



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد

أ / طروه عمر عامر المطيري

باحثة ماجستير – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

DOI :10.21608/JYSE.2020. 67814



مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الثالث – أبريل ٢٠٢٠ م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

## واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

### ملخص:

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 (١٤٢) قائدة مدرسية، وتم تصميم استبانة تكونت من (٤٨) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المحسّي، 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 درجة موافقتهم على بعد الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات بدرجة موافقة عالية أيضاً.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسة، مهارات، القيادة الإبداعية ، قائدات المدارس، مدينة الرياض.

### **Abstract**

The aim of this research is to identify the degree of creative leadership skills among educational supervisors from the viewpoint of leaders of secondary schools in Riyadh. They numbered (142) school leaders. A questionnaire was designed consisting of (48) words distributed in three dimensions, and the researcher used the descriptive survey method, and the study yielded the following results: The degree of approval of the study sample on the degree of practicing creative leadership skills with educational supervisors from the viewpoint of leaders of secondary schools in Riyadh came with a degree (Medium), while the degree of approval of the study sample came about after the difficulties that face the practice of creative leadership skills among educational supervisors with a high degree, and their success came out after the difficulties that limit the practice of creative leadership skills with educational supervisors with a degree of Ge is also high.

**Key words:** practice, skills, creative leadership, school leaders, Riyadh

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

### مقدمة:

تعاني كثيرون من مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي من ضعف القدرة على مواجهة مشكلات العصر الحديث، ومواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة العمل الإداري فيها، الأمر الذي يتربّط عليه حدوث ضعف في تقديم مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين منها. ولتحسين تقديم الخدمات في تلك المؤسسات، يجب العمل على تطوير قيادة إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العصر الحديث، من خلال تأهيلهم وتدريبهم على أنماط قيادية فاعلة، والتي من بينها نمط القيادة الإبداعية.

تجتهد معظم المؤسسات التعليمية في جميع دول العالم لتطوير خدماتها، والوصول إلى مستوى متقدم من الجودة والكفاءة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة تربوية تتمتع بكفاءة عالية وفاعلة تحسن توظيف الموارد المتاحة لها، وقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال تطبيق الفكر الإداري الحديث، ولأهمية القيادة التربوية في عملية التطوير لا بد من إعدادهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة (الحريري، ٢٠١٦، ١١).

وتعتبر القيادة الإبداعية من الموضوعات الهامة حيث أشار ريكيو (Riccio, 2010:18) إلى أهمية القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم كما هو الحال في الشركات والقطاع الخاص، ويرى أنه يوجد حالياً نقص في القيادة الإبداعية في مجال التعليم بشكل عام وفي مجال الإشراف التربوي بشكل خاص، ويضيف أنه يجب تنفيذ استراتيجيات رسمية لتنمية مهارات القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العام، كما يحدث مع المدراء والرؤساء التنفيذيين في شركات القطاع الخاص للمساعدة في ضمان مستقبل مزدهر للمؤسسات التي يعملون بها.

وتكمّن أهمية تطوير القيادة المبدعين من المشرفات التربويات، لمواكبة متطلبات التطور العلمي، والتطورات السريعة والمترافقه في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاقتصاد المعرفي والرقمي، لذلك يجب على المشرفات التربويات، التأقلم والتكيف مع تلك العوامل والمستجدات من خلال تنمية مهاراتهن وقدراتهن الإدارية والفنية، واستخدام أساليب إبداعية في تطوير العمل (دودين، ٢٠١٤، ١٢).

ولأهمية القيادة الإبداعية في مجال الإشراف التربوي لما لها من قدرة على مواكبة التطورات العلمية في هذا العصر، وبما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير العملية

## وأَقْعَدْ مَارْسَةُ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الإِبْدَاعِيَّةِ لَدِيِّ الْمُشَرِّفَاتِ التَّرْبِيَّيَّاتِ مِنْ وِجْهَةِ نَظَرِ ...

التعليمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

### مَشَكَّلَةُ الْدَّرَاسَةِ:

على الرغم من أهمية القيادة الإبداعية في مجال الإشراف التربوي إلا أن ممارستها من قبل المشرفات، ومن قبل القادة التربويين ما زال دون المأمول، وهذا ما توصلت إليه دراسة دراسة السلمي (٢٠١٢) بأن تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة السعودية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت نتائج دراسة العنزي (٢٠١٧) إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض جاءت بدرجة محاذ (متوسطة)، وهي درجة دون المأمول. من خلال العرض السابق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

### أَسْئَلَةُ الدَّرَاسَةِ:

- ما واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ؟
- ما الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ؟
- ما المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ؟

### أَهْدَافُ الدَّرَاسَةِ:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
  - تحديد الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
  - تقديم عدد من المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات، وماليه من أثر إيجابي وفاعل على تحسين أداء المعلمات وقائدات المدارس.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تغيير بعض جوانب العمل الإداري لدى المشرفات التربويات، والمتمثل ببعض الممارسات الإدارية التقليدية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إطلاع الباحثين والمهتمين بشؤون التعليم على واقع الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات ومعوقات ممارسته.
- ستقدم هذه الدراسة عدد من المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات، مما سيكون له أثر إيجابي على العملية التربوية بشكل عام.

### حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية والمتمثلة بمهارات: (الطلقة والمرونة والأصالة) لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتحديد المعوقات والمقترنات المتعلقة به.
- البشرية: اقتصر البحث على قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- المكانية: اقتصر البحث على المدارس الحكومية للبنات بمدينة الرياض.
- الزمانية: تم تطبق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٤٠ هـ / ٢٠٢١ م).

### مصطلحات الدراسة:

مهارات القيادة الإبداعية:

تعرف مهارات القيادة الإبداعية: على أنه نمط من المهارات التي يستخدمها الفرد ، أثناء قيامه بالعمل لكي تساعده على تطوير إمكاناته ومواهبه واستغلال قدراته ما أمكن من من خلال القدرة على توليد أفكار تتمثل بالمرونة والطلقة، واستنباط أفكار جديدة وغير مألوفة (قارة والصافي، ٢٠١٣، ص ٣٦).

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

وتعرف مهارات القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها قدرة المشرفة التربوية بمدينة الرياض على توليد الأفكار وتقديم الحلول للمشكلات التي تواجه العمل بطلاقه ومرنة، وتوليد أفكار أصيلة لتطوير العملية الإشرافية.

**القيادة الإبداعية creative leadership:** تعرف القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل، وتوليد الأفكار، وتقديم منتجات وخدمات أصيلة في مجالات التفكير والممارسة، بهدف تطوير مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وأهداف العاملين فيها (المسعود، ٢٠١٧، ١٣٤).

