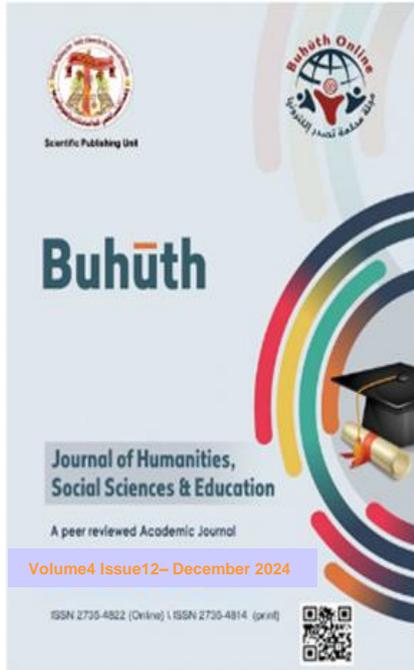




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Requirements for Developing Supervisory Practices Among Educational Supervisors in Urban Abha in Light of Creative Leadership: A Field Study

Master. Wajdan bint Al Hussein bin Nasser Al Marrit

Researcher at the College of Education - King Khalid University

wejdanalhussein5@gmail.com

Dr. Fatima Abdullah Mansour

Assistant Professor at the College of Education - King Khalid University

fmnsor@kku.edu.sa

Receive Date :24 November 2024, Revise Date: 7 January 2025,

Accept Date: 6 January 2025

DOI: [10.21608/buhuth.2025.339016.1782](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.339016.1782)

Volume 4 Issue 12 (2024) Pp.370 - 412.

Abstract

This study aimed to identify the development of supervisory practices among educational supervisors in urban Abha in the light of the principles of creative leadership, where this study used the descriptive survey method, and the questionnaire study tool was applied to (70) supervisors, i.e. (76.0%) of the original community, The study found many results, most notably: that there is agreement to a medium degree among the study members on the requirements for developing supervisory practices among educational supervisors in urban Abha in light of the principles of creative leadership, where human requirements come in first place, followed by material requirements, and in the end the regulatory requirements come as the least requirements for developing supervisory practices among educational supervisors in urban Abha in light of the principles of creative leadership, and the results showed that there is moderate approval among the study members on the challenges that Facing the development of supervisory practices among educational supervisors in urban Abha in light of the principles of creative leadership from the point of view of the members of the study sample, including: the weakness of Internet networks in school buildings, as well as the lack of providing a sufficient number of electronic technologies for supervisors and teachers, and the results showed that there are no differences about the requirements for developing supervisory practices among educational supervisors in their sub-dimensions in light of the principles of creative leadership attributed to the scientific qualification, while there are differences according to the years of experience in favor of (10) years or more, as The results showed that there were no statistically significant differences on the challenges facing the development of supervisory practices among educational supervisors in urban Abha in light of the principles of creative leadership attributed to academic qualification and years of experience.

Keywords: Supervisory practice, creative leadership, balconies, urban Abha city.

متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية: دراسة ميدانية

وجدان بنت الحسين بن ناصر آل مريظ

باحثة بكلية التربية- جامعة الملك خالد

wejdanalhussein5@gmail.com

د/ فاطمة عبد الله منصور

أستاذ مساعد بكلية التربية – جامعة الملك خالد

fmnsor@kku.edu.sa

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الدراسة الاستبانة تم تطبيقها على (70) مشرفة أي بنسبة (76.0%) من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث تأتي المتطلبات البشرية بالمرتبة الأولى، يليه المتطلبات المادية، وفي الأخير تأتي المتطلبات التنظيمية كأقل متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، كما بينت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ومنها: ضعف شبكات الانترنت في المباني المدرسية، وكذلك قلة توفير العدد الكافي من التقنيات الالكترونية للمشرفين والمعلمين، كما أوضحت النتائج أنه لا توجد هالك فروقاً حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الفرعية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، في حين وجود فروق باختلاف سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر، كما بينت النتائج أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات الدالة: الممارسة الإشرافية – القيادة الإبداعية- الشرفات التربويات-مدينة أبها الحضرية.

المقدمة

إن التغييرات العلمية والتربوية التي شهدتها التعليم في العالم اليوم، تمثل أحد خطوات التطور الإبداعي في هذا المجال، والتي تسهم في ذلك في تطوير العملية التعليمية والتربوية على الصعيدين العام والخاص شمل ذلك تطوير المناهج الدراسية والأساليب التعليمية والأداء المهني لدى المعلمين والمعلمات، ولقد كان للأشراف التربوي جزء من هذا التغيير والتطوير، حيث ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في المجال الإشرافي لاسيما الإشراف التربوي الإبداعي.

وتعد انطلاقة الإشراف التربوي بداية حقيقية نحو العطاء والإبداع في كافة المجالات والتوجهات التربوية الحديثة، وأصبحت مداخله كأحد المداخل التربوية الحديثة في عالم التربية والإشراف معاً، وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملحمة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في ميدان تربوي كما تحدده الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، ولا بد من تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقاً من الموقع الهام للإشراف التربوي في العملية التعليمية. (الشهراني وعبد المولى، 2023، ص 285).

حيث نجد أن الإشراف التربوي أحد أهم الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية؛ فهو الذي يضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ، ويعمل على توجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها، ويحسن استخدامها، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة. (آل عقيل، 2021).

وبالتالي فإن الإشراف التربوي تضمن العديد من الاتجاهات الحديثة ولعل أهمها الإشراف الإبداعي، الذي يعتمد على النشاط الجمعي، وهو يعتبر نوع نادراً من الإشراف التربوي حيث يشدّ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف التربوي ليبدل أقصى ما لديه في مجال العلاقات الإنسانية، وهو يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، والتي من أهمها: تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له، والمساهمة في تحقيق جودة العملية التربوية، وجودة مخرجاتها، وتيسير تنفيذها وتحقيق أهدافها. (السلمي، 2022، ص 538).

ويعد الإبداع والابتكار من الصفات التي يجب إن يتمتع بها المشرف التربوي الناجح، فهي: تمكنه من كشف عزيمة كل فرد في فريقه، وتشجيعهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة أكثر (الشهراني وعبد المولى، 2023).

وتعد القيادة الإبداعية من المداخل الحديثة التي تستخدم في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الإشرافية والتعليمية، حيث يقوم القائد المبدع في تغيير السياسة العامة وصياغة الرؤية المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة من أجل تحقيق الإبداع في الإشراف التربوي.

حيث أشار عبد العال (2005) إلى أن الإبداع يعد شكلاً من أشكال النشاط الإنساني الراقى والذي قد أصبح منذ خمسينيات القرن العشرين مشكلة هامة لدى البحث العلمي لدى كثير من الدول، حيث أن التقدم العلمي لا يمكن أن يتم إلا من خلال تطوير القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمشرفين التربويين، ومع وجود التقنيات الحديثة ازداد الطلب على تنمية الإبداع والابتكار حول المشكلات التي تواجه المعلمين والمشرفين وإيجاد حلول إبداعية مبتكرة لحل تلك المشكلات.

لذا فإن الإشراف التربوي يسعى إلى توفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار وتوفير الموارد والأنظمة والأدوات اللازمة للإبداع والابتكار وتسهيل وتشجيع المبدعين ورعايتهم، والتطبيق الأمثل لعمليات الإبداع والابتكار وفقاً لأفضل الممارسات وبناء شبكة من الشراكات الفاعلة بين المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور، وكل ذلك يجعل للمشرفين التربويين دوراً هاماً وبارزاً في تطوير الأداء المهنية في ضوء إدارة الإبداع والابتكار. (وزارة التعليم، د.ت). وهذا ما إشارة إليه دراسة الشهراني

وعبد المولى (2023) إلى تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريفية في ضوء مدخل الابداع الإداري والتي اوصت فيها الدراسة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفات التربويات حول الابداع الإدارية للجانب الإبداعي ويكون مسؤول عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين وتنمية الابداع لديهم.

مشكلة الدراسة

لقد حظي التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام كبير شمل كافة جوانب العملية التعليمية وكذلك التربوية، ونتيجة للتطورات التي شهدتها السنوات الأخيرة، فلقد أحدثت هناك تغيرات على المناهج التعليمية وكذلك على الأنماط والأساليب التدريسية، والاشراف التربوي واحد من اهم عناصر المنظومة التعليمية التي مرت بسلسلة من التغيرات والتطورات وظهور التوجهات الحديثة التي تواكب الرؤية الوطنية للمملكة 2030.

كما توصلت نتائج دراسة العنزي (2017) الى ان درجة ممارسة الابداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض جاءت بدرجة محايد وهي درجة دون المأمول، بالإضافة إلى دراسة الشهراني وعبد المولى (2023)، والتي تناولت فيها تطوير أداء المشرفات التربويات في ضوء مدخل الابداع الإداري وكانت من توصيات اجراء دراسة تهدف لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء الابداع الإداري وكذلك تتضح أهمية الاهتمام بالقيادة الإبداعية في مجال الاشراف التربوي اذ تشير نتائج الدراسات السابقة ان ممارسة القيادة الإبداعية من القادة التربويون مازال دون المأمول، وبناء على ذلك ساهمت الباحثة في دراسة اهم الممارسات الاشرافية التي تقوم بها المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية، ومدى الحاجة إلى تطوير أداء المشرفات التربويات في الممارسات الاشرافية، ليكون مشرفات مؤثرات مشجعات على الابداع من خلال الممارسات الاشرافية.

ولتأكيد مشكلة البحث تمت المقابلة شبه المقننة مع مجموعة من المشرفات التربويات في منطقة ابها، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تتعلق بممارساتهن الإشرافية والقيادة الإبداعية، وأظهرت نتائج المقابلة أن معظم المشرفات التربويات يعانين من نقص في التدريب على مهارات القيادة الإبداعية، مما يؤثر سلبًا على أدائهن في الممارسات الإشرافية. كما أكدت المشاركات أنهن بحاجة إلى دعم أكبر من الإدارة العليا لتبني أساليب إبداعية في الإشراف، وأشارت العديد منهن إلى أهمية وجود برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارتهن القيادية. هذه النتائج تدعم ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، حيث تشير إلى ضرورة تعزيز الإبداع الإداري في الإشراف التربوي لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. وتبرز مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي: ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية نظرياً؟
- 2- ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؟
- 3- ما التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؟
- 4- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الاشرافية لدى المشرفات التربويات بابها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين متوسطات درجات استجابات افراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى

- 1- الكشف عن متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية نظرياً.
- 2- تحديد متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
- 3- تحديد التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
- 4- تحديد الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
- 5- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين متوسطات درجات استجابات افراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- الأهمية النظرية

1. تبرز أهمية الدراسة الحالية في معرفة تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
2. ندرة الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت تطوير أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية حيث تشكل هذه الدراسة رفدا معرفيا لإثراء كافة الدراسات والبحوث التربوية.
3. قد تلفت الدراسة الحالية انتباه القائمين على تطوير أداء المشرفات التربويات في المؤسسات التربوية ومعرفة مدى العلاقة بين تطوير أداء المشرفات التربويات وبين القيادة الإبداعية.
4. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة على كشف التحديات التي تواجه المشرفات التربويات في تطوير أدائهم في ضوء القيادة الإبداعية والعمل على إيجاد حلول مناسبة للتغلب عليها.
5. الإسهام في تزويد المشرفات التربويات بأفكار تربوية إبداعية حديثة.

