



## Transactive leadership and its relationship to the creative performance of technical supervisors in the general directorates of education in Baghdad Governorate

Lec. Dr. Muhammad Mahmoud Saleh \* 

*General Directorate of Education, Baghdad Al-Karkh II / Ministry of Education, Iraq.*

\*Corresponding author: [M44amed.9@gmail.com](mailto:M44amed.9@gmail.com)

Received: 14-03-2024

Publication: 28-04-2024

### Abstract

The research aimed to identify the reciprocal leadership of the directors of the sports and school activity departments, as well as to identify the creative performance of the technical supervisors and the relationship between them. The descriptive approach was used using the survey method and correlational relationships. The research community consisted of the technical supervisors in the sports and school activity departments in the General Directorates of Baghdad Education, who numbered (134). (As a technical supervisor, the sample was divided into exploratory, construction, and application samples. The scientific foundations for constructing the standards were used, as well as extracting the scientific foundations (validity and reliability). The researcher concluded that the directors of the sports and school activity departments enjoyed the reciprocal leadership style, which helped the creative performance of technical supervisors. He recommended paying attention to the reciprocal leadership style and encouraging its use to achieve the organizational goals of sports institutions.

### Keywords:

Interactive leadership, Creative performance, Technical supervisors.



القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمشرفين الفنيين بالمديريات العامة للتربية في  
محافظة بغداد

م. د. محمد محمود صالح

[M44amed.9@gmail.com](mailto:M44amed.9@gmail.com)

العراق / المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية

تاريخ نشر البحث 2024/4/28

تاريخ استلام البحث 2024/3/14

---

الملخص

هدف البحث للتعرف على القيادة التبادلية لمدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وكذلك التعرف على الاداء الابداعي للمشرفين الفنيين والعلاقة بينهم ، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، وتكون مجتمع البحث من المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي و المدرسي بالمديريات العامة لتربيات بغداد والبالغ عددهم ( 134 ) مشرفا فنيا قسمت الى العينة الاستطلاعية والبناء والتطبيق وتم استخدام الاسس العلمية الخاصة ببناء المقاييس وكذلك استخراج الاسس العلمية ( الصدق والثبات ) ، واستنتج الباحث تمتع مدراء أقسام النشاط الرياضي و المدرسي بأسلوب القيادة التبادلية مما ساعد على الاداء الابداعي للمشرفين الفنيين ، وأوصى الاهتمام بأسلوب القيادة التبادلية والتشجيع على استخدامه لتحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسات الرياضية .

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية ، الأداء الإبداعي للمشرفين الفنيين .

## 1- المقدمة:

الإدارة هي نشاط مميز له علاقة مباشرة بكل حياة الإنسان، وفي الوقت نفسه هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال، فأن غابت الإدارة يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل. وكلنا يعلم ان القيادة هي من اهم متطلبات الإدارة و البذرة الاولى لنجاح عمل اي مؤسسة، أو منظمة تتطلع الى تحقيق اهدافها عن طريق اختيار الاشخاص القادرين على القيام بإدارتها بما يتمتعون به من كفاءات، وبما ان القيادة تضم مجموعة من القدرات، والمهارات التي من المفترض أن يمتلكها القائمون بالأعمال الادارية لتمكنهم من أداء مهامهم وأدوارهم ومسؤولياتهم خير أداء مما يؤثر في عمل مدراء أقسام النشاطات الرياضية والمدرسية ككل. تعمل القيادة التبادلية على تدعيم الثقة بين المدير والمشرفين الفنيين لتحقيق النتائج المتوقعة منهم؛ فالمدير التبادلي يتفاوض مع المشرفين لمبادلة جهودهم وإنجازهم بالحوافز والمكافآت، في ضوء ما يحققونه من إنجازات. وهذا يؤدي دوراً أساسياً في رفع إنجاز المشرفين الفنيين في أقسام النشاطات الرياضية و المدرسية، ويعود بالنفع عليهم، وعلى القسم، ما يزيد قدرة المشرفين الفنيين على العطاء والإنجاز، ويحقق الفائدة التربوية المرغوبة. ان ظهور الاساليب الادارية الحديثة التي تعد رافداً اساسياً في رفد العاملين في قسم النشاطات الرياضية والكشفي بالخبرات المتطورة والمبدعة وزيادة مخزونهم من المعرفة ومن اجل المشاركة والمنافسة، فلم يعد يجدي ان يكون اداء العاملين ناجحاً فقط، بل لابد من تسخير كل امكاناتهم وقدراتهم و يكون اداؤهم متفرداً و مبدعاً، وتكمن اهمية البحث في كون هذه الدراسة تساهم في تقديم رؤية مستقبلية للبحوث المتعلقة بالجوانب الادارية، من خلال دراسة القيادة التبادلية لمدراء النشاطات الرياضية و المدرسية وكيفية اداء المشرفين الفنيين في ظل تلك القيادة بالأداء الابداعي لمشرفي أقسام النشاطات الرياضية و المدرسية. تشهد أقسام النشاطات الرياضية والمدرسية اهتماماً واضحاً ومنتزاعاً بتطوير قدراتها الإدارية في مجالات متعددة وذلك لتحقيق الانتاج لتلك الأقسام، وللقيادة التبادلية دور في دعم ومساعدة الأقسام في تحقيق النتائج من خلال الاهتمام بالمشرفين الفنيين الذي يعدون أهم العناصر والأساس في ازدهار أقسام النشاطات الرياضية والمدرسية.

وتكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الآتي:

1. ماهي علاقة القيادة التبادلية بالأداء الإبداعي من وجهة نظر المشرفين الفنيين في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد؟

## ويهدف البحث الى:

1. بناء مقياسي القيادة التبادلية والاداء الابداعي من وجهة نظر المشرفين.
2. التعرف على القيادة التبادلية والاداء الابداعي من وجهة نظر المشرفين.
3. التعرف على العلاقة بين القيادة التبادلية والاداء الابداعي من وجهة نظر المشرفين.