وتعرف القيادة الإبداعية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة المشرفة التربوية على التأثير في العاملين معها، وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشود من خلال تواجه العمل، وتوليد الأفكار الأصيلة، وتقديم منتجات وخدمات، وحل مشكلات العمل بأساليب إبداعية.

### الإطار النظري والدراسات:

#### تعريف القيادة الإبداعية:

تعرف القيادة الإبداعية على أنها مجموعة التغيرات التي يقوم بها القائد الإداري، والتي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هي عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة (خساونة، ٢٠١١، ٣٤).

ويعرف خيري (٢٠١٢، ص ٣٩) القيادة الإبداعية بأنها عبارة عن عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، وهي ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون، أو هي عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي.

كما عرفها السلمي (٢٠١٢، ٩) بأنها القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة. ويعتمد ذلك على رؤية القائد في حل المشكلات من خلال قدراته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم وعلاقة العمل المتفاعلة التي تبني القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة.

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

ويعرف الجميلي (٢٠١٢، ٩٨) القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد الإداري على استخدام أساليب التفكير الحديثة، والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات وتجويدها باستمرار .

ويمكن تعريف القيادة الإبداعية في هذه الدراسة بأنها بأنها قدرة المشرفة التربوية بمدينة الرياض على استخدام الأفكار والأدوات والتقييات وأساليب العمل ومراجعتها بين الحين والآخر لضمان جودة الأداء في ممارسة العملية الإشرافية على المعلمات، وتحقيق الأهداف المنشودة.

### **مهارات القيادة الإبداعية:**

هناك العديد من المهارات التي تميز القيادة الإبداعية عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، والتي من بينها المهارات التالية:

١. مهارة المرونة (Flexibility): وهذه المهارة تعتبر الركن الأساسي المعرفي للشخصية المبدعة كونها تمثل إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة، بعكس جمود أو صلابة التفكير الذي يعني البقاء في إطار المشكلات محلولة مسبقاً دون البحث عن الجديد. ولقد أكد العديد من الباحثين أن المرونة ترتبط بالمبادرة والبحث عن الحلول، وتتضمن تنوع الرؤية لشكل وتقنيات إعداد المشكلة (قارة والصافي، ٢٠١٣، ٦٦). )

٢. مهارة الطلاقة (Fluency): يقصد بهارة الطلاقة مهارة القدرة على الإنتاج الكمي السريع والسهل من الأفكار الجديدة لمشكلة ويعتبرها جيلفورد مقوماً أساسياً من مقومات التفكير التشعبي، ويمتاز القائد المبدع بطلاقة التفكير وهي تعتبر مظهراً كمياً مرتبطة بغزاره الأفكار (Mayer, 2007:18).

٣. مهارة الأصالحة: تعد مهارة الأصالحة من أهم الخصائص العقلية التي يتميز بها القائد المبدع من خلال قدرته على توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة غير المكررة. فهي ببساطة إنتاج اللامألوف من الأفكار والحلول والمفترضات، وتعتبر ركناً أساسياً من أركان الإدارة الإبداعية (جروان، ٢٠١٣، ٢٣).

٤. مهارة الحساسية للمشكلات (Sensitivity) : وتشير هذه المهارة إلى قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها، فالقائد المبدع الذي لديه

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محیط الفرد، وإعادة توظيفها واستعمالها (جمل، ٢٠٠٥، ١٢٦).

٥. مهارة التوسيع أو زيادة التفاصيل (Elaboration): ويقصد بها قدرة القائد المبدع وقابليته على تقديم إضافات أو تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما، من شأنها أن تساعد على تطويرها واغتنائها وتنفيذها، وتتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متنوعة ومتعددة للأشياء ، ومثال ذلك توسيع فكرة ملخصة أو توضيح استراتيجية أو موضوع صعب، أو إعادة كتابة نص بإضافة المزيد من الصور والمحسنات البدعية (الصافي والجبر، ٢٠١٠، ٥٥٨).

ويمكن القول أنه ليس من السهل اكتساب أي مهارة من مهارات التفكير الإبداعي بمجرد القراءة عنها، ومن أجل تطوير تلك المهارات لدى المشرفات التربويات يجب عليهم أن يتدرّبن ويواصلن التدريب عليها بجد. لذلك يجب مساعدة القادة المبدعين من المشرفات التربويات على تطوير مهاراتهن الإبداعية من خلال عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لديهن.

### **مستويات الإبداع الإداري :**

يشير جروان (٢٠١٣، ٦٤) إلى أنه يمكن تصنيف الإبداع الإداري إلى خمسة مستويات، هي:

المستوى الأول: الإبداع التعبيري: وفي هذا المستوى من الإبداع يطور قائد المدرسة فكرة أو ناتج ما في العمل المدرسي، بغض النظر عن جودته، وهو أدنى مستويات الإبداع الإداري.

المستوى الثاني: الإبداع المنتج: ويعني قدرة قائد المدرسة على التوصل إلى ناتج ذي فائدة وقيمة في عمله، أو تطوير آلية أو تقنية تعليمية تسهل عمل قائد المدرسة والمعلمين.

المستوى الثالث: الإبداع الابتكاري: يظهر من خلال الجدة والمثابرة في عمل قائد المدرسة، ويعني قدرته على استغلال الموارد والمواد المتوفرة في المدرسة بصورة مبتكرة وجديدة.

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

المستوى الرابع: الإبداع التجديدي: ويعني قدرة قائد المدرسة على تقديم إسهامات جديدة، وإضافات إلى المعرفة والنظريات السابقة في الإدارة وفي مجال إدارة المدرسة، وتعديل المهارات المتعلقة بالمفاهيم السابقة، وهي ضرورية للإبداع الإداري.

المستوى الخامس: الإبداع التخييلي: ويعني قدرة قائد المدرسة على الوصول إلى نظريات جديدة أو قوانين عامة في الإدارة أو في مجال الإدارة المدرسية، وهو أرقى مستويات الإبداع الإداري، ولم يصل إليه سوى العلماء أصحاب النظريات في علم الإدارة.

يمكن القول أن الإبداع التخييلي يعتبر من أعلى مستويات الإبداع الإداري تميزاً لأنه يؤدي إلى الوصول إلى نظريات حديثة في الإدارة أو في مجال إدارة المدرسة، لذلك يجب تدريب القادة المبدعين من القيادات المدرسية على هذا النوع للوصول إلى التميز المطلوب، وتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة مبتكرة وغير تقليدية.

### **أهمية القيادة الإبداعية:**

نتيجة للتطورات المتتسارعة في مجال الإشراف التربوي في العصر الحديث بدأت المؤسسات التربوية تحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة، والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجدد، مما يؤكد على ضرورة قيام القيادات في هذه المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة أفرادها كي يدعوا بشكل مستمر، الأمر الذي يساعد على تنمية المواهب والإبداع وتطوير وتنمية قدرات العاملين فيها (السلمي، ٢٠١٢، ٢٢).