- الأهمية التطبيقية

1. من المأمول أن تسهم الدراسة الحالية الى توفير إطار مرجعي لمطوري البرامج التدريبية المعتمدة لتطوير أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية.
2. من المأمول أن تساعد نتائج الدراسة الحالية متخذي القرار في إدارات التعليم في استخدام القيادة الإبداعية لتطوير المشرفات التربويات بطرق مبتكرة وابداعية.
3. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في تطوير أداء المشرفات التربويات على القيادة والابداع اثناء ممارستهم لعملية الاشراف في الميدان.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: سوف تطبق هذه الدراسة في مدينة أبها الحضرية.

الحدود الزمانية: سوف تطبق هذه الدراسة لهذا العام 1445هـ-2024م.
الحدود الموضوعية: تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
الحدود البشرية: تتمثل العينة لدى المشرفات التربويات.

مصطلحات الدراسة

تطوير: عملية من عمليات هندسة المنهج يتم فيها تدعيم جوانب القوة، ومعالجة أو تصحيح نقاط الضعف في كل عنصر من العناصر الرئيسية، وفي كل أساس من أسسه في ضوء معايير محددة وطبقاً لمراحل معينة. (النجار وشحاته، 2003، ص107).

الممارسات الإشرافية: مجموعة الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعلم والتعليم، من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني، وتحسين أدائهم وتدريبهم. (محمد، 2013، ص9).

القيادة الإبداعية:

فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية تشتمل على أسلوب مختلف من أساليب القيادة في العملية الإشرافية، للتأثير على المنظمات من أجل إنتاج أفكار إبداعية وتقديم حلول للمشكلات. (البربري، 2021، ص841).

كما تعرف القيادة الإبداعية بأنها القدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف جديدة ومبتكرة، من خلال استخدام استراتيجيات تعزز من التفكير النقدي والحلول غير التقليدية. وفقاً لـ (Amabile 2022)، تعتبر القيادة الإبداعية عنصراً أساسياً في تعزيز بيئات العمل التي تشجع على الإبداع وتطوير الأفكار الجديدة.

وتعرف الدراسة الحالية القيادة الإبداعية بأنها: القيادة التي تمكن المشرفات التربويات من تقديم حلول إبداعية حول المشكلات التي يمكن أن تواجه القيادات بالمدارس.

الدراسات السابقة

-دراسة ومورتجولو (Muratoglu and Ozmen, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الحكومية بتركيا في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة ومعلم، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العينة واستخدم المنهج الوصفي المسحي بهذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

- دراسة فاندينبرج (Vandenbergh 2011) هدفت هذه الدراسة إلى تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص، ودراسة الكيفية التي يؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكار بوجه خاص. وتم الاعتماد على المنهج المكتبي الذي يعتمد على تحليل المراجع والكتب المتعلقة بالإدارة الإبداعية المدرسية. وكانت من أهم نتائج الدراسة: يعتبر الإبداع فيما يتصل بالقيادة الداخلية) هو القوة التي يتم عن طريقها إعادة تحديد التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية، وأنه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية لدى أفراد المنشأة. يعتبر الإبداع فيما يتصل بالقيادة البيئية هو القوة التي تمكن من

إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات إن مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض، وهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع.

- دراسة هايترز وليكاتا (Haynes and Licata 2011) هدفت هذه الدراسة إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي. وكذلك التعرف على بعض الصعوبات المحتملة التي تؤثر على الإبداع الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) فرداً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك متغيرات تشكل صعوبات هامة تؤثر على الإبداع الإداري والتي من بينها: الإبداع يمارس بين مديري المدارس الابتدائية المخضرمين والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتدريبية والذين يعتبرونهم مشرفي المكتب قادة تعليميين، إن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد لمقاومة الإبداع بشكل متكرر. إن مديري المدارس الذين أعطاهم مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة لمقاومة الإبداع الإداري هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات.

دراسة السلمي (٢٠١٢) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من ٣٤٣ مديراً ومعلمًا بمدينة جدة. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات تضمنت (٦٤) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية الأبعاد المناخ التنظيمي، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

- دراسة عبابنة والشقران (٢٠١٣) فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الخدمة العملية، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والبالغ عددهم (٢٢٣) قائداً، وتم تطوير أداة للدراسة وهي الاستبانة، والتي تكونت من (٢٠) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين. وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين جاء بدرجة عالية في مجالات تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق (الإبداع والأداة ككل)، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة عالية جداً، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع متغيرات الدراسة: الخدمة العملية، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي).

-دراسة (Soemerono2014) هدفت الى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم في بالي بأندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتألقت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً، وأظهرت النتائج أن الإطار المؤسسي يؤدي دوراً في دعم جهود القيادة الإبداعية، كما أن المجالس المحلية تحتل دوراً في مسألة تبني تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الإبداعية، وأشارت النتائج إلى أهمية القيادة الإبداعية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التطويرية التربوية.

-دراسة المطيري (٢٠١٦)، هدفت الدراسة التعرف إلى دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (89) مشرفاً ومشرفة تربوية و(284) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة. الأداة الأولى: لقياس دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع، وتكونت من (44) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (التخطيط للتدريس، التخطيط للمنهج، إدارة الصف، التقويم، القيادة)، والأداة الثانية: لقياس الأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت، وتكونت من (37) فقرة موزعة على (6) مجالات وهي (أخلاقيات المهنة، الكفايات المهنية، التنمية المهنية، التخطيط، إدارة الصف، التقويم)، وتم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت جاءت بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق الأداء المتميز تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع والأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات.

- دراسة المناع (٢٠١٦) فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (٨٠) مديراً، وتم تصميم استبانة تكونت من (١٩) عبارة موزعة على بعدين، أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على الاقتراحات التي تساهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وجود فروق دالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض تعزى إلى المؤهل العلمي وقد كانت لصالح الأفراد في مجموعة المؤهل العلمي ماجستير فما فوق. ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد كانت لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

- دراسة العنزي (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم اختيار أفراد الدراسة بالطريقة العشوائية من المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (١٦٥) مشرفاً تربوياً، وأستخدمت إسبانه كأداة لجمع البيانات، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة موافقة عينة الدراسة بدرجة محايد على ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما جاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما جاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على المقترحات التي تساهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض.

- دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية،

وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب جهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس في منطقة بني كنانة يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في إدارتهم المدرسية.

دراسة (2017, Ohangia) التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في ولاية تكساس الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٢) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالإبداع ومعنويات أعضاء هيئة التدريس.

دراسة المطيري (٢٠٢٠) هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بلغ عددهن (142) قائدة مدرسية، وتم تصميم استبانة تكونت من (48) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن درجة موافقة عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات بدرجة عالية، كما جاءت درجت موفقتهم على بعد الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات بدرجة موافقة عالية أيضا.

دراسة الشهراني و عبد المولى (٢٠٢٣)، هدف البحث إلى تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريفية في ضوء مدخل الإبداع الإداري، واعتمد البحث على المنهج الوصفي (المسحي) لتحقيق هدفه، وتمثلت أداة البحث في استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (350) مبحوث من المعلمات والمديرات التربويات بمكتب تعليم أحد ريفية، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث نحو مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريفية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة)، وأن هناك موافقة بدرجة تقدير متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات البعد، معوقات شخصية، وتبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.65)، أي أن الوزن النسبي (88.36%) بدرجة تقدير عالية.

التعليق على الدراسات السابقة

- جوانب الاتفاق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: دراسة ومورتجولو (2010)، ودراسة هاينز وليكاتا (2011)، ودراسة السلمي (2012)، ودراسة عبابنة والشقران (2013)، ودراسة soemerono (2014)، ودراسة المناع (2016)، ودراسة أبو دلبوح وجرادات (2017)، ودراسة ohangia (2017)، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة الشهراني و عبد المولى (2023) في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي وكذلك في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: العنزى (2017)، ودراسة المطيري (2016)، في العينة وهم المشرفين والمشرفات التربويات وكذلك في المنهج المستخدم والأداة المستخدمة وهي الاستبانة.

- جوانب الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: دراسة ومورتجولو (2010)، ودراسة هاينز وليكاتا (2011)، ودراسة السلمي (2012)، ودراسة عابنة والشقران (2013)، ودراسة soemerono (2014)، ودراسة المناع (2016)، ودراسة أبو دلبوح وجرادات (2017)، ودراسة ohangia (2017)، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة الشهراني وعبد المولى (2023)، في العينة حيث تنوعت ما بين قائدات وقائدي المدارس وكذلك أعضاء هيئة التدريس ومعلمات ومعلمين أيضا كما اختلفت في الأداة المستخدمة.

- التميز والتفرد للبحث الحالي:

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لم تجد دراسات اهتمت بدراسة تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، وهذا ما يميز البحث الحالي.

- الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادته الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة في تكوين وصياغة المشكلة البحثية وإعداد الاطار النظري لها، بالإضافة إلى الاستفادة من المراجع التي تضمنتها الدراسات السابقة وهي مراجع حديثة، بالإضافة إلى الاستفادة في التعرف على صياغة فقرات الاستبانة.

الإطار النظري

المبحث الأول: الاشراف التربوي

أولاً: الاشراف التربوي:

يحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية؛ لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، ولذا كان أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم الذي يضع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ وفي يده مفتاح نجاحها، كما أن يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (دقيبينة، 2016، ص36).

