مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية

م.م. هدار كاظم احمد رشيد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جهاز الاشراف والتقويم العلمي
huadarkahmed@mohesr.edu.iq
07763910019

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة البحث وأهدافه. تألف مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية وقد بلغ عددهم(12972) معلم ومعلمة ، أما عينة البحث فقد بلغت (150) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة بوصفها أداةً لجمع البيانات، وقد تكونت من محورين رئيسين: القيادة المرنة بواقع (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: المرونة في اتخاذ القرار، والتواصل، والتكيف مع المتغيرات، وحل المشكلات، والأداء المميز بواقع (20) فقرة موزعة على بعدي الإبداع والكفاءة المهنية. وقد تم التحقق من الخصائص السايكومترية للأداة من خلال استخراج الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، فضلاً عن التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إذ أظهرت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة جيدة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة للتطبيق. وأظهرت نتائج البحث أن مستوى القيادة المرنة لدى مدراء المدارس جاء بمستوى جيد جدًا بوزن نسبي بلغ (82%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية جاء بمستوى جيد جدًا بوزن نسبي بلغ (77%). كذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين القيادة المرنة والأداء المميز، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.78)، مما يدل على أن زيادة مستوى القيادة المرنة لدى مدراء المدارس تسهم في تعزيز الأداء المميز لدى المعلمين. كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة المرنة والأداء المميز.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، الأداء المميز، معلمو المرحلة الابتدائية، مديرو المدارس، مديرية تربية الكرخ الثانية.

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

الفصل الاول: التعريف بالبحث

مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات التربوية لتطوير الإدارة المدرسية، وما تؤكد عليه الأدبيات من أهمية تبني القيادة المرنة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة العمل المدرسي، إلا أن الواقع الميداني لا يزال يشير إلى وجود تباين واضح في مستوى ممارسة هذا النمط القيادي بين مديري المدارس، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على أداء المعلمين وقدرتهم على تحقيق مستويات متميزة في العمل التربوي. ويؤكد (Bush 2020: 87) أن نجاح المدرسة يرتبط بقدرة القيادة المدرسية على التكيف مع المتغيرات وإيجاد بيئة عمل تشاركية، وأن ضعف هذه الممارسات قد يحد من فاعلية الأداء المؤسسي. وفي ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع التربوي، أصبحت المدارس مطالبة بالاستجابة لمتطلبات التطوير المستمر، إلا أن بعض الإدارات المدرسية ما تزال تمارس أساليب إدارية تقليدية تتسم بالمركزية وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما قد يحد من قدرة المعلمين على المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية. وقد أشار (Yukl 2020: 43) إلى أن انخفاض مستوى المرونة القيادية يؤدي إلى تراجع دافعية العاملين وضعف الالتزام التنظيمي، في حين تسهم القيادة المرنة في تحسين الأداء وتعزيز فاعلية المؤسسات. ومن خلال اطلاع الباحث على واقع المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية، ومتابعته للممارسات الإدارية فيها، لاحظ وجود تفاوت في أساليب القيادة التي يمارسها مديرو المدارس، إذ تعتمد بعض الإدارات على أنماط قيادية مرنة قائمة على التعاون والتفويض والتواصل، في حين لا تزال إدارات أخرى تميل إلى الأساليب التقليدية في إدارة العمل المدرسي. كما لاحظ تفاوتًا في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، من حيث المبادرة، والإبداع، والالتزام المهني، وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يثير التساؤل حول ما إذا كان هذا التفاوت يرتبط بمستوى ممارسة القيادة المرنة داخل المدرسة. وقد أكدت العديد من المؤتمرات التربوية العربية والدولية وجود تحديات تواجه القيادات المدرسية في مواكبة التغيرات المتسارعة، والحاجة إلى تبني أنماط قيادية أكثر مرونة لدعم جودة الأداء التعليمي. فقد أوصى المؤتمر الدولي لتعليم المستقبل (Education World Forum) المنعقد في لندن عام 2023 بضرورة تطوير مهارات القيادة المدرسية المرنة، وتمكين مديري المدارس من الاستجابة للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية بما يسهم في تحسين أداء المعلمين ورفع جودة التعليم. كما أكد المؤتمر العام لليونسكو الخاص بالتعليم (UNESCO Conference on Education) عام 2022 أهمية بناء قيادات مدرسية قادرة على إدارة التغيير، وتعزيز بيئات العمل الداعمة للمعلمين، لما لذلك من أثر مباشر في تحقيق الأداء المتميز وتحسين مخرجات العملية التعليمية. وتشير هذه التوصيات إلى وجود حاجة فعلية لدراسة العلاقة بين القيادة المرنة لدى مديري المدارس والأداء المتميز لدى المعلمين، ولا سيما في البيئة التعليمية العراقية. وتزداد حدة المشكلة في ظل قلة الدراسات المحلية – في حدود علم الباحث – التي تناولت العلاقة بين القيادة المرنة والأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، ولا سيما في مدارس مديرية تربية الكرخ الثانية، على الرغم من تأكيد الأدبيات على أن توفير بيئة تنظيمية داعمة وقيادة قادرة على تحفيز العاملين يمثلان من أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز (الطعاني، 2021: 65).

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

وبناءً على ما تقدم، تتمثل مشكلة البحث الحالي في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة المرنة لدى مديري المدارس ومستوى الأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية، الأمر الذي يستدعي دراستها علميًا للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس ومستوى الأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية؟

أهمية البحث

تُعد القيادة المرنة من الأنماط القيادية الحديثة التي تساعد الإدارة المدرسية في التكيف مع الظروف والمتغيرات المختلفة داخل البيئة التعليمية، إذ تمنح مدير المدرسة القدرة على اختيار الأساليب المناسبة في التعامل مع المعلمين والعاملين وفق طبيعة المواقف التربوية. كما تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من خلال اعتماد الحوار والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وتحقيق بيئة تعليمية مستقرة وفعالة. (الساعدي، 2018، ص45) تكمن أهمية القيادة المرنة في دورها في تطوير العمل المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة، لأنها تعتمد على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية الحديثة. فالمدير المرن يمتلك القدرة على تعديل خططه وأساليبه وفق احتياجات المدرسة والمعلمين، مما يساعد على مواجهة المشكلات التربوية بصورة أكثر فاعلية. كما أن هذا النوع من القيادة يعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة ويزيد من مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين. (الحمداني، 2019، ص62) تساعد القيادة المرنة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، إذ يشعر العاملون بوجود إدارة داعمة تستمع إلى آرائهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في تطوير العمل التربوي. كما تسهم في تخفيف الضغوط الإدارية وحل المشكلات بطريقة هادئة ومنظمة، الأمر الذي ينعكس على استقرار البيئة المدرسية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين والعاملين في المدرسة.

(العزاوي، 2020، ص71) تبرز أهمية القيادة المرنة في قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل التربوي واحتياجات المعلمين، من خلال اعتماد أساليب قائمة على المرونة والتشجيع والتحفيز. كما تساعد هذه القيادة في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة داخل المدرسة، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المميز للمعلمين وتحقيق جودة العملية التعليمية. كذلك فإن المدير المرن يكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والتحديات التربوية بصورة فعالة وسريعة. (الكبيسي، 2021، ص54) يُعد الأداء المميز من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية، إذ يساعد المعلم على تنفيذ مهامه التعليمية بكفاءة عالية وبأساليب حديثة تسهم في تحسين مستوى تعلم التلاميذ. كما أن الأداء المميز يعزز قدرة المعلم على إدارة الصف بصورة فعالة، ويزيد من دافعيته نحو العمل والإنجاز. وتؤكد الدراسات التربوية أن المؤسسات التعليمية التي تمتلك كوادر متميزة تكون أكثر قدرة على تحقيق الجودة والتطور المستمر في العمل التربوي. (التميمي، 2019، ص41) تكمن أهمية الأداء المميز في دوره في رفع كفاءة المعلمين وتحسين نوعية التعليم داخل المدرسة، إذ يساعد المعلم على توظيف خبراته ومهاراته المهنية بطريقة تسهم في تطوير العملية التعليمية. كما يؤدي الأداء المتميز إلى زيادة الثقة بالنفس لدى المعلمين ويعزز قدرتهم على مواجهة التحديات التربوية المختلفة. ويسهم

