى.

تُعد القيادة الأبوية من الأنماط القيادية البارزة، لاسيما في الثقافات الآسيوية مثل الثقافة الصينية، حيث تركز على تحقيق رفاهية المرؤوسين وسعادتهم من خلال إعداد وتنفيذ خطط تحفيزية تساعد على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية ويختلف هذا النمط عن أنماط قيادية أخرى كالقيادة التحويلية والخدمة، من حيث آليات التحفيز واهتمام القائد بالجوانب الشخصية للمرؤوسين . إذ أن القيادة الأبوية غالباً ما تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، دون إشراك المرؤوسين، الذين يُنتظر منهم الطاعة والتنفيذ، دون مساحة للتفويض أو التمكين. (الزعتري، 2020 : 39)

في المقابل، تميز القيادة التحويلية القادة القادرين على إلهام مرؤوسيه، ودعم مصالحهم الشخصية بما ينعكس على مصلحة المؤسسة التربوية، كما يسهم هؤلاء القادة في تعزيز التمكين النفسي، وزيادة الحماس والثقة والطموح، مما يدفع المرؤوسين لبذل جهود إضافية لتحقيق التميز والإبداع. (البليهيس، 2020: 4)

أما القيادة الخادمة، فتركز على تنمية الأفراد وخدمتهم، مع العناية بالعمل الجماعي وتطوير قدرات الموظفين، وهو ما يجعلها تتمايز عن القيادة الأبوية في فلسفتها وممارساتها اليومية. وإن القيادة الأبوية تتفق مع القيادة الخادمة في زرع الثقة لدى المرؤوسين وتعزز شخصياتهم وقدراتهم وتبعدهم عن سلوكيات القيادة غير المتجانسة ، و إيجاد مناخ عمل إيجابي (الابرو وحמיד، 2012: 53)

تاسعا: النظريات المفسرة القيادة الابوية

أولا - نظرية الثقافية القيادية:

ظهرت نظرية الثقافة القيادية في ثمانينيات القرن العشرين على يد إدغار شين، الذي أوضح أن القادة يسهمون في تشكيل ثقافة المؤسسة، كما تتأثر قياداتهم بتلك الثقافة. وانتقلت الفكرة إلى الميدان التربوي لتأكيد دور القيادة المدرسية في بناء ثقافة إيجابية تدعم التعلم والانتماء ، تشير الثقافة القيادية إلى أن القيادة ليست مجرد مهارة فردية أو قدرة على إدارة الموارد البشرية، بل هي أداة لصياغة ثقافة تنظيمية متكاملة، و تتشكل من خلال نماذج تعلم جماعية

يستخدمها المدرسين لحل مشاكل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، تؤدي القيادة دوراً أساسياً في ترسيخ أو تعديل هذه الثقافة بما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات المدرسة وتعكس الثقافة القيادية الهوية التنظيمية للقائد، حيث تتجلى في القيم والمعتقدات، والعادات والسلوكيات، والمعايير، والرموز والطقوس داخل المؤسسة التربوية، مما يؤثر على كل جوانب الأداء التنظيمي. (Schein 2010 : 107)

تصنف الثقافة القيادية إلى عدة أنماط رئيسية:

1. الثقافة القوية: قيادة واضحة وقيم ثابتة تعزز الانضباط والالتزام بالمدرسة
2. الثقافة الابتكارية: القائد يشجع التجربة والتعلم من الأخطاء، مما يعزز الابتكار والتجديد.
3. الثقافة التشاركية: القائد يشارك المدرسين في صنع القرار ويشجع العمل الجماعي والمبادرة الفردية. (sall 2016 :90)

جوانب الإفادة من نظرية الثقافة القيادية في المدرسة :

تسهم نظرية الثقافة القيادية في تعزيز فاعلية المدرسة وتطوير بيئتها التنظيمية والتربوية من خلال الجوانب الآتية:

- 1-تعزز بناء ثقافة تربوية إيجابية قائمة على التعاون والثقة والانتماء، وتمكّن المدير من توجيه سلوك المدرسين بما يتفق مع قيم المدرسة ورسالتها.
- 2-تساعد على ترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل والعمل الجماعي بين الهيئات التعليمية والمدير، مما يرفع مستوى الانسجام داخل المدرسة.
- 3-تسهم في إيجاد مناخ تربوي داعم للابتكار والتعلم الفعّال، قائم على القيم المشتركة والمسؤولية الجماعية.
- 4-توجّه المدرسة نحو تبني ثقافة واضحة المعالم تُعبّر عن قيمها التربوية وتضمن استدامة تميزها المؤسسي. (الزهراني ، 2018 : 89)

ثانيا: نظرية القيادة التحويلة:

ظهرت نظرية الثقافة القيادية في ثمانينيات القرن العشرين على يد إدغار شين، الذي أوضح أن القادة يسهمون في تشكيل ثقافة المؤسسة، كما تتأثر قيادتهم بتلك الثقافة، وانتقلت الفكرة إلى الميدان التربوي لتأكيد دور القيادة المدرسية في بناء ثقافة إيجابية تدعم التعلم والانتماء ،

وتعرف بأنها نمط قيادي يهدف إلى إحداث تحول إيجابي شامل في الأفراد والمؤسسة، من خلال تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، وتعزيز قدراتهم وقيمهم ليصبحوا شركاء في التغيير والتطوير المستمر (عبد الغني، 2016 : 12) ويرى الباحثون أن هذا النمط القيادي يسعى إلى بناء رؤية تنظيمية مشتركة تركز على الإقناع والإلهام أكثر من الأوامر والتوجيه المباشر، مما يجعل العلاقة بين القائد والأتباع قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

- أبعاد القيادة التحويلية :

حدّد برنارد أربعة أبعاد أساسية تشكل جوهر القيادة التحويلية، وهي:

1-التأثير المثالي: يمثل القدوة الحسنة التي تُلهم الآخرين وتكسب ثقتهم واحترامهم.

2-التحفيز الإلهامي: يعبر عن قدرة المدير على بث الحماس ونقل رؤية واضحة تشجع المدرسين

على الالتزام بالأهداف المشتركة.

3-الاستشارة الفكرية: تعني تشجيع التفكير الإبداعي والنقدي لمواجهة التحديات بطرق جديدة.

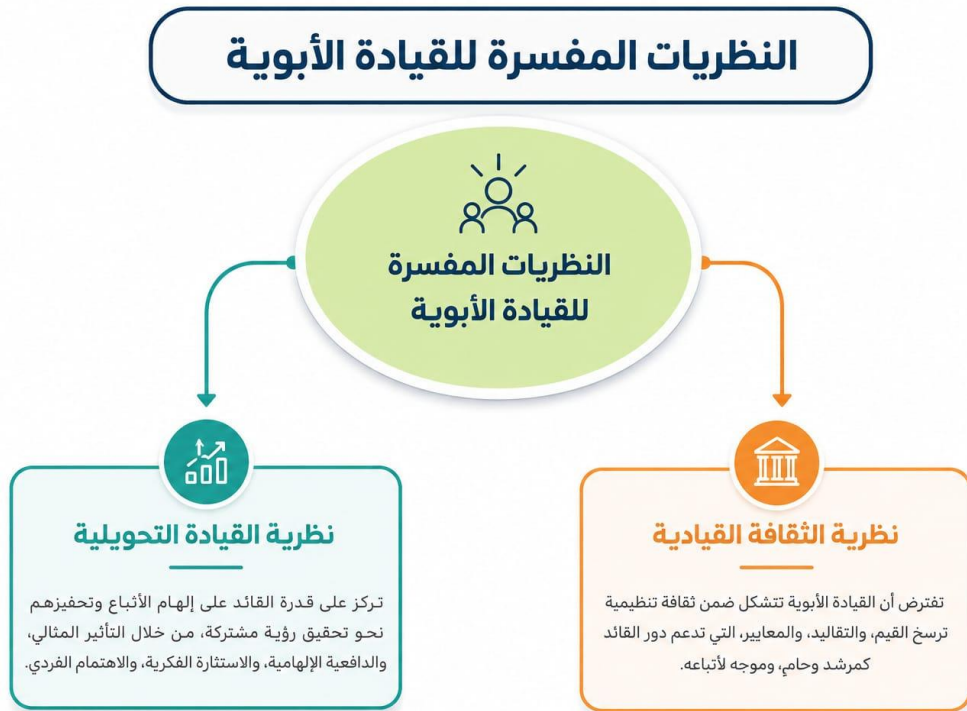
4-الاعتبار الفردي: يتمثل في الاهتمام بالفروق الفردية، ورعاية احتياجات العاملين، وتقديم الدعم

المستمر لهم. (برناد ، 1985 : 109)

- الاستفادة من نظرية القيادة التحويلية في المجال التربوي:

أثبتت الدراسات أن نظرية القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء المدرسي وتنمية الإبداع لدى المدرسين والطلبة.

- 1-تحفيز المدرسين والطلبة: عبر بث الحماس والإلهام لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية.
- 2-تعزيز الانتماء التنظيمي: من خلال بناء بيئة مدرسية قائمة على الثقة والاحترام والتعاون.
- 3-تطوير القدرات الفردية: الاهتمام بالفروق الفردية ودعم نمو المعلمين والطلبة مهنيًا وشخصيًا.
- 4-تشجيع الابتكار والإبداع: توفير مناخ محفّز للتفكير النقدي وحل المشكلات بطرق جديدة.
- 5-تعزيز جودة التعليم: عبر بناء رؤية مشتركة تتماشى مع أهداف المدرسة الاستراتيجية وتدعم التطوير المستمر. (الفقير ، 2017 : 97)



شكل (2) النظريات المفسرة للقيادة الابوية من اعداد الباحث .

ثانياً: مفهوم الازدهار التنظيمي.

تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية بمختلف مستوياتها إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية، وتعد المدارس الإعدادية من أهم هذه المؤسسات لما لها من دور محوري في العملية التعليمية برز مفهوم الازدهار التنظيمي كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس الحالة الصحية والفاعلة للمؤسسات التعليمية، والذي يتجاوز مجرد الأداء الوظيفي الروتيني ليصل إلى مرحلة التميز والنمو المستدام.(Asiotu 2021, :56)

الازدهار التنظيمي هو الحالة التي تصل إليها المدرسة عندما تتوافر فيها مؤهلات النمو والتطور على المستوى التنظيمي والمهني والاجتماعي، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من العوامل، أبرزها وجود قيادة تربوية ابوية وتوافر مناخ مدرسي إيجابي، وانتشار ثقافة التعاون، وتقدير جهود العاملين، وتمكين المعلمين من تطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى التركيز على رفاهية الكادر التعليمي والإداري والطلبة على حد سواء. كما يشير المفهوم إلى قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التربوية ضمن بيئة منفتحة على التغيير، وموجهة نحو التحسين المستمر. (Al-Zawahreh ،2021: 34)

ويرى الباحث على حد علمه واطلاعهو باعتباره أحد أعضاء الهيئة التدريسية بأن الازدهار التنظيمي في المدارس يعكس حالة من الانسجام الداخلي بين مدير المدرسة (الابوي) وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، حيث يسود مناخ من الثقة والاحترام المتبادل بينهم

يعد الازدهار التنظيمي مؤشراً استراتيجياً لنجاح السياسات التربوية، وهو نتيجة مباشرة لتكامل الجهود بين ، المدرسين ، والطلبة، وأولياء الأمور، وصناع القرار. كما يعكس درجة توافق الرؤية المدرسية مع الاحتياجات الواقعية للبيئة التعليمية.(Al-Qeed,2018:50)

ويرى الباحث أن الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية لا ينبغي أن يُنظر إليه على أنه حالة مثالية يصعب تحقيقها، بل هو نتيجة طبيعية لوجود قيادة مدرسية واعية، تؤمن بالتطوير المستمر وتحرص على تمكين الكوادر

التعليمية ، وتعزيز ثقافة الانتماء والتعاون داخل المدرسة. كما يؤمن الباحث بأن هذا الازدهار التنظيمي يمثل عاملاً حاسماً في تحسين نوعية التعليم، ويعكس مدى نجاح المدرسة في أداء رسالتها التربوية ضمن بيئة محفزة ومستقرة.

ثانياً: أهمية الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية.

يساعد الازدهار التنظيمي على تعزيز قدرات الكوادر التعليمية والإدارية في المدارس الإعدادية، من خلال تطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تدعم النمو المهني والأداء الفعال. كما يُعد أحد الدوافع الأساسية لتحقيق التميز في الأداء، ويسهم في الحفاظ على بيئة تعليمية مستقرة تدعم النمو والتطور على المدى البعيد.

ومن أبرز جوانب أهمية الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية:

- 1- تحسين جودة الخدمات التعليمية: حيث يُسهم الازدهار في تقديم تعليم أكثر كفاءة، يركز على الاحتياجات الفعلية للطلبة.
- 2-رفع مستوى الانتماء الوظيفي: إذ يشعر المدرسون بأنهم جزء من بيئة داعمة وآمنة، مما يزيد من تعزيز بيئة العمل النفسية والصحية: من خلال الحد من التوتر والاحترق الوظيفي، وتعزيز مشاعر الرضا والدافعية.
- 3-التمكين المهني المستمر: يوفر فرصاً للنمو والتعلم المستمر، مما ينعكس على الأداء المؤسسي كـ_____.
- تشجيع ثقافة التقدير والتحفيز: حيث يتم الاعتراف بجهود الأفراد ومكافأتهم بطرق تعزز من الأداء.
- 4- الحد من النزاعات التنظيمية: إذ تسود ثقافة الاحترام والتعاون والعمل الجماعي، مما يقلل من حالات الصراع داخل المدرسة. (محمود ، 2017 : 62)
- 5- تحقيق التميز المؤسسي المستدام: عبر خلق بيئة تنظيمية قادرة على التنافس، والتجديد، وتحقيق نتائج فعالة على المدى الطويل.

6- الحد من النزاعات التنظيمية: وذلك من خلال تقليل الخلافات عبر وضوح المهام وتواصل جيد وتعاون مهني.

7- تحقيق التميز المؤسسي المستدام : من خلال قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأداء المتميز عبر التطوير المستمر والابتكار وضمان الجودة. (الحيدري ، 2021 : 98)

ثالثاً: أبعاد الازدهار التنظيمي:

تم بناء مقياس الازدهار التنظيمي استناداً إلى ما ورد في عدد من الدراسات السابقة. مثل دراسة يوسف (2021). العطار وآخرون (2020)، مزعيل ورضوي (2022)، وبما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية وخصوصية البيئة العراقية .

1- البعد الأول: الإبداع:

يُعد الإبداع عنصراً أساسياً في تطوير المدارس الإعدادية والمؤسسات التربوية على حد سواء ، إذ يسهم بشكل فاعل في تحسين جودة الأداء التربوي وتحديث أساليب القيادة والادارة . فالإبداع في هذا السياق لا يقتصر على إنتاج أفكار جديدة فحسب، بل يشمل القدرة على ابتكار حلول للمشكلات تتماشى مع احتياجات المجتمع والمدرسة والمتغيرات التربوية المتسارعة. كما أنه يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة ، ويدعم بناء بيئة مدرسية محفزة تنمّي التفكير النقدي، والابتكار لدى المدرسين والمدرء على حد سواء ويُعتبر تشجيع الإبداع في المؤسسات التربوية عاملاً مهماً لرفع كفاءة العاملين فيها ، من خلال تبني أساليب مرنة، وتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التربوية.

(مصطفى ، 2023 : 108)

2- البعد الثاني : رأس المال الفكري :

ان رأس المال الفكري يعد عنصراً أساسياً في تطوير المدارس الإعدادية، إذ يشمل خبرات الكادر، والمهارات التنظيمية، والعلاقات الداخلية التي تعزز من جودة الأداء التعليمي والإداري. تسهم المعرفة المتراكمة والابتكار المستمر في تحسين قدرات المدرسة على مواجهة التحديات، وتحقيق التميز.

إن استثمار رأس المال البشري (المدرسين والمديرين)، والهيكلي (الأنظمة)، والاجتماعي (الثقة والعلاقات)، يخلق بيئة تعليمية فعّالة تدعم الإبداع وتطور أداء المدرسة. وعليه، فإن تنمية رأس المال الفكري تمثل خطوة جوهرية نحو تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية. (عيسى ، 2018 : 18)

3- البعد الثالث الرشاقة الاستراتيجية :

تواجه المؤسسات التربوية في الوقت الراهن جملة من التغيرات المتسارعة والتحديات المتلاحقة، التي أضحت سمة مميزة لعصر المعلومات والانفجار المعرفي الذي نعيشه اليوم، بكل ما يحمله من إيقاع سريع وأحداث مفاجئة وتحديات غير مسبقة. وقد فرض هذا الواقع الجديد على المؤسسات التربوية أن تكون أكثر مرونة وتطوراً وديناميكية، كي تتمكن من مواكبة هذه التغيرات، والتعامل معها بقرارات وإجراءات مناسبة، دون أن تفقد هويتها ورسالتها التربوية، وبما يعينها على تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها على نحو فعال. وبناءً على ذلك، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات التربوية استراتيجيات وأساليب حديثة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي .

4-البعد الرابع: الميزة التنافسية المستدامة:

تسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر إلى تعزيز قدرتها التنافسية عبر مختلف أنشطتها وخدماتها مع الإدارات الأخرى ، بهدف تحقيق التميز والتفرد مقارنة بالمؤسسات الأخرى. ويتطلب هذا الهدف اعتماد استراتيجيات وأساليب متقدمة تواكب التطورات العالمية، خاصة في ظل تصاعد أهمية التصنيفات الدولية وحصول العديد من المؤسسات على الاعتماد الأكاديمي وتعد الميزة التنافسية التقليدية شكلاً متطوراً من الميزة التنافسية، إذ لا تقتصر على الحفاظ على التفوق لمدة زمنية محددة، بل تشمل الاستمرار في تطوير وتحسين تلك الميزة بما يضمن بقاء المؤسسة في موقع تنافسي متقدم ضمن مجال عملها. ويعني ذلك السعي الدائم نحو تعزيز عناصر التفرد والابتكار لمواجهة التغيرات المحيطة وتحقيق استدامة التفوق. (واحد ، 2022 : 89)



شكل رقم (3) يمثل أبعاد الازدهار التنظيمي من اعداد الباحث

رابعا: اهداف الازدهار التنظيمي :

أن الازدهار التنظيمي هو ممارسة خاصة في مجال إدارة المؤسسات لاسيما التربوية منها ويشير الى قدرة المؤسسات على تطبيق سلسلة من الإجراءات من اجل الوصول النتائج المرغوب بها ويرى (هاشم 2014) ان الازدهار يسعى تحقيق الأهداف التالية :

1. الاهتمام بالابتكار على مستوى المؤسسات التربوية بشكل عام والمدرسية بشكل خاص
2. ربط مكافئات جميع أعضاء الهيئة التعليمية بالأداء المتحقق على ارض الواقع .
3. التحسين المستمر لأداره المدرسة بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

4. خلق بيئة تعليمية صحية ومحفزة.