## 2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

## 2-2 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من (6) مديريات ثلاث في الرصافة وثلاث في الكرخ وبعدهد (134) مشرفاً فنياً، وهم يمثلون جميع المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي للمديرية العامة للتربية في الرصافة والكرخ للعام الدراسي (2022-2023).

## - عينات البحث:

تكونت العينة من (134) بنسبة بلغت (100%) وقسمت العينة الرئيسية وبحسب متطلبات البحث فهو مكون من ثلاث عينات، وتقسيم أنواع العينات على أساس علمي يتناسب مع أسئلة البحث ويتوافق مع الظاهرة المدروسة كما هو مبين في الجدول (1).

## - العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة من (30) تم اختيارهم عشوائياً بنسبة (22.38%).

## - عينة البناء:

تكونت عينة البناء من (100) مشرف بنسبة (74.62%) تم اختيارهم بشكل عشوائي

## - عينة التطبيق:

تكونت عينة التطبيق من (130) مشرفاً بنسبة (97.01%) من المجتمع الكلي .

جدول (1) يبين مجتمع البحث وعينته

ت	النشاط الرياضي و المدرسي في المديرية العامة للتربية	عدد المشرفين الفنيين الكلية	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق
1.	الكرخ الاولى	15	5	10	15
2.	الكرخ الثانية	27	5	21	26
3.	الكرخ الثالثة	20	5	15	20
4.	الرصافة الاولى	26	5	21	26
5.	الرصافة الثانية	27	5	19	24
6.	الرصافة الثالثة	19	5	14	19
المجموع					130
النسبة المئوية					%100
					%22.388
					%74.626
					%97.014

## 2-3 الأدوات والأجهزة ووسائل جمع المعلومات والبيانات المستعملة في البحث:

- مصادر عربية وأجنبية
  - شبكة المعلومات الإلكترونية الدولية (الإنترنت)
  - قياس فقرة الاستبيان القيادة التبادلية
  - استبيان لقياس فقرات الاداء الابداعي
  - استمارة تفرغ البيانات جهاز حاسوب محمول نوع (HP)
  - حاسبة يدوية نوع (KASIIQ).
- ## 2-4 إجراءات البحث الميدانية:
- ### 2-4-1 إجراءات بناء مقياسي القيادة التبادلية والاداء الابداعي:
- إنها مجموعة أساسية من الخطوات التي يمكن اتباعها عند إنشاء اختبار أو مقياس، وكيف ترتبط وحدات المقياس بقياس جانب عام لمهارة أو سمة أو خاصية أو قدرة.
- ### 2-4-2 الغرض من بناء المقياس:

تتمثل إحدى الخطوات الأولى لبناء مقياس محدد في التحديد الواضح للغرض من التدبير والاستخدام المقصود لهذا الإجراء.

#### 2-4-3 تحديد الظاهرة المطلوب قياسها:

يجب أن يكون الباحث واضحاً بشأن الظاهرة المراد قياسها ومفهومها وحدودها واضحاً تماماً فالظاهرة التي تهدف هذه الدراسة إلى قياسها هي القيادة المشتركة والأداء الإبداعي.

#### 2-4-4 تحديد مجالات مقياس القيادة التبادلية والأداء الإبداعي:

ولتحديد مجالات المقياس، قام الباحث بمسح واستشارة الأدبيات والمصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بعلوم الإدارة والتنظيم والإدارة، وخاصة موضوع القيادة والأداء الإبداعي في المجال، واستطلع آراء (17) خبيراً ومتخصصاً في المجال من خلال تقديم استبيان لتحديد أهم المحاور أو المجالات ذات الأهمية التي من شأنها أن تساعد في بناء الإطار المرجعي للمقاييس والمقاييس (3) للقيادية. و (4) مجال الأداء الإبداعي المقبول أو المستبعد إذا وصلت النسبة إلى أكثر من 75٪، فسيتم اعتمادها كما هو مبين في الجدولين (2) و (3).

جدول (2) يبين النسبة المئوية و كا<sup>2</sup> لآراء الخبراء والمختصين لمجالات مقياس القيادة التبادلية

مجالات مقياس القيادة التبادلية						
ت	المجالات	آراء الخبراء		النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	sig
		موافق	غير موافق			
1	المكافأة المشروطة	17	0	%100	17	0.00
2	الإدارة النشطة بالاستثناء	17	0	%100	17	0.00
3	الإدارة السائنة بالاستثناء	17	0	%100	17	0.00

بمستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية ن-1 كا<sup>2</sup> الجدولية (3.841).

جدول (3) يبين النسبة المئوية و كا<sup>2</sup> لآراء الخبراء والمختصين لمجالات مقياس الأداء الإبداعي

مجالات الاداء الابداعي						
ت	المجالات	آراء الخبراء		النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	sig
		موافق	غير موافق			

معنوي	0.00	17	%100	0	17	المرونة	1
معنوي	0.00	17	%100	0	17	الطلاقة	2
معنوي	0.00	17	%100	0	17	الإصالة	3
معنوي	0.00	17	%100	0	17	الحساسية للمشكلات	4

- بمستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية ن-1 كا<sup>2</sup> الجدولية (3.841).

#### 2-4-5 مقياس القيادة التبادلية والأداء الإبداعي:

تم إعداد (26) و (40) من الفقرات وقدمت للخبراء والمتخصصين، وتم جمع البيانات وتفرغها ومعالجتها إحصائياً من خلال الاختبارات (النسب المئوية) وقوانين (Ka2) لتحديد الفقرات الصحيحة للمقياسين وتبين صلاحية جميع الفقرات.