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

كذلك في تحقيق بيئة تعليمية قائمة على الإبداع والتفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلمين. (الجبوري، 2020، ص58) يساعد الأداء المميز على تحقيق التميز المؤسسي داخل المدارس، لأنه يعتمد على الكفاءة والالتزام وتحمل المسؤولية في أداء الواجبات المهنية. كما أن المعلم المتميز يمتلك القدرة على استخدام أساليب تدريس متنوعة تتناسب مع احتياجات التلاميذ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين التحصيل الدراسي ورفع مستوى المشاركة الصفية. ويُعد الأداء المميز مؤشرًا مهمًا على نجاح الإدارة المدرسية في توفير بيئة داعمة ومحفزة للعمل التربوي. (الربيعي، 2021، ص76) تبرز أهمية الأداء المميز في دوره في تطوير العمل التربوي وتحقيق الجودة التعليمية، إذ يسهم في تحسين العلاقات المهنية داخل المدرسة وتعزيز روح التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية. كما يساعد الأداء المتميز على تشجيع المعلمين على الابتكار والتطوير المستمر في أساليب التدريس والتعامل مع التلاميذ، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر فاعلية.
(الدليمي، 2022، ص64)

بناء على ما سبق ، تنقسم اهمية البحث الى :

أولاً: الأهمية النظرية

1. يُسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بمفهوم القيادة المرنة بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة في الإدارة المدرسية.
2. يوضح البحث طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والأداء المميز لدى المعلمين، مما يعزز الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في جودة الأداء التربوي.
3. يقدم إطارًا نظريًا يمكن الإفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول القيادة المدرسية وتطوير الأداء المهني للمعلمين.
4. يسلط الضوء على أهمية المرونة القيادية في مواجهة التغيرات والتحديات التي تشهدها المؤسسات التعليمية المعاصرة.
5. يُعد مرجعًا علميًا للباحثين والمهتمين في مجالات الإدارة التربوية والقيادة المدرسية والأداء الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: الأهمية العملية

1. يساعد البحث مدراء المدارس على التعرف إلى أهمية ممارسة القيادة المرنة في تحسين بيئة العمل المدرسية.
2. يساهم في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية من خلال تعزيز الأساليب القيادية الداعمة للإبداع والتميز المهني.
3. يفيد مديرية تربية الكرخ الثانية في وضع برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية لدى مدراء المدارس.
4. يزوّد صانعي القرار التربوي بمعلومات ونتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الإدارة المدرسية ورفع مستوى الأداء التعليمي.
5. يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية والتعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين بما ينعكس إيجابًا على العملية التعليمية.

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى التعرف على:

1.مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

2.مستوى الاداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية

3.العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين القيادة المرنة والاداء المميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية للبحث :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية والاداء المميز لدى المعلمين

وتتفرع من هذا الفرضية الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكيف مع المتغيرات لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.

حدود البحث

تنقسم حدود البحث الى :

1. الحدود البشرية: يقتصر البحث على معلمي المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية.
2. الحدود المكانية: المدارس الابتدائية الواقعة ضمن مديرية تربية الكرخ الثانية في محافظة بغداد.
3. الحدود الزمانية: يُطبق البحث خلال العام الدراسي (2025–2026).
4. الحدود الموضوعية: تتعلق بمتغيري البحث الحالي وهما القيادة المرنة والاداء المميز

تحديد المصطلحات

أولاً: القيادة المرنة

عرَّفها كل من :(Al-Khaldi 2016)- :قدرة القائد التربوي على التكيف مع المتغيرات والمواقف المختلفة داخل المؤسسة التعليمية من خلال استخدام أساليب إدارية متنوعة تحقق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية.” (Al-Khaldi 2016:49)

(Bush 2019 :) “نمط قيادي يقوم على المرونة في اتخاذ القرارات والتعامل مع العاملين بما ينسجم مع متطلبات البيئة المدرسية والتغيرات التنظيمية.

” (Harris 112 :2019-2022 Bush) . “قدرة مدير المدرسة على تعديل سلوكياته واستراتيجياته القيادية بصورة مستمرة بما يتلاءم مع حاجات المعلمين وظروف العمل التربوي لتحقيق الأداء الفعال.” (Harris 2022: 67)

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

4. التعريف النظري للقيادة المرنة: هي قدرة مدير المدرسة على التكيف مع المواقف والمتغيرات المختلفة، واستخدام أساليب قيادية متنوعة في التعامل مع المعلمين والعاملين بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

5. التعريف الإجرائي للقيادة المرنة: هي الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في مقياس القيادة المرنة المعدّ لأغراض البحث الحالي، والذي يتضمن مجالات: المرونة في اتخاذ القرار، والتواصل، والتكيف مع المتغيرات، وحل المشكلات.

ثانياً: الأداء المميز

عرفه كل من :

-(التميمي،2017): "قدرة المعلم على أداء مهامه التعليمية والتربوية بدرجة عالية من الكفاءة والإبداع بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة."(التميمي،2017: 73)

Armstrong) 2020): "الأداء الذي يتجاوز المستوى المتوقع من العامل من خلال تحقيق نتائج عالية الجودة وإظهار المبادرة والابتكار في العمل."(Armstrong 2020 :54)

3. (العبيدي ،2023): "مجموعة السلوكيات والإنجازات المهنية التي يظهرها المعلم داخل البيئة المدرسية بصورة تعكس التميز والإبداع والالتزام في العمل التربوي."(العبيدي،2023: 41)

4. التعريف النظري للأداء المميز هو مستوى متقدم من الأداء المهني الذي يتصف بالكفاءة والإبداع والالتزام وتحقيق نتائج تعليمية متميزة في العمل التربوي.

5. التعريف الإجرائي للأداء المميز: هو الدرجة التي يحصل عليها معلم المرحلة الابتدائية في مقياس الأداء المميز المستخدم في البحث الحالي، والذي يقيس مجالات الإبداع، والكفاءة المهنية.

ثالثاً: مدير المدرسة

عرفها كل من (Hoy,Miskel، 2013)

القائد التربوي المسؤول عن تنظيم المدرسة وإدارتها والإشراف على العاملين فيها بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية.**(Hoy,Miskel, 2013:34).**

رابعا: معلم المرحلة الابتدائية:

تعريف اليونسكو (UNESCO)

تعرف اليونسكو المعلم بأنه:المهني المسؤول عن تخطيط وتنفيذ وتقويم عملية التعلم بما يسهم في النمو الشامل للمتعلمين."

خامساً:المدرسة الابتدائية

تعريف(اليونسكو 2012)

تعرف المدرسة الابتدائية بأنها:

المؤسسة التعليمية التي تقدم المرحلة الأولى من التعليم النظامي وتهدف إلى إكساب الأطفال المعارف والمهارات الأساسية.