ثانياً: أهداف الاشراف التربوي:

نجد أن العملية الإشرافية بشكل عام تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال ما تقدمه من دعم وإرشاد مهني، وفق معايير وأساليب إشرافية متنوعة، تعمل من خلالها على رفع كفاءة المعلم بما ينعكس على أدائه وأداء طلابه وزيادة المستوى التحصيلي لديهم، كما أنها عملية إنسانية بالمقام الأول، إذ تسعى إلى تحسين مهارات المعلم وخبراته ومعارفه، وإلى تشجيعه على البحث والابتكار من خلال علاقة تفاعلية تعاونية قيادية واقعية مرنة قادرة على التأثير في سلوكياته وتغيير ممارساته، بما يحقق أهداف النظام التعليمي، ومن أهم تلك الأهداف التي أشار إليها (حماد وآخرون، 2022) هي:

- تطوير المنهاج الدراسي، بكل ما يشمل من الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت اشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء أكان ذلك داخل المدرسة أم خارجها.
- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المرجوة.
- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص النتائج.
- التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية، ودراستها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية.
- تحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات بين المعلمين وتنميتهم في مجال العمل، ويتم ذلك بالمساعدة الإشرافية التربوية الديمقراطية الفعالة.

■ الارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والاداري للمعلمين، الأكثر ارتباطا بميول الطلبة وحاجات المجتمع.

ثالثا: أهمية الاشراف التربوي والحاجة إليه:

إن الحالة التي عليها الإشراف التربوي الآن تؤكد على أهميته وصعوبة التخلي عنه ذلك أن تعقد العمل التربوي وتنوعه وتعدد مسؤولياته فرض على الإشراف مسؤوليات جسام ومنحته هذه المسؤوليات أهمية متميزة، وأخذ الإشراف يأخذ مكانه كعلم له أصوله ومبادئه وخططه وارتفعت الأصوات المطالبة بإيلاء الإشراف التربوي عناية خاصة فلاقته هذه الأصوات استجابات فاقت التوقعات فاستحدثت الوظائف الإشرافية الفنية والإدارية واستحدثت التخصصات الإشرافية المختلفة ووضعت البرامج التدريبية المتخصصة من أجل الارتقاء بالحالة الإشرافية واستحدثت اللجان الإشرافية واجتهدت كل دولة بتطوير العمل الإشرافي فيها وتم الاعتراف بأهمية الإشراف التربوي النهوض بالعملية التربوية والتنظيمية وينظر إليه الآن على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية ويبدو ذلك مما يأتي:

(1) لم تعد التربية محاولات واجتهادات عشوائية أو أعمال ارتجالية لكنها عملية منظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية ومبادئها المتعددة الموجهة نحو الارتقاء بالإنسان والإنسانية وبذلك فإن الإشراف التربوي عمل منهج علمي يعتمد الأسس العلمية في حل المشكلات التربوية ذات الارتباط بالعمل الإشرافي.

(2) الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ومن هنا تتبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشارا مشاركا فضلا من أن عمل المشرف التربوي يكمل في كثير من جوانبه عمل المعلم ويتممه.

(3) إن التحاق عدد من غير المؤهلين تربويا للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطط ومدرّب ومرشد وهذا يتحقق في المشرف التربوي.

(4) الفجوة بين النظرية والتطبيق في الميدان التعليمي التعليمي فما تعلمه المعلم في الكليات التربوية يختلف عما يواجهه ويطلب منه في الغرفة الصفية.

(5) تشير الملاحظة اليومية والخبرة إلى أن المعلم المبتدئ يظل في حاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة وذلك من أجل:

- التكيف مع البيئة المدرسية الجديدة بكل متطلباتها.

- تنمية اتجاهات وعلاقات إنسانية طيبة مع إدارة المدرسة ومع الطلاب ومع زملائه في العمل.

- تعرف الصورة الكلية للمنهج الذي سيدرسه والأهداف المطلوب منه تحقيقها.

- التغلب على مشكلات المحافظة على النظام وضبط الطلبة وعلاجها. (نويري

وبوهلال، 2022، صص 30-31).

رابعا: أنواع الاشراف التربوي:

تتمثل أنواع الاشراف التربوي في التالي:

● الإشراف الديمقراطي: يقوم على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء في حل المشكلات التعليمية ويقضي على مشكلات العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المشرف والمعلم. فالعلاقة السائدة بين المشرف والمعلم تكون علاقة واعية وتنسم بالعلاقات الإنسانية الحسنة كما تهتم باحترام شخصية المعلم ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصة.

● الإشراف العلمي: يمتاز باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها ويؤدي هذا النوع من الإشراف التربوي إلى استشارة المعلمين وتحفيزهم عن طريق

قيامهم بالبحوث والدراسات والتجارب في مجال الدراسات المهنية لتحديد فاعلية الطرائق التدريسية والوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس.

● الإشراف الإبداعي: يشتمل على عناصر الإشراف الديمقراطي والعلمي ويتميز بكونه يهيئ الفرص المناسبة لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لكل معلم ولكل طالب في النظام التربوي وذلك عن طريق التشجيع والتوجيه المهني.

● الإشراف القيادي: إن هذا النوع من الإشراف يشجع على الاستقلال الفكري ويولي أهمية للنشاط التعاوني، وتطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات التعليمية والتربوية. (الزروق وإبراهيم، 2022، ص123).

خامسا: أساليب الإشراف التربوي

يقوم المشرف عادة بمتابعة مجريات الأمور التي تحدث في المدرسة بغية تحسين العملية التعليمية بواسطة أساليب مختلفة ينتقي منها ما يراه مناسباً لكل موقف وتتمثل أساليب الإشراف في:

- الزيارات الصفية:

ويقصد بها زيارة المشرف للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بالنشاط التعليمي لملاحظة التفاعل الصفّي، وتقويم أداء المعلم، ويهدف هذا الأسلوب الإشرافي إلى اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لمناقشتها ومساعدتهم في تقويم أعمالهم وحل المشكلات التي يعانون منها واكتشاف حاجات المعلمين ومواهبهم وقدراتهم لتنميتها والاستفادة منها.

- المداولات الإشرافية:

يقصد بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها.

- الدوريات والنشرات التربوية:

هي التي يعدها المشرف التربوي، ويستطيع أن يختار هذه النشرات من الكتب الحديثة والمجلات المتخصصة والدوريات، أو يعدها هو نفسه في ضوء خبرته العملية ومشاهداته الميدانية من خلال عمله الإشرافي والإداري، فينقل عبرها تجاربه الخاصة وتجارب الآخرين من العاملين التربويين.

- الدروس التوضيحية:

هو أسلوب علمي عملي حيث يقوم المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية تجربتها، ومن ثم استخدامها.

- الاجتماعات العامة:

يتم في هذه الاجتماعات لقاء المشرف التربوي مع جميع العاملين، ويتم في هذا الاجتماع مناقشة مشكلات مهنية مثل التخطيط للتدريس، أساليب بناء الاختبارات طرق تحليل نتائج الاختبارات.

- المشغل التربوي:

يعتبر المشغل التربوي أسلوباً إشرافياً مكثفاً، يمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية، وينفذ في عدة أساليب كالمحاضرة والحوار والتطبيق ويمكن تدريب المعلمين على إنتاج وسائل تعليمية باستخدام خامات البيئة المحلية، أو إعداد اختبارات أو التدريب على ويسهم المشغل التربوي في توفير الثقة بالنفس وإقامة علاقات إنسانية سليمة بين المشاركين من خلال التفاعل والعمل الجماعي المنظم. (صادرة وخولة، 2022، ص ص 29-31).

سادسا: مرتكزات الإشراف التربوي

- بناء علاقة الثقة المتبادلة والزمالة المهنية بين المشرف والمعلم.
 - التخطيط للزيارات وفق أهداف واضحة تلبي حاجات المعلم وتوقعاته.
 - المساعدة في تطوير خطط المدرسة، وفق إمكانياتها المادية والبشرية وتحقيق التطوير الذاتي لها.
 - تطوير منهجية التقويم الخاصة بالمعلم والمدرسة وإعطاء المعلم فرصته لتحديد حاجاته المهنية.
 - تخطيط المشرف لعمله واستثمار الخبرات التعليمية المتوفرة في المدرسة أو المنطقة المشمولة بإشرافه.
 - بناء شبكة من العلاقات لتبادل الخبرات الإشرافية بين المشرفين التربويين.
 - تقويم عمل المشرف ذاتياً ومتابعته ميدانياً.
 - التطوير المهني للمشرف التربوي باستمرار مما يوجب التخطيط على مستوى الوزارة والميدان.
 - بناء مستويين للإشراف التربوي ميداني لتطوير العملية التعليمية في المدرسة واستراتيجي للإشراف والمتابعة في الوزارة.
 - تنوع الفعاليات والأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي لتلبية مدخلات العملية التربوية وعملياتها، ونتائجها.
 - تركيز العملية الإشرافية لتقديم الخدمات الفنية التي تعنى بتطوير عملية التعلم والتعليم وتطور المدرسة باعتبارها كلاً واحداً أولاً والخدمات الإدارية.
 - توجيه عمل المشرف التربوي للمدارس المحتاجة للخدمات الإشرافية بالدرجة الأولى.
 - تقييم الفعاليات الإشرافية وممارسة المشرف باستخدام التقييم النوعي لكل فعالية إشرافية نموذج خاص لتقييمها يترك فيه حيز للإبداعات في الممارسة الإشرافية.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات في عمل المشرف التربوي، ومتابعته ميدانياً.
- (العوران، 2010، ص49).

المبحث الثاني: القيادة الإبداعية

أولاً: القيادة الإبداعية:

باتت القيادة الإبداعية الرمز الذي تدور حوله كثير من أدبيات القيادة الإدارية، إذ أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الذي انصببت فيه جهود الدارسين والباحثين في البعد الإداري. وتتجلى أهمية هذا النوع من القيادة في المواقف التي يتم فيها التعامل مع مجموعة من البشر والآليات في آن واحد، وفي ظروف مختلفة؛ إذ يتطلب ذلك إعمال الفكر الإنساني واستخراج إبداعه في ترتيب الأولويات من الأعمال، وفي التعامل مع قيادة مختلفة في الطموح والفكر والتفكير والعقلية المهنية، وفي الولاء والانتماء للعمل. (المهنا، 2020، ص252).

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية:

في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة ولاسيما في الدول النامية من تحديات تفرضها المتغيرات والأحداث الدولية المتتابة والمتلاحقة فإن الحاجة تبدو ملحة وضرورة إلى وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة مثل هذه التطورات، بل والقدرة على استشرف المستقبل. لذا فمن المهم أن يتصف القائد بالمبادرة والقدرة على الإبداع وان يكون القائد مصدراً لكل الأفكار الجديدة وان يكون قادراً على توفير المناخ الذي يعين أفراد

المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع وتشجدهم للعمل. (زرقوط وبسة، 2021، ص266).