ولأهمية القيادة الإبداعية في قدرتها على مواكبة التطورات التي تشهدها المؤسسات التعليمية المملكة العربية السعودية، يجب أن تدرك المشرفية التربوية الأهمية القصوى لعملها في قيادة العملية الإشرافية نحو التميز، والقدرة على التغلب على المشكلات التي تواجه المعلمات والطلاب، باستخدام أساليب إبداعية حديثة (عطية، ٢٠١٢م، ١٣٨).

ويشير كولنج (Collings, 2009: 7) أن الاهتمام بالقيادة الإبداعية له دوافع رئيسية، من أهمها ما يلي:

- النمو المستمر في التخصص في جميع التخصصات المرتبطة بثورة المعرفة.
- المرونة المحددة في المنظمات لتدريب الموظفين، وتركيز جدهم في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة.

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

- الضغوط للحصول على مزيج من المهارات المناسبة في المؤسسة، والبحث عن التنوع في اجتذاب أنماط التفكير والخلفيات المختلفة.

ومما سبق يمكن القول أن لقيادة الإبداعية دور مهم في قيادة المؤسسات التعليمية كاستجابة للتغيرات في سوق العمل والتطور التقني والعلمي الذي شهد هذا العصر، فهي تعد من الأولويات لدى المنظمات الباحثة عن التميز في جميع دول العالم، وبخاصة في قيادة العمل الإشرافي، وذلك لأهمية دور القيادة الإبداعية في تطوير إجراءات العملية الإشرافية على المعلمين والمعلمات، ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يحقق لها القدرة على المنافسة والتميز، ويحقق الأهداف المنشودة.

### **مبررات ممارسة لقيادة الإبداعية**

تعد لقيادة الإبداعية من العوامل الأساسية والهامة في تحقيق الأهداف التنافسية للمؤسسات الحكومية والخاصة في شتى مجالاتها الإدارية. فممارسة القيادة الإبداعية له العديد من المبررات التي أشار إليها الحميدي والطيب (٢٠١١، ٦)، وهي:

- ١- الحرب الباردة وسباق التسلح: هناك ضرورة ملحة للاهتمام بالقيادة الإبداعية في ضوء التحديات التي تواجهها الدول والأمم في صراعها من أجل البقاء، وخصوصاً في دول العالم المتقدمة التي تسعى إلى السيطرة والارتفاع والتى تعتبر المبدعين سلاحاً مهماً للوصول إلى غايتها .
- ٢- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية: شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة ، هناك الإنفجار السكاني والعلمية وما تخلقه من مشكلات أكبر وتحديات أصعب مما جعل الحاجة إلى قادة مبدعين .
- ٣- الجمعيات والمؤتمرات العلمية: وكان لها أثر كبير في رفع مستوى الوعي المجتمعي العام وال الحاجة الماسة إلى القادة المبدعين في جميع المجالات والميادين المختلفة، وتبادل الخبرات في مجال رعايتهم واستثمار عقولهم .
- ٤- الإبداع هي الميزة التنافسية في الشركات والمؤسسات التعليمية الحديثة: لم يعد استخدام أفضل التقنيات وتقديم أقل الأسعار من الميزات التنافسية للمنظمات بل أصبحت المرونة والإبداع التي منبعها الموظفين والعاملين والقادة تشكل العامل الأهم فيه .

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

ويضيف قارة والصافي (٢٠١٣، ٦٧) أن ممارسة لقيادة الإبداعية أصبحت من أكثر الموضوعات حيوية وضرورة في المؤسسات المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التالية :

- ١- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية .
- ٢- المساهمة في تطوير أداء أفراد وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة .
- ٣- تحديد ووضع آليات محددة لقياس والمحاسبة .
- ٤- تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة .
- ٥- توفير التدريب المناسب للأفراد المرتبط بالأعمال .

### الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإبداعية في مجال التعليم، تم عرض الدراسات التي تم التوصل إليها، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها.

هدف دراسة اوzman وmortoglu (Ozmen and Muratoglu, 2010) إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الحكومية بتركيا في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير مدرسة ومعيناً، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العينة، واستخدم المنهج الوصفي المحسّي 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.

وهدفت دراسة Vandenberghe (2011) 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

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

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 مدير المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض، وهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع . كما هدفت دراسة هاينز وليكاتا (Haynes and Licata, 2011) إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مدير المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيائهم الإبداعي . وكذلك التعرف على بعض الصعوبات المحتملة التي تؤثر على الإبداع الإداري . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٤) 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 مدير المدارس الابتدائية المخضرمين والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكademية والتربوية والذين يعتبرونهم مشرفي المكتب قادة تعليميين، إن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد لمقاومة الإبداع بشكل متكرر . إن مدير المدارس الذين أعطتهم مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة لمقاومة الإبداع الإداري هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات .

وأما 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 ومعلماً 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 مديرها ومعلميها، وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديرها ومعلميها كان بدرجة عالية ، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للأبعاد المناخ التنظيمي، وجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي، والممؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة .

وأما دراسة عبابة والشقران (٢٠١٣) فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

## وأقام 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).

أما دراسة المناع (٢٠١٦) فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مديرى مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (٨٠) مديرًا، وتم تصميم إستبانة تكونت من (١٩) عبارة موزعة على بعدين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسمى. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية : أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على الاقتراحات التي تساهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وجود فروق دالة إحصائياً في استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض تُعزى إلى المؤهل العلمي وقد كانت لصالح الأفراد في مجموعة المؤهل العلمي ماجستير فما فوق . وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد كانت لصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

وقد هدفت دراسة العنزي (٢٠١٧) إلى قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم اختيار أفراد الدراسة بالطريقة العشوائية من المشرفين التربويين بمدينة الرياض، بلغ عددهم (١٦٥) مشرفاً تربوياً، وأستخدمت إستبانة كأدلة لجمع البيانات، وأستخدم المنهج الوصفي المسمى، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

: جاءت درجة موافقة عينة الدراسة بدرجة محايده 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 المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض.

كما هدفت دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٧) إلى تعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس منطقة بنى كنانة ومديرياتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الإستبانة كأدلة لجمع البيانات وأستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس منطقة بنى كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرى ومديريات المدارس في منطقة بنى 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.

## التعليق على الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة التي اهتمت في تنمية ممارسة مهارات القيادة الإبداعية في مجال التعليم، ومن خلال مراجعة الباحث لهذه الدراسات تبين أن هناك تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح ذلك:

١. اختلفت الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي اختارت عينتها من قائدات المدارس، حيث اختلفت مع دراسة عبانية والشقران (٢٠١٣م) التي كانت عينتها من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بالأردن، ومع دراسة العنزي (٢٠١٧) التي كانت عينتها من المشرفين التربويين.