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

الفصل الثاني: ادبيات البحث والدراسات السابقة

اولا: ادبيات البحث

المحور الاول: القيادة المرنة

أهمية القيادة المرنة

مجالات القيادة المرنة

أولاً: المرونة في اتخاذ القرار

تُعد المرونة في اتخاذ القرار من الجوانب المهمة في القيادة المدرسية، لأنها تساعد مدير المدرسة على اختيار القرارات المناسبة وفق طبيعة المواقف المختلفة داخل البيئة التعليمية. فالمدير المرن لا يعتمد على أسلوب واحد في اتخاذ القرار، بل يوازن بين متطلبات العمل واحتياجات المعلمين والطلبة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة. كما تسهم هذه المرونة في زيادة ثقة المعلمين بالإدارة المدرسية وتعزيز مشاركتهم في العملية التعليمية. (112.Bush, 2019, p) تساعد المرونة في اتخاذ القرار مدراء المدارس على مواجهة التحديات والمواقف الطارئة بطريقة أكثر فاعلية، إذ تسمح لهم بتعديل قراراتهم وفق الظروف المتغيرة. كما أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة التعليمية، ويؤدي إلى تقليل المشكلات الإدارية وتحسين التواصل داخل المدرسة. وتشير الدراسات التربوية إلى أن المؤسسات التعليمية التي تعتمد المرونة في قراراتها تكون أكثر قدرة على الاستمرار والتطور. (67.Harris, 2022, p)

ثانياً: التواصل

يمثل التواصل المرن عنصرًا أساسيًا في نجاح الإدارة المدرسية، لأنه يساعد على بناء علاقات إيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين. فالمدير الذي يمتلك مهارات تواصل مرنة يستطيع استخدام أساليب متنوعة تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل داخل المدرسة. كما يسهم التواصل المرن في تشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التربوية. (39.Fullan, 2018, p)

يساعد التواصل المرن في توفير بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتفاهم بين جميع العاملين، إذ يعمل مدير المدرسة على فتح قنوات اتصال مستمرة مع المعلمين من أجل معالجة المشكلات وتبادل الآراء بصورة فعالة. كما يسهم هذا النوع من التواصل في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وتحفيزهم على تطوير أدائهم المهني. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المدارس التي تعتمد التواصل المرن تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتنظيم الإداري. (214.Robbins & Judge, 2020, p)

ثالثاً: التكيف مع المتغيرات

يُعد التكيف مع المتغيرات من السمات الأساسية للقيادة المرنة في المؤسسات التعليمية، إذ يتطلب من مدير المدرسة القدرة على الاستجابة للتطورات التكنولوجية والتغيرات التربوية والاجتماعية التي تؤثر في العملية التعليمية. فالمدير القادر على التكيف يستطيع تعديل استراتيجياته وأساليبه الإدارية بما يتناسب مع الظروف الجديدة، الأمر الذي يساعد المدرسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها التعليمية بكفاءة وفاعلية. (186.Yukl, 2017, p)

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

تواجه البيئة التعليمية تغيرات مستمرة تتطلب من القيادات المدرسية امتلاك مهارات التكيف والتجديد، لذلك فإن المدير المرن يشجع المعلمين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم المهنية لمواكبة المتطلبات الحديثة. كما يعمل على دعم العاملين أثناء فترات التغيير وتقليل مقاومة التغيير داخل المدرسة، مما يسهم في بناء مؤسسة تعليمية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح على المدى البعيد. (Northouse, 2021, p.143)

رابعاً: حل المشكلات

تشير المرونة في حل المشكلات إلى قدرة مدير المدرسة على تشخيص المشكلات التربوية والإدارية واختيار الحلول المناسبة وفق طبيعة الموقف. فالمدير المرن يعتمد على أساليب متنوعة في معالجة المشكلات، ويشجع المعلمين على المشاركة في تقديم المقترحات والحلول الممكنة، مما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة. كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين جودة القرارات وتقليل الآثار السلبية للمشكلات التعليمية.(Lussier & Achua, 2018, p.201)

تسهم المرونة في حل المشكلات في توفير بيئة مدرسية مستقرة وداعمة للعمل التربوي، إذ يساعد المدير المرن على معالجة القضايا الإدارية والتعليمية بطريقة مبتكرة وهادئة. كما يشجع المعلمين على التفكير الإبداعي والبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بالإدارة المدرسية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، فضلاً عن رفع كفاءة المؤسسة التعليمية بصورة عامة. (Daft, 2020, p.175)

المحور الثاني: الاداء المميز

مجالات الأداء المميز

أولاً: الإبداع

يُعد الإبداع من المجالات المهمة في الأداء المميز، إذ يساعد المعلم على تقديم الأفكار والأساليب الحديثة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين مستوى تعلم التلاميذ. كما أن المعلم المبدع يمتلك القدرة على استخدام طرائق تدريس متنوعة تتناسب مع الفروق الفردية بين المتعلمين، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل داخل الصف الدراسي. ويسهم الإبداع كذلك في تشجيع التلاميذ على التفكير والابتكار وتنمية قدراتهم العقلية والمعرفية. (الشمري، 2018، ص49)

يساعد الإبداع المعلم على مواجهة المشكلات التعليمية بطرق حديثة وفعالة، لأنه يعتمد على المرونة والتجديد في أداء المهام التربوية. كما أن البيئة المدرسية التي تشجع الإبداع تسهم في رفع مستوى الدافعية لدى المعلمين وتحفزهم على تطوير مهاراتهم المهنية بصورة مستمرة. ويُعد الإبداع من المؤشرات المهمة التي تدل على تميز المعلم وقدرته على تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة عالية. (الموسوي، 2021، ص83).

ثانياً: الكفاءة المهنية

تشير الكفاءة المهنية إلى قدرة المعلم على أداء واجباته التعليمية والتربوية بدرجة عالية من الدقة والمهارة، من خلال توظيف خبراته العلمية والتربوية بصورة صحيحة. كما تساعد الكفاءة المهنية المعلم على التخطيط الجيد للدروس وإدارة الصف بفاعلية واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ وتحقيق الأهداف التعليمية بصورة أفضل. (العبيدي، 2019، ص55)

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

تُعد الكفاءة المهنية من الركائز الأساسية للأداء المميز، لأنها تسهم في تطوير قدرات المعلمين وتحسين جودة العمل التربوي داخل المدرسة. فالمعلم الكفء يمتلك مهارات الاتصال والتقويم وإدارة الوقت بصورة تساعده على تنفيذ مهامه بكفاءة وفاعلية. كما أن الكفاءة المهنية تعزز ثقة المعلم بنفسه وتزيد من قدرته على التعامل مع المواقف التربوية المختلفة بطريقة منظمة وناجحة. (النعيمي، 2022، ص70)

ثانيا: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المرنة

1- **دراسة (Harris، 2019)** : على دور القيادة المرنة في تحسين الأداء المدرسي لدى مدراء المدارس الابتدائية في بريطانيا.

هدفت دراسة Harris (2019) إلى التعرف على دور القيادة المرنة في تحسين الأداء المدرسي لدى مدراء المدارس الابتدائية في بريطانيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (120) مدير مدرسة و(350) معلمًا. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة وتحسين البيئة التعليمية وزيادة دافعية المعلمين نحو العمل، كما بينت أن المديرين الذين يمتلكون مرونة في اتخاذ القرارات والتعامل مع التغيرات كانوا أكثر قدرة على تحقيق الأداء المدرسي الفعال. (Harris, 2019, p.88)

2- **دراسة (Bush، 2021):** عن أثر القيادة المرنة في تطوير العلاقات التنظيمية داخل المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت دراسة Bush (2021) إلى الكشف عن أثر القيادة المرنة في تطوير العلاقات التنظيمية داخل المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (200) معلم ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة المرنة تسهم في تعزيز التعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وتساعد على تقليل المشكلات الإدارية وتحسين الاتصال التنظيمي داخل المدرسة. كما أشارت الدراسة إلى أن المرونة القيادية تُعد عاملًا مهمًا في تحقيق الاستقرار والتطوير المؤسسي في المدارس. (Bush, 2021, p.121)

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المميز

1- **دراسة (Armstrong، 2020):** على العوامل المؤثرة في الأداء المميز لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في كندا هدفت دراسة Armstrong (2020) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء المميز لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في كندا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (180) معلمًا ومعلمة. وأظهرت النتائج أن الإبداع والكفاءة المهنية من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الأداء المميز لدى المعلمين، كما بينت الدراسة أن توفير بيئة مدرسية داعمة وتحفيزية يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم المهنية وتحقيق مستويات عالية من الأداء. (Armstrong, 2020, p.97)

2- **دراسة (Robbins & Judge، 2022) :** معرفة العلاقة بين الكفاءة المهنية والأداء المميز لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية في أستراليا

هدفت دراسة Robbins & Judge (2022) إلى معرفة العلاقة بين الكفاءة المهنية والأداء المميز لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية في أستراليا. استخدمت

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

الدراسة المنهج الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (240) معلمًا. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الكفاءة المهنية ومستوى الأداء المتميز، كما أكدت أن المعلمين الذين يمتلكون مهارات مهنية عالية يكونون أكثر قدرة على الإبداع وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية. (Robbins & Judge, 2022, p.166)

الإفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

1. ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث، وتوضيح مفهوم القيادة المرنة والأداء المميز، وتحديد أبعادهما ومؤشراتهما الرئيسة.
2. أسهمت في تحديد مشكلة البحث وصياغة أهدافه وتساؤلاته وفرضياته، من خلال التعرف إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تتعلق بمتغيري البحث.
3. أفادت الباحث في اختيار المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الملائم لدراسة العلاقة بين القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية والأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد أداة البحث (الاستبانة)، وصياغة فقراتها، وتحديد أبعاد كل متغير بما يتناسب مع أهداف الدراسة.
5. أسهمت الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل معامل ارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t) عند الحاجة.