ويشير كل من (البليهد والخضير، 2020) إلى أن أهمية القيادة الإبداعية تظهر من خلال:

- إدراك المنظمات أن المنتجات الجديدة والمطورة تأتي من خلال فرق عمل متخصصة وبحوث وتصميم وتطوير، وتعمل جنباً إلى جنب متعاونة ومتكاملة؛ إذن القيادة الإبداعية تُعدُّ مُكوِّناً أساسياً لفرق العمل.

- تُساعد على تعزيز القدرة التَّنَافُسيَّة بين المنظمات التي تتطلب لمواجهة التحديات بإدارة جديدة وقيادة مُحفزة.

- تهتم بإعادة تشكيل قدرات ورؤى القياديين وتُساعد على تنمية ومراقبة تفكيرهم وتفاعلهم الاجتماعي في منظماتهم ليتحولوا إلى قادة مُبدعين مُلهمين.

- إعادة صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي.

- تهيئة قيادة تحويلية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري.

- إحلال الأسلوب التقليدي الشائع في عديد من منظماتنا الحكومية بإدارة تتحلى بالابتكار وتزرعه وتُثَمِّيه في العاملين والعاملات، وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يُدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه، مما يحثهم على تبني طُرُق وأساليب جديدة، أي إن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يُعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية. (ص162).

ثالثاً: مراحل القيادة الإبداعية:

تمر القيادة الإبداعية بعدة مراحل معينة لكي يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية وهي ما أشار إليها (هريو، 2022):

- مرحلة التحضير:

وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة وإجراء القرارات المختلفة، حيث يتم بعدها محاولات للعمل على شكل حل المشكلة ولكن المشكلة تبقى قائمة.

- مرحلة الاحتضان:

وتعرف هذه المرحلة بأنها مرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض والمتوجه نحو الوضوح، ويبدأ هذا بالمرحلة الحسية إلى الرمزية ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً، فالمرحلة الأولى تكون غامضة ومخفية، ثم يحدث الصراع، وهذا يزول عند ظهور شعاع من إشعاعات الإلهام.

-مرحلة الإشراق (الشرارة):

هي المرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، وهي مرحلة العمل الدقيق والحاسم والتي تؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة، ويصاحب ذلك شعور بالارتياح والاستثمار والاستنارة أيضاً.

- مرحلة التحقيق:

هي مرحلة اختيار الفكرة للفكرة الجديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود. (ص ص 980- 981).

رابعاً: أساليب القيادة الإبداعية

- أن أساليب إدارة الامس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وأن الإدارة الفاعلة عليها تأخذ بأساليب متنوعة وواقعية لاختيار القائد وبالتالي لا بد من توفر أساليب معينة كما أشار إليها (الشهوان، 2019، ص16) وهي:
1. أسلوب القيادة المشتركة: يقوم هذا الأسلوب في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم الموصلة إلى نجاح المنظمة وتفوقها.
 2. أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على تسلسل لمجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وإنجازها.
 3. أسلوب القيادة التطوري: يتمثل هذا الأسلوب في قدرة القائد على استشراق المستقبل، ومواكبة التطورات. (Mabry, 2016).

خامسا: خصائص القيادة الإبداعية:

- **الحساسية للمشكلات:** يُقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، بمعنى أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يُمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها.
- **المثابرة:** القدرة على الوصول إلى الإنجاز فضلاً عن تحمل المسؤوليات والتحكم بالانفعالات المختلفة والاستمرار في العمل والوصول إلى الحلول الناجحة بعيداً عن أي تصلب العقلي، فالقائد المبدع يُغير ويُعدل أفكاره ليعمل على تحقيق الأهداف بصورة إبداعية.
- **المبادرة:** القدرة على التصرف الواعي السريع في مختلف المواقف والقائد المبدع المبادر يُشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين ويعمل على إيجاد المنافسة الصحية ويُشجع الحماس والابداع ويتعد كل البعد عن أساليب القمع والغيرة المهنية ويعمل على تحديد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستويات عالية من الأداء وتعتمد عليهم المنظمة في أحداث التغيير؛ وذلك لقدرتهم على دفع الآخرين تجاه إحداث التغيير، وكذلك يحولون الاستراتيجيات الجديدة من الإدارة العليا إلى واقع ملموس.
- **الأصالة:** هي من أكثر الخصائص ارتباطاً بالابداع، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد وتمثل العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية، وتتمثل بالقدرة على الآتيان بأفكار جديدة والنادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، حيث أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة ومن ثم يتم إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها. (عبد الرزاق و اليماني، 2019، ص294).

سادساً: متطلبات القيادة الإبداعية

- التشجيع المستمر بأن تظهر القيادة المبدعة الدعم والثقة في العمل وقيمة مساهمات الأفراد، وتشجيع التدفق النشط للأفكار.
- التشجيع التنظيمي بنشر ثقافة تنظيمية ذات رؤية مشتركة للإبداع.
- موارد كافية بمنح المكافآت للعمل المبدع، فالابتكار يصبح أولوية عندما يتم منح الناس الوصول إلى الموارد المناسبة، بما في ذلك الأموال والمواد والمرافق والمعلومات.
- الواقعية بأن يكون العمل واقعياً وخالياً من ضغوط الوقت المتزايدة عبء العمل.
- الحرية في العمل مما يزيد من شعور الموظفين بالحرية دون فرض قيود.

- شيوع الشعور بالتحدي من أجل العمل في المشاريع مما يؤدي إلى الإبداع وزيادة الانتاجية.
- الإبداع والتغلب على المشكلات الداخلية، ورفض الانتقادات القاسية للأفكار الجديدة. (البربري، 2021).

سابعاً: معوقات القيادة الإبداعية

- المعوقات الشخصية:

الخوف من التجديد والابتكار التفكير بعشوائية عند حل المشكلة عدم القدرة على تحمل المخاطر انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم بها، قلة الخبرة في هذا المجال، تجنب التحدي ومواجهة المشاكل

- المعوقات الإدارية:

1- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح.
2- الاستعجال في حل المشكلة حيث أن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة بطريقة سطحية.

3- الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين بأن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقة للإبداع الإداري.

4- ضعف الثقة بالنفس وبالمهارات والقدرات.

5- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد.

6- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى القائد، وضعف الحوافز المعنوية والتشجيع.

7- عدم وضوح أهداف المنظمة واتساق النمط القيادي الأعلى فيها، والمركزية والتسلط والافتقار إلى معايير موضوعية الأداء، وغياب التحفيز المناسب، والافتقار إلى العمل الجماعي. (الضويحي، 2020).

الممارسات الإشرافية في مدينة أبها: خلفية مجتمعية ونظرة وثائقية

تقع مدينة أبها، عاصمة منطقة عسير في المملكة العربية السعودية، في منطقة جبلية تتميز بجمال طبيعتها وثرأ تراثها الثقافي. تشتهر أبها بمناخها المعتدل وجوها الخلاب، مما يجعلها وجهة سياحية محبوبة. تلعب المدينة دوراً مهماً في النظام التعليمي السعودي، حيث تضم العديد من المؤسسات التعليمية التي تسعى لتقديم تعليم متميز يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

تسعى الحكومة السعودية إلى تطوير التعليم في جميع أنحاء البلاد، بما في ذلك أبها، من خلال تحسين جودة المناهج الدراسية، وتطوير مهارات المعلمين، وتعزيز دور الإشراف التربوي. تشكل الممارسات الإشرافية جزءاً أساسياً من هذه الجهود، حيث تهدف إلى دعم المعلمين وتعزيز جودة التعليم من خلال المراقبة والتوجيه والتدريب المستمر.

الممارسات الإشرافية

تتضمن الممارسات الإشرافية في مدينة أبها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء التعليمي وتطوير المهارات المهنية للمعلمين. تشمل هذه الممارسات:

1. التقييم والمراقبة:

يشمل الإشراف التربوي تقييم أداء المعلمين من خلال الزيارات الصفية والملاحظات المباشرة. يقوم المشرفون بتقديم ملاحظات بناءة تساعد المعلمين على تحسين أساليب التدريس وتعزيز تفاعل الطلاب.

2. التدريب والتطوير المهني:

ينظم المشرفون دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين لتزويدهم بأحدث استراتيجيات التدريس وأساليب التعلم. يساهم ذلك في رفع مستوى الأداء التعليمي وتحقيق نتائج إيجابية في الفصول الدراسية.

3. الدعم والتوجيه:

يعمل المشرفون كمرشدين للمعلمين، حيث يقدمون الدعم الأكاديمي والنفسي، ويشجعون على تبادل الخبرات بين المعلمين. هذه العلاقة التفاعلية تساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر إيجابية.

4. تعزيز الإبداع والابتكار:

يشجع المشرفون المعلمين على استخدام أساليب تدريس مبتكرة تتناسب مع احتياجات الطلاب، مما يعزز من التفكير النقدي والإبداع لديهم. يعتبر ذلك جزءاً من الجهود المبذولة لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى التميز والإبداع في التعليم. وتشير الوثائق الرسمية والتقارير الصادرة عن وزارة التعليم إلى أهمية تطوير الممارسات الإشرافية كجزء من الاستراتيجية الوطنية للتعليم. وفقاً لدراسة أجرتها وزارة التعليم (2020)، تم التأكيد على ضرورة تعزيز دور المشرفين التربويين في دعم المعلمين وتحسين جودة التعليم في المدارس. تُظهر الدراسات أن فاعلية الإشراف التربوي تتطلب تحسين مهارات المشرفين أنفسهم، مما يستدعي توفير برامج تدريبية متخصصة لهم.