٢. واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأدلة لجمع المعلومات، كما اختلفت مع دراسة فاندينبرج (Vandenberghhe, 2011) التي استخدمت المنهج المكتبي، كما استخدمت دراسة هاينز وليكاتا (Haynes and Likata

وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

( Licata, 2011) المقابلة إضافة إلى الاستبانة لجمع البيانات، ودراسة العنزي

(٢٠١٧)، ومع دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٧).

٣. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في شمولية أهداف وفي اختيار عينتها من قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

٤. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الاطار النظري، وفي اختيار المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد محاور الاستبانة، كما استفادت منها في ربطها مع نتائج الدراسة الحالية.

### إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في هذا الدراسة، وقد تم اختياره؛ نظراً لملاءمته موضوع الدراسة الحالية وأهدافه. وهو ما يعرفه العساف (٢٠٠٣، ص ٤٥) بأنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كييفياً وتعبيراً كميّاً"، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتم توزيع الاستبانة عليهم، ثم جمعها وتحليل نتائجها للخروج بإيجابيات على أسئلة الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (١٨٣) قائد، للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وقد بلغ عددهن (١٤٢) قائد مدرسة للعام الدراسي ١٤٤١-١٤٤٠هـ. أي ما نسبته (٧٧%) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة: تم إعداد إستبانة بعد مراجعة الأدوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تعد مناسبة لجمع البيانات حول موضوع البحث وأهدافه، وقد تكونت الاستبانة من المحاور التالية:

١. المحور الأول: واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، وتكون من (٢٨) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد هي: بعد الطلاقة (٨) فقرات، بعد المرونة (١٠) فقرات، بعد الأصالة (١٠) فقرات.

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

٢. المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، ويكون من (١٠) فقرات.

٣. المحور الثالث: المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، ويكون من (١٠) فقرات.

### **صدق أداة الدراسة:**

قام الباحث من التأكيد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩) محكمين من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد تم الأخذ بملحوظات المحكمين، وتم اعتماد الفقرات التي تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء) للاستبانة: تم تطبيقها الاستبانة على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، كما هو موضح فيما يلى.

أولاً: المحور الأول: واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وقد كانت نتائج معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول رقم (١):

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

الجدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور واقع

### ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
<b>بعد الطلاقة</b>					<b>بعد المرونة</b>
*.٥١٩	١	**.٦١٧	١	**.٦٨٨	١
**.٦٤٥	٢	**.٦٤٤	٢	**.٦٣٢	٢
**.٦٨٣	٣	*.٥٤٨	٣	*.٥٦٦	٣
**.٦٧١	٤	**.٦١٦	٤	**.٦٨٧	٤
**.٦٦٨	٥	**.٥٢٠	٥	*.٥١٦	٥
*.٥٥٩	٦	*.٥٥٧	٦	*.٥٢١	٦
**.٦٢٠	٧	*.٥٤٤	٧	*.٥٣٧	٧
**.٦٢٨	٨	**.٦٥٥	٨	**.٦٣٧	٨
*.٥٢٦	٩	**.٦٣٤	٩		
*.٥٤١	١٠	**.٦٨٦	١٠		

\* دالة عند مستوى ٠٠٠٥ - \*\* دالة عند مستوى ٠٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دالة أقل من (٠٠٠٥).

المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات. تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور ، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول رقم (٢).

الجدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
١	**.٦٣٥	٦	**.٦٤٩
٢	*.٥٣٧	٧	**.٦٦٦
٣	*.٥٣١	٨	**.٦٢٦
٤	**.٦١٩	٩	**.٦٤٠
٥	*.٥١٢	١٠	**.٦٥٨

\* دالة عند مستوى ٠٠٠٥ - \*\* دالة عند مستوى ٠٠١

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠٠٠٥).

المحور الثالث: المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات. تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول رقم (٣).

الجدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور

المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات

معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
**٠.٦٤١	٦	*٠.٥٦٤	١
**٠.٦٤٠	٧	*٠.٥٦٩	٢
**٠.٦٢٠	٨	*٠.٥٤٨	٣
**٠.٦٣٢	٩	*٠.٦٢٧	٤
**٠.٦٣٣	١٠	*٠.٦٣١	٥

\* دالة عند مستوى ٠٠٠١ - \*\* دالة عند مستوى ٠٠٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠٠٠٥).

ثبات الاستبانة:

تم التأكيد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

جدول (٤) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

أبعاد الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات	٠.٨٧
بعد الطلقة	٠.٨٥
بعد المرونة	٠.٨٧
بعد الأصالة	٠.٨٦
الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات	٠.٨٥
المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات	٠.٨٨
الدرجة الكلية	٠.٨٩

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت أقل معاملات الثبات على بعد الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، وبلغت (٠.٨٥)، في حين بلغت أعلى معاملات الثبات على بعد المقتراحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، وبلغت (٠.٨٨)، وأن معاملات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية بلغت (٠.٨٩).

وقد تضمنت الاستبانة (٣٥) عبارة ، موزعة على ثلاثة محاور، وكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطى الدرجة (١) لـ "غير موافق بشدة"، والدرجة (٢) لـ "غير موافق"، والدرجة (٣) لـ "محايد"، والدرجة (٤) لـ "موافق"، والدرجة (٥) لـ "موافق بشدة". وقد اعتمدت الباحث للحكم على درجة الموافقة على فقرات الاستبانة التصنيف الآتي:

الرقم	المستوى	الدرجة	من	إلى
١	عالية جداً	١	١،٨٠	
٢	عالية	١،٨١	٢،٦٠	
٣	متوسطة	٢،٦١	٣،٤٠	
٤	منخفضة	٣،٤١	٤،٢٠	
٥	منخفضة جداً	٤،٢١	٥،٠	

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

للوصول إلى النتائج وتحليلها تمت الإجابة على الأسئلة التالية:  
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ماوأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ؟

## وأق ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

لتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد.

أولاً: النتائج المتعلقة بمهارة الطلاقة. والجدول رقم (٥) يوضح النتائج المتعلقة بمهارة الطلاقة.

جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور

وأق ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات

### **المدارس الثانوية بمدينة الرياض على مهارة الطلاقة**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفض جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٥	٠.٩٢	٣.١٦	١٩	٢٠	٤٨	٢٧	٢٨	تسعي المشرفة لتجاوز العقبات التي تعرّض تحقيق أهداف العملية الإشرافية بمختلف الوسائل الممكنة
٢	٠.٩٩	٣.٧٣	٤	١٠	٤٥	٤٦	٣٧	تشجع المعلمات على الحوار لحل المشكلات التعليمية
٣	٠.٩٨	٣.٢٢	١٦	٢١	٤٤	٣٨	٢٣	تقع المعلمات بوجهة نظرها حيال الموضوعات الإشرافية المختلفة
٦	٠.٩٧	٣.٠٨	١٩	٢٠	٥٣	٣٣	١٧	تطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير العملية التعليمية
٧	٠.٩٤	٢.٨٩	٢٤	٢٣	٥٢	٢٨	١٥	تستطيع تطوير النمو المهني للمعلمات
٨	٠.٩٥	٢.٦٦	٣٤	٣٠	٤٠	٢٦	١٢	تعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية
١	٠.٩١	٤.١٢	٧	٣	٢٩	٣٢	٧١	تستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمات
٤	٠.٩٠	٣.١٩	١٥	٢٠	٤٨	٣١	٢٨	تطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠.٩٥			متوسطة					٣.١٩

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات محور واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

الثانوية بمدينة الرياض على مهارة الطلق، بلغ (٣٠.١٩)، وبيان ارتفاع معياري (٠٠.٩٥)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبيّن من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة الإبداعية يعد من الأنماط الحديثة التي تحتاج إلى تدريب على مهاراتها من قبل المشرفات التربويات لذلك فإن ممارستهن لمهارة الطلق جاءت بدرجة متوسطة، وهي درجة دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمات"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٤.١٢)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن هناك معرفة لدى عينة الدراسة بأهمية استخدام العصف الذهني في مجال تنمية مهارات التفكير لدى المشاركين، فهو أسلوب يستخدم لإثارة الأفكار ويساعد على توليد أكبر عدد من الأفكار لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول في هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة "تشجع المعلمات على الحوار لحل المشكلات التعليمية"، بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، من أصل (٥٠٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن الحوار يعد من الأساليب الهامة في توليد البديل لحل المشكلة التي يتم طرحها على المشاركين، فهو ينمي مهارة الطلق لدى المشاركين، ويسهم في توفير عدد من الحلول للمشكلات التي يمكن اختيار أفضلها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية"، بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف لدى المشرفات في القدرة على اعطاء أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية، بسبب وجود المركبة في جوانب عمل المشرفة، وضرورة الالتزام باللوائح والأنظمة المنظمة لعمل المشرفة خاصة في الجانب الإداري، مما كان له الأثر في حصول هذه العبارة على درجة موافقة (متوسطة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بمهارة المرونة. والجدول رقم (٦) يوضح النتائج المتعلقة بمهارة المرونة.

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

جدول (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور واقع

مارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس

### الثانوية بمدينة الرياض على مهارة المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٧	٠.٧٦	٢.٩٥	١٨	٢٨	٥٢	٢٣	٢١	توظف خبراتها السابقة لمواجهة مشكلات وموافق مشابهة
٤	٠.٧٧	٣.١٣	١٤	٢٣	٥٥	٣٠	٢٠	تعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة
٣	٠.٨٣	٣.٣٩	٦	٢٤	٥٠	٣٤	٢٨	تغير موقفها عندما تقتضي عدم صحتها
٨	٠.٨٠	٢.٩٠	٢٤	٢٧	٥٠	٢٢	١٩	تنظر إلى جميع القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي من زوايا متعددة
٢	٠.٧٧	٣.٧٨	٤	١٠	٤٠	٤٦	٤٢	تنوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضها للمواضيع التربوية
١٠	٠.٧٩	٢.٧٩	٣٠	٢٥	٤٨	٢٤	١٥	تهيئ نفسها بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليها
٩	٠.٨٢	٢.٨٣	٢٦	٣٠	٤٥	٢٤	١٧	تنظم الأفكار وتربطها وفق خطط استراتيجية محددة
٥	٠.٨٥	٣.٠٩	١٦	٢٣	٥٣	٣١	١٩	ترتب أولويات تنفيذ البرامج التدريبية للعلماء وفق الإمكانيات المتاحة
٦	٠.٨٧	٣.٠٤	١٦	٢٢	٥٧	٣٣	١٤	تستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان
١	٠.٧٣	٣.٩٨	٢	٧	٣٥	٤٥	٥٣	تحصل على المعرفة والمعلومات بطرق عديدة ومتنوعة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠.٧٧			متوسطة					٣.٢٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات محور واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على مهارة المرونة، بلغ (٣.٢٨)، وبانحراف معياري (٠.٧٧)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبيّن من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٨) عبارات على درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية من قبل المشرفات التربويات يحتاج إلى مشرفات لديهن القدرة على ممارسة هذا النمط الإداري الحديث، والتخلص من الأنماط الإدارية التقليدية، وهذا يتطلب تأهيلهن وتنمية مهارتهن من خلال البرامج المختصة بهذا النمط لكي يسهم في رفع مستوى ممارسنهن لمهارة المرونة، لذلك جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على هذه المهارة متوسطة.

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تحصل على المعارف والمعلومات بطرق عديدة ومتنوعة"، بمتوسط حسابي (٣٠.٩٨)، من أصل (٥٠٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن المرونة الفكرية تتطلب من الفرد مراجعة أكثر من مصدر للحصول على المعرفة، ولمعرفة عينة الدراسة بأهمية تنوع مصادر المعرفة جاءت هذه العبارة بالترتيب الو في هذا بعد.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة "تنوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضها للمواضيع التربوية"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣٠.٧٨)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن هناك وعي لدى عينة الدراسة بأهمية تنوع أساليب الحوار والمناقشة التي تستخدمها المشرفة التربوية عند عرضها لبعض المواضيع التربوية الحديثة للنقاش، فساهم في حصول هذه العبارة على درجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تهيئ نفسها بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليها"، بمتوسط حسابي (٢٠.٧٩)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في قدرة المشرفة على مواجهة النقد الذي يوجه إليها من قبل المعلمات، مما ساهم في حصول هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمهارة الأصالة. والجدول رقم (٧) يوضح النتائج المتعلقة بمهارة الأصالة.