الفصل الثالث: اجراءات البحث

منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف إلى وصف واقع القيادة المرنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية . ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المرنة) والمتغير التابع (الاداء المميز). كما تم الاعتماد على الأسلوب الميداني من خلال توزيع استبانة على عينة من المعلمين في مديرية تربية الكرخ الثانية.

مجتمع البحث وعينة البحث

1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي 2025-2026. وقد بلغ عددهم (12972) معلم ومعلمة .

2. عينة البحث

أُجريَت الدِّراسةُ من خلالَ توزيعُ الاستبانة الإحصائيَّة على (200) من المعلمين في مديرية تربية الكرخ الثانية، وتمَّت الإجابةُ عليها بشفافيَّة، وتمّ استلام (180) استبانة منها ،كما تم استبعاد (30) استبانة غير صالحة للتحليل ،وبذلك تكون الاستبانات الصالحة للتحليل(150) بنسبة مئوية (75%) من عدد الاستبانات الكلي وكما موضح في الجدول التالي:

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

جدول(1) عدد الاستبانات الموزع والمسترد والصالحة للتحليل

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	200	100%
الاستمارات غير المستردة	20	10%
الاستمارات المستردة	180	90%
الاستمارات المستبعدة من التحليل	30	15%%
الاستمارات الصالحة للتحليل	150	75%

المصدر: من اعداد الباحث

سيحدد الباحث التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة المكونة من (150) فرد وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية التالية :

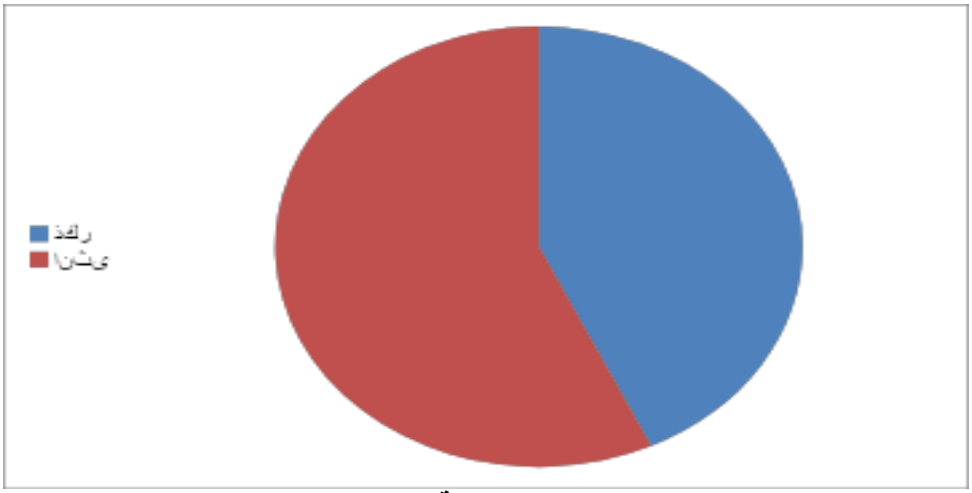
1-المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس

جدول (2) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	65	43%
انثى	85	57%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال الجدول السابق ان نسبة الذكور(43%) بتكرار بلغ(65) فرد،اما نسبة الاناث فقد بلغت(57%) بتكرار (85) فرد. حيث يتضح من خلال الجدول ان نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور .



شكل (2) توزيع العينة حسب الجنس

المصدر: مخرجات برنامج (اكسل).

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

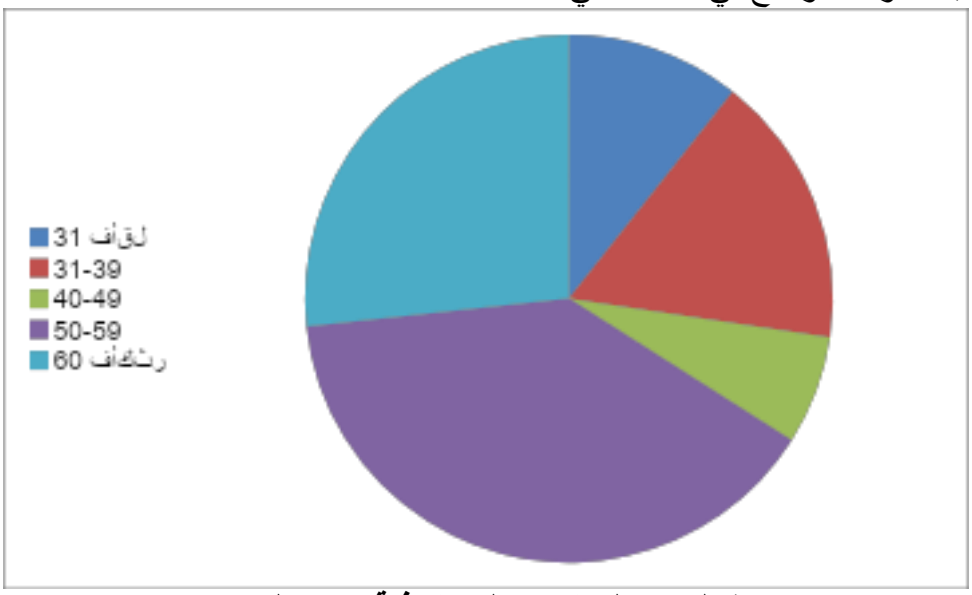
2-المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر

جدول (3) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر :

المتغيرات	N	%
العمر		
31 فأقل	16	11%
31-39	25	17%
40-49	10	7%
50-59	59	39%
60 فأكثر	40	26%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان فئة(31 فأقل) قد حصلت على تكرار(16) بنسبة مئوية(11%)،اما فئة(31-39) فقد حصلت على تكرار(25) بنسبة مئوية (17) ،اما فئة(40-49) فقد حصلت على تكرار(10) بنسبة مئوية(7%) اما فئة(50-59) فقد حصلت على تكرار(59) بنسبة مئوية(39)اما الفئة الاخيرة(60 فأكثر) فقد حصلت على تكرار(40) بنسبة مئوية (26%) ،حيث يتضح من خلال الجدول ان الفئة العمرية(50-59) هي الفئة الاكثر تواجدا في العينة وهي فئة تمتلك من الخبرة والمهارة ما يمكنها على الاجابة على فقرات الاستبانة بما يخدم البحث وكما موضح في الشكل التالي :



شكل (3) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

المصدر: مخرجات برنامج(اكسل)