علاوة على ذلك، تناولت دراسة العنزي (2017) واقع الممارسات الإشرافية في الرياض، مما يفتح المجال لدراسات مماثلة في أبها لتقييم مدى فاعلية تلك الممارسات. تشير النتائج إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير الممارسات الإشرافية لتكون أكثر توافقاً مع التوجهات الحديثة في التعليم. يتضح أن الممارسات الإشرافية في مدينة أبها تلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة التعليم ودعم المعلمين. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة ملحة لتعزيز هذه الممارسات من خلال التدريب المستمر وتبني استراتيجيات قيادية مبتكرة تتماشى مع رؤية المملكة 2030. إن توجيه الجهود نحو تحسين الإشراف التربوي سيساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التعليم في المدينة.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، 2012، 179)، وهو " يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها" (عبيدات وآخرون، 2012م، 180).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات في منطقة عسير والبالغ عددهن (92) مشرفة، وقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع المشرفات استجاب معها (70) مشرفة، وهو ما يمثل (76.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتناول: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري، وذلك على النحو التالي:

1-المؤهل العلمي

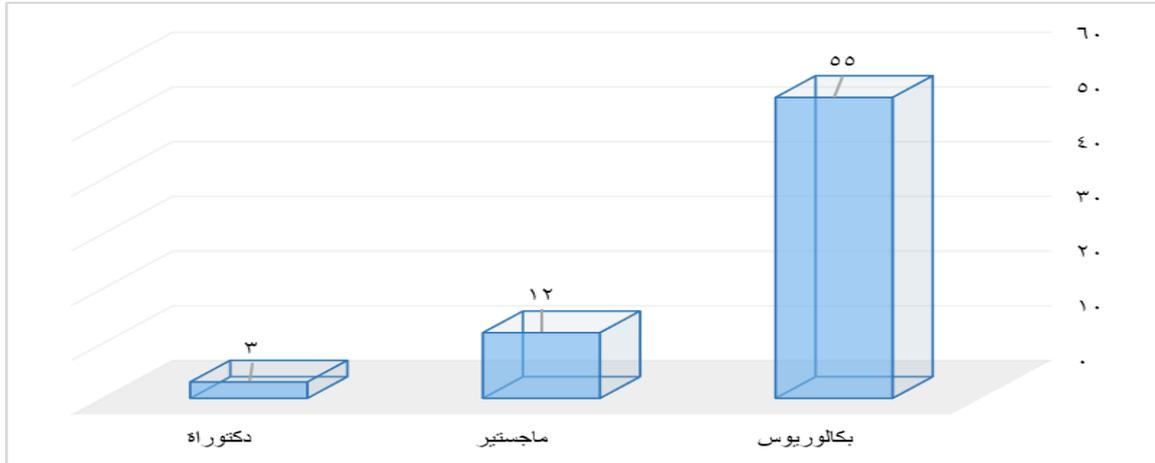
جدول (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
78.6	55	بكالوريوس
17.1	12	ماجستير

4.3	3	دكتوراه
100.0	70	الإجمالي

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث أن هناك (55) مشرفة بنسبة (78.6%) مؤهلين العلمي بكالوريوس، في حين أن هناك (12) مشرفة بنسبة (17.1%) مؤهلين العلمي ماجستير، وهناك (3) مشرفات تربويات بنسبة (4.3%) مؤهلين العلمي دكتوراه.

شكل (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي



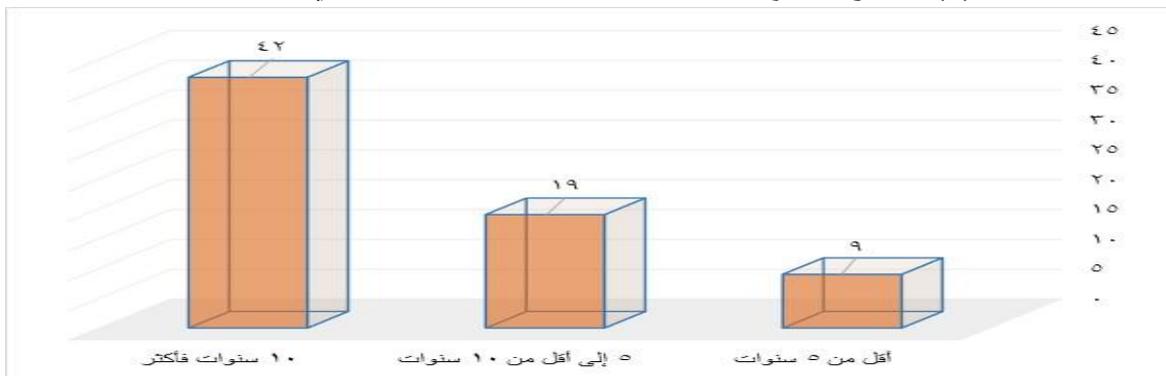
2-سنوات الخبرة في العمل الإداري

جدول (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة في العمل الإداري
12.9	9	أقل من 5 سنوات
27.1	19	5 إلى أقل من 10 سنوات
60.0	42	10 سنوات فأكثر
100.0	70	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (2) أن هناك (42) مشرفة بنسبة (60.0%) خبرتهن (10) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (19) مشرفة بنسبة (27.1%) خبرتهن بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهناك (9) مشرفات بنسبة (12.9%) خبرتهن أقل من (5) سنوات.

شكل (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري



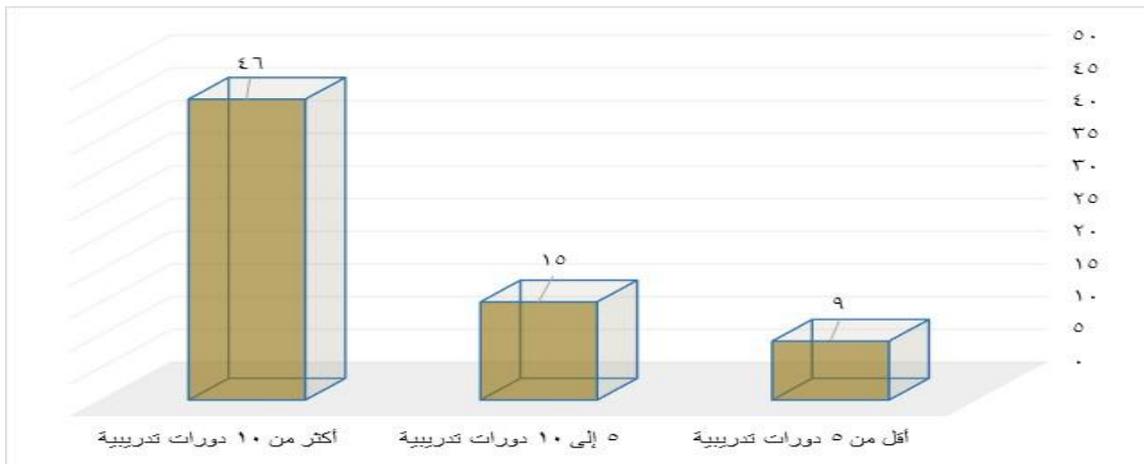
3-الدورات التدريبية في المجال الإداري

جدول (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	الدورات التدريبية في المجال الإداري
----------------	-----------	-------------------------------------

12.9	9	أقل من 5 دورات تدريبية
21.4	15	5 إلى 10 دورات تدريبية
65.7	46	أكثر من 10 دورات تدريبية
100.0	70	الإجمالي

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الإداري، حيث أن هناك (46) مشرفة بنسبة (65.7%) حصلن على أكثر من (10) دورات تدريبية في المجال الإداري، وهناك (15) مشرفة تربوية بنسبة (21.4%) يتراوح عدد الدورات التدريبية بين (5) إلى (10) دورات تدريبية، وفي الأخير فإن هناك (9) مشرفات تربويات بنسبة (12.9%) حصلن على أقل من (5) دورات تدريبية.



شكل (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الإداري

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2012، ص106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري.

القسم الثاني: وهو يتكون من (23) فقرة مقسمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتناول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات، وهو يتكون من (13) عبارة، مقسمة على ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:
 - **البعد الأول:** المتطلبات البشرية، ويتضمن (5) عبارات.
 - **البعد الثاني:** المتطلبات المادية، ويتضمن (4) عبارات.
 - **البعد الثالث:** المتطلبات التنظيمية، ويتضمن (4) عبارات.
- **المحور الثاني:** يتناول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات، ويتضمن (10) عبارات.

وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة من خلال اختيار أحد الخيارات التالية (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول (4):

جدول (4) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2012: 179)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداه المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية) بالدرجة الكلية لكل بُعد

المتطلبات التنظيمية		المتطلبات المادية		المتطلبات البشرية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.819	10	0.879	6	0.835	1
0.886	11	0.837	7	0.882	2
0.860	12	0.825	8	0.908	3
0.915	13	0.899	9	0.881	4
-	-	-	-	0.869	5

دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول (5) أن جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.819، 0.915)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية) بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط
المتطلبات البشرية	0.945
المتطلبات المادية	0.944
المتطلبات التنظيمية	0.943

دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول (6) أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.945، 0.943)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
14	0.753	19	0.834
15	0.806	20	0.848
16	0.749	21	0.811
17	0.852	22	0.907
18	0.892	23	0.848

دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول (7) أن جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.907، 0.749)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول (8) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المتطلبات البشرية	5	0.858
2	المتطلبات المادية	4	0.829
3	المتطلبات التنظيمية	4	0.842

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
4	الدرجة الكلية للمتطلبات	13	0.873
5	التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية	10	0.848
	الثبات الكلي	23	0.915

يوضح الجدول (8) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.915) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.829، 0.873)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
6. تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، وذلك لعدم تكافؤ فئات تلك المتغيرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
للتعرف على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك على النحو التالي:

جدول (9) يوضح متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات

التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المتطلبات البشرية	3.49	0.98	1
2	المتطلبات المادية	3.41	0.96	2
3	المتطلبات التنظيمية	3.28	0.97	3
-	المتوسط الحسابي العام	3.39	0.92	-

يتضح من خلال الجدول (9) أن محور متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية يتضمن (3) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.28، 3.49) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى مرتفعة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.39) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث تأتي المتطلبات البشرية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.49) وبانحراف معياري (0.98)، يليه المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.96)، وفي الأخير تأتي المتطلبات التنظيمية كأقل متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

والجداول التالية تتناول بنوع من التفصيل متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية بأبعادها الفرعية وهي: المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

1- المتطلبات البشرية

للتعرف على المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (10) يوضح المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية

م	العبارات	درجة الموافقة									
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
5	امتلاك المشرفات التربويات الأساليب التقنية الحديثة في تطبيق القيادة الإبداعية	14	20.0	19	27.1	26	37.1	9	12.9	2	2.9
1											