5. دعم العمل الجماعي والتواصل الفعال

6-التحسين المستمر للعمليات والخدمات التعليمية (هاشم ، 2014 : 73)

خامسا: مبادئ الازدهار التنظيمي :

ان الازدهار التنظيمي في المؤسسات - ومنها المدارس - يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن جودة الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية. وتتمثل هذه المبادئ في:

1 -التركيز على المستفيد من مخرجات العملية التربوية: سواء أكان من الداخل أم من البيئة الخارجية

2-فهم احتياجات الطلبة وأولياء الأمور : وتلبيتها بل والسعي لتجاوز توقعاتهم من خلال خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

3 .القيادة الفاعلة والمشاركة : و توفر الإدارة المدرسية العليا رؤية واضحة، وتدعم فرق العمل، وتعزز الاتصال الفعال بين جميع الأطراف وتشجع التغيير الإيجابي داخل المدرس الاعدادية .

4- القيادة بالوقاية لا بردّ الفعل: التركيز على فهم العمليات التعليمية والإدارية بشكل أكثر شمولية، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بدلاً من تصحيحها بعد حدوثها الامر الذي يعيق الوصول الى الازدهار والتفوق.

5- الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات المدرسية : اتخاذ القرارات التربوية والإدارية استناداً إلى الأدلة وليس العاطفة ، او على الحدس أو الانطباعات الشخصية.

6- الالتزام بالمسؤولية المجتمعية: تعزيز دور المدرسة في المجتمع، والتفاعل الإيجابي مع أولياء

الأمر واسرهم ، ، وأصحاب العلاقة من المنظمات والمؤسسات التي تنشط في المجال التربوي على الصعيد المحلي والخارجي . (يحياوي ، 2011 : 96)

سادسا: متطلبات الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية.

يعتمد الازدهار التنظيمي على قدرة المؤسسة على تنفيذ مجموعة من المتطلبات طويلة الأمد التي تضمن استدامة الأداء والتميز، ومن أبرز هذه المتطلبات:

1. مناخ إيجابي: بيئة مدرسية تشجع على الانتماء لها والثقة بالقيادة الخاصة بها.
2. تحقيق العدالة التنظيمية: ويقصد بها توزيع المهام بشكل عادل دون تحيز أو محاباة.
3. الاهتمام بصحة الكوادر التعليمية: توفير بيئة عمل تراعي الجوانب النفسية للعاملين في السلك التربوي.
4. مراقبة وتقييم الأداء: وجود أسلوب واضح للتقويم وتقييم بشكل سهل وواضح
5. التمكين الوظيفي: منح اعضاء الهيئة التعليمية مساحة أكبر في اتخاذ القرار
6. إدارة الوقت والموارد: استخدام فعال للوقت والموارد المتاحة بما يخدم مصالح المدرسة
7. استخدام التكنولوجيا: توظيف الأدوات الرقمية بما يسهم في تحسين الأداء بشكل مرن وإيجابي. (سهمود، 2013:54)

سابعا : فلسفة الازدهار التنظيمي:

تقوم فلسفة الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية على تبني ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين أداء المدرسة بشكل شامل ومستدام. وهي تركز على تعزيز بيئة تعليمية محفزة، وتطوير قدرات الهيئات التدريسية، وتمكين الطلبة من تحقيق إمكاناتهم (شوقي ، 2010 : 3)

يسعى مديرو المدارس من خلال هذه الفلسفة إلى بناء ثقافة مدرسية إيجابية تقوم على التعاون، والإبداع، والانفتاح على التغيير، مع التركيز على القيادة التحفيزية والابوية والتخطيط

الاستراتيجي. كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والاستجابة للمتغيرات الخارجية، لضمان جودة التعليم وتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية (بلكبير ، 2016 : 169)

ثامنا: معوقات الازدهار التنظيمي في المدارس الإعدادية:

1- معوقات اجتماعية (بيئية)

أ- ضعف تقبل الاختلاف والخوف من الصدام مع مدير المدرسة.

ب-سيطرة العادات والتقاليد على السلوك العام وهو الطاعة.

ج-غياب بيئة مشجعة على الإبداع والتجديد بشكل مستمر.

د-تفشي المحسوبية وسوء إدارة الوقت.

2- معوقات شخصية (فردية)

أ.الخوف من الفشل وضعف الثقة بالنفس.

ب- التردد والانسحاب أمام التحديات

ج -ضعف الطموح والميل إلى التقليد.

د- ضعف روح المبادرة وعدم الرغبة في التطوير. (رضا ، 2010 16)

3- معوقات تنظيمية (إدارية)

أ.مقاومة التغيير والتمسك بالروتين.

ب-ضعف القيادة وغياب التحفيز.

ج. النقد المبكر ورفض الأفكار الجديدة

د.قلة مشاركة الكادر في اتخاذ القرار(الحراشة والهيبي ، 2006 : 269)

تاسعا : النظريات المفسرة الازدهار التنظيمي :

اولا: النظرية الكلاسيكية :

تعد النظرية الكلاسيكية من أوائل الاتجاهات التي أثرت في الفكر التربوي، إذ ظهرت في مطلع القرن العشرين متأثرة بالثورة الصناعية ومبادئ الإدارة العلمية. تقوم هذه النظرية على تنظيم العملية التعليمية بصورة رسمية تعتمد على وضوح الأدوار، وتقسيم العمل، والالتزام بالقواعد لتحقيق الكفاءة والانضباط داخل المؤسسات التربوية، تركز النظرية على الجوانب الإدارية والتنظيمية أكثر من اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، حيث يُنظر إلى المدرسة كوحدة إنتاجية معرفية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة بأعلى درجة من الفاعلية. ومن أبرز روادها فريدريك تايلور، وهنري فايول، وماكس فيبر الذين أسهموا في إرساء مبادئ الإدارة العلمية والبيروقراطية في التعليم ورغم انتقادها لاهتمامها الزائد بالنظام والرقابة، فإن النظرية الكلاسيكية أسست لفكر إداري تربوي منظم ما زالت كثير من المؤسسات التعليمية تستفيد منه حتى اليوم. (الزويلف ، 2001 : 72)

أ - اهم مبادئها :

1. تقسيم العمل لزيادة الكفاءة
2. وضوح السلطة والمسؤوليات
3. القوانين والإجراءات الموحدة
- 4- التركيز على الأداء والإنتاجية (عقلي ، 2001 : 21)

ب -الافادة من النظرية في الجانب التربوي:

1. تخطيط وتنظيم العملية التعليمية والإدارية بوضوح

2. تحديد الأهداف التعليمية والإدارية بدقة
3. تطوير كفاءة المدرسين عبر التدريب والرقابة
4. تحسين بيئة التعلم والإدارة المدرسية
5. تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات لتجنب التداخل متابعة الأداء وضمان الالتزام بالخطط المدرسية
6. رفع الكفاءة والإنتاجية المعرفية لتحقيق أفضل النتائج (الطائي ومعتوق ، 2011 : 66)

ثانيا : نظرية العلاقات الانسانية :

نشأت نظرية العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين نتيجة تركيز النظريات الكلاسيكية على الإنتاج والانضباط، واستندت إلى تجارب هوثورن والتون مايو التي أثبتت أن اهتمام الإدارة بالعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية يرفع الحافز والإنتاجية، هي نظرية إدارية تركز على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل في بيئة العمل، مؤكدة أن مشاعره ودوافعه تؤثر مباشرة في إنتاجيته ورضاه الوظيفي عد نظرية العلاقات الإنسانية حجر الزاوية في الإدارة الحديثة، إذ نقلت الاهتمام من التركيز على الإنتاجية الميكانيكية إلى الجانب الإنساني في العمل، مؤكدة أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على رضا العاملين وتحفيزهم عبر العلاقات الإيجابية والبيئة الداعمة (المنصور ، 2001: 12)

- مبادئ النظرية الإنسانية :

1. أهمية الإنسان: المدرس هو أهم مورد في المؤسسة التربوية
2. الاحتياجات النفسية والاجتماعية: تلبية هذه الاحتياجات تزيد الرضا والتحفيز
3. التواصل الفعال: الحوار المفتوح بين الإدارة والمدرسين يحسن الأداء المدرسي
4. الرضا الوظيفي: تحسين بيئة العمل وتقدير الجهود يزيد الالتزام داخل المدرسة
5. العمل الجماعي: التعاون يعزز الانتماء والكفاءة والاخلاص في العمل
- 6-التحفيز المعنوي: التقدير والاعتراف أهم من المكافآت المادية احيانا (الخوaja ، 2004: 263

الاستفادة التربوية من نظرية العلاقات الإنسانية:

1. تعزيز التواصل بين المدرسين والطلاب وزملاء العمل
 2. رفع دافعية المدرسين من خلال الاهتمام باحتياجاتهم النفسية والاجتماعية
 3. خلق بيئة مدرسية داعمة وصحية وودية تعزز الأداء والتفاعل الإيجابي
 4. احترام الفرد وتقديره، مما يعزز الانضباط والسلوك الإيجابي
 5. حل النزاعات بين المدرسين والطلبة بطريقة بناءة وفعالة
 - 6- تطوير القيادة التربوية وتحسين أساليب الإشراف والتوجيه داخل المدرسة (الحري
- واخرون ، 2007: 34)

النظريات المفسرة للزدهار التنظيمي



شكل رقم (4) يمثل النظريات المفسرة للزدهار التنظيمي من اعداد الباحث.

عاشرا : العلاقة بين الازدهار التنظيمي والقيادة الابوية:

تعد القيادة بشكل عام والابوية بشكل خاص ذات الكفاءة من العوامل الجوهرية والأساسية في تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسات التعليمية، وخصوصًا في المرحلة الإعدادية، حيث تتلاقى التحديات الإدارية مع الاحتياجات النفسية والمهنية للكوادر التعليمية. ومن بين أنماط القيادة المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة المدرسية، تبرز القيادة الأبوية كنموذج يجمع بين الانضباط والاهتمام، ويوازن بين ممارسة السلطة وتقديم الرعاية. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن لهذا النمط القيادي تأثيرات إيجابية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، في تحسين بيئة العمل داخل المدرسة. وفي هذا الإطار، يُعد مفهوم الازدهار التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس جودة الحياة المهنية في المؤسسات التعليمية، إذ يتضمن مشاعر النشاط ، والانخراط الوظيفي، والقدرة على التطور المهني داخل البيئة المدرسية (زايد ، 2009: 13)

ثانياً: الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المتعلقة القيادة الأبوية .

-الدراسات المحلية.

دراسة حميد 2022	
عنوان الدراسة	القيادة الأبوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية
اهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية في بغداد، والكشف عن مستوى ممارسة المديرين للقيادة الأبوية بأبعادها المختلفة، ومدى تأثيرها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المدرسين.
الوسائل الاحصائية	SPSS
مجتمع الدراسة وعينتها	يتكون مجتمع الدراسة مدرسي ومدرسات المدارس الثانوية في بغداد ، بلغ حجم العينة (300) مدرس ومدرسة .
ابعاد الدراسة	البعد الاخلاقي – البعد السلطوي – البعد الخير
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية في بغداد، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى القيادة الخيرة والأخلاقية لدى المديرين، في حين كان تأثير البعد السلطوي أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

دراسة عبد 2023	
عنوان الدراسة	القيادة الأبوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الإعدادية في محافظة بابل.
اهداف الدراسة	الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية والثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

الوسائل الإحصائية	SPSS
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة بمدرسي ومدرسات المدارس الإعدادية في محافظة بابل. اختيرت عينة عشوائية بلغت (250) مدرساً ومدرسة من مجتمع الدراسة نفس
ابعاد الدراسة	الخير الأبوي - الأخلاق الأبوية - السلطة الأبوية
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأبوية والثقة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الإعدادية في محافظة بابل.

-الدراسات العربية:

عنوان الدراسة	القيادة الأبوية كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة: تصور مقترح" في مصر
اهداف الدراسة	بيان دور القيادة الأبوية في تطوير الأداء الإداري والتربوي لمديري مدارس التعليم العام
الوسائل الإحصائية الاستبانة	SPSS
مجتمع الدراسة وعينتها	ويمثل مجتمع الدراسة مديري مدارس التعليم العام والقيادات التربوية ، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي دون تطبيق ميداني مباشر
ابعاد الدراسة	القيادة الخيرة ، القيادة الأخلاقية ، القيادة المتسلطة
نتائج الدراسة	أن القيادة الأبوية تحسن الأداء الإداري والتربوي في مدارس مصر وتدعم العمل المدرسي، مع ضرورة تدريب القيادات عليها

ثانيا: الدراسات المتعلقة الازدهار التنظيمي

-الدراسات المحلية :

لم يجد الباحث دراسات عراقية كافية تتناول الازدهار التنظيمي في المجال التربوي بصورة مباشرة،

-الدراسات الاجنبية:

القرني 2024	
عنوان الدراسة	آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الازدهار التنظيمي والقيادة الذكية في مدارس تبوك، والكشف عن الفروق وفق متغير الوظيفة، ثم تقديم آليات مقترحة لتعزيز الازدهار التنظيمي في ضوء القيادة الذكية
الوسائل الإحصائية	استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، إضافة إلى اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من الفروق وثبات الأداة
ابعاد الدراسة	الإبداع، الرشاقة التنظيمية، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة
مجتمع الدراسة وعينها	تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام (الابتدائي والمتوسط والثانوي) في مدينة تبوك، أما العينة فكانت عشوائية مكوّنة من (380) مديراً ومعلماً
نتائج الدراسة	جاء الازدهار التنظيمي بمستوى متوسط، والقيادة الذكية بمستوى مرتفع، مع تفوق الإبداع والذكاء الروحي، ووجود فروق لصالح المديرين والوكلاء في القيادة الذكية فقط

مدى الافادة من الدراسات السابقة :

أولاً: ما يتعلق القيادة الأبوية

أولاً: التشابه :

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم القيادة الأبوية بوصفه نمطاً قيادياً مؤثراً في البيئة المدرسية، واعتمادها الأبعاد نفسها (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة السلطوية). كما تشترك جميعها في استخدام المنهج الوصفي والتركيز على البيئة التربوية، مع التأكيد على الدور الإيجابي للقيادة الأبوية في تحسين الجوانب التنظيمية داخل المدارس.

ثانياً: الاختلاف :

تختلف الدراسات في طبيعة المتغيرات التابعة؛ إذ ركزت دراسة علي جبار حميد (2022) على الالتزام التنظيمي، بينما تناولت دراسة زهراء كريم عبد (2023) الثقة التنظيمية، في حين ركزت دراسة حسام الدين السيد محمد إبراهيم (2023) على تطوير الأداء الإداري والتربوي، أما الدراسة الحالية فتميزت بتركيزها على الازدهار التنظيمي بوصفه متغيراً أكثر شمولاً. كما تختلف في بيئات التطبيق وحجم العينات؛ إذ توزعت الدراسات السابقة بين بغداد وبابل ومصر، بينما طبقت الدراسة الحالية في محافظة واسط وبغينة أكبر بلغت (325) من أعضاء الهيئة التعليمية.

أولاً: ما يتعلق الازدهار التنظيمي :

أولاً: أوجه التشابه:

تتفق الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الازدهار التنظيمي داخل البيئة المدرسية، واعتماد المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات، كما اتفقتا في أن مستوى الازدهار التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في نوع القيادة؛ إذ تناولت الدراسة السابقة القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط، بينما ركزت الدراسة الحالية على القيادة الذكية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك. كما تختلفان في حجم العينة (335 في السابقة مقابل عينة أكبر في الحالية)، وفي الأبعاد؛ حيث ركزت السابقة على (الابتكار، رأس المال الفكري، الرقابة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة)، في حين تناولت الحالية أبعاداً مختلفة مرتبطة بالقيادة الذكية والازدهار التنظيمي.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث

ثانياً : مجتمع البحث

ثالثاً : عينة البحث

رابعاً : أدوات البحث

خامساً : الوسائل الإحصائية

منهجية البحث :

يضم هذا الفصل عرض الإجراءات التي من شأنها تحقيق أهداف البحث، وتشمل تحديد منهج البحث ، المجتمع ، العينة ، تحديد الأدوات و تطبيقاتها ، واهم الوسائل الإحصائية المستعملة .

أولاً: منهج البحث وجرائه :

أن المنهج هو الأسلوب الذي يوصل الباحث الى الحقيقة العلمية استنادا الى مجموعة من القواعد التي يهتدي بها للغرض الوصول الى الحقائق (شروخ, 2001: 77)

لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي الذي يسعى الى تحليل الوضع الحالي للظاهرة المدروسة ، اذ يركز على وصف تفصيلي ودقيق للظاهرة المدروسة من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل اليهما على صورة اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (العبيسي ، 2010 : 19)

ثانيا: مجتمع البحث:

ويقصد بمجتمع البحث جميع الافراد او الاشخاص او الاشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث (ملحم، 2000 : 219).

ويتكون مجتمع البحث الحالي من اعضاء الهيئة التعليمية للعام الدراسي (2025-2026) في محافظة واسط ، والبالغ عددهم (2712) ويتوزعون حسب متغيرات الخبرة – الجنس.