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

جدول (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور

وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات

### **المدارس الثانوية بمدينة الرياض على مهارة الأصالة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوس ط الحساب ي	درجة الموافقة					العبارة
			منخ فضة جداً	منخ فضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
٥	٠.٨٣	٣.١٠	١٦	٢٣	٥١	٣٢	٢٠	توظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإشرافي
٧	٠.٨٨	٢.٨٤	٢٢	٣٠	٤٤	٢٧	١٨	تشجع مبادرات المعلمات الرامية إلى تطوير العملية التعليمية
٣	٠.٨٦	٣.٤١	٤	٢٤	٥٣	٣٣	٢٦	تمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة لتصيغ منها أفكار علمية جديدة
١٠	٠.٨٢	٢.٦٤	٣٩	٢٥	٤٣	١٨	١٧	تساهم بفعالية في تطوير العمل في المدارس التي تشرف عليها
٩	٠.٨١	٢.٨٠	٢٩	٣١	٤٤	٢١	١٧	تقدّم الحلول المناسبة للقضايا التعليمية بمنظور جديد
١	٠.٨٥	٣.٤٧	٢	٢٠	٥٩	٣٠	٣١	تقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة
٦	٠.٨٨	٣.٠٧	١٥	٢٧	٥٣	٢٧	٢٠	تستخدم أساليب مناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم بالمملكة
٤	٠.٨٩	٣.٢٣	١٠	٢٠	٥٩	٣٤	١٩	تعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمات
٢	٠.٨١	٣.٤٣	٦	١٦	٥٩	٣٤	٢٧	تبعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة
٨	٠.٨٧	٢.٨٢	٢٨	٢٦	٤٨	٢٤	١٦	توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال مع المعلمات
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠.٨١			متوسطة				٣.٠٨	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على مهارة الأصالة، بلغ (٣.٠٨)، وبانحراف معياري (٠.٨١)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبيّن من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٧) عبارات على درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى مهارة الأصالة تعد من أهم مهارات القيادة الإبداعية ولحاجة المشرفات

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

التربويات لتدريب على على تلك المهارة، جاءت درجة الموافقة عليها من قبل قائدات المدارس الثانوية بدرجة متوسطة.

وأقى في المرتبة الأولى العبارة "قبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣٤٧)، من أصل (٥٠٠)، وربما يكون سبب ذلك أن هناك قناعة لدى عينة الدراسة بأهمية تقبل المشرفة التربوية للآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة من قبل المعلمات، والقيادات المدرسية، ولسعى المشرفة التربوية لتطوير العملية التربوية فإنها تتقبل الأفكار والآراء الجديدة غير التقليدية في العمل، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول في هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة "تبعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة"، بمتوسط حسابي (٣٤١)، من أصل (٥٠٠)، ويدرج موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن الابتعاد عن الأفكار التقليدية عند تعامل المشرفة التربوية مع مواقف العمل المختلفة يسهم في تطوير العمل ويعزز نمط القيادة الإبداعية، ولمعرفة عينة الدراسة بأهمية البحث عن الأفكار الأصلية وغير تقليدية في تطوير العمل الإشرافي الذي يتبع نمط القيادة الإبداعية جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تساهم بفعالية في تطوير العمل في المدارس التي تشرف عليها"، بمتوسط حسابي (٢٦٤)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن قيادات المدارس لديها معرفة بدور المشرفة التربوية في مجال تطوير العمل في المدارس التي تشرف عليها، إلا أن هذا الدور ما زال دون المأمول لذلك جاءت الموافقة عليه من وجهة نظر القيادات المدرسية بدرجة (متوسطة).

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة العنزي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل المشرفين التربويين جاء بدرجة (محايدة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

لتحديد الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارات هذا البعد، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

**جدول (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة**

### نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفض جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠.٩٧	٤.٢٠	١	٤	٢٠	٥٧	٦٠	عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من قبل إدارات التعليم بالمناطق
٩	٠.٨٢	٣.٠٩	١٦	٢٣	٥٢	٣١	٢٠	وضع قيود على المشرفة التربوية بضرورة تنفيذ إجراءات العمل بدقة
٧	٠.٨٣	٣.٨٢	٢	١٠	٤٠	٤٥	٤٥	قلة مشاركة المشرفة التربوية بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة الإبداعية
١٠	٠.٩٠	٣.٠٧	١٥	٢٧	٥٢	٢٨	٢٠	صعوبة إدارة عمل المشرفة التربوية بطريقة إبداعية
٦	٠.٨٦	٣.٩٠	٢	٧	٤٠	٤٦	٤٧	كثرة الأباء الإدارية التي تقوم بها المشرفة التربوية
٥	٠.٨٣	٣.٩٦	٢	٥	٣٨	٤٨	٤٩	ضعف التعاون بين المشرفة التربوية والمعلمات على اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال العمل
٣	٠.٨١	٤.٠٨	٠	٥	٣٢	٥١	٥٤	صعوبة استخدام أساليب حديثة في مجال العمل بالإشراف التربوي
٢	٠.٩٢	٤.١٣	٠	٤	٢٩	٥٣	٥٦	صعوبة توفير بيئة عمل في مجال الإشراف التربوي مشجعة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية
٤	٠.٨٨	٤.٠٠	٢	٧	٣٣	٤٨	٥٢	ضعف الحواffer المقدمة للمبدعين من المشرفات التربويات
٨	٠.٨٩	٣.٨٠	٢	١٠	٤٢	٤٤	٤٤	ضعف مشاركة المشرفة

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضاً جداً	منخفضاً	متوسطة	عالية	عالياً جداً	
								التربية بالمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال القيادة الإبداعية
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠.٨٣			عالية					٣.٨٠

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بلغ (٣.٨٠)، ويانحراف معياري (٠.٨٣)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود (٨) صعوبات حصلت على درجة موافقة عالية، بينما حصلت صعوبتين حصلتا على درجة موافقة متوسطة في هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب ضعف ممارسة المشرفات التربويات لمهارات القيادة الإبداعية لضعف تأهيلهن على هذا النمط الإداري الحديث مما أسهم في وجود صعوبات عالية تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية.

وجاءت في المرتبة الأولى الصعوبة "عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من قبل إدارات التعليم بالمناطق"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢٠)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك إلى اعتقاد عينة الدراسة بأنه لا يوجد في مناطق التعليم خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات، مما سينعكس سلباً على تطوير نمط القيادة ابداعية لديهن، لذلك جاءت هذه الصعوبة بالترتيب الأول.