م	العبارات	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
4	امتلاك المشرفات التربويات القدرة الإشرافية في مسانيرة الاعمال الإدارية بشكل ابداعي	15	21.4	21	30.0	23	32.9	8	11.4	3	4.3	3.53	1.09	2
3	توفير مشرفات تربويات قدرات على إدارة القيادة المدرسية بشكل ابداعي	12	17.1	23	32.9	23	32.9	11	15.7	1	1.4	3.49	1.00	3
1	توفير مشرفات تربويات قدرات على تطبيق القيادة الإبداعية	14	20.0	19	27.1	26	37.1	9	12.9	2	2.9	3.49	1.05	4
2	وجود مشرفات تربويات متمكنين مهنياً من ممارسة القيادة الإبداعية	14	20.0	20	28.6	21	30.0	13	18.6	2	2.9	3.44	1.10	5
-	المتوسط الحسابي العام للمحور											3.49	0.98	-

يتضح من خلال الجدول (10) أن محور المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.49، 3.53) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.49) بانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، ومن أبرز تلك المتطلبات (توفير مشرفات تربويات قدرات على تطبيق القيادة الإبداعية، وكذلك وجود مشرفات تربويات متمكنين مهنياً من ممارسة القيادة الإبداعية، إضافة إلى توفير مشرفات تربويات قدرات على إدارة القيادة المدرسية بشكل ابداعي).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة (5) والتي تنص على (امتلاك المشرفات التربويات الأساليب التقنية الحديثة في تطبيق القيادة الإبداعية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن امتلاك المشرفات التربويات الأساليب التقنية الحديثة في تطبيق القيادة الإبداعية من المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

2- جاءت العبارة (4) والتي تنص على (امتلاك المشرفات التربويات القدرة الإشرافية في مساهمة الأعمال الإدارية بشكل ابداعي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن امتلاك المشرفات التربويات القدرة الإشرافية في مساهمة الأعمال الإدارية بشكل ابداعي من المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

3- جاءت العبارة (3) والتي تنص على (توفير مشرفات تربويات قدرات على إدارة القيادة المدرسية بشكل ابداعي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن توفير مشرفات تربويات قدرات على إدارة القيادة المدرسية بشكل ابداعي من المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

4- جاءت العبارة (1) والتي تنص على (توفير مشرفات تربويات قدرات على تطبيق القيادة الإبداعية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن توفير مشرفات تربويات قدرات على تطبيق القيادة الإبداعية من المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

5- جاءت العبارة (2) والتي تنص على (وجود مشرفات تربويات متمكنين مهنيًا من ممارسة القيادة الإبداعية) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن وجود مشرفات تربويات متمكنين مهنيًا من ممارسة القيادة الإبداعية من المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

2- المتطلبات المادية

للتعرف على المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (11) يوضح المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية

م	العبارات	درجة الموافقة												
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
6	توفر وسائل تواصل فعالة بين مديرة المدرسة ومعلماتها بشكل ابداعي	15	21.4	20	28.6	23	32.9	11	15.7	1	1.4	3.66	1.11	1
7	توفير بيئة تعليمية تعليمية مناسبة لممارسة الاشراف التربوي بطريقة ابداعية	21	30.0	17	24.3	20	28.6	11	15.7	1	1.4	3.37	1.07	2
9	توفير الكفايات المهنية التي تساهم في تطوير عمل المشرفة التربوية بشكل ابداعي	14	20.0	9	12.9	30	42.9	16	22.9	1	1.4	3.33	0.96	3
8	توفير المشرفة التربوية للقاعات المخصصة لممارسة القيادة بشكل ابداعي	12	17.1	19	27.1	24	34.3	13	18.6	2	2.9	3.27	1.08	4
-	المتوسط الحسابي العام للبعد		3.41		0.96									

يتضح من خلال الجدول (11) أن محور المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.27، 3.66) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى مرتفعة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.41) بانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، ومن أبرز تلك المتطلبات (توفر وسائل تواصل فعالة بين مديرة المدرسة ومعلماتها بشكل ابداعي، وكذلك توفير بيئة تعليمية مناسبة لممارسة الاشراف التربوي بطريقة ابداعية).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة (6) والتي تنص على (توفر وسائل تواصل فعالة بين مديرة المدرسة ومعلماتها بشكل ابداعي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن توفر وسائل تواصل فعالة بين مديرة المدرسة ومعلماتها بشكل ابداعي من المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

2- جاءت العبارة (7) والتي تنص على (توفير بيئة تعليمية تعلمية مناسبة لممارسة الاشراف التربوي بطريقة إبداعية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن توفير بيئة تعليمية تعلمية مناسبة لممارسة الاشراف التربوي بطريقة إبداعية من المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

3- جاءت العبارة (9) والتي تنص على (توفير الكفايات المهنية التي تساهم في تطوير عمل المشرفة التربوية بشكل ابداعي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن توفير الكفايات المهنية التي تساهم في تطوير عمل المشرفة التربوية بشكل ابداعي من المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

4- جاءت العبارة (8) والتي تنص على (توفير المشرفة التربوية للقاعات المخصصة لممارسة القيادة بشكل ابداعي) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن توفير المشرفة التربوية للقاعات المخصصة لممارسة القيادة بشكل ابداعي من المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

3- المتطلبات التنظيمية:

للتعرف على المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (12) يوضح المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية

م	العبارات	درجة الموافقة									
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
13	استخدام الاساليب الإشرافية المتطورة في أداء الاعمال بشكل ابداعي	11	15.7	16	22.9	26	37.1	15	21.4	2	2.9

م	العبارات	درجة الموافقة												
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11	توفير ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة التي تساهم تقييم أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية	12	17.1	10	14.3	29	41.4	18	25.7	1	1.4	3.31	1.04	2
12	توفير الأنظمة السلوكية للمعلمات بطريقة إبداعية	12	17.1	14	20.0	30	42.9	12	17.1	2	2.9	3.27	1.06	3
10	استحداث وحدة تقوم بالإشراف على المؤسسات التربوية بطريقة إبداعية	10	14.3	16	22.9	32	45.7	11	15.7	1	1.4	3.20	1.06	4
		المتوسط الحسابي العام للمحور										3.28	0.97	-

يتضح من خلال الجدول (12) أن محور المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.20، 3.33) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.28) بانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، ومن أبرز تلك المتطلبات (استخدام الأساليب الإشرافية المتطورة في أداء الأعمال بشكل إبداعي، وكذلك توفير ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة التي تساهم تقييم أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة (13) والتي تنص على (استخدام الأساليب الإشرافية المتطورة في أداء الأعمال بشكل إبداعي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن استخدام الأساليب الإشرافية المتطورة في

أداء الاعمال بشكل ابداعي من المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

2- جاءت العبارة (11) والتي تنص على (توفير ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة التي تساهم تقييم أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن توفير ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة التي تساهم تقييم أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية من المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

3- جاءت العبارة (12) والتي تنص على (توفير الأنظمة السلوكية للمعلمات بطريقة إبداعية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن توفير الأنظمة السلوكية للمعلمات بطريقة إبداعية من المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

4- جاءت العبارة (10) والتي تنص على (استحداث وحدة تقوم بالإشراف على المؤسسات التربوية بطريقة إبداعية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن استحداث وحدة تقوم بالإشراف على المؤسسات التربوية بطريقة إبداعية من المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

السؤال الثاني: التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

للتعرف على التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (13) يوضح التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
20	ضعف شبكات الانترنت في المباني المدرسية	12	17.1	14	20.0	31	44.3	11	15.7	2	2.9	3.50	1.04	1
15	قلة توفير العدد الكافي من التقنيات الالكترونية للمشرفين والمعلمين	10	14.3	14	20.0	31	44.3	14	20.0	1	1.4	3.47	0.91	2

الترتيب	انحراف المعيار	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		مرتفعة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.83	3.46	4.3	3	15.7	11	48.6	34	22.9	16	8.6	6	قلة توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإشرافية بالمدرسة	17
4	0.85	3.34	0.0	0	8.6	6	50.0	35	28.6	20	12.9	9	قلة توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة في العملية الإشرافية	18
5	1.01	3.34	1.4	1	18.6	13	48.6	34	15.7	11	15.7	11	ضعف القدرة على تلافي سلبيات تقنية المعلومات في أداء العمل الاشرافي	23
6	1.03	3.33	2.9	2	5.7	4	55.7	39	25.7	18	10.0	7	ضعف وجود انترنت ذي سرعة عالية في تواصل مديرات المدارس مع المشرفات التربويات	19
7	0.99	3.26	2.9	2	20.0	14	34.3	24	27.1	19	15.7	11	ضعف توفير مدربين مؤهلون قادرين على التعامل مع استخدام الحاسب الالي	14
7 مكرر	0.99	3.26	5.7	4	11.4	8	50.0	35	17.1	12	15.7	11	ضعف امتلاك القدرة على استخدام التقنيات الالكترونية وتطبيقاتها	22
9	1.05	3.26	4.3	3	11.4	8	41.4	29	15.7	11	27.1	19	قلة الوعي بأهمية الاشرف الالكتروني في تطوير العمل الاشرافي	21

م	العبارات	درجة الموافقة												
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
16	ضعف تحقيق التواصل بين المدرسة والطلبة إلكترونياً	13	18.6	14	20.0	36	51.4	7	10.0	0	0.0	3.16	0.94	10
المتوسط الحسابي العام للمحور												3.34	0.81	-

يتضح من خلال الجدول (13) أن محور التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.16، 3.50) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المترج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى مرتفعة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.34) بانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز تلك التحديات (ضعف شبكات الانترنت في المباني المدرسية، وكذلك قلة توفير العدد الكافي من التقنيات الالكترونية للمشرفين والمعلمين، إضافة إلى قلة توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإشرافية بالمدرسة).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى ثلاث استجابات وأقل ثلاثة استجابات لأفراد الدراسة بمحور التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة (20) والتي تنص على (ضعف شبكات الانترنت في المباني المدرسية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن ضعف شبكات الانترنت في المباني المدرسية من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

2- جاءت العبارة (15) والتي تنص على (قلة توفير العدد الكافي من التقنيات الالكترونية للمشرفين والمعلمين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن قلة توفير العدد الكافي من التقنيات الالكترونية للمشرفين والمعلمين من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

3- جاءت العبارة (17) والتي تنص على (قلة توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإشرافية بالمدرسة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن قلة توفير البرامج الحاسوبية اللازمة

لتطبيقات الاعمال الإشرافية بالمدرسة من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

4- جاءت العبارة (22) والتي تنص على (ضعف امتلاك القدرة على استخدام التقنيات الالكترونية وتطبيقاتها) بالمرتبة السابعة مكرر بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف امتلاك القدرة على استخدام التقنيات الالكترونية وتطبيقاتها من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