إذ توزع اعضاء الهيئة التعليمية حسب متغير الخبرة من (5 سنوات – فأقل) الى (713) مدرس ومدرسة ويشكلون نسبة (26%) بينما بلغ عددهم من (6 سنوات – 10 سنوات) حوالي (494) ويشكلون نسبة (18 %). في حين كان عددهم من خبرة (11سنة – فأكثر) بعدد (1505) ويشكلون نسبة (56%) . اما توزيع التحصيل فشكل البكالوريوس حوالي (2419) ويشكلون نسبة

(89%) في حين بلغ عدد حملة الشهادات العليا حوالي (293) ويشكلون نسبة (11%) في حين كان التوزيع بالنسبة للجنس بلغ كما يلي الذكور (1613) ويشكلون نسبة (59%) اما الاناث فكان عددهم (1099) ويشكلون نسبة (41%) والجدول رقم (1)* يوضح ذلك :

جدول رقم (1)

مجتمع البحث لأعضاء الهيئة التعليمية في محافظة واسط موزعين حسب الخبرة- التحصيل- الجنس

القضاء	عدد المدارس	سنوات الخبرة	بكالوريوس				عليا (ماجستير_دكتوراه)				مجموع كلي			%
			ذكور	اناث	مج	%	ذكور	اناث	مج	%	ذكور	اناث	مج	
كوت	40	5سنوات - فأقل	148	145	293	11%	13	7	20	1%	161	152	313	12%
		6- 10 سنوات	110	54	164	6%	18	6	24	1%	128	60	188	7%
		11سنة - فأكثر	297	211	508	19%	55	41	96	4%	352	252	604	22%
حي	9	5سنوات - فأقل	47	22	69	3%	5	0	5	0%	52	22	74	3%
		6- 10 سنوات	31	72	103	4%	3	2	5	0%	34	74	108	4%
		11سنة - فأكثر	99	101	200	7%	9	5	14	1%	108	106	214	8%
موفقية	3	5سنوات - فأقل	13	0	13	0%	1	0	1	0%	14	0	14	1%
		6- 10 سنوات	11	19	30	1%	2	0	2	0%	13	19	32	1%
		11سنة - فأكثر	19	0	19	1%	2	0	2	0%	21	0	21	1%
النعمانية	7	5سنوات - فأقل	30	29	59	2%	1	1	2	0%	31	30	61	2%

	%0	7	2	5	%0	0	0	0	%0	7	2	5	10- 6 سنوات		
	%5	130	55	75	%1	22	9	13	%4	108	46	62	11سنة - فأكثر		
	%1	21	10	11	%0	0	0	0	%1	21	10	11	5سنوات - فأقل	2	الاحرار
	%0	11	3	8	%0	0	0	0	%0	11	3	8	10- 6 سنوات		
	%1	36	18	18	%0	2	0	2	%1	34	18	16	11سنة - فأكثر		
	%4	121	14	107	%1	27	2	25	%3	94	12	82	5سنوات - فأقل	15	العزيرية
	%3	94	39	55	%0	5	1	4	%3	89	38	51	10- 6 سنوات		
	%8	224	72	152	%1	24	3	21	%7	200	69	131	11سنة - فأكثر		
	%3	69	7	62	%0	5	0	5	%2	64	7	57	5سنوات - فأقل	12	صويرة
	%1	33	9	24	%0	3	0	3	%1	30	9	21	10- 6 سنوات		
	%7	189	78	111	%1	21	4	17	%6	168	74	94	11سنة - فأكثر		
	%1	40	24	16	%0	2	1	1	%1	38	23	15	5سنوات - فأقل	6	زبيدية
	%1	21	15	6	%0	0	0	0	%1	21	15	6	10- 6 سنوات		
	%3	87	38	49	%0	11	3	8	%3	76	35	41	11سنة - فأكثر		
	%100	2712	1099	1613	%11	293	85	208	%89	2419	1014	1405		94	مج

* مجتمع البحث لأقضية محافظة واسط حسب الامر الاداري المرقم (9937) بتاريخ (2025/2/9)

ثالثاً: عينة البحث :

يقصد بالعينة : هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، من خلال المعلومات عن هذه العينة، لكي تتمكن من تعميم النتائج على المجتمع (أبوعلام ، 2011 : 179 - 178)، فقد روعي في اختيار العينة ان تكون ممثلة لكل تدريسي في تربية محافظة واسط .

وبعد اجراء تحديد المجتمع الأصلي للدراسة قام الباحث باختيار عينة البحث . حيث بلغت عينة البحث الحالي من (335) تدريسياً و تدريسية في المدارس الاعدادية في محافظة واسط بنسبة (12 % من مجتمع البحث و توزعت العينة وحسب نسب تواجدتها بالمجتمع بعدد من الذكور بلغ عددهم (201) تدريسي ويشكلون نسبة (60%) وعدد اناث بلغ (134) بنسبة (40%) في حين توزعت حسب الخبرة من (5سنوات – فأقل) بعدد (64) بنسبة (19%) وعدد من (5 سنوات – 10 سنوات) بلغ (71) بنسبة (21%) وعدد من (5 سنة – فأكثر) بعدد (66) بنسبة (19%) والجدول رقم (2) يوضح عينة البحث ممثلة للنسب المتواجدة في مجتمع البحث.

جدول (2)

عينة البحث لأعضاء الهيئة التعليمية في محافظة واسط موزعين الخبرة- التحصيل- الجنس

العدد	سنوات الخدمة	الجنس
64	أقل من 5 سنوات	الذكور 60%
71	(5 – 10) سنوات	
66	أكثر من 10 سنوات	
201	المجموع الكلي للذكور	
42	أقل من 5 سنوات	الإناث 40%
45	(5 – 10) سنوات	
47	أكثر من 10 سنوات	
134	المجموع الكلي للإناث	
335	المجموع الكلي	

رابعاً : اداتا البحث .

من أجل قياس متغيري البحث، قام الباحث ببناء مقياس القيادة الابوية ومقياس للازدهار التنظيمي، وفيما يلي عرض لخطوات التحليل الاحصائي لأداتي البحث :

1- مقياس القيادة الابوية :

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ومراجعة الادبيات وتوجيه سؤال استطلاعي لعينة من مجتمع التي تناولت القيادة الابوية ارتأى الباحث بناء مقياس يتناسب مع عينة البحث واهدافه إذ تم بناء المقياس على وفق خطوات علمية محددة لبناءه بدءاً من تحديد المنطلقات النظرية التي استند اليها الباحث في البناء المقياس ويشير (كرونباخ) الى ضرورة تحديد المفاهيم البنائية التي تستند اليها او تنطلق منها اجراءات بناء المقياس قبل البدء بإجراءات البناء (الكبيسي ، 2010 :263).

-وفيما يلي توضيح ذلك:

في ضوء ما عرض في الاطار النظري للبحث الحالي تم تحديد المنطلقات النظرية التي اعتمدها الباحث في بناء مقياس القيادة الابوية، لأنها تعطي رؤية واضحة ينطلق منها الباحث للتحقق في اجراءات بناء المقياس.

- اعتمد الباحث على تعريف (النظرية الثقافية) في بناء مقياس القيادة الابوية.

- مصادر بناء فقرات المقياس:

- 1- الدراسة الاستطلاعية : أذ وجه الباحث استبانة استطلاعية عشوائية (30) عضواً من اعضاء الهيئة التعليمية من افراد عينة البحث الرئيسة المشمولة بالبحث.
- 2- بعد اطلاع الباحث على الادبيات و الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع البحث تمت الاستفادة منها في بناء فقرات المقياس اذ استعان الباحث في دراسات عده ضمن متغير القيادة

الابوية ومن ثم قام الباحث بصياغة فقرات المقياس بصورة تتلائم مع عينة البحث (أعضاء الهيئة التعليمية) اذ قام الباحث بصياغة (30) فقرة بصيغتها الاولى بواقع (10) فقرات لكل مجال (السلطوية ، الاخلاقية ، الخيرة) اذ روعي فيها ان تكون مناسبة للبيئة العراقية وعينة البحث الحالي وكذلك روعي في صياغتها الأمور التالية :

- 1- أن يكون مستوى الفقرة واضحاً وصريحاً ومباشراً.(الزوبعي,1981: 19)
- 2- ان تكون الفقرة معبرة عن فكرة واحدة وغير قابلة ألا تفسير واحد فقط (أبوعلام, 1998: 134)
- 3- تجنب صياغة الفقرات لغة الماضي (ذيب, 2011 : 351)
- 4-اختيار الفقرات التي تغطي البعد المراد قياسه بشكل كامل ضمن التعريف الذي وضع له .
- 5-تجنب الفقرات غير المناسبة لما مراد قياسه (الإمام وآخرون، 1990 : 335)

- اعداد تعليمات مقياس القيادة الابوية :

تعد تعليمات المقياس بمثابة الدليل الذي يسترشد به المفحوص في أثناء إجابته الفقرات المقياس، لذا روعي عند إعدادها البساطة والوضوح، إذ طلب من المستجيب أن يضع علامة (7) أمام البديل المناسب لكل فقرة من الفقرات والذي يعبر عن موقفه ومشاعره مع التأكيد على أهمية الدقة والصراحة في الإجابة، كما تم التأكيد على سرية الإجابات، وذلك من أجل التقليل المحتمل من عامل المرغوبة الاجتماعية، وقد طلب من المفحوص أن تكون إجابته على كل فقرة مباشرة بعد قراءتها الضمان الحصول على الانطباع الأول في الإجابة الذي يفترض أن يكون أقرب إلى الواقع، لأن المستجيب عندما يأخذ زمنه في الإجابة فأن ذلك يؤدي إلى تأثير متغير دخيل قد يشوه الإجابة ويؤثر في موضوعيتها ويطلق عليه التفضيل الاجتماعي (Creswell ، 2014 : 161)

- صلاحية فقرات المقياس :

يذكر أيبيل (Eble,1972) أن أفضل وسيلة للتأكد من صلاحية الفقرات هي قيام عدد من المحكمين المختصين بتقرير صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من أجلها (Eble,1972:555). ولغرض تحقيق ذلك فقد عرضت الفقرات بصيغتها الأولية على مجموعة من المختصين في مجال الادارة التربوية والعلوم التربوية والنفسية كما في الملحق (٥) ، اذ تم إصدار أحكام المحكمين على

مدى صلاحيتها، ومن أجل سلامة صياغتها وكذلك ملائمة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات، وكذلك صلاحية البدائل المستعملة للإجابة، وتحليل آراء المحكمين على فقرات المقياس ولقد تم استعمال النسبة المئوية لمعرفة الفقرات التي حصلت على موافقة المحكمين وعدت كل فقرة صالحة عندما تكون النسبة التي حصلت عليها (٨٣%) ، ففي ضوء آراء المحكمين وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات كي تكون أكثر صلاحية لقياس السمة المراد قياسها كما في الجدول (3).

جدول (3)
آراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس القيادة البوية

دلالة الفرق	كاي		الموافقون		عدد الفقرات	رقم الفقرة
	الجدولية	المحسوبة	نسبة	عدد المحكمين		
دال	3.84	15	100%	14	22	1,2,3,4,5,6,8,9,12 14 16,19,20,21,22,23,24,25,26, 28,29,30
دال		4.75	80%	12	8	7,11, 13, ,15, ,17, , 18, 10, ,27

- تجربة وضوح تعليمات وفقرات المقياس القيادة :

قام الباحث بأجراء هذا التطبيق كان الهدف منه معرفة مدى وضوح التعليمات، ومدى فهم المفحوصين لفقرات المقياس وبدائله والتعرف على الصعوبات التي يواجهونها في الإجابة، وكذلك الوقت المستغرق للإجابة، ولهذا تم تطبيق مقياس (القيادة الابوية) على عينة مكونة من (40) مدرس ومدرسة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مركز قضاء الكوت في محافظة واسط . وتم حساب الوقت المستغرق لمقياس القيادة الابوية بمتوسط زمني قدرة (19) دقيقة وانحراف معياري قدره (1,240) وبمدى تراوح بين (20 - 32). ولم تشر التجربة بان هناك أي ملاحظات حول عدم وضوح التعليمات وصياغة الفقرات .

-التحليل الإحصائي لفقرات مقياس القيادة الابوية :

أن التحليل الإحصائي لفقرات المقياس خطوة مهمة وضرورية في بناء المقاييس التربوية والنفسية لأنه يكشف عن مدى قدرة الفقرات على قياس ما أعدت لقياسه (الإمام وآخرون، 1990: 114). فإنه يسهل اختيار الفقرات ذات الخصائص الجيدة، فدقة المقياس تعتمد إلى حد كبير على دقة الفقرات لأن التحليل الإحصائي يكشف عن مدى ارتباط الفقرات بالسمة التي أعدت لقياسها (يكون أكثر أهمية من التحليل المنطقي لها، فالتحليل المنطقي يكشف عن مدى ارتباط الفقرة ظاهرياً بالقدرة المراد قياسها (Anastasi, 1988: 192).

❖ الخصائص القياسية (السيكو مترية) لمقياس القيادة الابوية :

ضرورة التحقق من بعض خصائص القياس مهما كان الغرض من استعمالها أن الخصائص السايكومترية هي الصدق، الثبات إذ يعتمد عليها في دقة المعلومات التي توفرها المقاييس ، لذا يعد الصدق والثبات من الخصائص السايكومترية المهمة التي يجب أن تتوافر في المقياس كي بعد صالحاً والمقياس الصادق هو المقياس الذي يكون قادراً على قياس السمة أو الظاهرة المراد قياسها. (أبو علام، 1987: 97).

- الصدق :

الصدق من المعالم الرئيسة المهمة التي يقوم عليها القياس النفسي. والصدق أن يقيس المقياس أو الاختبار ما يطلب منه قياسه، أو أن يكون مفيداً في تحقيق هدف معين هو في العادة احد المتغيرات ويتكون الصدق (ربيع، 2008: 113).

أ- الصدق الظاهري:

إن أفضل طريقة لحساب الصدق الظاهري، وهي عرض فقرات المقياس قبل تطبيقها على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (14) محكماً في مجال العلوم التربوية والنفسية ، الذين يتصفون بخبرة تمكنهم من الحكم على مدى صلاحية فقرات المقياس لقياس الخاصية المراد قياسها، (عبد الرحمن ، 1983: 157)

وتجعل الباحث مطمئن إلى آراءهم وتأخذ الأحكام التي يتم الاتفاق عليها معظمهم بنسبة (83%) أو أكثر وقد يتحقق هذا النوع من الصدق عن طريق عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين، وتقدير مدى صلاحية كل فقرة للمجال الذي وضعت من أجله. (فرج ، 1980: 275)

ب- صدق البناء :

ان صدق البناء يعد من أهم أنواع الصدق ، يقصد فيه أن المقياس يقيس فعلاً ما أعد لقياسه إذ يسمى صدق البناء بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، أو يقصد به مدى قياس المقياس لتكوين فرضي معين وقد يكون أسلوب التحليل بطريقة المجموعتين الطرفيتين والتعرف على القوة التمييزية لفقرات المقياس، وكذلك علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشرا دالان على صدق البناء، إذ إن المقياس الذي تحدد فقراته في ضوء ذلك يمتلك صدقا بنائيا (العيسوي، 1985: 58).

فأن تطابق النتائج التجريبية مع الافتراضات النظرية تشير إلى الصدق البنائي للمقياس وهو يعبر عن المدى الذي يمكن أن نقرر بموجبه، إن المقياس يقيس بناء نظرية أو خاصية معينة (Anastasi, 1976: 110). ، ولقد تحققت الباحث من صدق البناء المقياس القيادة الأبوية.

- القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الأبوية:

هدف التحليل الإحصائي لفقرات المقياس إلى تحديد القوة التمييزية لها، من أجل الإبقاء على الفقرات القادرة على التمييز واستبعاد أو تعديل الفقرات غير المميّزة. (Eble, 1971: 392).

وتُعرّف القوة التمييزية بأنها قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات العليا والدنيا في السمة التي تقيسها (Shave, 1967: 450)، ويُعد تحليل تمييز الفقرات مؤشراً مهماً على كفاءة فقرات المقياس وقدرتها على الكشف عن الفروق الفردية (Eble, 1972: 399)، وقد استعمل في ذلك أسلوب المجموعتين الطرفيتين، وكذلك أسلوب العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس. أما حجم عينة تحليل الفقرات، فقد أشار نانلي (Nunnally, 1987) إلى ضرورة ألا تقل عن نسبة (5-1) من عدد فقرات المقياس لتقليل أثر الصدفة في التحليل الإحصائي.

- الإجراءات المتعلقة في عمليات تحليل الفقرات :

تحقق الباحث من فقرات مقياس القيادة الابوية بتطبيق فقرات المقياس على عينة التحليل الاحصائي والبالغة (335) مدرس ومدرسة و باستعمال أسلوب المجموعتين الطريقتين , وبعد تصحيح الاجابات تم اتباع الخطوات الاتية :

1. تصحيح جميع الاستثمارات لأفراد العينة واعطاء درجة كلية لكل استمارة.
2. ترتيب الاستثمارات ترتيباً تنازلياً.
3. اخذ نسبة (27%) من الافراد الذين حصلوا اعلى الدرجات كحد أعلى والبالغ عددهم (49)، ونسبة (27%) من الافراد الذين حصلوا ادنى الدرجات أدنى الدرجات كحد أدنى والبالغ عددهم (49) مدرس ومدرسة .