#### 2-4-6 تصحيح فقرات مقياس القيادة التبادلية والأداء الإبداعي:

تشير مراجعة المقياس إلى الحصول على إجمالي الدرجات الفردية، والتي يتم حسابها عن طريق إضافة درجات المستجيبين على مقياس التقييم، وتحقق أيضاً من صحة مقياس، نظراً لاستخدام نموذج ليكرت.

يبدأ حساب الوزن من (1-5) ويستمر في الاتجاه الموجب وفق المخطط البديل. عندما يتم إعطاء كل فقرة وزناً محدداً مسبقاً، يتم جمع الأوزان لجميع التعبيرات، وتكون النتيجة مقياساً لدرجة الصفة ودرجة التحصيل. يبين الجدول (4) طرق التصحيح لتعبيرات المقياسين.

الجدول (4) يبين أسلوب تصحيح فقرات المقياس للمقياسيين

اتجاه العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 2-4-7 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراؤها على عينة من مجتمع البحث ولكن تم استبعادها من التجربة الرئيسية والباحث أجرى التجربة على عينة من (30) مشرفاً مع فريق عمل مساعد. بتاريخ 2023/4/5

#### 2-4-8 الأسس العلمية لمقياس القيادة التبادلية والأداء الإبداعي (تجربة البناء):

تم إجراء تجربة البناء على عينة (100) من المشرفيين الفنيين للفترة من 2023/4/8 إلى 2023/4/29 وذلك لتحقيق من:

#### أولاً: صدق المقياس:

الصدق هو أحد المعايير التي تساعد على تحديد مدى جودة الاختبار، وهو يشير إلى دقة أداة القياس في قياس الخصائص أو الظواهر المعدة لقياسه، وهناك أنواع عديدة من الصلاحية.

**ثانياً: صدق المحتوى:**

تتحقق هذه الصلاحية من خلال تقديم الاسئلة والإجابات البديلة ونقاط المراجعة للمقياس إلى مجموعة الخبراء للتأكد من صحتها، بحيث يتم قبول العناصر المعتمدة من قبل الخبراء ، وحذف غير الصالحة.

**ثالثاً: صدق البناء:**

1- تعد صلاحية البناء واحدة من أكثر أنواع الصلاحية تمثيلاً، وتسمى أحياناً الصلاحية المفاهيمية أو صلاحية تشكيل الفرضية، والتي تتحقق من خلال:  
 2- أسلوب المجموعتين الطرفيتين (القدرة التمييزية):  
 تعتمد قوة المقياس الجيد على مدى كفاية مكوناته في قدرتها على التمييز بين مجموعات مختلفة من الظواهر، ويتم تحقيق الصلاحية التمييزية من خلال الاحتفاظ بالعناصر في المقياس الذي تظهر قوته التمييزية من خلال التحليل الإحصائي. وعدادهم (27) مشرف لكل مجموعة. إذ تم حساب (الوسط الحسابي) و(الانحراف المعياري) لدرجات المجموعتين في كل مجال من مجالات المقياس، تم إجراء اختبار ( t-test على عينات مستقلة لتحديد الدلالة الإحصائية للفرق بين المجموعتين العلوية والسفلية عند مستوى الأهمية (0.05). تظهر النتائج الإحصائية قبول جميع العبارات لكلا المقياسين.

**جدول (5) يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس القيادة التبادلية المجموعتين العليا والدنيا**

رقم لعبرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة	الدلالة
	ع	س	ع	س			
1	0.73718	2.1556	0.4954	4.400	-16.951	0.00	معنوي
2	0.73718	2.1556	0.4954	4.400	-16.951	0.00	معنوي
3	0.71985	1.9333	0.4583	4.288	-18.516	0.00	معنوي
4	0.52896	1.7556	0.4954	4.400	-24.477	0.00	معنوي



معنوي	0.00 0	-16.838	0.5055 3	4.511 1	0.72683	2.2889	5
معنوي	0.00 0	-18.730	0.4767 3	4.333 3	0.70568	1.9556	6
معنوي	0.00 0	-22.039	0.4994 9	4.422 2	0.61381	1.8222	7
معنوي	0.00 0	-24.671	0.5025 2	4.555 6	0.57997	1.7333	8
معنوي	0.00 0	-27.723	0.5045 2	4.533 3	0.46818	1.6889	9
معنوي	0.00 0	-15.822	0.5045 2	4.533 3	0.77329	2.3556	10
معنوي	0.00 0	-19.324	0.4840 9	4.355 6	0.68755	1.9333	11
معنوي	0.00 0	-21.525	0.5055 3	4.511 1	0.63325	1.9111	12
معنوي	0.00 0	-22.002	0.4954 3	4.600 0	0.60135	2.0444	13
معنوي	0.00 0	-17.805	0.5045 2	4.533 3	0.66818	2.3111	14
معنوي	0.00 0	-19.884	0.5025 2	4.444 4	0.67270	1.9556	15
معنوي	0.00 0	-20.846	0.5045 2	4.533 3	0.69413	1.8667	16
معنوي	0.00 0	-28.041	0.5025 2	4.444 4	0.36653	1.8444	17
معنوي	0.00 0	-18.500	0.4767 3	4.666 7	0.75679	2.2000	18

معنوي	0.00 0	-19.520	0.4903 1	4.377 8	0.67270	1.9556	19
معنوي	0.00 0	-21.173	0.5045 2	4.466 7	0.63325	1.9111	20
معنوي	0.00 0	-19.698	0.5045 2	4.533 3	0.69048	2.0222	21
معنوي	0.00 0	-21.109	0.4954 3	4.600 0	0.68755	1.9333	22
معنوي	0.00 0	-17.872	0.5045 2	4.466 7	0.70568	2.1556	23
معنوي	0.00 0	-18.022	0.4954 3	4.400 0	0.67270	2.1556	24
معنوي	0.00 0	-16.448	0.5025 2	4.444 4	0.74332	2.2444	25
معنوي	0.00 0	-19.698	0.5045 2	4.533 3	0.69048	2.0222	26