5- جاءت العبارة (21) والتي تنص على (قلة الوعي بأهمية الاشراف الالكتروني في تطوير العمل الاشرافي) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة الوعي بأهمية الاشراف الالكتروني في تطوير العمل الاشرافي من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

6- جاءت العبارة (16) والتي تنص على (ضعف تحقيق التواصل بين المدرسة والطلبة الكترونياً) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف تحقيق التواصل بين المدرسة والطلبة الكترونياً من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين متوسطات درجات استجابات افراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة؟

1-الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

للتعرف على الفروق حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول (14) يوضح نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس (H)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية	بكالوريوس	55	36.27	2.297	2	0.317
	ماجستير	12	36.29			
	دكتوراه	3	18.17			
المتطلبات المادية	بكالوريوس	55	35.82	1.275	2	0.529
	ماجستير	12	37.21			
	دكتوراه	3	22.83			
المتطلبات التنظيمية	بكالوريوس	55	37.53	3.952	2	0.139
	ماجستير	12	31.13			

			15.83	3	دكتوراه	الدرجة الكلية للمتطلبات
0.245	2	2.811	36.67	55	بكالوريوس	
			34.88	12	ماجستير	
			16.50	3	دكتوراه	

يتضح من خلال الجدول (14) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الدرجة الكلية لمتطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبعدها الفرعية المتمثلة في (المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية) بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.317، 0.529، 0.139)، وللدرجة الكلية (0.245)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

2-الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

للتعرف على الفروق حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول (15) يوضح نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس (H)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية	أقل من 5 سنوات	9	32.94	8.997	2	0.011
	5 إلى أقل من 10 سنوات	19	24.42			
	10 سنوات فأكثر	42	41.06			
المتطلبات المادية	أقل من 5 سنوات	9	30.39	6.231	2	0.036
	5 إلى أقل من 10 سنوات	19	22.97			
	10 سنوات فأكثر	42	39.55			
المتطلبات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	9	31.72	6.896	2	0.042
	5 إلى أقل من 10 سنوات	19	24.00			
	10 سنوات فأكثر	42	40.15			
الدرجة الكلية للمتطلبات	أقل من 5 سنوات	9	30.89	7.053	2	0.029
	5 إلى أقل من 10 سنوات	19	26.29			
	10 سنوات فأكثر	42	40.65			

يتضح من خلال الجدول (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الدرجة الكلية لمتطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبعدها الفرعية المتمثلة في (المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية) بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهن (10 سنوات فأكثر) بمتوسط رتب

(41.06) للمتطلبات البشرية، وبمتوسط رتب (39.55) للمتطلبات المادية، وبمتوسط رتب (40.15) للمتطلبات التنظيمية، وبمتوسط رتب (40.65) للدرجة الكلية للمتطلبات، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهن (10) سنوات فأكثر يوافقن بدرجة أكبر على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة؟

1- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

للتعرف على الفروق حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول (16) يوضح نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس (H)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
بكالوريوس	55	36.17	3.280	2	0.194
ماجستير	12	28.50			
دكتوراه	3	51.17			

يتضح من خلال الجدول (16) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.194)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

2- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis)، وذلك على النحو التالي:

جدول (17) يوضح نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس (H)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	9	46.83	3.379	2	0.185
5 إلى أقل من 10 سنوات	19	35.34			
10 سنوات فأكثر	42	33.14			

يتضح من خلال الجدول (17) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.185)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

1-الدرجة الكلية لمتطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.39) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث تأتي المتطلبات البشرية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.49) وبانحراف معياري (0.98)، يليه المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.96)، وفي الأخير تأتي المتطلبات التنظيمية كأقل متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

وربما يعود السبب في الموافقة المتوسطة على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية إلى وعي القيادات التعليمية بالدور الهام لأهمية الإشراف التربوي، وبالتالي توفير كافة المتطلبات اللازمة للمشرفات التربويات من أجل تحقيق أهداف العملية الإشرافية، حيث يكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والممثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، وبالتالي فإن الإشراف التربوي يسعى إلى توفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار وتوفير الموارد والأنظمة والأدوات اللازمة للإبداع والابتكار وتأهيل وتشجيع المبدعين ورعايتهم، والتطبيق الأمثل لعمليات الإبداع والابتكار وفقاً لأفضل الممارسات وبناء شبكة من الشراكات الفاعلة بين المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور، وكل ذلك يجعل للمشرفين التربويين دوراً هاماً وبارزاً في تطوير الأداء المهنية في ضوء إدارة الإبداع والابتكار.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (2012) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزي (2017) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض جاءت متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2020) والتي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة (متوسطة)، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة والشقران (2013) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين جاء بدرجة عالية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2016) والتي توصلت إلى أن دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع جاء بدرجة (مرتفعة)، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المناع (2016) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المتطلبات التي تساهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو دلبوح وجرادات (2017) والتي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

2-المتطلبات البشرية:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.49) بانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على المتطلبات البشرية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، ومن أبرز تلك المتطلبات (توفير مشرفات تربويات قادرات على تطبيق القيادة الإبداعية، وكذلك وجود مشرفات تربويات متمكنين مهنياً من ممارسة القيادة الإبداعية، إضافة إلى توفير مشرفات تربويات قادرات على إدارة القيادة المدرسية بشكل ابداعي).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن امتلاك المشرفات التربويات للمهارات الإشرافية اللازمة يعزز قدرتهن على تطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، حيث أن قدرة المشرفة على استخدام الأساليب التقنية الحديثة في مساندة الأعمال والتواصل مع القيادات المدرسية، إضافة إلى أن توفر المهارات الشخصية لديهن والتي تعزز من قدرتهن على مساعدة منسوبي المدارس على كل في مجال تخصصه على زيادة مستويات الأداء المهني لهن والذي بدوره ينعكس بصورة على تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته (حماد وآخرون، 2022)، حيث أشار إلى أن من أهداف الإشراف التربوي التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية، ودراسها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية، إضافة إلى ما سبق فإن توفير مشرفات تربويات على وعي بأبعاد القيادة الإبداعية وأهميتها ودورها في تحقيق الأهداف الإشرافية سوف ينعكس بصورة إيجابية على تطوير الممارسات الإشرافية وتجديد وتطوير آلياته وهذا بدوره يساهم في تطوير مستويات أداء القيادات المدرسية والمعلمين في المدارس.

3-المتطلبات المادية:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.41) بانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على المتطلبات المادية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، ومن أبرز تلك المتطلبات (توفر وسائل تواصل فعالة بين مديرة المدرسة ومعلماتها بشكل ابداعي، وكذلك توفير بيئة تعليمية مناسبة لممارسة الإشراف التربوي بطريقة إبداعية).

وبما يعود السبب في ذلك إلى أن تحقيق الأساليب الإشرافية الإبداعية لدورها بفاعلية فإن هناك حاجة ماسية إلى توفير وسائل اتصال فعالة بين المشرفات التربويات ومدراء المدارس والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين عملية التواصل وتعزيزها بما يساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية من خلال التغذية الراجعة المستمرة والنتيجة عن التواصل الفعال بين المشرفات ومدراء المدارس، إضافة إلى أن التطوير المستمر لمهارات المشرفات التربويات يعزز من قدرتهن على أداء مهام عملن بكفاءة وفاعلية، حيث تعد الأساليب الإشرافية عملية ديناميكية نامية تلعب دوراً متزايداً في الأهمية بالنسبة للمدرسة الفاعلة، وتجديد وتطوير آلياته، وتنويع قنوات أدائه لمهمته النبيلة نحو جميع عناصر العملية التربوية، ويشمل ذلك رفع كفاية المعلم، وتحسين المناهج، والوسائل، والبرامج التعليمية، وتطوير البيئة التدريسية.

4-المتطلبات التنظيمية:

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.28) بانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المتطلبات التنظيمية لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، ومن أبرز تلك المتطلبات (استخدام الأساليب الإشرافية المتطورة في أداء الأعمال بشكل ابداعي، وكذلك توفير ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة التي تساهم تقييم أداء المشرفات التربويات في ضوء القيادة الإبداعية).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادات التعليمية تعمل على توفير الجوانب التنظيمية اللازمة لتعزيز عمل المشرفات التربويات، بما يعزز من قدرتهن على أداء مهام عملهن بشكل إبداعي والتركيز على النماذج المعاصرة للإشراف التربوي والتي تركز على إعداد وتدريب وتنمية المعلمين مهنيًا، والتغلب على معوقات العملية الإشرافية التقليدية، بما يزيد من مستوى تحصيل التلاميذ، وتحقيق الأهداف التعليمية المخططة، وهذا ما أوضحه (الشهراني وعبد المولى، 2023)، حيث أشار إلى أن الإبداع والابتكار من الصفات التي يجب إن يتمتع بها المشرف التربوي الناجح، فهي: تمكنه من كشف عزيمة كل فرد في فريقه، وتشجيعهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة أكثر.

السؤال الثاني: التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.34) بانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز تلك التحديات (ضعف شبكات الانترنت في المباني المدرسية، وكذلك قلة توفير العدد الكافي من التقنيات الالكترونية للمشرفين والمعلمين، إضافة إلى قلة توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الاعمال الإشرافية بالمدرسة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التواصل المستمر بين المدرسة والمشرفات التربويات يساهم بصورة كبيرة في تحقيق أهداف العمل الإشرافي، والتغلب على كافة التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة المدرسية، وضعف شبكة الإنترنت في المباني المدرسية وعدم عملها بفاعلية يحد من التواصل الفعال بين المدرسة والمشرفات التربويات، وبالتالي تأخر التغذية الراجعة حول الحلول المقترحة التي يمكن من خلال معالجة المشكلات القائمة أو التعامل مع المواقف المختلفة التي تمر بها المدرسة سواء فيما يتعلق بالمعلمات أو الطلاب، كما أن ضعف المهارات التقنية لدى المشرفات أو المعلمات قد يحد من قدرتهن على الاستفادة من التقنية الحديثة وتوفير الوقت والجهد، وتعزيز التواصل فيما بينهن، حيث أن التقنيات الاتصالية الحديثة ساهمت في التبادل المباشر للمعلومات بين المدرسة والجانب الإشرافي، كما أنها قللت الحاجة إلى تنقلات المشرفين التربويين الفيزيائية بين المدارس، وتوفير خدمة الإشراف للمعلم في لحظة الحاجة إليها.

كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهراني وعبد المولى (2023) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريفية في ضوء مدخل الإبداع الإداري، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزى (2017) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2020) والتي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات بدرجة عالية. السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة؟

1- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

يتضح من خلال الجدول (14) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الدرجة الكلية لمتطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبعدها الفرعية المتمثلة في (المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية) بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل

العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.317، 0.529، 0.139)، وللدرجة الكلية (0.245)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي أفراد الدراسة من المشرفات التربويات على اختلاف مؤهلهن العلمي بأهمية تطوير الممارسات الإشرافية وانعكاساتها الإيجابية على تحسين العملية التعليمية، حيث يعتبر الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية الهامة لتطوير العمل التربوي، ويتبوأ مكانة عالية جداً في صلب العملية التربوية، وتتبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، حيث يعمل الإشراف التربوي على مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المرجوة، وكذلك الارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين، الأكثر ارتباطاً بميول الطلبة وحاجات المجتمع.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة والشقران (2013) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين باختلاف متغير المؤهل العلمي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع باختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (2012) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة باختلاف متغير المؤهل العلمي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المناع (2016) والتي توصلت إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فما فوق.

2- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الدرجة الكلية لمتطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبعاده الفرعية المتمثلة في (المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية) بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهن (10 سنوات فأكثر) بمتوسط رتب (41.06) للمتطلبات البشرية، وبمتوسط رتب (39.55) للمتطلبات المادية، وبمتوسط رتب (40.15) للمتطلبات التنظيمية، وبمتوسط رتب (40.65) للدرجة الكلية للمتطلبات، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهن (10) سنوات فأكثر يوافقن بدرجة أكبر على متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية، وربما يعود السبب في ذلك إلى دور الخبرة في زيادة وعي المشرفات التربويات بالمتطلبات اللازمة لتطوير الممارسات الإشرافية، حيث أن الخبرة العملية ساهمت في إدراكهم بأبرز المتطلبات اللازمة لتطوير مهاراتهم الإشرافية بما يتناسب مع القيادة الإبداعية، وانعكاسات تلك الأساليب الإشرافية على ممارسات قائدات المدارس والمعلمين، بما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمدارس واللائمة لمواجهة التحديات والتغلب عليها.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السلمي (2012) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة باختلاف متغير عدد سنوات الخبر، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المناع (2016) والتي توصلت إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة والشقران

(2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع باختلاف متغير سنوات الخبرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) بين متوسطات درجات استجابات افراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة؟

1-الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

يتضح من خلال الجدول (16) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.194)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي المشرفات التربويات على اختلاف مؤهلن العلمي بالتحديات التي تؤثر على عملن الإشرافي، وذلك نظراً للإعداد العلمي الجيد للمشرفات التربويات والتحاقهن بالدورات اللازمة والتي تجعلهن على وعي بكل ما هو جديد في المجال، إضافة إلى إدراكهن لأثر التكنولوجيا الحديثة في عملن الإشرافي، والتأثير الكبير على العملية الإشرافية نتيجة لغياب التقنيات الالكترونية في المدارس، وعدم توفير التطبيقات الحاسوبية اللازمة للعملية الإشرافية.

2-الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول (17) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.185)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وربما يعود السبب في ذلك إلى تمتع المشرفات التربويات بالخبرات العملية الكافية والتي تجعلهن على درجة كبيرة من الوعي بالتحديات المؤثرة على العملية الإشرافية، وحاجة الإشراف الإبداعي إلى توفر التواصل المباشر بين القيادة المدرسية والإشراف التربوي بما يعزز من قدرة القيادة المدرسية على تحمل المسؤوليات والوصول إلى حلول ناجحة للمشكلات التي تواجهه بناء على المعطيات التي بين يديه، إضافة إلى أن عملية التواصل المستمرة بين الإشراف التربوي والقيادات المدرسة تساهم في تعزيز قدرة القيادات المدرسية على التفكير الإيجابي.

خامساً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. إنشاء برامج تدريبية مستمرة تستهدف تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين. ينبغي أن تشمل هذه البرامج ورش عمل، ودورات تدريبية، ومحاضرات حول استراتيجيات الإبداع الإداري وأهمية التفكير النقدي في الإشراف التربوي، مما يساعدهم على تعزيز قدراتهم في توجيه المعلمين وتحفيزهم.

2. إنشاء شبكة دعم مهنية للمشرفين التربويين تضم خبراء ومتخصصين في مجال التعليم، لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات. يمكن أن تساهم هذه الشبكة في تعزيز التواصل بين المشرفين، مما يساعدهم على مواجهة التحديات المشتركة وتطوير حلول مبتكرة.

3. إشراك المشرفين التربويين في عمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدارس. من خلال منحهم دوراً أكبر في اتخاذ القرارات التعليمية، يمكنهم العمل بشكل أكثر فعالية على تطوير بيئات تعليمية تدعم الإبداع وتعزز من أداء المعلمين.

4. إجراء تقييم دوري لفعالية الممارسات الإشرافية، باستخدام أدوات تقييم متعددة تتضمن استطلاعات رأي المعلمين، والملاحظات الصفية، ونتائج الطلاب. سيساعد ذلك في تحديد مجالات التحسين وتطوير استراتيجيات موجهة لتحسين الأداء.
5. وضع المتطلبات التي توصلت إليها الدراسة موضع تنفيذ بما يساهم في تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
6. توفير شبكات إنترنت قوية في المباني المدرسية، حيث بينت النتائج أن ضعف تلك الشبكات من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
7. توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإشرافية بالمدارس، بما يعزز من تطوير الممارسات الإشرافية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث بينت النتائج أن قلة توفير تلك البرامج من التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

سادساً: المقترحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:
1. إجراء دراسة تتناول تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بالتطبيق على مناطق أخرى.
 2. إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه تطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.
 3. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية لدى المشرفات التربويات بأبها الحضرية في ضوء القيادة الإبداعية.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- أبو دلبوح، موسى، جردات، صفاء. (2017). مستوى الابداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. *مجلة المنارة*، 29، (3)، 9-31.
- أحمد، رغدة، راغب، رشا، الضويحي، دلال. (2021). فاعلية برنامج ارشادي لتعزيز مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة الكويتية العاملة. *المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي*، 37، (2)، 365-414.
- آل عقيل، ناصر. (2021). واقع الاشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. مج(5)، (36)، 1-21.
- البربري، محمد. (2021). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية" دراسة ميدانية". *المجلة التربوية*، 2، (94).
- البليهد، نورة، الخضير، ابتسام. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية. *مجلة الفتح*، (84)، 155-193.
- الجهني، فايز، الجهني، علي. (2012). دراسة تقويمية لتطبيق المشرفين التربويين للاشراف الإبداعي من وجهة نظر المعلمين بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- حماد، وحيد، محمد، عزام، المهدي، ياسر، الكيومي، أمل. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الاشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية. *مجلة العلوم التربوية*، (19)، 28-56.
- دقيبين، صالح. (2016). الاشراف التربوي ضرورة ملحة. *مجلة كلية التربية*، (4)، 36-46.
- زرقوط، سارة، بسة، سامي. (2021). القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع – مقارنة مفاهيمية. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 4، (2)، 263-280.
- الزروق، محمد، إبراهيم، أمينة. (2022). دور الاشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلم. *مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية*، 21، (1)، 121-129.
- السلمي، فاطمة. (2022). دور المشرفة التربوية في تنمية الابداع لدى معلمات الدراسات الاجتماعية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. مج(6)، (30)، 533-560.
- الشهراني، فوزية، عبد المولى، الطيب. (2023). تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم احد رفيدة في ضوء مدخل الابداع الإداري. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*. (33)، 282-311.
- الشهوان، ديانا. (2019). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط – كلية العلوم التربوية.
- صارة، بوسندة، خولة، حرمة. (2022). دور الاشراف التربوي في الحد من ظاهرة العنف المدرسي) دراسة ميدانية بثانوية الشهيد حكومي العيد بولاية ادرار). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد دراية ادرار- الجزائر.
- الضويحي، عائشة. (2020). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية " دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية – جامعة طنطا*، 79، (3)،

عبابنة،رامي،الشقران،إبراهيم.(2013).درجة ممارسة الابداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديرات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم.مجلة العلوم التربوية والنفسية،14،(2)،460-486

عبد الرزاق،سيف،اليماني،علاء.(2019).خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الازمات دراسة مسحية في العراق/قطاع الاعمار.مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،15،(47)،290-309.

العساف،صالح.(2012).المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية.الرياض: مكتبة العبيكان.
العنزي،مشعل.(2017).درجة ممارسة الابداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض.مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية،1،(1)،122-151.

محمد،غادة.(2013).الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالاتجاهات المعلمين لدى المرحلة الأساسية العليا نحو المهنة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم.كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

المطيري،طروه.(2020).واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية،(3)،743-780.

المطيري،فيصل.(2015).دور المشرف التربوي بتنمية الابداع وعلاقته بالاداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات بدولة الكويت.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة ال البيت، كلية العلوم التربوية.
المناع،ربيع.(2015).واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة،كليات الشرق العربي،الرياض.

المهنا،محمد.(2020).درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.مجلة العلوم التربوية،3،(1).
النجار،زينب،شحاته،حسن.(2003).معجم المصطلحات التربوية والنفسية.القاهرة:الدار المصرية اللبنانية.

نويري،بثينة،بوهلال،خلود.(2022).الإشراف التربوي في الفضاء المدرسي.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة.

هروبو،دزاير.(2022).القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية،8،(1)،975-996.

وزارة التعليم. (د.ت). الابداع والابتكار في إدارة تعليم بمحافظة المخواة.
ثانياً المراجع الأجنبية:

Haynes ،Eddy and Licata Joseph:(2011). Creative Insubordination of school principals and Legitimacy of the Justifiable **Jornal of educational Administration ،Vol. 33 ،No. 4 ،MCB university Press London.**

Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. In M. D. Cohen & L. S. Sproull (Eds.), *Organizational Learning* (pp. 115-140). Sage Publications.

jembrana Bali, best practices of creative and innovative leadership using soft systems methodology-based action research, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 269-282

- Mabry, Sibyia (2016). Towards a creative Leadership Model:A stat
- Ohangia, G., (2007). The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three **universities in the cost area of raxes**. DAI, 47(3), 32-47.
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable.**Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (20): 5370-5376**
- Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in university Leadership Labors, **Journal of case Research**. 7 (1),22.
- Vandenberghe Roland:(2011) Creative Management of a school: a matter **Journal of educational and daily interventions< of vision Adminstration** ،Vol. 33 ،No. 2 ،MCB university press ،London.