وبذلك فقد بلغ المجموع الكلي لأفراد المجموعتين (180)، وقد استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لبيان دلالة الفرق بين المجموعتين، ومقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (178)، وقد تبين ان جميع فقرات مقياس القيادة الابوية مميزة. وكما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول (4)

القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الابوية

الدالة	القيمة التائية		المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	1.96	6.257	.770	3.62	.721	4.29	1
دالة	1.96	2.337	.799	3.87	.799	4.13	2
دالة	1.96	2.547	.768	3.81	.810	4.10	3
دالة	1.96	3.251	.795	3.81	.750	4.18	4
دالة	1.96	3.443	.808	3.81	.776	4.21	5
دالة	1.96	3.550	.806	3.64	.852	4.06	6
دالة	1.96	2.547	.768	3.81	.810	4.10	7

دالة	1.96	4.238	.778	3.65	.781	4.12	8
دالة	1.96	2.054	.816	3.86	.792	4.09	9
دالة	1.96	2.507	.786	3.80	.818	4.09	10
دالة	1.96	2.065	.790	3.79	.809	4.03	11
دالة	1.96	4.084	.808	3.81	.774	4.28	12
دالة	1.96	2.728	.784	3.73	.846	4.05	13
دالة	1.96	4.075	.799	3.87	.787	4.33	14
دالة	1.96	2.809	.820	3.93	.764	4.25	15
دالة	1.96	2.403	.822	3.97	.791	4.25	16
دالة	1.96	2.547	.768	3.81	.810	4.10	17
دالة	1.96	3.225	.821	3.85	.735	4.21	18
دالة	1.96	3.215	.794	3.74	.857	4.12	19
دالة	1.96	3.832	.763	3.79	.810	4.23	20
دالة	1.96	3.014	.795	3.85	.825	4.20	21
دالة	1.96	4.968	.836	3.73	.721	4.29	22
دالة	1.96	3.134	.832	3.88	.817	4.25	23
دالة	1.96	5.740	.760	3.67	.766	4.30	24
دالة	1.96	2.998	.794	3.74	.786	4.08	25
دالة	1.96	2.547	.768	3.81	.810	4.10	26
دالة	1.96	5.437	.749	3.71	.782	4.31	27
دالة	1.96	6.257	.770	3.62	.721	4.29	28
دالة	1.96	2.961	.781	3.88	.819	4.22	29
دالة	1.96	2.856	.844	3.78	.762	4.11	30

- معامل الاتساق الداخلي للفقرات أو علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس :

إذ يشير لندك وست (Lindquist) إلى أن معامل ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس يعد أحد مؤشرات صدق المقياس، لأن الدرجة الكلية للمقياس تكون بمثابة قياسات محكية آنية عن طريق ارتباطها بدرجات الأفراد على الفقرات، ومن ثم ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس التي تقيس المفهوم والدرجة الكلية (الكبيسي ، 2010: 2017). تم تحليل العلاقات الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك بين درجة فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، فضلاً عن دراسة علاقة المجالات بعضها ببعض، باستعمال معامل ارتباط بيرسون (Pearson

(Correlation Coefficient) نظراً لاستمرارية البيانات وتوزيعها الطبيعي، وقد تم تفسير النتائج بالاعتماد على قيمة الدلالة (p-value) لتحديد مدى دلالة الارتباطات. وتشير النتائج إلى أن الارتباطات بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس والمجالات المكونة له كانت مرتبة بشكل إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)، ما يدل على اتساق الفقرات مع المقياس والمجالات. وكما هو موضح في جدول (5)

جدول (5)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس القيادة الابدوية

ت	قيمة معامل الارتباط	قيمة P-Value	ت	قيمة معامل الارتباط	قيمة P-Value	ت	قيمة معامل الارتباط	قيمة P-Value
1	.374**	0.000	11	.462**	0.000	21	.564**	0.000
2	.438**	0.000	12	.761**	0.000	22	.569**	0.000
3	.541**	0.000	13	.546**	0.000	23	.456**	0.000
4	.439**	0.000	14	.453**	0.000	24	.435**	0.000
5	.457**	0.000	15	.453**	0.000	25	.458**	0.000
6	.725**	0.000	16	.763**	0.000	26	.437**	0.000
7	.653**	0.000	17	.564**	0.000	27	.348**	0.000
8	.652**	0.000	18	.546**	0.000	28	.374**	0.000
9	.467**	0.000	19	.653**	0.000	29	.458**	0.000
10	.374**	0.000	20	.564**	0.000	30	.409**	0.000

- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال :

يُعد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه مؤشرًا مهمًا من مؤشرات صدق البناء، إذ إن مفهوم الصدق وفق هذا الأسلوب يقترب من مفهوم تجانس الفقرات في قياس الخاصية أو السمة لدى الأفراد. (Anastasi, 1988: 156) وتمتلك الأداة التي تُنتخب فقراتها في ضوء هذا المؤشر صدقًا بنائيًا مقبلاً ولا (ع—وده، 2002: 387). وبناءً على ذلك، جرى استخراج الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة البحث، ثم حُسب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج المعالجة الإحصائية أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا، إذ جاءت القيم المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.124) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (243)، مما يدل على دلالة جميع الفقرات إحصائيًا، كما هو موضح في الجدول رقم (6)

جدول (6)
علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنتمي اليه

القيادة السلطوية			القيادة الاخلاقية			القيادة الخيرة		
ت	قيمة معامل الارتباط	قيمة P-Value	ت	قيمة معامل الارتباط	قيمة P-Value	ت	قيمة معامل الارتباط	قيمة P-Value
1	.458**	0.000	11	.452**	0.000	21	.439**	0.000
2	.437**	0.000	12	.725**	0.000	22	.504**	0.000
3	.453**	0.000	13	.547**	0.000	23	.573**	0.000
4	.407**	0.000	14	.529**	0.000	24	.593**	0.000
5	.354**	0.000	15	.504**	0.000	25	.584**	0.000
6	.725**	0.000	16	.400**	0.000	26	.493**	0.000
7	.653**	0.000	17	.549**	0.000	27	.385**	0.000
8	.629**	0.000	18	.720**	0.000	28	.674**	0.000
9	.613**	0.000	19	.608**	0.000	29	.650**	0.000
10	.563**	0.000	20	.583**	0.000	30	.450**	0.000

- علاقة المجالات ببعضها البعض :

يهدف التعرف على مدى استقلالية الأبعاد الرئيسة في قياسها لمفهوم القيادة الابوية، تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجات الكلية للمجالات الفرعية. واعتمد الباحث في حسابها على معامل ارتباط بيرسون نظراً لأن البيانات متصلة ومتدرجة، إذ تُعد ارتباطات الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس من أهم مقاييس التجانس الداخلي، إذ تساعد على تحديد نطاق السلوك المراد قياسه (Anastasi, 1988 155).

نلاحظ من الجدول اعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة للعلاقة بين درجة الفقرة ودرجة المجال وبالدرجة الكلية لمقياس كانت أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة (p < 0.05) ، وهذا يدل على تمتع جميع فقرات مقياس القيادة الابوية بصدق جيد، كما حسبت معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات مقياس القيادة الابوية والدرجة الكلية ، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

علاقة درجة المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية لمقياس القيادة الابوية

القيادة الخيرة	القيادة الأخلاقية	القيادة السلطوية	القيادة الابوية	
			1	القيادة الابوية
		1	.568**	القيادة السلطوية
	1	.525**	.561**	القيادة الاخلاقية
1	.695**	.684	.665**	القيادة الخيرة

- الثبات

يُعد الثبات خطوه من الخطوات ، الجوهرية التي يجب أن يتحلى بها أي مقياس جيد. فالثبات شرط أساسي لأدوات القياس، ويقصد به قدرة المقياس على تقديم نتائج متشابهة عند قياس نفس المظهر من مظاهر السلوك أكثر من مرة أو عند استخدامه بطرق مختلفة. وبمعنى آخر، فإن الثبات يشير إلى دقة الاختبار في القياس وعدم تناقضه مع نفسه، (ابو غوش ، 2011 : 54)

واتساق المعلومات التي يقدمها حول سلوك المستجيب. ولكي تستطيع الباحثة التعرف على الدرجة الحقيقية للمقياس، يجب أولاً حساب مستوى ثباته. ومن الشروط الأساسية لأي مقياس جيد أن يتمتع بدرجة عالية من الثبات. وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على طريقتين لحساب ثبات مقياس "القيادة الابوية" (عودة وملكاوي ، 1987 : 194)

أ- طريقة الاختبار - إعادة الاختبار (معامل الاستقرار - الاتساق الخارجي)

تكشف هذه الطريقة عن مدى استقرار النتائج عند تطبيق الاختبار على نفس العينة أكثر من مرة خلال فترة زمنية محددة وتحت نفس الشروط. ولتحقيق ذلك، أعيد تطبيق المقياس على عينة مكونة من (40) مدرس ومدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية متناسبة. تم توزيع الاستبانات على هذه العينة لإعادة تطبيق المقياس بعد مرور (14) يوماً من التطبيق الأول. في هذه الطريقة، يتم حساب معامل الثبات من خلال تطبيق المقياس مرتين على نفس العينة وبفاصل زمني محدد (ملحم ، 2002 ، 257)، ثم حساب معامل الارتباط (0,85) بين درجات التطبيقين للتحقق من استقرار المقياس عبر الزمن. وقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون للتعرف على دلالة العلاقة بين التطبيقين على نفس الأفراد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط في أحد القياسات، بينما بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمقياس القيادة الابوية (0,70) وهو ما يمثل مؤشراً جيداً على ثبات المقياس (Ebel, 1972; 132).

ب- معادلة ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث على طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، والتي تقوم على قياس اتساق أداء المستجيب عبر فقرات الاختبار المختلفة. تستند هذه الطريقة إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحراف المعياري لكل فقرة. يُستخرج معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث يوفر هذا المعامل تقديرًا جيدًا لمستوى الثبات في مختلف الحالات. يمثل معامل ألفا كرونباخ متوسط معاملات الثبات الناتجة عن تقسيم الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة. (الزامللي وآخرون، 2009 : 276). لحساب معامل الثبات، خضعت عينة الثبات المكونة من 335 عضو هيئة تعليمية لاختبار المقياس، ثم تم استعمال معادلة ألفا كرونباخ، وبلغ معامل الثبات الناتج (0.75، 0) مما يشير إلى أن المقياس يتمتع باتساق داخلي مرتفع، حيث يعكس هذا المعامل مدى اتساق فقرات المقياس داخليًا. (عودة، والخليلي، 1988: 254).

جدول (8)
قيم ثبات مقياس القيادة الأبوية

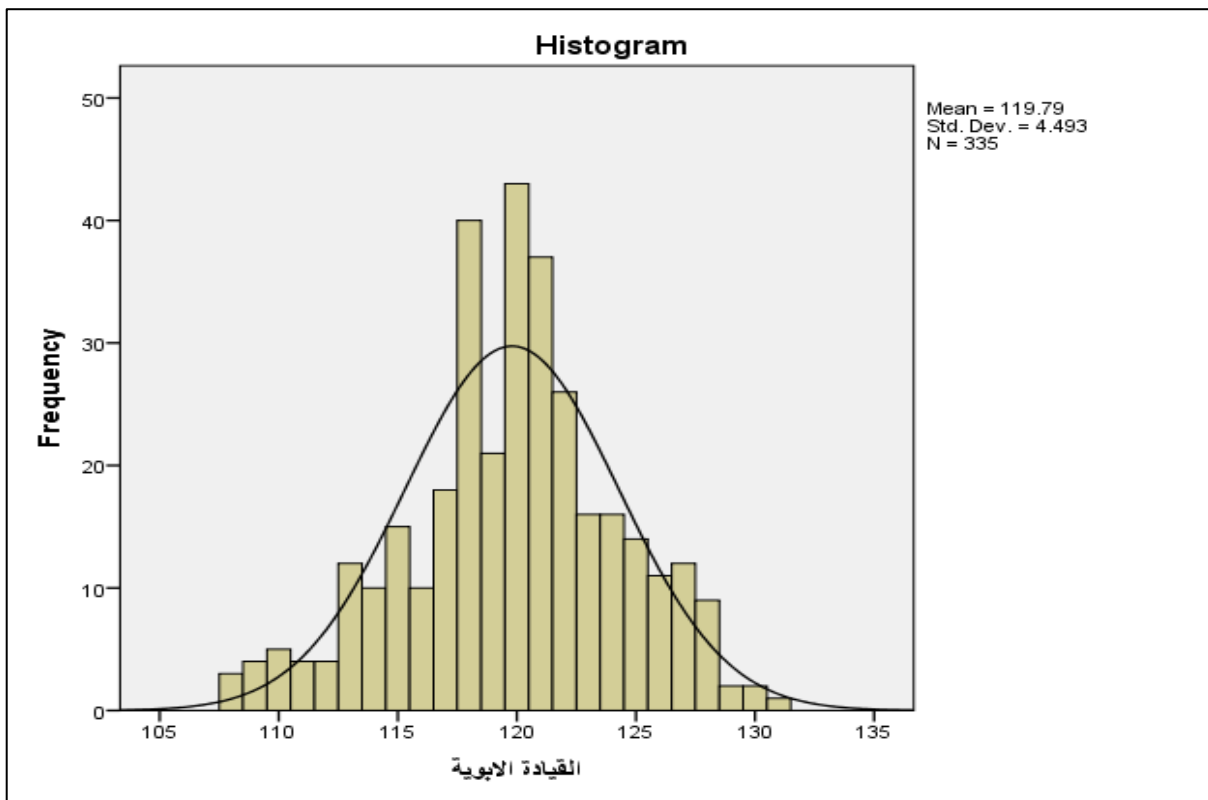
ت	طريقة حساب معامل الثبات	درجة معامل الثبات
1	الاختبار وإعادة الاختبار	0.85
2	الفكرونباخ	0.75

الخطأ المعياري لمقياس القيادة الأبوية :

بلغ الخطأ المعياري لمقياس القيادة الأبوية (2.44) درجة عندما كان معامل الثبات (0.85) المحصل بطريقة إعادة الاختبار، كما بلغ الخطأ المعياري (2.33) درجة عندما كان معامل الثبات (0.75) المحصل بطريقة الاتساق الداخلي الفاكرونباخ، بالتالي فإن الدرجة الحقيقية تمثل ($\pm$) الخطأ المعياري. وكما هو موضح في جدول (11).

المؤشرات الإحصائية لمقياس القيادة الأبوية:

أظهرت المؤشرات الإحصائية لمقياس القيادة الأبوية الذي طُبِّق على (335) مفحوصًا أن المتوسط الحسابي بلغ (119.79) وهو قريب من كل من الوسيط (120.00) والمنوال (120)، مما يعكس تقاربًا واضحًا في مقاييس النزعة المركزية. كما بلغ الانحراف المعياري (4.493) وهو منخفض نسبيًا قياسًا بالمدى (23)، الأمر الذي يشير إلى محدودية التشتت في إجابات العينة. كذلك جاءت قيم الالتواء (-0.217) والتفلطح (-0.002) قريبة من الصفر وفي حدود ± 1 ، مما يدل على أن التوزيع يتسم بالاعتدالية. وبناءً على ذلك، يمكن للباحث الاعتماد على الإحصاءات المعلمية في تحليل البيانات الخاصة بمقياس القيادة الأبوية. وكما هو موضح في جدول (8)



شكل (1)

منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات مقياس القيادة الأبوية

الصيغة النهائية للمقياس للقيادة الابوية :

يتألف مقياس القيادة الابوية في البحث الحالي بصورته النهائية من (30) فقرة ، وكل فقرة لها خمسة بدائل وهي (وافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، وأعطاهم الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) ويتم حساب درجة كلية للمقياس من خلال جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس ، لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (150) درجة التي تمثل أعلى الدرجات ، وأقل درجة يحصل عليها هي (30) درجة والتي تمثل أدنى درجة كلية للمقياس ، وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (90) درجة.

2- مقياس الازدهار التنظيمي:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الازدهار التنظيمي، فضلاً عن اطلاعه على مجموعة من المقاييس بشكل مباشر وضمني وبعد دراسة هذه المقاييس، قام الباحث ببناء مقياس (الازدهار التنظيمي) كمقياس يقيس الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية، ليكون ملائماً لمجتمع البحث، حدد الباحث المنطلقات النظرية الآتية:

1. اعتمد الباحث التعريف النظري العبيدي (2021) الازدهار التنظيمي .
2. قام الباحث ببناء الفقرات على وفق مجتمع البحث.
3. وظف الباحث المقياس على وفق التعريف النظري لمفهوم الازدهار التنظيمي

صياغة فقرات مقياس الازدهار التنظيمي:

قام الباحث بصياغة فقرات مقياس الازدهار التنظيمي بصورة تتلاءم مع عينة البحث الحالي، وهم المدرسين ، و لإعداد فقرات تغطي مجالات المقياس وصياغتها فقد قام الباحث بصياغة فقرات المقياس اعتماداً على تعريف (العبيدي، 2021) وفي ضوء ذلك جرى صياغة فقرات مقياس الازدهار التنظيمي ، موزعه على اربعة مجالات على وفق النظرية المتبناة، وقد راعى الباحث في صياغة الفقرات ما يأتي:

1. ارتباط الفقرة ارتباطاً مباشراً بالسمة التي يقيسها.
2. أن تكون الفقرة واضحة وتحمل فكرة واحدة، وأن تثير المفحوص وتدفعه للإجابة بشكل صريح، وأن لا تكون فقرات المقياس قصيره أو طويله جداً.
3. تجنب استعمال بعض غير المفهومة
4. محاولة استعمال الصيغة الإيجابية للفقرات قدر الإمكان.
5. معبرة عن صيغ الحاضر والمستقبل.
6. أن تكون الفقرة و البدائل التي تحتويها ممثلة لمواقف الحياة اليومية لأفراد العينة.
7. أن لا تكون الفقرة إيمائية (الإمام وآخرون، 1990: 47).

وقد قام الباحث بوضع (30) فقرة موزعة على اربعة مجالات وملحق (6) يوضح الازدهار التنظيمي بصيغته الأولية.

اعداد تعليمات المقياس :

تعد تعليمات المقياس دليلاً يسترشد به المستجيب أثناء استجاباته لفقرات المقياس، إذ توضح للمستجيب الغرض من المقياس وكيفية الإجابة عليه و أعداده لابد ان يكون بلغة بسيطة وواضحة ومفهومة كما تم التأكيد على الدقة والنزاهة في اختيار البديل المناسب.

صلاحية فقرات المقياس :

يذكر أيبل (Eble 1972) أن أفضل وسيلة للتأكد من صلاحية الفقرات هي قيام عدد من المحكمين المختصين بتقرير صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من أجلها (Eble, 1972: 555). و قد أكد بيرك (Beerck 1986)، أن من مميزات الطريقة التحكيمية ما يأتي:

1. أنها سهلة الاستعمال مقارنة بالطرائق الأخرى.
2. سهولة التطبيق.
3. سهولة الفهم والتفسير.

4. لا تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين

5. سهولة الحساب ولا تعتمد على أساليب إحصائية معقدة (ذيب، 2011: 351)

لذلك قام الباحث بعرض فقرات مقياس الازدهار التنظيمي ملحق (3) على مجموعة من الخبراء و المحكمين؛ إذ بلغ عددهم (12) محكماً من المختصين في الادارة التربوية العلوم التربوية والنفسية ملحق (4) ومن أجل تقدير مدى صلاحية الفقرات ، مع اقتراح التعديلات الملائمة في صياغة الفقرات والتعرف على صلاحية بدائل الاستجابة ، وتعد هذه الطريقة من الوسائل المعتمدة بهدف الكشف عن مدى تمثيل الفقرات الجوانب المتغير التي من المفترض أن تقيسها (غنيم ، 2004 :89). وقد اعتمد الباحث نسبة اتفاق (80%) فأكثر معياراً لقبول الفقرة وصلاحيتها، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس ، وبذلك أصبح المقياس جاهزاً وتكون من (26) فقرة وجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

آراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس الازدهار التنظيمي

رقم الفقرة	عدد الفقرات	الموافقون		كاي		دلالة الفرق
		عدد المحكمين	نسبة	المحسوبة	الجدولية	
1,2,3,4,5,6,8,9, 14 16,19,20,21,22,23,24,25,26, 27	19	14	100%	15	3.84	دال
7,11, 13, ,15, ,17, , 18, 10, ,12, 28,	9	12	80%	4.75		دال

- تجربة وضوح التعليمات لمقياس الازدهار التنظيمي:

ينبغي التعرف عن مدى وضوح صياغة الفقرات وتعليمات المقياس على الفئة المستهدفة، (فرج ، 1980 : 160). ولهذا تم تطبيق مقياس (الازدهار التنظيمي) على ذات العينة في جدول رقم (4) مكونة من (40) مدرس ومدرسة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية في محافظة واسط . وتم حساب الوقت المستغرق لمقياس الوشاية الوظيفية بمتوسط زمني مقدارة (23) دقيقة وانحراف معياري قدره (1,892) وبمدى تراوح بين (23 - 38) . ولم تشر أي ملاحظات حول عدم وضوح التعليمات وصياغة الفقرات.