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

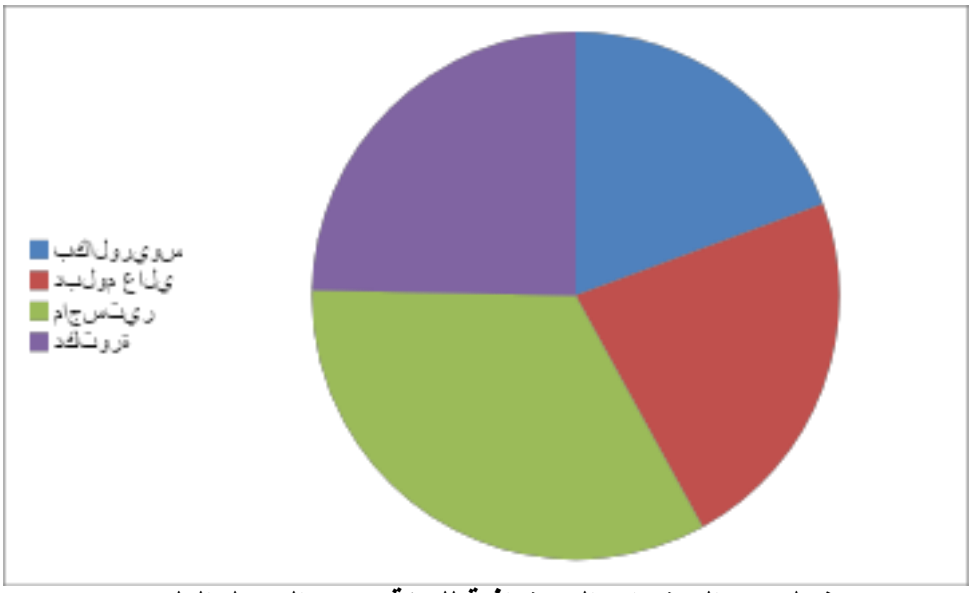
3-حسب المؤهل العلمي

جدول (4) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	29	19%
دبلوم عالي	34	23%
ماجستير	50	33%
دكتورة	37	25%
المجموع	150	100%

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان فئة(بكالوريوس) قد حصلت على تكرار(29) بنسبة مئوية(19%) اما فئة(دبلوم عالي) فقد حصلت على تكرار(34) بنسبة مئوية(23%)،اما فئة(ماجستير)فقد حصلت على تكرار(50) بنسبة مئوية(33%)،اما فئة(دكتوراه) فقد حصلت على تكرار(37) بنسبة مئوية(25%) يتضح من خلال الجدول السابق ان فئة(الماجستير) هي الفئة الاكثر تواجد في العينة وهي فئة تمتلك شهادة عليا يمكنها من فهما الفكرة الاساسية للدراسة الحالية .



شكل (4) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات برنامج(اكسل).

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

اداة البحث

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال مصدرين رئيسين:

1. المصادر الأولية

الاستبانة: تم تصميم استبانة خاصة لقياس القيادة المرنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية .وقد تكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الاول: المتغير الديمغرافية: الجنس، العمر ،الشهادة.

الجزء الثاني: محور الاستبانة

المحور الاول: القيادة المرنة : مكونة من 16 فقرة موزعة بشكل متساوي على الابعاد التالية:

أولاً: المرونة في اتخاذ القرار

ثانياً: التواصل

ثالثاً: التكيف مع المتغيرات

رابعاً: حل المشكلات

المحور الثاني: الاداء المميز: قد تكونت الاستبانة من 20 فقرة موزعة بشكل مستوي على بعدي:

1.الابداع

2.الكفاءة المهنية

2. المصادر الثانوية

أ. الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بالقيادة المرنة والاداء المميز.

ب. الرسائل والأطروحات الجامعية ذات الصلة.

ج. المقالات والدوريات العلمية المحكمة.

الخصائص الاحصائية لاداة البحث(الاستبانة)

اولا: الصدق

1.الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عينة من الخبراء بلغت(5) خبراء وطلب منهم تحكيم الفقرات في ضوء السلامة اللغوية والمنطقية وقد اعتمدت الباحثة على معيار نسبة اتفاق (80%) من الخبراء معيار لقبول الفقرة وبناء على ذلك عدت جميع الفقرات صالحة للتطبيق

2.صدق البناء(القوية التمييزية والاتساق الداخلي)

أ- القوة التمييزية للفقرات:

تعد القوة التمييزية للفقرة من الخصائص القياسية المهمة لفقرات المقاييس النفسية المرجعية المعيار لكونها تكشف عن قدرة الفقرات على قياس الفروق الفردية في الخصيصة التي يقوم على أساسها هذا النمط من القياس (Ebel ، 1972 :399).

ب- صدق الفقرات:

يتفق المتخصصون في مجال القياس النفسي على أهمية الصدق في فقرات المقاييس النفسية لان صدق المقياس يعتمد في الأساس على صدق فقراته ، ويمكن استخدام الصدق المنطقي للفقرة في تقدير تمثيلها للسمة المراد قياسها (عبد الرحمن ، 1998 : 184) **والجدول)5* يوضح القوية التمييزية والاتساق الداخلي للفقرات:**

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

جدول (5) القوة التمييزية لفقرات المقياس ومعاملات صدقها

رقم الفقرة في المقياس	القوة التمييزية*[1] للفقرة	معامل صدق**[2] الفقرة	رقم الفقرة في المقياس	القوة التمييزية للفقرة	معامل صدق الفقرة
1	6.373***	0.245***	19	6.385***	0.329***
2	8.611***	0.207***	20	3.995***	0.271***
3	4.681***	0.198	21	14.972***	0.468***
4	5.434	0.136**	22	5.434	0.554
5	7.358***	0.271***	23	14.307***	0.297***
6	2.993**	0.235	24	3.400	0.258
7	12.931***	0.420***	25	5.494***	0.302***
8	8.437***	0.306***	26	9.563***	0.350***
9	2.959**	0.113**	27	9.438***	0,310***
10	2.516*	0.270***	28	3.372***	0,118***
11	4.323	0.152***	29	15.892***	0.382***
12	11.212***	0.318***	30	6.461***	0.336***
13	2.445*	0.257	31	4.276	0.324
14	12.693***	0.477***	32	3.505***	0.174***
15	10.614***	0.261***	33	13.950***	0.412***
16	2.934**	0.244***	34	15.628***	0,483***
17	7.974***	0.146**	35	11.864***	0.281***
18	3.100**	0.181***	36	5.493***	0.151***

ثانيا: الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها من خلال:

1.معادلة (الفا كرونباخ) وقد بلغت قيمة الثبات(0.83) بالنسبة للقيادة المرنة و(0.81) للاداء المميز.

2.طريقة التطبيق واعادة التطبيق: وقد بلغت قيمة الثبات(0.82) بالنسبة للقيادة المرنة و(0.80) للاداء المميز

التطبيق النهائي

بعد التحقق من صدق وثبات اداة البحث الحالي تم تطبيقها على عينة البحث المكونة من (150) معلم ومعلمة .

---

*[1] القيمة التائية الجدولية عند مستوى

(1.96) = (0.05) ، (2,576) = (0.01)، (3.291) = (0.001)

**[2] القيمة الحرجة لمعامل الارتباط بدرجة حرية (148)

(0.088) = (0.05) ، (0.115) = (0.01)، (0.147) = (0.001)

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

لتحليل بيانات الاستبانة واختبار فرضيات البحث، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، منها:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة استجابات أفراد العينة.
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة المرنة والاداء المميز

الفصل الرابع: نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

مقدمة:

سيتم في هذا الفصل في البداية بتحليل احصائي وصفي عام لكل متغير رئيس وفرعي من متغيري البحث الحالي من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل فقرة ولكل مجال من اجل التحقق من مستوى تحقق متغيري البحث الحالي ومجالاته في الدراسة الحالية .وفي الجزء الثاني سيتم التحقق من العلاقة بين المتغيرين من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون بين متغيري البحث الحالي والمتغيرات الفرعية.

اولا: نتائج البحث

أولا: نتائج البحث الوصفية

قبل ان نتطرق الى الاحصاءات الوصفية لأبعاد متغيري البحث الحالي، لابد من توضيح معيار التصنيف المستخدم في الدراسة الحالية للتحقق من كون الفقرات متحققة ام لا وهي تتدرج من المستوى الضعيف الى المستوى الممتاز وكما يلي:

جدول (5) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة
1	ممتاز	85-100%
2	جيد جدا	75-84%
3	جيد	65-74%
4	مقبولة	50-64
5	ضعيف	أقل من 50%

المصدر:حسن ،قاسم محمد (2010): تقييم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح التنظيمي ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد .

اولا:مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

للتعرف على الاحصاءات الوصفية **للقيادة المرنة**،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب مجالات القيادة المرنة

الابعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
أولاً: المرونة في اتخاذ القرار	4	20	4.06	0.420	81%	الثالثة
ثانياً: التواصل	4	20	4.02	0.446	80%	الرابعة
ثالثاً: التكيف مع المتغيرات	4	20	4.16	0.506	83%	الثانية
رابعاً: حل المشكلات	4	20	4.24	0.472	84%	الاولى
الدرجة الكلية	16	80	4.12	0.461	82%	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال الجدول السابق ان الوزن النسبي للقيادة المرنة (82%) بوسط حسابي قدرة (4.12) وانحراف معياري (0.461) فأن القيادة المرنة لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى جيد جدا. وقد جاء بعد (حل المشكلات) في المرتبة الاولى،اما بعد(التكيف مع المتغيرات) فقد جاء في المرتبة الثانية ،جاء بعد(المرونة في اتخاذ القرار) في المرتبة الثالثة ،وفي المرتبة الرابعة جاء بعد(التواصل) في المرتبة الاخيرة.

1-الاحصاءات الوصفية لبعد (المرونة في اتخاذ القرار) :

للتعرف على مستوى مجال(**المرونة في اتخاذ القرار**) لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات بعد المرونة في اتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
1	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.	4.32	0.435	86%	الاولى
2	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تعديل قراراته وفق متطلبات الموقف.	4.11	0.234	82%	الثانية
3	يعتمد مدير المدرسة أساليب متنوعة عند اتخاذ القرارات.	3.87	0.546	77%	الرابعة
4	يتخذ مدير المدرسة القرارات بسرعة وفاعلية عند حدوث المشكلات.	3.96	0.468	79%	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	4.06	0.420	81%	

لقد اظهرت نتائج بعد (**المرونة في اتخاذ القرار**) ان الوزن النسبي له (81%) ،وبمتوسط حسابي(4.06) وانحراف معياري (0.420) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(**المرونة في اتخاذ القرار**) لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين يصنف على انه جيد جدا.

2.**الاحصاءات الوصفية لبعد (التواصل) :**

للتعرف على مستوى مجال(**التواصل**) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات بعد التواصل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
1	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بصورة مستمرة وفعالة.	3.89	0.545	77%	الرابعة
2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بحرية.	4.01	0.435	80%	الثانية
3	يعتمد مدير المدرسة أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع المعلمين.	4.22	0.347	84%	الاولى
4	يوفر مدير المدرسة بيئة قائمة على الاحترام والتعاون بين العاملين.	3.99	0.458	79%	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	4.02	0.446	80%	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

لقد اظهرت نتائج بعد (**التواصل**) ان الوزن النسبي له (80%) ،وبمتوسط حسابي(4.02) وانحراف معياري (0.446) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(**التواصل**) لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين يصنف على انه جيد جدا.

3.**الاحصاءات الوصفية لبعد (التكيف مع المتغيرات) :**

للتعرف على مستوى مجال(**التكيف مع المتغيرات**) لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

جدول (9)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات بعد التكيف مع المتغيرات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
1	يتكيف مدير المدرسة مع التغيرات التربوية والتكنولوجية الحديثة.	4.45	0.548	89%	الاولى
2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على مواكبة التطورات التعليمية.	4.18	0.543	83%	الثانية
3	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تعديل خططه وفق الظروف الجديدة.	3.98	0.511	79%	الرابعة
4	يدعم مدير المدرسة العاملين أثناء التغيرات التي تواجه المدرسة.	4.04	0.424	80%	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثالث	4.16	0.506	83%	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

لقد اظهرت نتائج بعد (**التكيف مع المتغيرات**) ان الوزن النسبي له (83%) ،وبمتوسط حسابي(4.16) وانحراف معياري (0.506) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(**التكيف مع المتغيرات**) لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين يصنف على انه جيد جدا.

4.الاحصاءات الوصفية لبعد(حل المشكلات)

للتعرف على مستوى مجال(**حل المشكلات**) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات بعد حل المشكلات

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
1	يعالج مدير المدرسة المشكلات التربوية بطريقة هادئة ومنظمة.	4.33	0.346	86%	الثانية
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلات.	3.87	0.546	77%	الرابعة
3	يمتلك مدير المدرسة القدرة على إيجاد حلول سريعة للمواقف الطارئة.	4.57	0.457	91%	الاولى
4	يعتمد مدير المدرسة أساليب مبتكرة في حل المشكلات المدرسية.	4.22	0.541	84%	الثالثة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الرابع	4.24	0.472	84%	

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

لقد اظهرت نتائج بعد (**حل المشكلات**) ان الوزن النسبي له (84%) ،وبمتوسط حسابي(4.24) وانحراف معياري (0.472) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(**حل المشكلات**) لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين يصنف على انه جيد جدا.

ثانيا: مستوى الاداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية

للتعرف على الاحصاءات الوصفية للاداء المميز ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من التنمية المستدامة ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب المجالات

الابعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
الابداع	10	55	3.93	0.54	78%	الاولى
الكفاءة المهنية	10	50	3.85	0.57	77%	الثانية
الدرجة الكلية	20	105	3.89	0.55	77%	جيد جدا

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال الجدول السابق ان الوزن النسبي للاداء المميز (77%) بوسط حسابي قدرة (3.89) وانحراف معياري (0.55) وحسب معيار التصنيف فأن الاداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمستوى جيد جدا. وقد جاء بعد (الابداع) في المرتبة الاولى بوزن نسبي قدرة (78%) ويليه بعد (الكفاءة المهنية) بوزن نسبي قدرة (77%).

1-الاحصاءات الوصفية لبعد الابداع :

للتعرف على مستوى مجال(**الابداع**) لدى معلمي المرحلة الابتدائية ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

جدول (12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات البعد الابداع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
1	يستخدم المعلم أساليب تدريس حديثة ومتنوعة داخل الصف.	4.53	0.65	90%	الاولى
2	يقدم المعلم أفكارًا جديدة تسهم في تطوير العملية التعليمية.	4.22	0.63	84%	الثالثة
3	يشجع المعلم التلاميذ على التفكير والإبداع أثناء الدرس.	3.76	0.57	75%	الثامنة
4	يوظف المعلم الوسائل التعليمية بطريقة مبتكرة.	3.89	0.48	77%	السابعة
5	يمتلك المعلم القدرة على معالجة المشكلات الصفية بأساليب إبداعية.	3.52	0.48	70%	العاشرة
6	يسعى المعلم إلى تطوير مهاراته المهنية بصورة مستمرة.	3.62	0.74	72%	التاسعة
7	يحرص المعلم على تنويع الأنشطة التعليمية بما يناسب التلاميذ.	4.08	0.47	81%	الخامسة
8	يستخدم المعلم التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريس.	3.90	0.39	78%	السادسة
9	يبادر المعلم إلى تقديم مقترحات تسهم في تحسين العمل المدرسي.	4.32	0.54	86%	الثانية
10	يظهر المعلم مرونة في التعامل مع المواقف التعليمية المختلفة.	4.15	0.44	83%	الرابعة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	3.93	0.54	78%	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Spss)

لقد اظهرت نتائج بعد (الابداع) ان الوزن النسبي له (78%) ،وبمتوسط حسابي(3.93) وانحراف معياري (0.54) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(الابداع) لدى معلمي المرحلة الابتدائية يصنف على انه جيد جدا.