جدول ( 6 ) يبين القدرة التمييزية لفقرات مقياس الاداء الابداعي المجموعتين العليا والدنيا

المجالات	الفقرات	المجموعة	س	+ ع	(ت) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة	التمييز
المرونة	1	العليا	3.30	1.14	3.92	0.000	دال	مميزة
		الدنيا	2.08	0.94				
	2	العليا	4.01	1.04	4.60	0.000	دال	مميزة
		الدنيا	2.34	1.36				
	3	العليا	2.69	1.18	2.40	0.020	دال	مميزة
		الدنيا	1.95	0.87				
	4	العليا	3.95	1.36	4.05	0.000	دال	مميزة
		الدنيا	2.09	1.07				

التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(ت) المحسوبة	ع +	س -	المجموعة	الفقرات	المجالات
مميزة	دال	0.000	3.85	1.13	3.73	العليا	5	الطلاقة
				1.11	2.39	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	3.96	1.37	3.39	العليا	6	
				0.87	2.04	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.29	1.13	3.73	العليا	7	
				1.07	2.34	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	5.51	0.96	3.86	العليا	8	
				0.78	2.43	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.55	1.35	3.86	العليا	9	
				1.00	2.26	الدنيا		
مميزة	دال	0.011	2.63	1.43	3.82	العليا	10	
				1.11	2.82	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	6.55	1.07	3.65	العليا	11	
				1.11	3.29	الدنيا		
مميزة	دال	0.003	3.10	1.03	3.43	العليا	12	
				1.23	2.39	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.28	1.26	3.82	العليا	13	
				0.98	2.39	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	3.78	1.30	3.56	العليا	14	
				1.00	2.26	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	5.92	1.02	3.95	العليا	15	
				0.91	2.26	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	5.94	0.73	4.08	العليا	16	
				0.94	2.60	الدنيا		
مميزة	دال	0.014	2.55	1.03	3.56	العليا	17	
				1.46	2.60	الدنيا		

التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(ت) المحسوبة	ع +	س -	المجموعة	الفترات	المجالات
مميزة	دال	0.000	6.76	0.92	4.30	العليا	18	
				1.19	2.17	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	5.09	1.52	3.65	العليا	19	
				0.59	1.91	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	6.55	0.57	4.71	العليا	20	
				1.11	3.29	الدنيا		
مميزة	دال	0.002	3.22	1.23	3.60	العليا	21	
				0.94	2.56	الدنيا		
مميزة	دال	0.035	2.18	1.39	3.30	العليا	22	
				1.16	2.47	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.08	1.18	3.52	العليا	23	
				0.97	1.38	الدنيا		
مميزة	دال	0.001	3.46	1.10	3.69	العليا	24	
				0.98	2.17	الدنيا		
مميزة	دال	0.001	3.48	1.03	3.56	العليا	25	
				1.16	2.43	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.27	1.13	3.73	العليا	26	
				1.07	2.34	الدنيا		
مميزة	دال	0.034	2.18	1.14	2.95	العليا	27	
				1.01	2.26	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.01	1.27	3.52	العليا	28	
				1.27	2.47	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	5.53	1.15	3.60	العليا	29	
				0.70	2.04	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.55	1.35	3.86	العليا	30	
				1.00	2.26	الدنيا		

التميز	الدالة	درجة (Sig)	(ت) المحسوبة	ع +	س	المجموعة	الفترات	المجالات
مميزة	دال	0.011	2.63	1.43	3.82	العليا	31	
				1.11	2.82	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.77	1.07	3.65	العليا	32	
				1.02	2.17	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.28	1.26	3.82	العليا	33	
				0.98	2.39	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	3.04	1.16	3.75	العليا	34	
				0.98	2.72	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	3.78	1.30	3.56	العليا	35	
				1.00	2.26	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	6.67	0.92	4.04	العليا	36	
				1.01	2.13	الدنيا		
مميزة	دال	0.006	2.89	1.30	3.65	العليا	37	
				1.34	2.52	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	7.70	0.83	4.17	العليا	38	
				0.99	2.08	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	4.20	1.18	4.04	العليا	39	
				1.19	2.56	الدنيا		
مميزة	دال	0.000	5.59	0.87	4.30	العليا	40	
				1.11	2.65	الدنيا		
				1.07	2.82	الدنيا		

2- طريقة الاتساق الداخلي:

1- علاقة ارتباط درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس : كلما كانت قيم معاملات ارتباط درجات مجالات الاختبار أو المقياس بالدرجة الكلية له عالية كان ذلك دليلاً على توفر الاتساق الداخلي للاختبار أو القياس ككل، إذ تعد الدرجة الكلية للاختبار المحك المستخدم للتحقق من صدقه، إذ استخدم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الارتباط بين درجات المجال والنتيجة الإجمالية للمقياس ، حيث ظهرت جميع قيم المجال معنوية.