- التحليل الاحصائي لفقرات مقياس الازدهار التنظيمي :

قام الباحث بتحليل فقرات مقياس الازدهار التنظيمي احصائياً بطريقتين هما :

أ- القوة التمييزية: لفقرات مقياس الازدهار التنظيمي:

ولغرض ذلك استُعمل أسلوب المجموعتين الطرفيتين وفقاً لما أشار إليه (Kelly, 1939)، وذلك عن طريق اختيار (27%) من الأفراد ذوي أعلى الدرجات، و(27%) من ذوي أدنى الدرجات، واستبعاد (46%) من الأفراد في المنطقة الوسطى لكونها لا تُظهر فروقاً ذات دلالة. وقد اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

1. تصحيح جميع الاستثمارات لأفراد العينة واعطاء درجة كلية لكل استثمار.
 2. ترتيب الاستثمارات ترتيباً تنازلياً.
 3. اخذ نسبة (27%) من الافراد الذين حصلوا اعلى الدرجات كحد أعلى والبالغ عددهم (90)، ونسبة (27%) من الافراد الذين حصلوا ادنى الدرجات كحد أدنى والبالغ عددهم (90) مدرس ومدرسة
- وبذلك فقد بلغ المجموع الكلي لأفراد المجموعتين (180)، وقد استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لبيان دلالة الفرق بين المجموعتين، ومقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (178). وقد تبين ان جميع فقرات مقياس الازدهار التنظيمي مميزة. وكما هو موضح في جدول رقم (10).

جدول (10)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الازدهار التنظيمي

الدالة	القيمة الثانية		المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	1.96	5.432	.750	3.72	.732	4.32	1
دالة	1.96	2.529	.764	4.00	.768	4.29	2
دالة	1.96	4.681	.684	3.60	.837	4.13	3
دالة	1.96	3.534	.820	3.81	.825	4.24	4
دالة	1.96	3.592	.773	3.74	.763	4.16	5
دالة	1.96	5.173	.797	3.71	.759	4.31	6
دالة	1.96	5.173	.797	3.71	.759	4.31	7
دالة	1.96	3.552	.808	3.72	.787	4.14	8
دالة	1.96	2.356	.768	3.83	.813	4.11	9
دالة	1.96	4.992	.821	3.67	.821	4.28	10
دالة	1.96	5.173	.797	3.71	.759	4.31	11
دالة	1.96	2.256	.806	3.84	.846	4.12	12
دالة	1.96	5.173	.797	3.71	.759	4.31	13
دالة	1.96	5.271	.741	3.70	.785	4.30	14
دالة	1.96	2.265	.728	3.86	.785	4.11	15
دالة	1.96	3.022	.816	3.91	.761	4.27	16
دالة	1.96	3.626	.792	3.81	.812	4.24	17
دالة	1.96	3.301	.761	3.93	.774	4.31	18
دالة	1.96	2.850	.782	3.92	.787	4.26	19
دالة	1.96	5.173	.797	3.71	.759	4.31	20
دالة	1.96	2.506	.820	3.81	.846	4.12	21
دالة	1.96	2.274	.837	3.87	.801	4.14	22
دالة	1.96	4.402	.818	3.73	.773	4.26	23
دالة	1.96	2.434	.812	3.94	.780	4.23	24
دالة	1.96	4.005	.769	3.76	.757	4.21	25
دالة	1.96	3.456	.853	3.94	.739	4.36	26
دالة	1.96	3.525	.837	3.87	.768	4.29	27
دالة	1.96	2.744	.765	3.77	.862	4.10	28

- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الازدهار التنظيمي:

تم تحليل العلاقات الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وكذلك بين درجة فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، إضافةً إلى دراسة علاقة المجالات بعضها ببعض، باستعمال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) نظراً لاستمرارية البيانات وتوزيعها الطبيعي. وقد تم تفسير النتائج بالاعتماد على قيمة الدلالة (p-value) لتحديد مدى دلالة الارتباطات. وتشير النتائج إلى أن الارتباطات بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس والمجالات المكونة له كانت مرتبة بشكل إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)، ما يدل على اتساق الفقرات مع المقياس والمجالات. وكما هو موضح في جدول (11)

جدول (11)

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الازدهار التنظيمي

قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت	قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت	قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت
0.000	.438**	21	0.000	.372**	11	0.000	.462**	1
0.000	.563**	22	0.000	.472**	12	0.000	.345**	2
0.000	.329**	23	0.000	.294**	13	0.000	.529**	3
0.000	.453**	24	0.000	.392**	14	0.000	.394**	4
0.000	.582**	25	0.000	.290**	15	0.000	.453**	5
0.000	.406**	26	0.000	.382**	16	0.000	.439**	6
0.000	.452**	27	0.000	.409**	17	0.000	.564**	7
0.000	.374**	28	0.000	.438**	18	0.000	.546**	8
			0.000	.328**	19	0.000	.431**	9
			0.000	.239**	20	0.000	.564**	10

علاقة درجة الفقرة بالدرجة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه:

استخدم الباحث هذا الأسلوب لمعرفة معامل الارتباط بين درجة كلّ فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه، وذلك لغرض التأكد من صدق فقرات مقياس الازدهار التنظيمي في كلّ مجال، وتمّ اعتماد الدرجة الكلية للمجال محكاً داخلياً، وبعد استخدام معامل ارتباط بيرسون اتضح إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($p < 0.05$)، والجدول (12) يبين ذلك

جدول (12)

علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال التي تنتمي اليه

الرشاقة الاستراتيجية			الابتكار		
قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت	قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت
0.000	.366**	15	0.000	.440**	1
0.000	.403**	16	0.000	.414**	2
0.000	.389**	17	0.000	.426**	3
0.000	.336**	18	0.000	.363**	4
0.000	.404**	19	0.000	.408**	5
0.000	.364**	20	0.000	.290**	6
0.000	.390**	21	0.000	.339**	7
الميزة التنافسية المستدامة			رأس المال الفكري		
قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت	قيمة P-Value	قيمة معامل الارتباط	ت
0.000	.395**	22	0.000	.432**	8
0.000	.348**	23	0.000	.334**	9
0.000	.413**	24	0.000	.379**	10
0.000	.375**	25	0.000	.420**	11
0.000	.431**	26	0.000	.406**	12
0.000	.420**	27	0.000	.297**	13
0.000	.362**	28	0.000	.443**	14

-مصفوفة الارتباطات الداخلية:

نلاحظ من الجدول اعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة للعلاقة بين درجة الفقرة ودرجة المجال وبالدرجة الكلية لمقياس كانت أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) ، وهذا يدل على تمتع جميع فقرات مقياس الازدهار التنظيمي بصدق جيد . كما حسبت معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات مقياس القيادة البوية والدرجة الكلية ، والجدول (12) يوضح ذلك.

❖ الخصائص السايكومترية لمقياس الازدهار التنظيمي:

اولاً: صدق المقياس (Validity Scale)

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب مراعاتها في بناء المقاييس النفسية، والمقياس الصادق هو المقياس الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها بشكل جيد والدرجة التي يكون فيها قادراً على تحقيق أهداف محددة، (علام، 2000، 281)، لقد استخرج للمقياس الحالي مؤشران للصدق هما الصدق الظاهري، وصدق البناء، وفيما يأتي توضيح لكيفية التحقق من كل مؤشر منها:

أ. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التحقق من الصدق الظاهري لمقياس الازدهار التنظيمي من خلال عرض فقراته على

(14) من المختصين في قسم العلوم التربوية والنفسية ، وقد تم عد جميع الفقرات صالحة، كما تم توضيحه سابقاً في فقرة صلاحية الفقرات.

ب . صدق البناء (Construct Validity)

. يقصد بصدق البناء السمات السيكولوجية التي تنعكس أو تظهر في علامات اختبار ما أو مقياس ما، ويمثل البناء سمة سيكولوجية أو صفة أو خاصية لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما يستدل عليها من خلال مجموعة من السلوكيات المرتبطة بها (ملحم، 2002، 269).

تم التأكد من صدق البناء للمقياس من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تم تحليلها مسبقاً، وتشمل ما يلي:

- القوة التمييزية للفقرات باستخدام أسلوب المجموعتين الطرفيتين.
- العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس.
- العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.
- العلاقة الارتباطية بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس.

ثانياً: ثبات المقياس : (The Scale Reliability)

يُعدّ الثبات ضرورياً مع كلّ تطبيق جديد للاختبارات النفسية إلى جانب الصدق، إذ أننا لا نمتلك صدقاً حقيقياً وثباتاً حقيقياً للاختبار النفسي بل نمتلك مؤشرات على الصدق والثبات، وهي مؤشرات تتغير تبعاً لطبيعة العينة التي يطبق عليها الاختبار، ويقصد بثبات المقياس ان يعطي المقياس النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على المختبرين أنفسهم في وقت آخر وتبدو قيمة ثبات المقياس في قدرته على الكشف عن الفروق في الأداء بين الأفراد. (ميلز وبيتر، 2012، 206)، ويمكن التحقق من ثبات المقاييس النفسية بطرائق عدة، منها ما يقيس الاتساق الخارجي والذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن، ومنها ما يقيس الاتساق الداخلي والذي يستند إلى حساب الاتساق بين مكونات المقياس. (شواهن، 2018، 243). لذا تم حساب الثبات لمقياس الاداء الوظيفي بطريقتي اعادة الاختبار والفأكرونباخ، وعلى ما يأتي:

1. طريقة إعادة الاختبار Retest Reliability

قام الباحث بتطبيق مقياس الازدهار التنظيمي على عينة الثبات البالغ عددها (40) مدرس ومدرسة. وبعد مضي (14) يوماً، أعاد الباحث تطبيق المقياس ذاته على نفس العينة وتحت الظروف نفسها، ومن ثم حُسب معامل الارتباط

(بيرسون) بين التطبيقين لبيان درجة ثبات المقياس عبر الزمن، فكان معامل الثبات (0.90) وهو ممتاز وفقاً للمعايير الإحصائية

2. طريقة الفا كرو نباخ: Cranbach Alpha

تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستعمال معادلة الفاكرونباخ لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الازدهار التنظيمي البالغ عدد فقراته (28)، ولعينة التحليل الإحصائي البالغة (335) مُدرس ومُدرسة. فقد بلغ معامل الثبات (0.83) وهي نسبة مقبولة وفقاً للمعايير الإحصائية

جدول (13)
قيم ثبات مقياس الازدهار التنظيمي

ت	طريقة حساب معامل الثبات	درجة معامل الثبات
1	الاختبار وإعادة الاختبار	0.83
2	الفاكرونباخ	0.90

❖ المؤشرات الإحصائية لمقياس الازدهار التنظيمي:

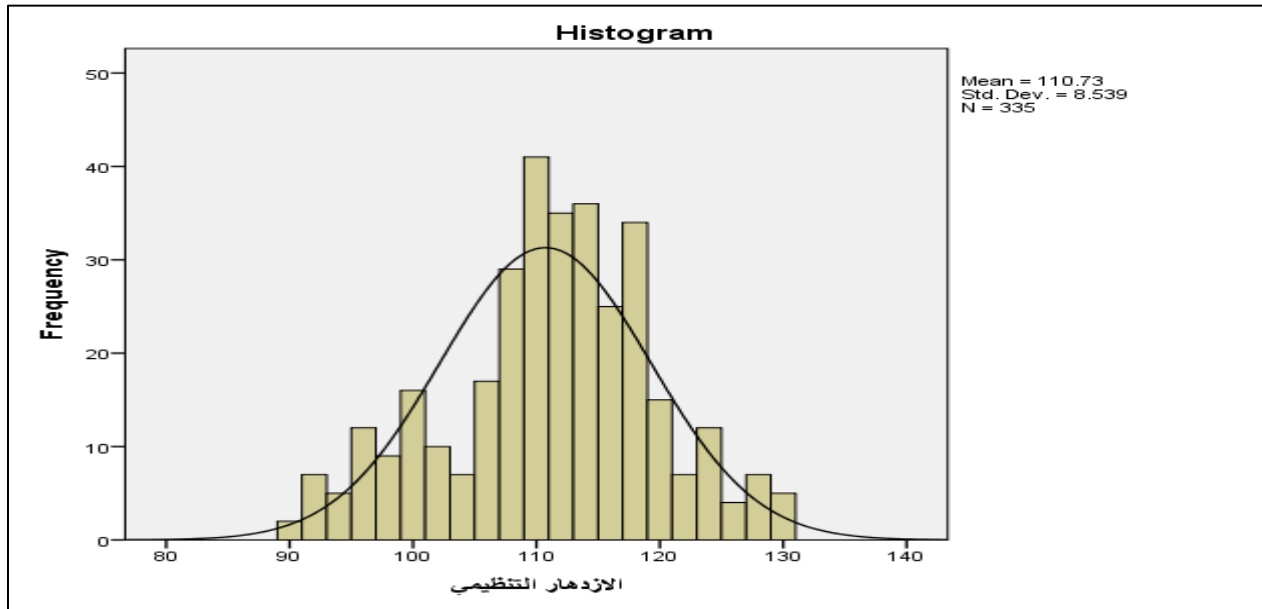
أظهرت المؤشرات الإحصائية لمقياس الازدهار التنظيمي الذي طُبِّق على (335) مدرس ومدرسة أن المتوسط الحسابي بلغ (110.73) وهو قريب من الوسيط (111.00) والمنوال (110)، مما يشير إلى تقارب مقاييس النزعة المركزية. كما بلغ الانحراف المعياري (8.539) وهو منخفض نسبياً قياساً بالمدى (40)، الأمر الذي يعكس تشتتاً محدوداً في إجابات العينة. كذلك جاءت قيم الالتواء (-0.253) والتفلطح (-0.134) قريبة من الصفر وفي حدود ± 1 ، مما يدل على أن التوزيع يتسم بالاعتدالية. وبناءً على ذلك، يمكن للباحث الاعتماد على الإحصاءات المعملية في تحليل البيانات الخاصة بمقياس الازدهار الوظيفي.

جدول (14)

المؤشرات الاحصائية لمقياس الازدهار التنظيمي

القيم	المؤشرات الاحصائية	
110.73	Mean	المتوسط الحسابي
111.00	Median	الوسيط
110	Mode	المنوال
8.539	Std. Deviation	الانحراف المعياري
72.918	Variance	التباين
-.253-	Skewness	الالتواء
-.135-	Kurtosis	التفطح
40	Range	المدى
90	Minimum	ادنى درجة
130	Maximum	اعلى درجة
37093	Sum	المجموع

شكل (2)



منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات مقياس الازدهار التنظيمي

❖ وصف المقياس الازدهار التنظيمي بصورته النهائية :

يتألف مقياس الازدهار التنظيمي في البحث الحالي بصورته النهائية من (28) فقرة بصيغة المواقف اللفظية ولكل موقف خمس بدائل خماسية هي (اوافق بشدة ، لا اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، والوزن المخصص لها: (1، 2، 3، 4، 5) ويتم حساب درجة كلية للمقياس عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كلّ بديل يختاره من كلّ فقرة من فقرات المقياس، لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (140) درجة التي تمثل أعلى الدرجات، وأقل درجة يحصل عليها هي (28) درجة والتي تمثل أدنى درجة كلية للمقياس، وبذلك فإنّ المتوسط النظري للمقياس يكون (84) درجة. ملحق (3) يوضح مقياس الازدهار التنظيمي بصورته النهائية.

❖ التطبيق النهائي للمقياسين :

بعد إن قام الباحث ببناء مقياس القيادة الابوية والتحقق من الخصائص القياسية على مجتمع البحث الحالي، ومن ثم قام ببناء مقياس الازدهار التنظيمي والتحقق من الخصائص السيكومترية لهذا المقياس على مجتمع البحث أيضاً، قام الباحث بتطبيقهما معا على عينة البحث المشار إليها في الجدول (1) والبالغ حجمها (335) عضواً في الهيئة التعليمية بطريقة الاستبيان الورقي في المدة الزمنية الواقعة بين (12/9/2025) إلى اليوم الموافق (18/10/2025) وبعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات وتفرغ البيانات واستعمل الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss .

-الوسائل الاحصائية:

استعمل الباحث الوسائل الاحصائية التي تتناسب وطبيعة المتغيرات وبيانات العينة، كما اعتمد الباحث الحقيبة الاحصائية (SPSS) في تحصيل النتائج وهي كما يأتي:

- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لبيان القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الابوية، والازدهار التنظيمي.
- معامل ارتباط بيرسون: لبيان صدق الفقرة للمقياسين عن طريق استخراج مصفوفة العلاقات البينية، وكذلك لمعرفة حجم واتجاه العلاقة بين المتغيرين القيادة الابوية والازدهار التنظيمي، ولمعرفة الثبات بطريقة اعادة الاختبار للمقياسين.
- معادلة الفاكرونباخ: لمعرفة معامل الثبات للمقياسين (القيادة الأبوية، والازدهار التنظيمي) بطريقة الاتساق الداخلي.
- الاختبار التائي لعينة واحدة: لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للمقياسين (القيادة الأبوية، والازدهار التنظيمي).

- الاختبار التائي: لبيان دلالة الفرق في العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (القيادة الابوية، والازدهار التنظيمي). تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، وسنوات الخدمة).
- الانحدار الخطي البسيط: لبيان مدى اسهام المتغير المستقل القيادة الابوية بالمتغير التابع الازدهار التنظيمي.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج وتفسيرها

ثانياً : الاستنتاجات

ثالثاً : التوصيات

رابعاً : المقترحات

أولاً : عرض النتائج وتفسيرها :

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة وتفسيرها ومناقشتها وفقاً لأهداف البحث وسيتم تفسير ومناقشة النتائج وفق إطار النظري والدراسات السابقة وخصائص المجتمع الذي تمت دراسته في البحث الحالي، ووضع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

الهدف الاول: التعرف على مستوى القيادة الابوية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لتحقيق الهدف الحالي قام الباحث بالاعتماد على البيانات المحصلة من عينة التحليل الاحصائي والبالغة (335) مدرس ومدرسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (119.79) درجة، وبانحراف معياري قدره (4.493) درجة. كما بلغ المتوسط الفرضي (90) درجة. ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، وكما هو موضح في جدول (15)

جدول (15)

الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والفرضي لمقياس القيادة الابوية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة الاختبار التائي		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
القيادة الابوية	335	119.79	4.493	90	121.369	1.96	دالة

تُشير نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة إلى وجود فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري ولصالح المتوسط الحسابي بدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (121.369) وهي اكبر من القيمة الجدولية للاختبار التائي البالغة (1.96) عند درجة الحرية

(334) ومستوى دلالة (0.05). مما تشير النتائج إلى أن مديري المدارس وفقاً لوجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية يتمتعون بمستوى من القيادة الأبوية.