وجاءت في المرتبة الثانية الصعوبة "صعوبة توفير بيئة عمل في مجال الإشراف التربوي مشجعة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣)، من أصل (٥٠٠) وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن بيئة العمل التي تعمل بها المشرفه التربوية يشوبها بعض الاعتراضات من قبل المعلمات على التقارير الإشرافية التي ترسلها المشرفه

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

التربوية بعد قيامها بزيارات المعلمات، مما يصعب معه توفير بيئة عمل مشجعة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الصعوبة "صعوبة إدارة عمل المشرفة التربوية بطريقة إبداعية"، بمتوسط حسابي (٣٠٠٧)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أنه من السهل على المشرفة التربوي إدارة عملها بطريقة إبداعية إذا كانت تمتلك القراء والمهارات الإبداعية التي تعينها على ذلك لذلك جاءت هذه الصعوبة بدرجة موافقة متوسطة وبالترتيب الأخير من الصعوبات التي تناولها هذا البعد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المناع (٢٠١٥م)، ودراسة العنزي (٢٠١٧) التي توصلتا إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة (موافق).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ؟

لتحديد المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

جدول (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٣	٠.٨٩	٤.٢٢	١	٣	٢١	٥٧	٦٠	بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإشرافي بالمناطق التعليمية	
١	٠.٨٢	٤.٥٠	٠	٢٠	١٥	٦٠	٦٧	تبني المشرفة التربوية للمبادرات الإبداعية المقدمة من المعلمات لتطوير العمل	
٩	٠.٨٢	٣.٨١	٢	١٠	٤٠	٤٥	٤٥	العمل على تطوير حلول متعددة للمشكلات التي تواجه المعلمات	
٢	٠.٨٥	٤.٢٨	٠	٢	١٨	٦٠	٦٢	إشراك المشرفة التربوية بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالقيادة الإبداعية	
٨	٠.٨٦	٣.٩٠	٢	٧	٤٠	٤٦	٤٧	تشجيع المشرفة التربوية على تطوير إجراءات العمل	
٧	٠.٨٣	٣.٩٦	٢	٥	٣٨	٤٨	٤٩	العمل على الاستفادة من توظيف الأفكار غير المألوفة التي تتقدّم بها المعلمات	
٥	٠.٨١	٤.٠٨	٠	٥	٣٢	٥١	٥٤	العمل على توفير بيئة عمل مشجعة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية	
٤	٠.٨٠	٤.١٣	٠	٤	٢٩	٥٣	٥٦	العمل على تطوير أساليب الإشراف التربوي لمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي	
٦	٠.٨٨	٤.٠٠	٢	٧	٣٣	٤٨	٥٢	زيادة التعاون بين المشرفة التربوية وإدارة التعليم في اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال تطوير العملية الإشرافية	
١٠	٠.٨٧	٣.٨٠	٢	١٠	٤٢	٤٤	٤٤	تقديم حواجز مادية ومعنوية للمبدعات من المشرفات التربويات	
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة						المتوسط الحسابي العام
٠.٨٥			عالية						٤.٠٦

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، بلغ (٤٠٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٥)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبيّن من الجدول السابق وجود (٣) مقترنات حصلت على درجة موافقة (عالية جداً)، بينما حصل (٧) مقترنات على درجة موافقة عالية. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن جميع المقترنات الواردة في هذا البعد تعد من الأمور الهامة التي تسهم في تطوير أداء ومهارات المشرفات التربويات مما سينعكس على ممارسة

وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

القيادة الإبداعية، لذلك جاءت الموافقة على هذه المقترنات من قبل مديريات المدارس بدرجة عالية.

وجاء في المرتبة الأولى المقترن "تبني المشرفه التربويه للمبادرات الإبداعية المقدمة من المعلمات لتطوير العمل، وبدرجة موافقة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٥٠)، من أصل (٥٠٠٠). وربما يكون سبب ذلك إلى أن المشرفه التربويه تبني المبادرات الإبداعية المقدمة من المعلمات لتطوير العمل، وهذا ما أكدت عليه عينة الدراسة من قائدات المدارس، أن هناك تشجيع من قبل المشرفات التربويات للمبادرات الإبداعية المقدمة من المعلمات لتطوير العمل، لذلك جاء هذا المقترن بدرجة موافقة (عالية جداً).

وجاء في المرتبة الثانية المقترن "إشراك المشرفه التربويه بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالقيادة الإبداعية"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨)، من أصل (٥٠٠٠)، وبدرجة موافقة (عالية جداً)، وربما يكون سبب ذلك يعود إلى أهمية المؤتمرات المتخصصة بالقيادة الإبداعية، وما تقدمه من معلومات ونتائج للبحوث الحديثة، والتي تسهم في تطوير مهارات وقدرات المشاركين، لذلك جاء هذا المقترن بدرجة موافقة (عالية جداً) لأهمية حضور المشرفات التربويات لتلك المؤتمرات.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة المقترن "تقديم حواجز مادية ومعنوية للمبدعات من المشرفات التربويات"، بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، من أصل (٥٠٠٠)، بدرجة موافقة (عالية)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة على معرفة بأهمية تعزيز المبدعات من المشرفات من خلا الحواجز المادية التي تسهم في زيادة انتاجية العمل وتطويره، لذلك جاء هذا المقترن بالترتيب الأول على الرغم من أنه جاء بالترتيب الأخير من بين جميع المقترنات، مما يؤكد على أهمية جميع المقترنات التي تناولها هذا البعد التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المناع (٢٠١٦م)، التي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة (موافق)، ومع دراسة العنزي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين جاءت بدرجة (موافق)،

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:

١. تشجيع المناطق التعليمية المشرفات التربويات على ممارسة القيادة الإبداعية من خلال اتاحة الفرصة لهن على تقديم الاقتراحات والمبادرات الإبداعية التي من شأنها تطوير العمل الإشرافي وفق نمط القيادة الإبداعية.
٢. تقديم الحوافز المادية للمشرفات المتميزات اللاتي يمارسن نمط القيادة الإبداعية عند قيامهن بالعمل الإشرافي في الميدان.
٣. زيادة التعاون بين المشرفات التربويات والمعلمات في مجال تقديم المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل الإداري والفنى مما ينعكس إيجاباً على ممارسة المشرفات التربويات لنمط القيادة الإبداعية.
٤. إشراك المشرفات التربويات في المؤتمرات العلمية والبرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهاراتهم و المعارف لهم في مجال القيادة الإبداعية، حتى ينعكس على تطوير العمل الإشرافي وفق نمط القيادة الإبداعية.

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

### لمراجعة :

أبو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء. (٢٠١٧). مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى ومديرات مدارس منطقة بنى كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، العدد (٣)، المجلد (٢٩)، ص ٩ - ٣١.

جروان، فتحي. (٢٠١٣). الموهبة والتفوق والإبداع، ط٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.  
جمل، محمد جهاد (٢٠٠٥) ( ) تنمية مهارات التفكير الإبداعي. من خلال المناهج الدراسية، العين : دار الكتاب الجامعي.

الجميلي، أمل حمود عبيد (٢٠١٢م). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال. رسالة منشورة. مجلة الفتح، العدد (٤٨)، مجلد (١)، ص ٩٤ - ١٢٠.  
الحريري، رافدة. (٢٠١٦). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.  
الحميدي ،محمد سعيد والطيب ،الهادي خوجلي. (٢٠١١).الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة،معهد تدريب الضباط :رأس الخيمة،الامارات العربية المتحدة .