الجدول (7) يبين معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية لمقياس القيادة التبادلية

رقم العبارة	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	رقم العبارة	ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الدلالة
1	00.670*	0.000	16	00.743*	0.000	معنوي
3	00.566*	0.000	18	00.465*	0.000	معنوي
4	00.814*	0.000	19	00.526*	0.000	معنوي
5	0.727**	0.000	20	00.667*	0.000	معنوي
6	00.830*	0.000	21	0.582**	0.000	معنوي
7	00.651*	0.000	22	00.644*	0.000	معنوي
8	00.721*	0.000	23	00.700*	0.000	معنوي
9	00.713*	0.000	24	00.516*	0.000	معنوي

معنوي	0.000	00.508*	25	معنوي	0.000	00.627*	10
معنوي	0.000	00.774*	26	معنوي	0.000	00.639*	11
				معنوي	0.000	00.547*	12
				معنوي	0.000	00.617*	13
				معنوي	0.000	00.600*	14
				معنوي	0.000	00.561*	15

الدالة الإحصائية	sig	معامل الارتباط	ت	الدالة الإحصائية	sig	معامل الارتباط	ت	الدالة الإحصائية	sig	معامل الارتباط	ت
معنوي	0.00	0.61	28	معنوي	0.00	0.41	14	معنوي	0.00	0.53	1
معنوي	0.00	0.65	29	معنوي	0.00	0.54	15	معنوي	0.00	0.52	2
معنوي	0.00	0.67	30	معنوي	0.00	0.63	16	معنوي	0.00	0.65	3
معنوي	0.00	0.66	31	معنوي	0.00	0.65	17	معنوي	0.00	0.67	4
معنوي	0.00	0.53	32	معنوي	0.00	0.53	18	معنوي	0.00	0.53	5
معنوي	0.00	0.66	33	معنوي	0.00	0.52	19	معنوي	0.00	0.49	6
معنوي	0.00	0.65	34	معنوي	0.00	0.65	20	معنوي	0.00	0.52	7
معنوي	0.00	0.70	35	معنوي	0.00	0.53	21	معنوي	0.00	0.67	8
معنوي	0.00	0.63	36	معنوي	0.00	0.60	22	معنوي	0.00	0.41	9
معنوي	0.00	0.57	37	معنوي	0.00	0.49	24	معنوي	0.00	0.54	10

معنوي	0.00	0.52	38	معنوي	0.00	0.65	25	معنوي	0.00	0.70	11
معنوي	0.00	0.65	39	معنوي	0.00	0.57	26	معنوي	0.00	0.63	12
معنوي	0.00	0.52	40	معنوي	0.00	0.52	27	معنوي	0.00	0.57	13

جدول ( 8 ) يبين ارتباط عبارات مقياس الاداء الابداعي مع المقياس ككل

### ثانياً- ثبات المقياس:

1. طريقة التجزئة النصفية: لحساب معاملات الثبات بهذه الطريقة، يتم تقسيم المصطلحات الفردية والزوجية، ويتم استخراج معامل ارتباط بيرسون (0,899) و (0,844) بين هذين النصفين لفقرات المقياسين ، ولكن هذه القيم تمثل معاملات نصفي الاختبار ، لذلك يجب تصحيح هذه المعاملات باستخدام معادلة (سبيرمان- براون) لاختبار الثبات (0,921) و (0,910) .  
2. معادلة ألفا كرونباخ: استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة من التناسق الداخلي لفقرات الأداة، و تم بحساب ثبات الاختبار للإجابة باستخدام معادلة ( alpha Cronbach) لـ (100 استبيان) ، وعند استخراج معاملات الثبات كانت قيمة مقياس القيادة (0.848) وقيمة الأداء الإبداعي (0.825) ، وهو عامل موثوقية يمكن استخدامه لتقدير ثبات الاختبار.

2-4-9 التطبيق النهائي لمقياس القيادة التبادلية والأداء الابداعي (عينة التطبيق): بعد أن نفذ الباحث إجراء بناء المقياسين بشكلهما النهائي في عملية التحليل الإحصائي، طبق الباحث كلا المقياسين على عينة التطبيق المكونة من (130) من للمدة من (5 فبراير 2023 - 23 مايو 2023). وبعد تحليل استجابات عينة البحث، تم جمع البيانات بشكل خاص، لأن لكل منها درجتها الخاصة.

2-4-10 الوسائل الإحصائية: استخدم الباحثون الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لاستخراج المعاملات الإحصائية.

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

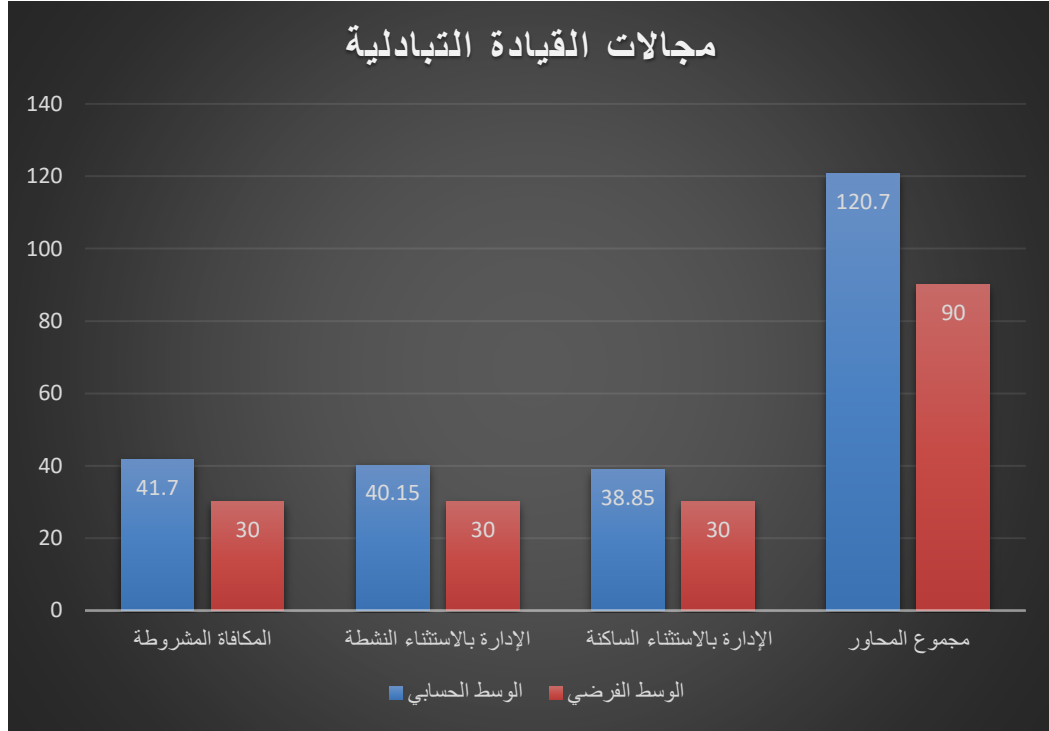
3-1 عرض نتائج مجالات مقياس القيادة التبادلية ومناقشتها لدى مدرء أقسام النشاط الرياضي المدرسي:

جدول (8) يبين الوصف الاحصائي لنتائج مستوى مجالات مقياس القيادة التبادلية لدى مدرء النشاط

الرياضي المدرسي



الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الدرجة الكلية للمجال	عدد الفقرات	المجالات
1.78	30	41.70	50	10	المكافأة المشروطة
2.22	30	40.15	50	10	الإدارة بالاستثناء النشطة
1.64	30	38.85	50	10	الإدارة بالاستثناء الساكنة
5.64	90	120.70	150	30	المقياس ككل



شكل (1) يوضح الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمجالات القيادة التبادلية

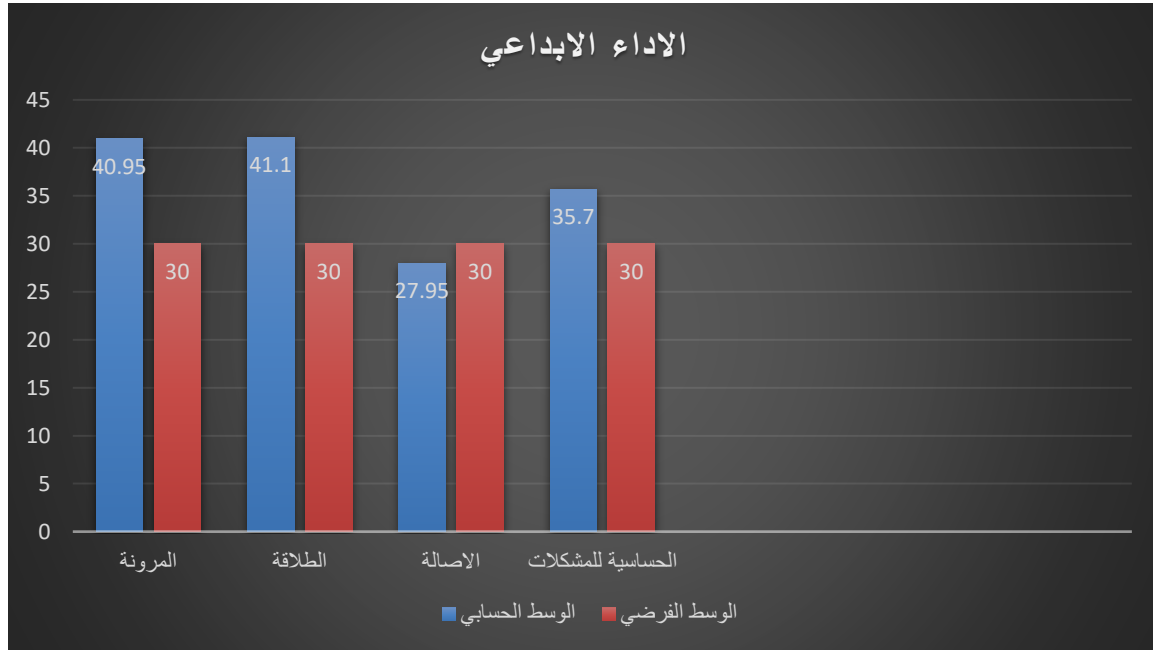
من خلال الاطلاع على جدول (5) نلاحظ ان جميع محاور القيادة التبادلية قيم الاوساط الحسابية اعلى من قيم الوسط الفرضي مما يدل على معنوية القيادة التبادلية ومحاورها لدى مدراء أقسام النشاط الرياضي و المدرسي من وجهة نظر المشرفين الفنيين، وتعمل القيادة التبادلية على تدعيم الثقة بين المدير والمشرفين الفنيين لتحقيق النتائج المتوقعة منهم؛ فالمدير التبادلي يتفاوض مع المشرفين لمبادلة جهودهم وإنجازهم بالحوافز والمكافآت، في ضوء ما يحققونه من إنجازات. وهذا يؤدي دور أساسي في رفع إنجاز المشرفين في الأقسام، وتركز القيادة التبادلية على نتائج الأداء، وبالتحديد على

النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل. وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود رؤوسهم نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة فالقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الإفادة من إمكانات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية؛ إذ يقدم لهم احتياجاتهم المادية مقابل عقد يلزمهم بأداء كل ما يطلبه منهم.

### 2-3 عرض نتائج مجالات مقياس الأداء الابداعي ومناقشتها للمشرفين الفنيين:

جدول (9) يبين الوصف الاحصائي لنتائج مستوى مجالات مقياس الأداء الابداعي للمشرفين الفنيين

المجالات	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للمجال	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري
المرونة	10	50	40.95	30	0.89
الطلاقة	10	50	41.10	30	0.72
الاصالة	10	50	37.95	30	1.09
الحساسية للمشكلات	10	50	35.70	30	1.45
المجموع	40	270	215.90	162	6.67



شكل (2) يوضح الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمجالات الاداء الابداعي

من خلال الاطلاع على جدول ( 9 ) نلاحظ ان قيم الاوساط الحسابية لمقياس الاداء الابداعي ومحاوره جميعها اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد معنوية المقياس لدى العينة. ان الاداء الابداعي هو توليد شيء جديد ومفيد وهو عملية تنشأ من الاستعداد الشخصي يساعد على احداث تغيرات ايجابية تمكن المنظمات من مواجهة متغيرات العمل المتقلبة وإدخال أفكار ومقترحات

جديدة تؤدي الى الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وأداء العاملين فيها وإعطاء صورة إيجابية عن العمل، وفي هذا الإطار لابد من التأكيد على ان جوهر الإبداع يكمن في الأفكار العميقة حيث كل ما يتردد على خاطر بالتأمل من اراء واقتراحات وحلول ومعارف و خلق افكار تتسم بالحدثة تغلفها خبرات موثوق منها ولمسات جمال فريدة من نوعها وتوظيفها توظيف سليم ومدروس يعتبر اداءً ابداعياً حيث ان الموظف المبدع شخص مخالف في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يتصف بها غالبية الناس وهو في الغالب شخص يحاول التفكير بطرق جديدة ويتميز بالقدرة على تصور بدائل عديدة لحل المشكلات.