ولتحديد مستوى القيادة الأبوية عند مديري المدارس وفقاً لوجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية اعتمد الباحث طريقة تقسيم المدى العام إلى ثلاث فئات متساوية؛ إذ بلغ المدى العام للبيانات (23) درجة وعند تقسيمه إلى ثلاث فئات يكون طول الفئة (7.67). وإن الفئات الثلاث هي:

- المستوى المنخفض (108 – 115.67).

- المستوى المتوسط (115.67 – 123.34).

- المستوى المرتفع (123.34 – 131).

وبمقارنة المتوسط الحسابي (119.79) بهذه الفئات، يتضح أنه يقع ضمن حدود المستوى المتوسط، مما يدل على أن القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الإعدادية تُعد بمستوى متوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لتحقيق الهدف الحالي قام الباحث بالاعتماد على البيانات المحصلة من عينة التحليل الاحصائي والبالغة (335) مدرس ومدرسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (110.73) درجة، وبانحراف معياري قدره (8.539) درجة. كما بلغ المتوسط الفرضي (84) درجة. ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، وكما هو موضح في جدول (16).

جدول (16)

الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان دلالة الفرق بين المتوسطين الحسابي والفرضي لمقياس

الازدهار التنظيمي

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة الاختبار التائي		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
الازدهار التنظيمي	335	110.73	8.539	84	57.283	1.96	دالة

تُشير نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة إلى وجود فرق دال احصائياً بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري ولصالح المتوسط الحسابي بدلالة قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (57.283) وهي اكبر من القيمة الجدولية للاختبار التائي البالغة (1.96) بدرجة حرية (334) ومستوى دلالة (0.05). مما تشير النتائج إلى أن مديري المدارس وفقاً لوجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية يتمتعون بمستوى من الازدهار التنظيمي.

ولتحديد مستوى الازدهار التنظيمي عند مديري المدارس وفقاً لوجهة نظر أعضاء الهيئة الادارية اعتمد الباحث طريقة تقسيم المدى العام إلى ثلاث فئات متساوية؛ إذ بلغ المدى العام للبيانات (40) درجة وعند تقسيمه إلى ثلاث فئات يكون طول الفئة (13.33). وان الفئات الثلاث هي:

• المستوى المنخفض (90 – 103.33).

• المستوى المتوسط (103.33 – 116.66).

• المستوى المرتفع (116.66 – 130).

وبمقارنة المتوسط الحسابي (110.73) بهذه الفئات، يتضح أنه يقع ضمن حدود المستوى المتوسط، مما يدل على أن الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية تُعد بمستوى متوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية:

لتحقيق ها الهدف قام الباحث باستعمال معامل ارتباط بيرسون كونه الوسيلة الامثل للبيانات المستمرة. ولبيان مدى دلالة معامل ارتباط بيرسون تم مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (0.107) عند درجة حرية (333) ومستوى دلالة (0.05)، وكما هو موضح في جدول (17)

جدول (17)

قيمة معامل الارتباط بين القيادة الابوية والازدهار التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط		الدالة
	المحسوبة	الجدولية	
القيادة الابوية والازدهار التنظيمي	0.67	0.107	دالة طردية

تُشير نتائج معامل الارتباط بين القيادة الابوية والازدهار التنظيمي إلى وجود علاقة دالة طردية جيدة، أي بمعنى ان كلما ارتفع مستوى القيادة الابوية لدى مديري المدارس الاعدادية تبعه ارتفاع في مستوى الازدهار التنظيمي.

الهدف الرابع: التعرف على دلالة الفروق الاحصائية في العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية تبعا لمتغيري (الجنس، وسنوات الخدمة):

أ. الجنس (ذكور، اناث):

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستعمال معامل ارتباط بيرسون لبيان نوع واتجاه العلاقة بين القيادة الابوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية وفقا لمتغير الجنس (ذكور، اناث). ولبيان دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية استعمال الباحث الاختبار التائي بعد اجراء تحويلات فيشر المعيارية لمعاملات الارتباط. ولبيان دلالة الاختبار

الزائي قام الباحث بمقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية (1.96) عند درجة حرية (333) ومستوى دلالة (0.05). وكما هو موضح في جدول (18)

جدول (18)

الاختبار التائي لبيان دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الابوية والازدهار التنظيمي وفقا لمتغير الجنس (ذكور، اناث)

الدلالة	قيمة الاختبار الزائي		قيمة فيشر المعيارية	معامل الارتباط	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	1.96	3.410	0.838	0.685	201	الذكور
لصالح الذكور			0.454	0.425	134	الاناث

أظهرت نتائج الاختبار التائي لبيان دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعًا لمتغير الجنس، وجود فرق دالٍ إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الاختبار الزائي المحسوبة (3.410) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96). ويُعزى هذا الفرق إلى كون معامل الارتباط بين المتغيرين لدى الذكور (0.685) أعلى من نظيره لدى الإناث (0.425)، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي أقوى لدى الذكور من الإناث.

ب. سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات)، (5 - 10 سنوات)، (اكثر من 10 سنوات):

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين القيادة الابوية والازدهار التنظيمي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وفقا لمتغير سنوات الخدمة وللمجموعات المستقلة الثلاث (اقل من 5 سنوات)، (5 - 10 سنوات)، (اكثر من 10 سنوات). كما قام الباحث بتحويل معاملات الارتباط باستعمال قيم فيشر المعيارية. ولبيان دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية استعمل الباحث مربع كاي (chi-square). وكما هو موضح في جدول (19)

جدول (19)

قيمة مربع كاي لبيان دلالة الفروق في العلاقة الارتباطية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	معاملات الارتباط	قيم فيشر المعيارية z	قيمة مربع كاي X^2	قيمة p-value	الدلالة
أقل من 5 سنوات	106	0.50	0.549	17.126	0.000	دالة
5-10	116	0.42	0.448			
أكثر من 5 سنوات	113	0.75	0.973			

أظهرت نتائج تحليل فيشر العام لمقارنة معاملات الارتباط بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، إذ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (17.126) بدرجة حرية (2) وبقيمة احتمالية ($p = 0.000$)، وهي أقل من (0.05). ويشير ذلك إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين تختلف باختلاف سنوات الخدمة. كما يتضح أن العلاقة كانت أقوى لدى أعضاء الهيئة التعليمية الذين تزيد خدمتهم على عشر سنوات ($r = 0.75$ ، $Z = 0.973$)، مما يدل على أن الخبرة الطويلة تسهم في تعزيز الارتباط بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي.

الهدف الخامس: التعرف على مدى اسهام القيادة الأبوية بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لتحقيق الهدف الحالي قام الباحث باستعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression). وللتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، وبيان مدى صلاحية القيادة الأبوية في التنبؤ بالازدهار التنظيمي. استعمل الباحث تحليل التباين (ANOVA) لبيان فيما اذا كان النموذج ككل يفسر جزءاً معنوياً من التباين في المتغير التابع، وكما هو موضح في جدول (20).

جدول (20)

تحليل التباين في نموذج الانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	قيمة P-Value
الانحدار	8650.42	1	8650.42	272.45	0.000
البواقي	10572.58	333	31.75		
الكلية	19223.00	334			

تُشير المعالجات الاحصائية في الجدول اعلاه الى أن الاختبار التائي الكلي لتحليل الانحدار المتعدد أظهر أن النموذج كان ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت القيمة الفائية المحسوبة (272.45) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.84) عند مستوى معنوية (0.05). وللتعرف على نسبة اسهام المتغير المستقل بالمتغير التابع تعكسه قيمة معامل التحديد وقيمة بيتا المعيارية. وكما هو موضح في

جدول (21)

جدول (21)

الاسهام النسبي للمتغير المستقل (القيادة الأبوية) بالمتغير التابع (الازدهار التنظيمي)

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة بيتا B	الخطأ المعياري	بيتا المعيارية	القيمة التائية	قيمة P-Value
القيادة الأبوية	0.67	0.45	0.586	0.033	0.67	17.85	0.000

تشير النتائج في الجدول اعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.67$) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي، وأن معامل التحديد ($R^2 = 0.45$) يوضح أن القيادة الأبوية تفسر ما نسبته (45%) من التباين في الازدهار التنظيمي. كما أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.586$) دالة إحصائياً عند ($P = 0.000$)، مما يعني أن زيادة مستوى القيادة الأبوية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.586) في مستوى الازدهار التنظيمي. وتشير

القيمة المعيارية ($Beta = 0.67$) إلى أن العلاقة موجبة ودالة، ما يؤكد أن القيادة الأبوية تُعد متغيرًا مؤثرًا ومساهمًا إحصائيًا في تنمية الازدهار التنظيمي.

بالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي البسيط كان دالًا إحصائيًا، وأن القيادة الأبوية تسهم إسهامًا جوهريًا في تفسير التباين في الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مما يشير إلى أن توافر أنماط القيادة الأبوية الإيجابية يرتبط بارتفاع مستويات الازدهار التنظيمي داخل المؤسسات التربوية.

ثالثًا : الاستنتاجات:

1. أن مديري المدارس الإعدادية يتمتعون بمستوى متوسط من القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وهو ما يعكس أن ممارساتهم القيادية تتسم بالاعتدال والقدرة على التأثير في بيئة العمل.

2. أن مستوى الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على توافر بيئة تنظيمية مستقرة نسبيًا تسهم في تحقيق الأهداف المدرسية.

3. يوجد علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة الأبوية لدى مديري المدارس يرتبط بزيادة مستوى الازدهار التنظيمي، ويعكس ذلك أهمية القيادة الأبوية كعامل مؤثر في تعزيز الأداء التنظيمي في المدارس الإعدادية بشكل عام.

4. أن العلاقة بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي تختلف باختلاف الجنس وسنوات الخدمة، إذ كانت أقوى لدى الذكور وأعضاء الهيئة التعليمية ذوي الخبرة الطويلة، مما يشير إلى أن بعض

الخصائص الديمغرافية يمكن أن تؤثر في قوة الترابط بين القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي، ويمكن تعميم هذا التأثير على مجتمع الدراسة.

5. أن القيادة الأبوية تسهم إسهامًا معنويًا ومهمًا في تفسير التباين في الازدهار التنظيمي، إذ تفسر ما نسبته 45% من التباين، مع تأثير إيجابي مباشر، مما يؤكد أن تعزيز أساليب القيادة الأبوية في المدارس الإعدادية يعد عاملاً رئيسيًا في رفع مستوى الازدهار التنظيمي.

-التوصيات:

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث بما يأتي :

1. تعزيز ممارسات القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الإعدادية، بما يسهم في تنمية الازدهار التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
2. اعتماد أساليب إدارية قائمة على الرعاية والدعم والعدالة، بما يعزز بيئة العمل الإيجابية داخل المدارس الإعدادية.
3. تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الإعدادية لتطوير مهارات القيادة الأبوية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي.
4. إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التعليمية للمشاركة في طرح الأفكار والمبادرات التربوية، بما يدعم الابتكار وتحقيق أهداف المدرسة.
5. تشجيع التعاون الفاعل بين مديري المدارس والهيئة التعليمية بما يعزز الثقة والانتماء التنظيمي.
6. تحفيز أعضاء الهيئة التعليمية ذوي الأداء المتميز ماديًا ومعنويًا بما يسهم في رفع مستوى الازدهار التنظيمي في المدارس.

-المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي، يقترح الباحث ما يأتي :

1. إجراء دراسات مماثلة عن القيادة الأبوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي في مراحل دراسية أخرى.
2. دراسة القيادة الأبوية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التعليمية.
3. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في مستوى القيادة الأبوية والازدهار التنظيمي.
4. دراسة تصورات مديري المدارس أنفسهم عن القيادة الأبوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي.

المصادر

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

ثانياً : المصادر الأجنبية

أولا : المصادر العربية

القرآن الكريم

1. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2023). القيادة الأبوية كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف.
2. أبو حطب، فؤاد (1987) : التقويم النفسي ، ط3، مكتبه الانجلو المصرية مصر.
3. الاخضر ، صياحي (2018) " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية " اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
4. آل طعين ، يوسف موسى سبتي ، (2015) " تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي " مجلة القادسية ، المجلد 17 ، العدد 3 ، 6-29
5. الإمام، مصطفى محمود وعبد الرحمن، أنور حسين و العجيلي، صباح حسين(1990) : *التقويم والقياس*، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، جامعة بغداد ، العراق.
6. باس، برنارد (1985). القيادة والأداء بما يتجاوز التوقعات. نيويورك: فري برس.
7. البرادعي، بسيموني. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقويم أداء العاملين. مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
8. البياتي، عبد الجبار توفيق، و اثناسيوس، زكريا (1977) : الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق.
9. الجابري، محمد . (2015). القيادة الفعالة: المفاهيم والأسس والمهارات. عمان: دار الفكر العربي.
10. جامعة بغداد – كلية الإعلام. (2024). ورشة العمل المقامة في كلية الإعلام (ورشة عمل). بغداد، العراق.
11. الجبوري، سنجار رائد عزيز. (2024). دور القيادة الأبوية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من

كليات جامعة الموصل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

12. جلال ، سعد (1985) : *القياس النفسي والإختبارات والمقاييس*، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.

13. الجنابي صاحب عبد مرزوك . (2019) . *القيادة في القرن الحادي والعشرين* دار اليازوري العلمية كوكل

14. حامد، عادل إمام، خليل، حسن محمود علي، وعابد، إيهاب لطفي عبد العال (2021). *توسيط الأزدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطننة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية*. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 2، العدد 1، الجزء 3

15. الحريري : رافدة ، وآخرون(2007) ، *الإدارة والتخطيط التربوي* دار الفكر .
16. الحمداني، صبا نوري، حسين، وسام علي، وكاطع، افتخار عبد الحسين. (2021). *التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي في العراق*. مجلة دراسات إدارة الأعمال والاقتصاد، 7(1)

17. الخواجا : عبد الفتاح (2004)، *تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان*
18. داود، عزيز حنا، وعبد الرحمن، أنور حسين (1990) : *مناهج البحث التربوي*، دار الحكمة، بغداد، العراق.

19. الدليمي، طارق عبد أحمد. (2016). *الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة*. مركز دبيونو لتعليم الفكر، عمان، الأردن.

20. الذهبي، فردوس جبار سهر. (2008). *أنماط السلوك القيادي السائدة لمديري المدارس الإعدادية في ضوء أنموذج الشبكة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

21. ذيب، ايمان عبد الكريم (2011) : *أثر طول الاختبار على تحديد درجة القطع لاختبار تحصيلي محكي المرجع في مادة علم نفس الشخصية، مجلة مدد/ الآداب، العدد (6)*، كلية التربية ، الجامعة العراقية.

22. ربيع، محمد شحاته (1994) : *قياس الشخصية* ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

23. الربيعي، ريام قاسم محمد (2023). *تأثير الفراسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي بتوسيط التشارك المعرفي*. جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد. رابط الدراسة

24. الربيعي، ريام قاسم محمد (2023). تأثير الفراسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي بتوسط التشارك المعرفي. جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد. رابط الدراسة
25. رينولدز، جيزل، وليفنجستون رونالد (2013) : *اقتان القياس النفسي الحديث – النظريات والطرق*، ترجمة صلاح الدين محمود علام، دار الفكر، عمان، الأردن.
26. الزغول، عميد أحمد، والهنداوي، عبد الرحمن. (2007) *علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق الطبعة الأولى*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
27. الزهراني، عبد الله بن محمد (2018). *الثقافة التنظيمية والقيادة التربوية*. الرياض: دار الزهراني للنشر.
28. الزوبعي، عبد الجليل (1981) : *الاختبارات و المقاييس النفسية*، مطابع دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
29. زويلف، مهدي حسن. (2001). *الإدارة: نظريات ومبادئ (الطبعة الأولى)*. عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
30. الزيايدي، بسنت عادل. (2024). *الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مناخ الأمان النفسي والتجاوز الإيجابي للقواعد العمل: دراسة ميدانية على شركة ماكدونالز ما نفودز مصر*.
31. الساعدي، علي الجبار. (2023). *القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في كلية المستقبل الجامعة*.
32. السعدون زيتون نعمه ضهد (2018) " إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء
33. سنجار، رائد سنجار (٢٠٢٤) *القيادة الأبوية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية- دراسة مسحية لأراء عينة من التدريسيين في بعض كليات جامعة الموصل*.
34. السيد، سارة هندي، محمد، عنايات إبراهيم محمد، & عواد، عمرو محمد أحمد. (2021). *أثر القيادة الأبوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1، 117-146.
35. الشاهي، علي محمد. (2009). *مقدمة في الإدارة*. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
36. الشلبي ، سامي غانم (2020) *القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف* ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة دنانير ، العدد 21

37. الشمري، سعد مطر. (2019). القيادة الأبوية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(3)
38. الشمسي، عبد الأمير عبود (2013) : مدخل الى علم النفس العام والتربوي، ط1، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
39. الشهري، رحاب بنت حيدر علي آل معافا. (2022). متطلبات العمليات الإدارية لتحقيق جودة التعليم عن بعد في مدارس الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، فرع التربية، السعودية.
40. الشيباني، حمزة كاطع مهدي (2017). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأزدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط. رسالة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
41. صبا قيس غضبان (2024). إدارة الحكمة وعلاقتها بمستوى الازدهار التنظيمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية لدى أعضاء مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق
42. الطائي، علي حسون فندي، عبود، محمد معتوق (2011) الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي ووزارة التخطيط، دراسة مقارنة مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية 83 والإدارية، مجلد 03، العدد 06،
43. الطيرري، عبد الرحمن بن سلمان (2014) القياس النفسي و التربوي، مكتبه الرشد للنشر والطباعة ، الرياض، السعودية.
44. طه، منى حسنين السيد. (2021). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 4(1)، 572-5.
45. العابدي، علي رزاق جواد عبد الهادي، & هديل، محمد علي. (2017). القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 2.
46. عبد الرحمن، سعد (1988): القياس النفسي، ط3، مكتبة الفلاح، الكويت.
47. عبد الرحمن، عدس (1983) : مبادئ الاحصاء في التربية و علم النفس، ط3، مكتبه النهضة الاسلامية ، عمان الاردن.
48. عبد الغني، محمود (2016). القيادة التحويلية كمدخل لتطوير المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي

49. عبد، عذراء محسن، خلف، ياسر لطيف، & محمود، زيد خوام. (2020). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. مجلة كلية المعارف الجامعة، 31(2)
50. عبد، مروة عودة. (2022). القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
51. عبدالله، محمد رشيد ياسين، شمس الدين، فارس يونس. (2023). أثر أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي في التعليم الجامعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية والوظيفية في كليات جامعة سوران.
52. عبدالله، محمد رشيد ياسين، & شمس الدين، فارس يونس. (2023). أثر أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الازدهار التنظيمي في التعليم الجامعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية والوظيفية في كليات جامعة سوران. مجلة الإدارة والاقتصاد التطبيقي، جامعة المستنصرية.
53. العبسي، محمد مصطفى. (2010). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط 1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع..
54. العبيدي، أراذن حاتم. (2021). البنية التحتية لإدارة المعرفة كعامل أساسي لنجاح السيناريو الاستراتيجي والازدهار التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3)، ((23))،
55. العبيدي، عصام صاحب عليوي. (2024). سلوكيات القيادة الأبوية ودورها في تعزيز الألفة التنظيمية [دراسة في المديرية العامة للتربية، محافظة بابل، العراق].
56. العبيدي، محمد جاسم (2011) : القياس النفسي و الاختبارات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
57. العتيبي ، سعد بن مرزوق (2021) " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط الاصلية في الاندماج في العمل " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 29 ، العدد 1
58. العزاوي، رحيم يونس كرو (2008) : مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، عمان.
59. عقلي عمر وصفي(2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل
60. العلاق، بدر الدين. (2020). القيادة الإدارية: مفاهيم، نظريات، وتطبيقات (الطبعة الثانية). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

61. علام، صلاح الدين محمود (2015) : القياس والتقويم التربوي و النفسي أساسياته و تطبيقاته و توجهات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
62. عمر، محمود احمد و فخرو، حصة عبد الرحمن، و السبيعي، تركي عبد الله (2009) : القياس النفسي والتربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
63. عمير، عراك عبود (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأزدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 25، العدد 1
64. عودة، أحمد حسن عبد الله. (2002). القياس والتقويم التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
65. عودة، احمد سلمان، والخليلي، خليل يوسف (1998) : الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
66. عودة، أحمد سليمان. (2014). مناهج البحث في التربية وعلم النفس (الطبعة الرابعة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
67. غالي، حيدر حسين، (2020) " تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوك العمل المنحرف والأزمات التنظيمية الداخلية " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
68. الغزي، أبو زبان. (2013). اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية: فرصة الاندماج في اقتصاد المعرفة للكفاءات البشرية، ورقلة، الجزائر.
69. غضبان، صبا قيس (2018). إدارة الحكمة وعلاقتها بمستوى الأزدهار التنظيمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية لدى أعضاء مجلس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق. أطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، جامعة بغداد.
70. فرج، صفوت (1980) القياس النفسي. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي
71. الفقير، فهد بن علي (2017). "القيادة التحويلية وأثرها في تنمية الإبداع التنظيمي"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
72. فيركسون، جورج (1990) : التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمة : هناء محسن العكلي، دار الحكمة، بغداد، العراق.
73. القاموسي هديل محمد علي عبد الهادي (2016) التأثير الوسيط للصدقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل "رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

74. القرنبي، عبد الله عالي. (2024). آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية.
75. الكبيسي، كامل ثامر (2010) : العلاقة بين التحليل المنطقي و التحليل الاحصائي لفقرات المقاييس النفسية ، مجلة الاستاذ ، العدد، (٢٥)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، العراق.
76. كلية المعارف الجامعة. (2023، 24 تشرين الأول). الندوة العلمية في كلية المعارف (ندوة). الأنبار، العراق.
77. كوافحه، تيسير مفلح (2010) : القياس والتقييم و اساليب القياس و التشخيص في التربية الخاصة، لطالبة المرحلة المتوسطة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة بغداد.
78. اللوقان ، محمد (2010)، ادارة التميز في الجامعات السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية للتميز التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام القرى السعودية .
79. محمد، شذى لطفي محمود. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
80. محمود ، مها حسين . (2017). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم. مجلة الدراسات التربوية.
81. محمود السيد الحضري، أحمد. (2019). توسيع الثقة العمودية في تحليل العلاقة بين القيادة الأبوية والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، (1)33
82. المشهداني، سعد سلمان (2019) منهجية البحث العلمي، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
83. مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري (طبعة 1). دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
84. مصطفى، خولة قادر، & أمّني، هنار إبراهيم. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة استكشافية في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو.
85. مصطفى، مني سامي. (2023). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1)

86. المعموري ، بيداء عزيز مهدي ، (2019) العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلة ورأس المال النفسي الإيجابي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية نحو الابداع " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
87. ملحم، سامي محمد (2000) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
88. المنصور : خالد(2001) ، العلاقات الإنسانية في الاسلام، مكتبة التوبة ، ط ٢.
89. ميلز، جيفري و بيتر، ايراسيان (2012) : البحث التربوي كفايات للتحليل و التطبيقات، ترجمة صلاح الدين محمود علام، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
90. الناجي، سعد. (2016). خصائص الإشراف التربوي الحديث. مطبعة الإشراف، النجف، العراق.
91. النبهان، موسى (2013): أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، ط2، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
92. الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
93. واعر ، وسيلة (2015) دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري " أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
94. واعر، وسيلة. (2020). تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا. مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 10(4).
95. وزارة التربية العراقية. (2016). المؤتمر السنوي الثاني عشر لوزارة التربية العراقية (مؤتمر). بغداد، العراق.
96. يوسف، سناء خضر (2021) سلوك المواطننة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي كلية النور الجامعة الأهلية"

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Zheng, Z., & Ahmed, R. L. (2024). Humble leadership and employee creative performance in China: The roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193–210. <https://doi.org/>.
2. Shavelson, Richard J. (1967). *Statistical reasoning for the behavioral sciences*. Allyn and Bacon.
3. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
4. Saal, S. (2016). Anmat al-qiyada al-idariya wa 'alaqataha bil-thaqafa al-tanzimiya [Administrative leadership styles and their relationship with organizational culture]. *Majalat al-Ulum al-Islamiyya wal-Hadara*, 1(3), 357–402. Publications.
5. Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
6. Nunnally, Jum Clyde. (1987). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
7. Nunnally, J.C. (1972): *Inteoduction to Psychological Measurement*. New York: McGraw Hill
8. Nelis, D. Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354
9. Murphy R. K. (1998): ***Psychological Testing Principles and Application***, New York Hall International Inc.
10. Mohajan, H. K. (2017): "***Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability.***" *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4): 59-82.
11. Kim, J. (2024). Rediscovering paternalistic leadership: A powerful engine for growth and innovation. *Asian Journal of Management and Innovation*, 14(2), 101–118.
12. Khuwaja, Z., Khan, M., & Abbas, M. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception

-
- of organizational politics. Cogent Business & Management, 7(1).
13. Haldar, A., Rao, S. N., & Tayde, M. (2010). Ownership structure and firm performance: Evidence from India. Huntsville, Texas, USA, 96. 471.
 14. Ghisell, E.E. (1980): Measurement Theory for the Behavioral Sciences. San Francisco, Free man & Company
 15. Ebel, R.L (1972): Essentials of educational measurement, second edition New Jersey prentice hall, USA
 16. Creswell, John W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE
 17. Creswell, John W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
 18. Chan, S. C. S. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinate performance: The moderating role of psychological empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 38(7).
 19. Carmines, Edward G., & Zeller, Richard A. (1979). Reliability and validity assessment (2nd ed.). Prentice-Hall.
 20. Bellis, M.A (2017): **"Does continuous trusted adult support In childhood impart life-course resilience against adverse childhood experiences , a retrospective__study on adult health- harming behaviours and mental well-being."** BMC Psychiatry. 17:110
 21. Anastasi, A. (1988): Psychological Testing, 6th ed. New York, Macmillan Publishing Co. Inc
 22. Afsar, B. (2014). Moral or authoritative leadership: Which one is better for faculty members American Journal of Educational Research, 2(9)
 23. Adams, G.S. (1964): **Measurement & Evaluation Education Psychological & Guidance**, Hole New York
 24. Abdel Wahab, Fatima. (2005). **Effectiveness of the use of meta-cognition strategies in learning physics**, development of reflective thinking, and tendency towards its use among twelfth grade students, Journal of the college of Scientific Education Azhari.

الملاحق

ملحق رقم (1)

كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
Wasit University
College of Education For Human Sciences

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية

No: الدراسات العليا العدد: ٦٢١
Date: / / 20 التاريخ: ٢٠٢٥/ ٤/ ٩

إلى / المديرية العامة لتربية واسط

جامعة واسط
كلية التربية للعلوم الانسانية
الدراسات العليا

تسهيل مهمة

تحية طيبة:
من اجل الارتقاء بالمستوى العلمي وخدمة للصالح العام ، يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / الماجستير (حسنين علي هويدي) في قسم العلوم التربوية والنفسية / تخصص ادارة تربية من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخص موضوع بحثه الموسوم بـ (القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية)
للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير..

ناصر والي فريج الركابي
معاون مدير الشؤون العلمية والدراسات العليا
٢٠٢٥ / ٤ / ٩

جامعة واسط
الدراسات العليا
كلية التربية للعلوم الانسانية

تسليمه الى
* مكتب السيد العميد / للتفضل بالاطلاع مع التقدير.
* مكتب السيد معاوني / للتفضل بالاطلاع مع التقدير.
* الدراسات العليا / ملقة الطلبة
* الارشفة الالكترونية
* المسترة

edu_col@uowasit.edu.iq
edu.uowasit.edu.iq

العراق - واسط - الكوت - حي الربيع

Republic of Iraq
Ministry of Education
General Directorate of Education of
Wasit Governorate



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جمهورية العراق
وزارة التربية
المديرية العامة لتربية محافظة واسط
قسم التخطيط التربوي
شعبة الاحصاء

العدد // ٢٠٢٥ / ٥ / ٢٩
التاريخ // ٢٠٢٥ / ٥ / ٢٩

الى / جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية

م/بيانات

تحية طيبة////

كتابكم المرقم ٦٣١ ف ي ٢٩ / ٤ / ٢٠٢٥

نرفق لكم جدول يتضمن البيانات المطلوبة والتي تخص بحث طالب الماجستير (حسنين علي هويدي) الموسوم (القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية)

مع التقدير .

خيون خلف لفقة
معاون المدير العام
٢٠٢٥ / ٥ / ٢٩

نسخه منه الى //

قسم التخطيط التربوي / شعبة الاحصاء مع الاوليات

جمهورية العراق
وزارة التربية

بسمه تعالى

المديرية العامة لتربية واسط
قسم الاعداد والتدريب
الشعبة/البحوث والدراسات

العدد: ٢٩٩
التاريخ: ٢٠٢٥/٥/٢٩

إلى / كافة المدارس الاعدادية في قضاء الكوت
م / تسهيل مهمة

نهدىكم أطيب التحايا.
أشاره الى كتاب جامعة واسط/كلية التربية للعلوم الانسانية المرقم ٦٣١ في ٢٩/٤/٢٠٢٥ والمتضمن تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا/ الماجستير (حسين علي هويدي) في قسم العلوم التربوية والنفسية /تخصص ادارة تربوية. يرجى تسهيل مهمته من اجل الحصول على البيانات التي تخص موضوع بحثه الموسوم (القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية)

..مع التقدير..

د. سعد رشيد عبد
معاون مدير قسم الاعداد والتدريب
٢٠٢٥/٥/٢٩

نسخه منه الي:
مكتب معاون الفني / للتفضل بالاطلاع ..مع التقدير
قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات ..مع التقدير
التفتيش التربوي / للعلم مع التقدير
السيد

Email : wassiteducation@yahoo.co.uk

ملحق (2)

جامعة واسط : كلية التربية للعلوم الإنسانية .

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير / الادارة التربوية

م /أراء الخبراء والمحكمين حول صلاحية مقياس القيادة الابوية (بصيغة الاولية)

الاستاذة/ة الفاضل/ة.....المحترم/ة اللقب العلمي

التخصص الدقيق مكان العمل

يروم الباحث انجاز بحثه الموسوم بـ (القيادة الابوية وعلاقتها الازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية).

ولتحقيق اهداف البحث يتطلب اداة صالحة لقياس القيادة الابوية, فتم بناء مقياس القيادة الابوية والذي يعرفه الباحث حسب (النظرية الكلاسيكية) (هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم على الجوانب الخيرية والأخلاقية والتسلطية في تعامل المدير مع مرؤوسيه) , ومن خلال التعريف اعلاه تم تحديد (3) مجالات كما مبين في المقياس المرفق طياً.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية ودراية يرجى من حضراتكم بيان رأيكم حول صلاحية الفقرات مع العلم ان بدائل الاجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ومقياس التقدير خماسي (1,2,3,4,5) للفقرات الايجابية والعكس للفقرات السلبية , التدرج والتأشير بما يأتي:

1. اذا كانت صيغة الفقرة صحيحة وتعد مهمه كما هي.
2. اذا كانت صيغة الفقرة صحيحة وتحتاج الى نقل الى مجال آخر.
3. اذا كانت الفقرة غير صحيحة .
4. اذا كانت صيغة الفقرة صحيحة تحتاج الى تصويب.
5. ملاحظة كون الفقرة ايجابية او سلبية باعتماد اشارة (+) اذا كانت ايجابية أو اشارة (-) ان كانت سلبية ،
6. كما يرجو الباحث إضافة اي فقرة ترونها مهمة ولم تذكر.

مع الشكر والامتنان

الباحث/حسنين علي الشمري

اشراف/ أ.د عباس ناهي الزويني

المجال الأول: القيادة السلطوية : تعني سلوك القائد الذي يؤكد السلطة والسيطرة القوية، وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين، حيث تعتمد هذه العلاقة السلطوية على القوة والاستغلال، ويعبر المرؤوسون عن الطاعة لتجنب العقوبة. (Khuwaja et al2020:6)،

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات بطريقة دكتاتورية.			
2	يميل المدير الهيمنة على الآخرين.			
3	يخبر اعضاء الهيئة التعليمية ما يمكن القيام به بطريقة قيادية			
4	يحدد جميع القرارات في المدرسة بمختلف مستوياتها واهميتها			
5	اجبار اعضاء الهيئة التعليمية الالتزام الصارم بالقوانين والانظمة			
6	يطبق رقابة صارمة على اعضاء الهيئة التعليمية			
7	دائما هو صاحب القرار الاخير في الاجتماعات			
8	يستخدم التهيب والتهديد عند اخفاق اعضاء الهيئة التعليمية في انجاز الاعمال المطلوبة منهم			
9	يلجا بعض الاحيان مدير المدرسة الصراخ والصوت العالي في التعامل اليومي			
10	يتصرف مدير المدرسة بطريقة متعالية مع الكادر التعليمي			

المجال الثاني : (القيادة الأخلاقية) وتعني سلوك القائد الذي يظهر الشخصية الأخلاقية الفاتنة والنزاهة من خلال التصرف الإنساني والقيادة بالقوة. (Afsar ،2014 :794)

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
11	يقدم مدير المدرسة المصالح العامة على الخاصة			
12	قادر على تلبية حاجات الكادر العامل معه			
13	يثمن انجازات الكادر التعليمي العامل معه			
14	يضع مصالح الكادر التعليمي ضمن اهم الاوليات			
15	يشارك بعلاج مشكلات المجتمع المحلية			

16	يقيم الفعاليات والمناسبات الوطنية			
17	يطور من اهداف من اهداف المدرسة			
18	يظهر مدير المدرسة اهتمام ايجابي براحة العاملين معه			
19	يهتم بالبرامج الأكاديمية التي تخدم العملية التربوية			
20	لديه القدرة العالية على حل المشكلات			

المجال الثالث : (القيادة الخيرة) : تعني السلوك القيادي الذي يوضح الاهتمام الفردي والشامل الشخصية والعائلية (2: 2017: chan)

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
21	يعمل مدير المدرسة على تشجيع العاملين معه عند مواجهة مشاكل شاقة			
22	يساعد مدير المدرسة زملاءه في الاعمال اليومية.			
23	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين معه كانه احد افراد العائلة .			
24	يلبي مدير المدرسة احتياجات العاملين معه وفق رغباتهم الشخصية			
25	يضع حلول متعددة لمواجهة مشكلات التدريس والعمل المدرسي			
26	يعترف مدير المدرسة بالخطأ عند وقوعه			
27	يحاول مدير المدرسة فهم سبب الاداء غير الجيد .			
28	لا يستخدم الصلاحيات الموكلة له في اذاء العاملين معه			
29	وضوح الرؤية والقدرة على الهام الفريق			
30	قدرة المدير على التواصل الفعال والشفافية في اتخاذ القرار.			

ملحق رقم (3)

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير / الادارة التربوية

م /أراء الخبراء والمحكمين حول صلاحية مقياس الازدهار التنظيمي(بصيغة الاولى)

الاستاذة/الفاضلة.....المحترم/ة القلب العلمي

التخصص الدقيق مكان العمل

يروم الباحث انجاز بحثه الموسوم بـ (القيادة الابوية وعلاقتها الازدهار التنظيمي لدى مديري

المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية).

ولتحقيق اهداف البحث يتطلب اداة صالحة لقياس الازدهار , فتم بناء مقياس الازدهار التنظيمي والذي يعرفه الباحث حسب (النظرية الثقافية) (الحالة التي تتمتع فيها المؤسسة التربوية بقدرة مستدامة على الابتكار، واستثمار رأس مالها الفكري بكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، إلى جانب امتلاكها للرشاقة التنظيمية التي تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متميز طويل الأمد) , ومن خلال التعريف اعلاه تم تحديد (4) مجالات كما مبين في المقياس المرفق طياً.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية ودراية يرجى من حضراتكم بيان رأيكم حول صلاحية الفقرات مع العلم ان بدائل الاجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ومقياس التقدير خماسي (1,2,3,4,5) للفقرات الايجابية والعكس للفقرات السلبية , التدرج والتأشير بما يأتي:

1. اذا كانت صيغة الفقرة صحيحة وتعد مهمه كما هي.
2. اذا كانت صيغة الفقرة صحيحة وتحتاج الى نقل الى مجال آخر.
3. اذا كانت الفقرة غير صحيحة .
4. اذا كانت صيغة الفقرة صحيحة تحتاج الى تصويب.
5. ملاحظة كون الفقرة ايجابية او سلبية باعتماد اشارة (+) اذا كانت ايجابية أو اشارة (-) ان كانت سلبية .
6. كما يرجو الباحث إضافة اي فقرة ترونها مهمة ولم تذكر .