خصاونة، عاكف لطفي. (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خيري، أسامة. (٢٠١٢). إدارة الإبداع والابتكارات. دار الرأي للنشر والتوزيع: عمان.  
دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السلمي، محمد بن فهد (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الصافي، عبد الحكيم والجبر، عثمان (٢٠١٠). مدى اختلاف سمة القيادة باختلاف مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي بمدينة إربد، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (٣)، المجلد (١)، ص ٥٥١ - ٥٦٨.

عبابنة، رامي والشقران، إبراهيم (٢٠١٣). درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم ، مجلة العلوم الـرـبـوـية والنـفـسـيـة، العـدـد (٢)، المـجـلـد (٤)، ص ٤٦٠ - ٤٨٦.

العساف، صالح بن حمد (2003)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة، الرياض: العبيكان.

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

عطية، عماد محمد (٢٠١٢م). الإشراف التربوي: المفهوم - الوظائف - المستقبل، الرياض: شركة الراشد العالمية.

العنزي، مشعل (٢٠١٧). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١)، المجلد (١)، ص ١٢٢-١٥١ . قارة، سليم والصافي، عبد الحكيم (٢٠١٣). تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، ط٢، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

اللمعي، فاطمة. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر (منظور مقارن). مجلة العلوم التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٣)، المجلد (١)، ص ٢٢٣-٢٠١.

المسعود، ربيع (٢٠١٧). نحو قيادة إبداعية للجودة الشاملة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. المناع، محمد (٢٠١٥) واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، الرياض.

**Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and Research agenda. Human Resource Management review, 19: 4, 304- 313.**

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

**Mayor, R. (2007). Thinking Problem Solving . 2nd ed. New York: W.H. Freeman and Company.**

**Riccio, S. (2010). Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Aolleages And Universities. Unpublished. Ph.D. Educational Administration, university of Nebraska: Lincoln.**

**Vandenbergh, Roland: (2011) Creative Management of a school: a matter of vision and daily interventions, Journal of educational Adminstration, Vol. 33, No. 2, MCB university press, London.**

**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**

## وأقام ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

الملاحق

- استبانة

أختي الفاضلة قائدة المدرسة الثانوية ..... حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء بحث ميداني بعنوان: درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. والمطلوب منكم إبداء وجهة نظركم بوضع علامة (✓) مقابل كل بند من بنود الاستبانة، ويجانب كل واحدة درجات الموافقة المبينة في المقياس الخماسي وفق النموذج التالي:

درجات الموافقة					البند	م
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
				✓	تقدم المشرفة التربوية حلول مبتكرة لل المشكلات التعليمية التي تواجه المعلمات	١

تدل الاستجابة (✓) تحت خانة (عالية جدا) أن المشرفة التربوية تقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلمات بشكل دائم

شاكراً ومقدراً تعاونكم

الباحثة: طروه عمر المطيري

## وأقى ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

### محاور الدراسة:

**المحور الأول:** درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات  
**الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:**

درجات الموافقة					العبارة	م
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
<b>مهارة الطلققة</b>						
					تسعى المشرفة لتجاوز العقبات التي تعرّض تحقيقات أهداف العملية الإشرافية بمختلف الوسائل الممكنة	١
					تشجع المشرفة المعلمات على الحوار لحل المشكلات التعليمية	٢
					تقع المعلومات بوجهة نظرها حيال الموضوعات الإشرافية المختلفة	٣
					تطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير العملية التعليمية	٤
					تستطيع تطوير النمو المهني للمعلمات	٥
					تعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية	٦
					تطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة	٧
					تستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمات	٨
<b>مهارة المرونة</b>						
					توظف خبراتها السابقة لمواجهة مشكلات ومتغيرات مشابهة	١
					تعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متعددة مبتكرة	٢
					تغير موقفها عندما تقتضي ذلك صحتها	٣
					تنظر إلى جميع القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي من زوايا متعددة	٤
					تنوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضها للمواضيع التربوية	٥
					تهيئ نفسها بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليها	٦
					تنظم الأفكار وترتبطها وفق خطط استراتيجية محددة	٧
					ترتب أولويات تنفيذ البرامج التربوية للمعلمات وفق الإمكانيات المتاحة	٨
					تستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان	٩
					تحصل على المعرفة والمعلومات بطرق عديدة ومتعددة	١٠
<b>مهارة الأصالة</b>						
					توظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإشرافي	١

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر ....

					تشجع مبادرات المعلمات الرامية إلى تطوير العملية التعليمية	٢
					ترمز بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة لتصبح منها أفكار علمية جديدة	٣
					تساهم بفعالية في تطوير العمل في المدارس التي تشرف عليها	٤
					تقدم الحلول المناسبة للقضايا التعليمية بمنظور جديد	٥
					تقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة	٦
					تستخدم أساليب مناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم بالعملية	٧
					تعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمات	٨
					تبعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة	٩
					توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال مع المعلمات	١٠

أية إضافات أخرى:

.....

## المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجات الموافقة	م		
جدا	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
١	عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من قبل إدارات التعليم بالمناطق				
٢	وضع قيود على المشرفة التربوية بضرورة تنفيذ إجراءات العمل بدقة				
٣	قلة مشاركة المشرفة التربوية بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة الإبداعية				
٤	صعوبة إدارة عمل المشرفة التربوية بطريقة إبداعية				
٥	كثرة الأعباء الإدارية التي تقوم بها المشرفة التربوية				
٦	ضعف التعاون بين المشرفة التربوية والمعلمات على اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال العمل				
٧	صعوبة استخدام أساليب حديثة في مجال العمل بالإشراف التربوي				
٨	صعوبة توفير بيئة عمل في مجال الإشراف				

## وأقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر


أية صعوبات أخرى: .....

المحور الثالث: المقترنات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات: الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجات الموافقة				
		جداً	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية
١	بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإشرافي بالمناطق التعليمية					
٢	تبني المشرفية التربوية للمبادرات الإبداعية المقامة من المعلمات لتطوير العمل					
٣	العمل على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المعلمات					
٤	إشراك المشرفية التربوية بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالقيادة الإبداعية					
٥	تشجيع المشرفية التربوية على تطوير إجراءات العمل					
٦	العمل على الاستفادة من توظيف الأفكار غير المألوفة التي تفترضها المعلمات					
٧	العمل على توفير بيئة عمل مشجعة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية					
٨	العمل على تطوير أساليب الإشراف التربوي لمواكبة التطورات التعليمية في المجال التربوي					
٩	زيادة التعاون بين المشرفية التربوية وإدارة التعليم في اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال تطوير العملية الإشرافية					
١٠	تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعات من المشرفات التربويات					

أية مقترنات أخرى: .....