### 3-3 عرض نتائج العلاقة بين المتغيرات:

جدول (10) يبين العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الإحصائيات المتغيرات
دال	0,000	0,880	القيادة التبادلية x الاداء الابداعي

من خلال اطلعنا على الجدول ( 10 ) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية والاداء الابداعي لان القيادة التبادلية هي قيادة تعاملات تركز على المبادرات وعلاقات تبادل المنفعة، فتربط بين جهد العاملين وإنتاجهم وولائهم، والمكافآت المقدمة لهم، وتعتمد توضيح التوقعات وتقديم المكافآت مقابل الأداء والولاء والجهد المبذول، وتركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل مما يساعد على تحقيق الاداء الابداعي، فالقيادة التبادلية تتناغم مع النظرية التقليدية المبنية على أساس كيفية تشجيع وتفعيل العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يساعد على تحقيق الاداء الابداعي .

### 4-الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1-4 الاستنتاجات

1. تعد القيادة التبادلية النمط القيادي المناسب للمنظمات الهيئات الرياضية المعاصرة؛ وذلك بسبب ما تمتلكه من إبعاد وخصائص مهمة في انجاح المدراء.
2. تمتع مديري النشاط الرياضي المدرسي والكشفي بالقيادة التبادلية.
3. تمتع المشرفين الفنيين بالأداء الابداعي.
4. يمتلك المشرفون الفنيون القدرة على تحديد تفاصيل واجراءات العمل قبل البدء بتنفيذها.
5. يطلع المشرف الفني على اعمال وافكار بيئات خارجية ناجحة ويطبّقها في عمله.

#### 2-4 التوصيات:

1. ضرورة اطلاع المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي على اهمية ودور القيادة التبادلية لدى مدراء أقسام النشاط الرياضي والمدرسي وتأثيره في مستوى اداء المشرفين الفنيين العاملين في أقسامهم وبالتالي تأثيرهم في الاداء الابداعي ويكون التمييز لدى المشرفين تبعا لمستوى الأداء والإنجاز.
2. بناء برامج لتنمية القيادة التبادلية لمدراء قسم النشاط الرياضي والمدرسي.
3. العمل على ان اشراك المشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاطات الرياضية والمدرسية في الدورات التدريبية لغرض الارتقاء بمستواهم وزيادة كفاءتهم.
4. تشجيع المشرفين الفنيين على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل والاستماع لرغباتهم واقتراحاتهم وتقديم الحوافز المعنوية له.

#### المصادر

- عبد الله الصمادي وماهر الدرايع: القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- ماهر محمد عواد العامري وعبد الرزاق الماجدي: الوافي في البحث العلمي، ط 1، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر، بغداد، 2019.
- لطيف محمد علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته في حل المشكلات الإدارية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- Yousef, A. (2017). The degree of practicing mutual leadership by the principals of secondary governmental schools in the northern directorates of the west bank and its relationship with the motivation of achievement from the teachers' perspective. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestin
- Ali, R. I. J., & Malih, F. A. (2022). Analytical study of the reality of the application of administrative automation in sports clubs. *SPORT TK-EuroAmerican Journal of Sport Sciences*, 11, 56. [[CrossRef](#)]

ملحق (1)

السادة الخبراء

ت	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1-	د. قصي فوزي خلف	استاذ	الادارة الرياضية	جامعة البصرة - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
2-	د. نصير قاسم خلف	أستاذ	الادارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
3-	د. باسم سامي	استاذ	الادارة الرياضية	جامعة ذي قار - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
4-	د. وليد خالد همام	استاذ	الادارة الرياضية	جامعة الموصل - كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية.
5-	د. خالد أسود لايع	أستاذ	الادارة الرياضية	جامعة المثنى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
6-	د. جاسم جابر محمد	أستاذ	الإدارة الرياضية	جامعة القاسم الخضراء - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
7-	د. عثمان محمود شحاذه	أستاذ	الإدارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
8-	د. ساجت مجيد	أستاذ	الادارة الرياضية	جامعة القادسية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
9-	د. عامر حسين علي	أستاذ	الادارة الرياضية	جامعة كربلاء - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .

10-	د. عوزير سعدي اسماعيل	أستاذ	الإدارة الرياضية	جامعة صلاح الدين - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
11-	د. خالد محمود عزيز	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة الموصل - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .
12	د. عدي كريم رحمان	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة ديالى - كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
13	د. جاسم سعد جاسم	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة ذي قار - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
14	د. ثامر حماد رجة	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
15	د. ثابت إحسان أحمد	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة الموصل - كلية التربية للبنات - التربية البدنية وعلوم الرياضة .
16	د. صبا قيس عضبان	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
17	د. أزهار عبدالوهاب محمد	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	جامعة ميسان - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة .

## ملحق (2)

### مقياس القيادة التبادلية

ت	الفقرات	دائما	كثيرا	احي	قليلا	نادر
		ا	ا	انا	ا	ا
1	يُحَفِّز المدير المشرفين الفنيين عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه شخصيا					
2	يُشْجِع المدير المشرفين الفنيين على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية					
3	يتم التركيز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المدرسة					
4	يُكافئ المشرف الفني ذو الأداء الممتاز					
5	يُثْنِي على المشرف الفني الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل					
6	يشارك المشرفين الفنيين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة					
7	يُبلِّغ المشرفين الفنيين بالأمور التي يجب إنجازها وبشكل واضح					
8	يُبلِّغ المشرف الفني عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده					
9	يُثْنِي على المشرف الفني عند إتباعه الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل					
10	يعبر عن الرضا عندما يتمكن المشرف الفني من إنجاز ما يتوقع منه أن ينجزه					
11	تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة					

					يعبر المدير عن ثقته بالمشرف الفني في تحقيقه للأهداف الموضوعية	12
					يحرص المدير على تزويد المشرف الفني بالتغذية الراجعة عن أدائه	13
					يتم تقديم ما يلزم للمشرف الفني لتحقيق المعايير الموضوعية	14
					يعيد المدير النظر في المهام والواجبات المهمة للمشرف الفني للتثبيت من انها مناسبة مع مهاراته	15
					يتم تعيين المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء بشكل محدد	16
					يجري المدير تصحيح الانحرافات أولاً بأول	17
					يعطي وقتاً كافياً في توجيه المشرفين الفنيين وإرشادهم	18
					لا يتدخل المدير إلا إذا أصبحت المشاكل خطيرة	19
					لا يتخذ المدير أي إجراء طالما ان الأمور تسير بشكل جيد	20
					يركز الاهتمام التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي الاستثنائية ومعالجتها	21
					يتم التدخل في حال كان أداء المشرف الفني بعيداً عن تحقيق الهدف	22
					يُركز الانتباه على وضع معايير عمل مدروسة و واقعية	23
					يتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة	24
					يتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة	25
					لا يتدخل إلا إذا أصبحت المشاكل خارج السيطرة	26

### ملحق (3)

#### مقياس الاداء الابداعي

ت	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادر	أبداً
1	اجد حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهني في عملي					
2	اتحلى بالشجاعة في مواجهه التحديات اثناء اداء عملي					
3	اتراجع عندما اشعر بعدم صحة موافقي في العمل					
4	اتقبل الملاحظات و الارشادات و اعددها فرصه لتحسين ادائي في العمل.					
5	اسعى دائماً الى معرفة الاراء المخالفة لرأبي للاستفادة منها في عملي					
6	اتقبل الانتقادات بصدر رحب .					
7	احترم و جهات النظر الصحيحة و اعمل على تطبيقها					
8	ثقتي بنفسي عاليه عندما اواجه صعوبات في عملي					
9	اعمل على التغيير الهادف بشكل مستمر لتطوير عملي					
10	استفاد من تجارب و خبرات الآخرين في إيجاد ما هو جديد					
11	اطرح افكار عديدة خلال فتره زمنية قصيرة					

ت	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادر	أبداً
12	اقترح افكار وحلول سريعة في ظروف مختلفة لمواجهة مشاكل العمل .					
13	استخدم الاساليب المتنوعة والتي تساعد في تطوير ادائي					
14	اجد الحلول المناسبة لمعالجة مواطن الضعف في عملي					
15	اطرح افكار جديدة ونافعة لتحسين ادائي في العمل					
16	امتلك قدرة فائقة في اختيار كلمات تناسب المواقف و افسر الكثير من الامور بلباقة.					
17	امتلك اسلوب سلسل و واضح في الحوار وكيفية توصيل الافكار والمعلومات للآخرين .					
18	مستعد للإجابة عن كافة التساؤلات و الغموض التي يحتاج توضيحاً مني .					
19	امتلك سرعة البديهة في ملاحظه ما يتطلبه عملي من افكار واقتراحات .					
20	اعالج الحالات الطارئة التي تواجهني بعلمي بأساليب متميزة.					
21	اتميز عن الآخرين بأعمالي الفريدة وغير المألوفة.					
22	اطلع على اعمال و افكار بيئات خارجية ناجحة و اطبقها في عملي .					
23	ابتعد عن تقليد الاخرين في كيفية انجاز ما يسند الي .					
24	اختر الاساليب الحديثة وغير التقليدية في ممارسه عملي.					
25	ابحث باستمرار عن الاعمال الجديدة بدلا من تطوير القديمه					
26	اجدد الاجراءات المتبعة في تنفيذ عملي بصوره مستمرة بعيداً عن الروتين					
27	اقترح حلول وبدائل غير مألوفة ومنطقية لحل المعوقات					
28	اراعي الاثارة والتشويق في تطبيق عملي.					
29	استنتج ادائي من خلال معرفتي بمؤهلاتي وخبرتي.					
30	احرص وبشده في معرفه مواطن الضعف والخلل الذي تعترض عملي					
31	لدي رؤيا صحيحة في تقييم مستوى ادائي في العمل					
32	استطيع تحديد احتمالات الفشل والنجاح في اداء العمل					
33	لدي رؤية للأشياء التي لا يراها غيري					
34	انتبأ بحدوث المشكلات في عملي قبل وقوعها					
35	اتوقع حدوث المشاكل و احاول تجاوزها بوضع الحلول المناسبة لها					
36	احيط بالمشكلة من مختلف الجوانب و اظهر الحماس في التعامل معها					
37	اعي الاحتمالات المستقبلية التي يمكن ان يتعرض لها عملي					
38	اضع بدائل لتطوير عملي تحسبا لأي احتمالات طارئة					
39	ادافع عن ارائي ومقترحاتي في العمل و اثبت صحتها بالدليل					



ت	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادر	أبداً
40	استطيع ان اتعامل مع المواقف المعقدة التي تعترض سير عملي.					