مع الشكر والامتنان

الباحث/ حسنين علي الشمري

أشرف / أ.د. عباس ناهي الزويني

المجال الأول: الابتكار : هو عملية تسعى من خلالها المؤسسة التربوية الى تنمية افكار جديدة تساعد على اضافة قيمة أكبر واسرع من المنافسين مما يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق. (القطار وآخرون, 2020)

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
1	يسعى مدير المدرسة تطوير رؤية ورسالة المدرسة			
2	يستخدم الأنظمة الحديثة في المتابعة والتقويم			
3	يشرك أولياء الأمور في العملية التربوية			
4	يبتكر اليات جديدة لحل المشكلات داخل المدرسة .			
5	يسعى انشاء برامج خاصة تدعم الطلبة الموهبين			
6	يشجع ثقافة التعليم المستمر			
7	يشجع العمل الجماعي بين الطلبة والكادر التدريسي			

لمجال الثاني: رأس المال الفكري : المكونات الفكرية الموجودة داخل المؤسسة والتي تسهم في زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات المنوطة بها. (Golshahi et al, 2015:169)

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
8	يسعى مدير المدرسة بشكل فعال ومستمر رفع الكفاءة والفعالية			
9	يستخدم المعرفة في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.			
10	- يدعم بشكل دائم البحث والتطوير			
11	يتبنى الأساليب الحديثة في الإدارة والتعليم			
12	يشجع ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق			
13	يدعم بناء هوية مدرسية تقوم على الاحترام والتسامح.			
14	يعمل على توفير بيئة جاذبة وامنة			

لمجال الثالث: الرشاقة الاستراتيجية : القدرات التراكمية التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة التي قد تظهر في إطار بيئة أعمالها بشكل يوجد لها فرصا جديدة لريادة الاعمال في الاجل الطويل (نسمان, 2021)

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
15	يضع مدير المدرسة اهداف استراتيجية قابلة للقياس والتقويم			
16	يضع خطة مدرسية تتفق مع سياسات الوزارة المستقبلية			
17	يواجه التغيرات المفاجئة بمرونة وهدوء تام .			
18	يستخدم أسلوب تحليل البيانات في تقييم أداء المدرسة			
19	يخصص وقت لمراجعة وتقييم الحلول الابتكارية			
20	يحرص على بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي .			
21	يعد خطط بديلة للتعامل مع الازمات			

لمجال الرابع : الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للعملاء، يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها، من خلال استثمار الموارد البشرية والمعرفية بكفاءة وفعالية، وبما يضمن الاستمرارية في تحقيق التفوق على المدى الطويل" (أحمد، 2023: 16)

الرقم	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
22	ينفتح مدير المدرسة على المبادرات المجتمعية			
23	يعقد شراكة مع أصحاب القرار من اجل دعم المدرسة .			
24	يوفر بيئة داعمة للمنو الوظيفي .			
25	يعمل على صيانة وتحديث أروقة المدرسة			
26	يقدر الأداء المتميز			
27	يقيم المخاطر وبشكل جدي وسريع وفعال			
28	يمل الشفافية في إدارة الموارد البشرية			

ملحق (4)
استمارة أسماء المحكمين

ت	اللقب	الاسم الكامل	التخصص الدقيق	الجامعة او الكلية
1	ا. د	سامي رؤوف عبد الفتاح	إدارة تربوية	كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد
2	ا. د	عبد كاطع سموم الربيعي	إدارة تربوية	كلية التربية جامعة واسط
3	ا. د	بلقيس حمود كاظم	قياس وتقويم	كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد
4	ا. د	محمد حسن جابر	قياس وتقويم	العتبة العباسية المقدسة
5	ا. د	رعد خلف عطية	إدارة تربوية	وزارة التربية
6	ا. د	منتهى عبد الزهرة	إدارة تربوية	كلية التربية الجامعة المستنصرية
7	ا. د	كريم فخري هلال	إدارة تربوية	جامعة بابل - كلية التربية - متقاعد
8	ا. د	منتهى جاسم عبد	إدارة تربوية	كلية التربية - ابن رشد
14	ا.م.د	مثنى إسماعيل الدليمي	إدارة تربوية	كلية التربية - جامعة الانبار
13	ا.م.د	سعد نعيم رضوي	إدارة تربوية	كلية التربية جامعة واسط
12	ا.م.د	قاسم عبد الحسين احمد	إدارة تربوية	الكلية التربوية المفتوحة واسط
11	ا.م.د	ثائر محمد علي محمد	إدارة تربوية	كلية التربية جامعة واسط
10	ا.م.د	فائز جلال كاظم	إدارة تربوية	كلية التربية بنات - جامعة بغداد
9	ا.م.د	تغريد خضير كاظم	إدارة تربوية	كلية التربية الاساسية الجامعة المستنصرية

ملحق (5)

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير / الادارة التربوية

(مقياس القيادة الابوية بصيغة النهائية)

الاستاذة الفاضلة.....المحترم

تحية طيبة :

يروم الباحث انجاز بحثه الموسوم بـ (القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية).

ولتحقيق هذا الغرض، تم بناء مقياس القيادة الابوية والذي يعرفه الباحث حسب (النظرية الكلاسيكية) (هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم على الجوانب الخيرية والأخلاقية والتسلطية في تعامل المدير مع مرؤوسيه)

علما ان بدائل الإجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) حسب مقياس التقدير خماسي (1,2,3,4,5) شاكرين حسن تعاونكم أممين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بكم بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها حول جميع الفقرات الواردة فيها ، علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

يرجى تدوين المعلومات الآتية بوضع علامة ✓ امام الاختيار المناسب :

الجنس: ذكر: () انثى: ()

عدد سنوات الخدمة: () اقل من 5 سنوات () 5 سنوات -10 سنوات () لكثير من 10 سنوات .

ولكم جزيل الشكر

الباحث

اشراف

حسنين علي الشمري

ا. د عباس ناهي الزويني

المجال الأول: القيادة السلطوية : تعني سلوك القائد الذي يؤكد السلطة والسيطرة القوية، وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين، حيث تعتمد هذه العلاقة السلطوية على القوة والاستغلال، ويعبر المرؤوسون عن الطاعة لتجنب العقوبة. (Khuwaja et al2020:6)،

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات بطريقة دكتاروية.					
2	يميل المدير الهيمنة على الآخرين.					
3	يخبر اعضاء الهيئة التعليمية ما يمكن القيام به بطريقة قيادية					
4	يحدد جميع القرارات في المدرسة بمختلف مستوياتها وأهميتها					
5	اجبار اعضاء الهيئة التعليمية الالتزام الصارم القوانين والانظمة					
6	يطبق رقابة صارمة على اعضاء الهيئة التعليمية					
7	دائما هو صاحب القرار الاخير في الاجتماعات					
8	يستخدم الترهيب والتهديد عند اخفاق اعضاء الهيئة التعليمية في انجاز الاعمال المطلوبة منهم					
9	يلجا بعض الاحيان مدير المدرسة الصراخ والصوت العالي في التعامل اليومي					
10	يتصرف مدير المدرسة بطريقة متعالية مع الكادر التعليمي					

المجال الثاني : (القيادة الأخلاقية) وتعني سلوك القائد الذي يظهر الشخصية الأخلاقية الفائقة والنزاهة من خلال التصرف الإنساني والقيادة بالقُدوة. (794: Afsar، 2014)

الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
11	يقدم مدير المدرسة المصالح العامة على الخاصة						
12	قادر على تلبية حاجات الكادر العامل معه						
13	يثمن انجازات الكادر التعليمي العامل معه						
14	يضع مصالح الكادر التعليمي ضمن اهم الاوليات						
15	يشارك بعلاج مشكلات المجتمع المحلية						
16	يقيم الفعاليات والمناسبات الوطنية						
17	يطور من اهداف من اهداف المدرسة						
18	يظهر مدير المدرسة اهتمام ايجابي براحة العاملين معه						
19	يهتم بالبرامج الأكاديمية التي تخدم العملية						
20	لديه القدرة العالية على حل المشكلات						

المجال الثالث : (القيادة الخيرة) : تعني السلوك القيادي الذي يوضح الاهتمام الفردي والشامل بالرعاية الشخصية والعائلية (Chan:2017 :2)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	لا اوافق بشدة
21	يعمل مدير المدرسة على تشجيع العاملين معه عند مواجهة مشاكل شاقة				
22	يساعد مدير المدرسة زملاءه في الاعمال اليومية.				
23	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين معه كأنه احد افراد العائلة .				
24	يلبي مدير المدرسة احتياجات العاملين معه وفق رغباتهم الشخصية				
25	يضع حلول متعددة لمواجهة مشكلات التدريس والعمل المدرسي				
26	يعترف مدير المدرسة بالخطأ عند وقوعه				
27	يحاول مدير المدرسة فهم سبب الاداء غير الجيد .				
28	لا يستخدم الصلاحيات الموكلة له في ايذاء العاملين معه				
29	وضوح الرؤية والقدرة على الهام الفريق				
30	قدرة المدير على التواصل الفعال والشفافية في اتخاذ القرار.				

ملحق (6)

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / ماجستير / الادارة التربوية

(مقياس الازدهار بصيغة النهائية)

الاستاذة الفاضلة.....المحترم

تحية طيبة :

يروم الباحث انجاز بحثه الموسوم بـ (القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية).

ولتحقيق هذا الغرض , تم بناء مقياس الازدهار التنظيمي والذي يعرفه الباحث حسب (النظرية الكلاسيكية) (الحالة التي تتمتع فيها المؤسسة التربوية بقدره مستدامة على الابتكار، واستثمار رأس مالها الفكري بكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، إلى جانب امتلاكها للرشاقة التنظيمية التي تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متميز طويل الأمد)

علما ان بدائل الإجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حسب مقياس التقدير خماسي (1,2,3,4,5) شاكرين حسن تعاونكم أملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في الاجابة على فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بكم بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها حول جميع الفقرات الواردة فيها، علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

يرجى تدوين المعلومات الاتية بوضع علامة ✓ امام الاختيار المناسب:

الجنس: ذكر: () انثى: ()

عدد سنوات الخدمة: () اقل من 5 سنوات () 5 سنوات -10 سنوات () اكثر من 10 سنوات .

ولكم جزيل الشكر

الباحث

اشراف

حسنين علي الشمري

ا. د عباس ناهي الزويني

لمجال الأول: الابتكار : هو عملية تسعى من خلالها المؤسسة التربوية الى تنمية افكار جديدة تساعد على اضافة قيمة أكبر واسرع من المنافسين مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية في الاسواق. (الطار وأخرون, 2020)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يسعى مدير المدرسة تطوير رؤية ورسالة المدرسة						
2	يستخدم الأنظمة الحديثة في المتابعة والتقييم						
3	يشرك أولياء الأمور في العملية التربوية						
4	يبتكر اليات جديدة لحل المشكلات داخل المدرسة .						
5	يسعى انشاء برامج خاصة تدعم الطلبة الموهبين						
6	يشجع ثقافة التعليم المستمر						
7	يشجع العمل الجماعي بين الطلبة والكادر التدريسي						

لمجال الثاني: رأس المال الفكري : المكونات الفكرية الموجودة داخل المؤسسة والتي تسهم في زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات المنوطة بها. (Golshahi et al, 2015:169)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	يسعى مدير المدرسة بشكل فعال ومستمر رفع الكفاءة والفعالية						
9	يستخدم المعرفة في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.						
10	- يدعم بشكل دائم البحث والتطوير						
11	يتبنى الأساليب الحديثة في الإدارة والتعليم						
12	يشجع ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق						
13	يدعم بناء هوية مدرسية تقوم على الاحترام والتسامح.						
14	يعمل على توفير بيئة جاذبة وامنة						

لمجال الثالث: الرشاقة الاستراتيجية : القدرات التراكمية التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة التي قد تظهر في إطار بيئة أعمالها بشكل يوجد لها فرصا جديدة لريادة الاعمال في الاجل الطويل (نسمان, 2021)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
15	يضع مدير المدرسة اهداف استراتيجية قابلة للقياس والتقييم					
16	يضع خطة مدرسية تتفق مع سياسات الوزارة المستقبلية					
17	يواجه التغيرات المفاجئة بمرونة وهدوء تام .					
18	يستخدم أسلوب تحليل البيانات في تقييم أداء المدرسة					
19	يخصص وقت لمراجعة وتقييم الحلول الابتكارية					
20	يحرص على بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي .					
21	يعد خطط بديلة للتعامل مع الازمات					

لمجال الرابع : الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للعملاء، يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها، من خلال استثمار الموارد البشرية والمعرفية بكفاءة وفعالية، وبما يضمن الاستمرارية في تحقيق التفوق على المدى الطويل" (أحمد، 2023: 16)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
22	ينفتح مدير المدرسة على المبادرات المجتمعية					
23	يعقد شراكة مع أصحاب القرار من اجل دعم المدرسة .					
24	يوفر بيئة داعمة للمنو الوظيفي .					
25	يعمل على صيانة وتحديث أروقة المدرسة					
26	يقدر الأداء المتميز					
27	يقيم المخاطر وبشكل جدي وسريع وفعال					
28	يمل الشفافية في إدارة الموارد البشرية					

ملحق رقم (7)

جامعة واسط _ كلية التربية للعلوم الانسانية .

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا - ماجستير إدارة تربوية

(استبانة استطلاع)

----- الاستاذ الفاضل المحترم

----- الاستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء بحثها الموسوم بـ القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية (اذ يهدف البحث التعرف على مستوى القيادة الابوية وعلاقتها بالازدهار التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية ، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي فإن الباحث يتطلع إلى آرائكم السديدة فيما يتعلق بمجالات الأداة المرفقة من خلال التفضل بالإجابة عليها وإذ يتوجه الباحث بالشكر لما تبذلونه من وقت وجهد فإنه يأمل أن يلقي هذا الاستبيان اهتمامكم الذي سوف يكون خير عون لها في مهمتها علماً أن المعلومات التي سوف تدونها لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم.

علماً ان القيادة الابوية : هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم على الجوانب الخيرية والأخلاقية والتسلطية في تعامل المدير مع مرؤوسيه فيما الازدهار التنظيمي :الحالة التي تتمتع فيها المؤسسة التربوية بقدرة مستدامة على الابتكار، واستثمار رأس مالها الفكري بكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، إلى جانب امتلاكها للرشاقة التنظيمية التي تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متميز طويل الأمد

ولكم الشكر الجزيل مع التقدير

الباحث

حسنين علي الشمري

اشراف الدكتور

عباس ناهي الزويني

السؤال الاول : يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حول القيادة الابوية وحسب المجالات التالية :

المجال الاول : القيادة السلطوية : عني سلوك القائد الذي يؤكد السلطة والسيطرة القوية وفي المقابل يطلب الاحترام والانضباط من المرؤوسين، حيث تعتمد هذه العلاقة السلطوية على القوة والاستغلال ، ويعبر المرؤوسون عن الطاعة لتجنب العقوبة

- 1
- 2
- 3

المجال الثاني : القيادة الأخلاقية : وتعني سلوك القائد الذي يظهر الشخصية الأخلاقية الفائقة والنزاهة من خلال التصرف الإنساني والقيادة بالقُدوة

- 1
- 2
- 3

3- المجال الثالث القيادة الخيرة : تعني السلوك القيادي الذي يوضح الاهتمام الفردي والشامل بالرفاهية لشخصية والعائلية

- 1
- 2
- 3

السؤال الثاني : يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حول الازدهار التنظيمي وحسب الاتي :

الازدهار التنظيمي هو الحالة التي تتمتع فيها المؤسسة التربوية بقدرة مستدامة على الابتكار، واستثمار رأس مالها الفكري بكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، إلى جانب امتلاكها للرشاقة التنظيمية التي تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية وتحقيق أداء متميز طويل الأمد ،

- 1
- 2
- 3









Ministry of Higher Education and Scientific Research

Wasit University – College of Education for Humanities

Department of Educational and Psychological Sciences

Abstract of a thesis submitted to
the Council of the College of Education for Humanities - Wasit
University, as part of the requirements for
obtaining a Master's degree in Educational and Psychological
Sciences (Educational Administration)

**Paternalistic Leadership and its Relationship to
Organizational Flourishing among Secondary School
Principals from the Perspective of Faculty Members.**

By the student

Hassanein Ali Huwaidi Sabah Al-Shammari

Supervised by

Professor Dr

Abbas Nahi Kaid Al-Zuwaini.

1447H

2025 A.D

Abstract

The current study addresses the concepts of paternalistic leadership and organizational flourishing. The importance of this study stems from the significance of these two variables and the importance of the research sample: preparatory school principals (who are the backbone of the educational institution). In light of this, the study sought to identify the relationship between paternalistic leadership and its relation to organizational flourishing among preparatory school principals from the perspective of the teaching staff through the following objectives:

1- To identify the level of paternalistic leadership among preparatory school principals in Al-Kut Center from the perspective of the teaching staff.

2 -To identify the level of organizational flourishing and paternalistic leadership among preparatory school principals in Al-Kut Center from the perspective of the teaching staff

To identify the correlation between paternalistic leadership and organizational flourishing among middle school principals in Al-Kut Center from the perspective of teaching staff. To identify statistically significant differences in the level of application of paternalistic leadership among middle school principals in Al-Kut Center from the perspective of teaching staff, according to the following variables: a) Gender (male - female), b) Years of service. To identify statistically significant differences in the level of application of organizational flourishing among middle school principals in Al-Kut Center from the perspective of teaching staff, according to the following variables: a) Gender (male - female), b) Years of service

The researcher followed the descriptive correlational approach in selecting the research sample size using stratified random sampling. The research sample

size was (335) teachers from the Al-Kut Center. To analyze the data of the current research, the researcher used a set of appropriate statistical methods, including the second test for one sample, the second test for two independent samples, Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, and one-way ANOVA. The data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study showed that the level of parental leadership and organizational flourishing among middle school principals was moderate, with a statistically significant positive correlation between them. Parental leadership contributes significantly to enhancing organizational flourishing, and this relationship is stronger among males and those with longer years of service, as explained in Chapter Four. Based on the results of the current research, the researcher formulated a number of conclusions, recommendations, and suggestions, as explained in Chapter Four