2.**الاحصاءات الوصفية لمجال الكفاءة المهنية:**

للتعرف على مستوى مجال(**الكفاءة المهنية**) لدى معلمي المرحلة الابتدائية ،تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ،والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول الآتي :

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

جدول (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات البعد الكفاءة المهنية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
1	يلتزم المعلم بأداء واجباته التعليمية والتربوية بصورة منتظمة.	3.87	0.58	77%	السادسة
2	يمتلك المعلم مهارات جيدة في إدارة الصف الدراسي.	4.25	0.65	85%	الثانية
3	يخطط المعلم للدروس بطريقة منظمة وواضحة.	3.96	0.48	79%	الخامسة
4	يستخدم المعلم أساليب تقويم مناسبة لقياس مستوى التلاميذ.	4.18	0.76	83%	الثالثة
5	يتمتع المعلم بالقدرة على إيصال المعلومات بصورة واضحة.	3.37	0.54	67%	التاسعة
6	يلتزم المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم أثناء العمل.	3.37	0.48	67%	التاسعة
7	يتعاون المعلم مع إدارة المدرسة لتحقيق أهداف العمل التربوي.	3.63	0.65	72%	السابعة
8	ينجز المعلم الأعمال المطلوبة منه بدقة وكفاءة.	4.06	0.57	81%	الرابعة
9	يحرص المعلم على تنمية علاقاته المهنية مع زملائه في المدرسة.	4.45	0.57	89%	الاولى
10	يمتلك المعلم القدرة على إدارة الوقت أثناء تنفيذ الدرس.	3.52	0.46	70%	الثامنة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	3.85	0.57	77%	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج(Spss)

لقد اظهرت نتائج بعد (الكفاءة المهنية) ان الوزن النسبي له (77%) ،وبمتوسط حسابي(3.86) وانحراف معياري (0.57) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ،يتبين لدينا ان بعد(الكفاءة المهنية) لدى معلمي المرحلة الابتدائية يصنف على انه جيد جدا.

ثانيا: العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين القيادة المرنة والاداء المميز من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية

الفرضية الرئيسية للبحث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية والاداء المميز لدى المعلمين

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكيف مع المتغيرات لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات لدى مدير المدرسة وتحقيق الاداء المميز لدى المعلمين.

وقد تحقق الباحث من فرضيات البحث من خلال استعمال معامل ارتباط(بيرسون) وكما موضح في الجدول التالي :

جدول (14) العلاقة بين ابعاد العلاقة بين القيادة المرنة والاداء المميز

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيم معامل ارتباط بيرسون	Value).P)
1.المرونة في اتخاذ القرار	الاداء المميز	0.74	0.00
2.التواصل		0.81	0.00
3.التكيف مع المتغيرات		0.71	0.00
4.حل المشكلات		0.70	0.00
اجمالي ابعاد العلاقة بين القيادة المرنة والاداء المميز		0.78	0.00

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج(Spss)

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المرنة والاداء المميز ،اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.78) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الرئيسية للبحث الحالي .
2. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(المرونة في اتخاذ القرار) والاداء المميز ،اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.74) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث الحالي.
3. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد (التواصل) والاداء المميز ،اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.81) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث الحالي.

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

4. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(**التكيف مع المتغيرات**) والاداء المميز،اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.71) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث الحالي.

5. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(**حل المشكلات**) والاداء المميز ،اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.70) وهو معامل ارتباط قوي والذي يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث الحالي.

ثالثا: تفسير النتائج ومناقشتها

أولاً: تفسير نتيجة مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية جاء بمستوى جيد جدًا، إذ بلغ الوزن النسبي (82%) وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.461). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس أصبحوا أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة التعليمية، سواء كانت تنظيمية أم تربوية، فضلاً عن اهتمامهم بتطبيق أساليب قيادية حديثة تقوم على المشاركة والتواصل الفعال واتخاذ القرارات المناسبة وفق متطلبات الموقف. كما تعكس هذه النتيجة وعي المديرين بأهمية المرونة القيادية في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

أما تصدر بعد حل المشكلات للمرتبة الأولى فيعزى إلى طبيعة العمل المدرسي الذي يتطلب من المدير التعامل المستمر مع المشكلات الإدارية والتربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها بصورة سريعة وفاعلة. في حين جاء بعد التكيف مع المتغيرات في المرتبة الثانية نتيجة التغيرات المتلاحقة في السياسات التعليمية وأساليب التدريس. أما بعد المرونة في اتخاذ القرار فقد احتل المرتبة الثالثة، بينما جاء بعد التواصل في المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز قنوات الاتصال والتفاعل بين المديرين والمعلمين بما يدعم العمل الجماعي داخل المدرسة.

ثانياً: تفسير نتيجة مستوى الأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية

بينت النتائج أن مستوى الأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية جاء بمستوى جيد جدًا، إذ بلغ الوزن النسبي (77%) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.55). ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام المعلمين بأداء واجباتهم المهنية، وحرصهم على تطوير مهاراتهم التدريسية، واستثمار خبراتهم في تحسين عملية التعلم، فضلاً عن سعيهم إلى تحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بمستوى الطلبة. كما جاء بعد الإبداع في المرتبة الأولى، الأمر الذي يدل على اهتمام المعلمين بتوظيف أساليب تدريس حديثة وتنويع الأنشطة التعليمية بما يتناسب مع احتياجات الطلبة، بينما جاء بعد الكفاءة المهنية في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس امتلاك المعلمين للمعارف والمهارات الأساسية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.

ثالثاً: تفسير نتائج العلاقة بين القيادة المرنة والأداء المميز

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة المرنة والأداء المميز، إذ بلغ معامل الارتباط (0.78)، مما يدل على أن زيادة مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس يقترن بارتفاع مستوى الأداء المميز لدى المعلمين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير المرن

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

يوفر بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، ويمنح المعلمين الدعم اللازم لممارسة أعمالهم بكفاءة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم.

كما أوضحت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين جميع أبعاد القيادة المرنة والأداء المميز، حيث ارتبط بعد التواصل بأعلى معامل ارتباط (0.81)، مما يشير إلى أن الاتصال الفعال بين المدير والمعلمين يعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء المتميز. في حين جاءت أبعاد المرونة في اتخاذ القرار (0.74)، والتكيف مع المتغيرات (0.71)، وحل المشكلات (0.70) بعلاقات ارتباط قوية أيضًا، وهو ما يؤكد أن ممارسة المدير لهذه السلوكيات القيادية تسهم في رفع دافعية المعلمين، وتعزيز الإبداع والكفاءة المهنية لديهم، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء داخل المدرسة. وتتفق هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية التي تؤكد أن القيادة المرنة تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين، كما تنسجم مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة Harris (2019) وBush (2021) اللتين أكدتا أن القيادة المرنة تسهم في تحسين البيئة المدرسية وتعزيز التعاون ورفع مستوى أداء المعلمين، وكذلك مع نتائج Armstrong (2020) وRobbins & Judge (2022) اللتين بينتا أن البيئة التنظيمية الداعمة والقيادة الفاعلة تعدان من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز لدى المعلمين.

رابعا: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث أن مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثانية جاء بمستوى جيد جدًا، مما يدل على امتلاك المديرين قدرة مناسبة على التعامل مع المواقف التربوية المختلفة بمرونة وفاعلية.
2. تبين أن مجال حل المشكلات حصل على المرتبة الأولى بين مجالات القيادة المرنة، مما يشير إلى اهتمام مديري المدارس بمعالجة المشكلات التربوية والإدارية بطريقة فعالة تسهم في استقرار العمل المدرسي.
3. كشفت النتائج أن مستوى الأداء المميز لدى معلمي المرحلة الابتدائية جاء بمستوى جيد جدًا، الأمر الذي يعكس امتلاك المعلمين قدرات مهنية وإبداعية تسهم في تطوير العملية التعليمية.
4. أظهرت النتائج أن مجال الإبداع جاء في المرتبة الأولى ضمن مجالات الأداء المميز، مما يدل على اهتمام المعلمين باستخدام الأساليب الحديثة والأفكار الإبداعية في التدريس.
5. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين القيادة المرنة والأداء المميز، مما يؤكد أن ممارسة القيادة المرنة من قبل مدراء المدارس تسهم بصورة إيجابية في رفع مستوى أداء المعلمين وتميزهم المهني.
6. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة في اتخاذ القرار والأداء المميز، مما يدل على أهمية مشاركة المعلمين في القرارات الإدارية والتربوية.
7. أظهرت النتائج أن التواصل المرن كان أكثر المجالات ارتباطًا بالأداء المميز، الأمر الذي يعكس أهمية التواصل الإيجابي في تحسين العلاقات المهنية وتحفيز المعلمين نحو الأداء الأفضل.
8. أكدت النتائج أن التكيف مع المتغيرات وحل المشكلات يسهمان في تعزيز الأداء المميز لدى المعلمين، من خلال توفير بيئة مدرسية قادرة على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة.

خامسا: التوصيات

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز ممارسة القيادة المرنة لدى مديري المدارس الابتدائية من خلال اعتماد أساليب قيادية حديثة تقوم على التكيف مع المتغيرات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات بفاعلية.
2. إعداد برامج تدريبية وورش عمل مستمرة لمديري المدارس تهدف إلى تنمية مهارات القيادة المرنة، ولا سيما مهارات التواصل، وإدارة التغيير، واتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
3. توفير بيئة مدرسية داعمة تشجع التعاون والثقة المتبادلة بين المديرين والمعلمين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المتميز داخل المدرسة.
4. تحفيز المعلمين ماديًا ومعنويًا من خلال اعتماد أنظمة للحوافز والتكريم تستند إلى معايير موضوعية للأداء المتميز، بما يعزز دافعيتهم نحو الإبداع والتميز.
5. تشجيع المعلمين على تنمية كفاءاتهم المهنية من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والبرامج التطويرية، والاطلاع على المستجدات التربوية والتقنيات التعليمية الحديثة.
6. تعزيز قنوات الاتصال الفعال بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وإشراكهم في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.
7. اعتماد مؤشرات علمية دورية لقياس مستوى القيادة المرنة لدى مديري المدارس ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء المؤسسي.
8. اهتمام المديريات العامة للتربية بإدراج معايير القيادة المرنة ضمن معايير اختيار وتقويم مديري المدارس، لما لها من أثر إيجابي في تحسين أداء المعلمين والارتقاء بجودة العملية التعليمية.

سادسا: المقترحات

1. إجراء دراسة مماثلة على مراحل دراسية أخرى كالمتوسطة والإعدادية لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والأداء المميز في تلك المراحل.
2. إجراء دراسة تقارن بين المدارس الحكومية والأهلية في مستوى القيادة المرنة والأداء المميز لدى المعلمين.
3. دراسة أثر القيادة المرنة في متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الإبداع الإداري أو الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
4. إجراء دراسة تتناول معوقات تطبيق القيادة المرنة في المدارس الابتدائية وسبل معالجتها.
5. إجراء دراسة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز القيادة المرنة وتحسين الأداء المميز داخل المؤسسات التعليمية.

المصادر

اولا: العربية

1. التميمي، أحمد جاسم. (2017). الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالكفاءة المهنية. بغداد: دار الكتب العلمية.
2. الجبوري، سعد كريم. (2020). الإدارة التربوية وتطوير الأداء المدرسي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. حسن ،قاسم محمد (2010): تقييم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح التنظيمي ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

4. الحمداني، محمود عبد الله. (2019). القيادة التربوية المعاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. الدليمي، خالد محمود. (2022). الجودة التعليمية والأداء المتميز. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
6. الربيعي، محمد عبد الأمير. (2021). التميز المؤسسي في التعليم. بغداد: دار الكتب العلمية.
7. الساعدي، علي حسين. (2018). الإدارة التربوية الحديثة. بغداد: دار اليازوري العلمية.
8. الشمري، علي فاضل. (2018). الإبداع التربوي لدى المعلمين. بغداد: دار اليازوري العلمية.
9. الطعاني، حسن أحمد. (2021). الإدارة التربوية والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق.
10. العبيدي، سالم عبد الله. (2019). الكفايات المهنية للمعلمين. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. العبيدي، محمد خضير. (2023). الإدارة التربوية الحديثة وتطوير الأداء المدرسي. بغداد: دار اليازوري العلمية.
12. العزاوي، قاسم محمد. (2020). الإدارة المدرسية الفاعلة. بغداد: دار الكتب العلمية.
13. الكبيسي، أحمد خليل. (2021). القيادة والإدارة في المؤسسات التعليمية. عمان: دار البداية.
14. الموسوي، حسن كاظم. (2021). الإبداع والابتكار في التعليم الحديث. النجف: دار الضياء للطباعة والنشر.
15. النعيمي، مازن أحمد. (2022). تطوير الكفاءة المهنية في المؤسسات التعليمية. بغداد: دار أمجد للنشر والتوزيع.

ثانيا: الاجنبية

1- Al-Khaldi, S. (2016). Educational Leadership in Contemporary Schools. Amman: Dar Al Masirah.
2- Armstrong, M. (2020). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (6th ed.). London: Kogan Page.
3- Bush, T. (2019). Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice (5th ed.). London: Sage Publications.
4- Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). Sage Publications.
5- Bush, T. (2021). Educational Leadership and School Management. London: Sage Publications.
6- Daft, R. L. (2020). The Leadership Experience (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
7- Education World Forum. (2023). Education World Forum 2023. https://www.educationworldforum.org
8- Fullan, M. (2018). The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. San Francisco: Jossey-Bass.

9- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013).*Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill
10- Harris,A.(2019).School Leadership and Educational Improvement.NewYork: Routledge.
11- Harris, A. (2022). School Leadership and Educational Change. New York: Routledge.
12- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2018). Leadership: Theory, Application, and Skill Development (6th ed.). Boston: Cengage Learning.
13- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
14- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). New York: Pearson Education.
15- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior in Education (19th ed.). New York: Pearson Education.
16- UNESCO Institute for Statistics. (2012). *International Standard Classification of Education (ISCED 2011)*. UNESCO Institute for Statistics.
17- UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon declaration and framework for action*. UNESCO Publishing.
18- UNESCO Institute for Statistics. (2012). *International Standard Classification of Education (ISCED 2011)*. UNESCO Institute for Statistics
19- UNESCO. (2022). Transforming Education Summit. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. https://www.unesco.org/en/transforming-education-summit
20- UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon declaration and framework for action*. UNESCO Publishing
21- Yukl, G. (2017). Leadership in Organizations (8th ed.). New York: Pearson Education.
22- Yukl, G. (2020). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson.

مجلة كلية التربية الاساسية
كلية التربية الاساسية – الجامعة المستنصرية
P- ISSN: 3007-3650 E- ISSN: 2706-8536
Journal of the College of Basic Education Vol.32 (No.139) 2026, pp.935-963

Flexible Leadership Among Primary School Principals and Its Relationship to Outstanding Performance Among Primary School Teachers

Asst.Lect. Hudar Kadhim Ahmed Rashid
Ministry of Higher Education and Scientific Research / Scientific Supervision and Evaluation Authority
huadarkahmed@mohesr.edu.iq
07763910019

Abstract

This research aims to identify the flexible leadership of primary school principals and its relationship to outstanding performance among primary school teachers in the Second Karkh Education Directorate. The research adopted a descriptive correlational approach, deemed suitable for the nature and objectives of the study. The research population consisted of 12,972 male and female teachers in primary schools affiliated with the Second Karkh Education Directorate. The research sample comprised 150 male and female teachers selected randomly. To achieve the research objectives, a questionnaire was developed as the data collection tool. It consisted of two main axes: flexible leadership, with 16 items distributed across four dimensions: flexibility in decision-making, communication, adaptability to changes, and problem-solving; and outstanding performance, with 20 items distributed across two dimensions: creativity and professional competence. The psychometric properties of the instrument were verified by establishing face validity through a panel of expert reviewers, and by verifying reliability using Cronbach's alpha. The results showed that the questionnaire possessed a good degree of validity and reliability, making it suitable for application. The research findings indicated that the level of flexible leadership among school principals was very good, with a relative weight of 82%. Similarly, the results showed that the level of outstanding performance among primary school teachers was also very good, with a relative weight of 77%. Furthermore, the results demonstrated a strong positive correlation between flexible leadership and outstanding performance, with a correlation coefficient of 0.78. This indicates that increasing the level of flexible leadership among school principals contributes to enhancing outstanding performance among teachers. The results also showed significant correlations between all dimensions of flexible leadership and outstanding performance.

Keywords: Flexible leadership, outstanding performance, primary school teachers, school principals, Al-Karkh Second Education Directorate.