

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2024-06-06)، تاريخ قبول النشر (2024-07-16)

ميساء عاهد عبد اللطيف حسين Maysaa Ahed Abdel Latif Hussein	اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية	أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين
	اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:	
	اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:	
مديرية التربية والتعليم – سلفيت – فلسطين Directorate of Education– Salfet	¹ اسم الجامعة والدولة (الأول) باللغتين العربية والإنجليزية	The impact of practicing creative leadership among educational supervisors on developing teachers' performance in Palestine
	² اسم الجامعة والدولة (الثاني) باللغتين العربية والإنجليزية	
	³ اسم الجامعة والدولة (الثالث) باللغتين العربية والإنجليزية	
maysaahed2020@gmail.com	* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: E-mail address:	Doi: لاستعمال هيئة التحرير

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين ، حيث تناولت الدراسة مفهوم الإشراف التربوي والمهام الموكلة له ، وبيان دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين مما ينعكس على مستوى الطلبة وعلى المنظومة التعليمية في المدرسة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتبارها من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة على أن توافر السمات القيادية لدى المشرفين سيسهم في تنمية وتحسين أداء المعلمين ومنها تحسين العملية التعليمية ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى رفع مستوى القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين

كلمات مفتاحية: (القيادة الإبداعية ، الإشراف التربوي ، المشرف التربوي ، الأداء)

Abstract:

The current study aims to identify the impact of practicing creative leadership among educational supervisors on developing the performance of teachers in Palestine. The study addressed the concept of educational supervision and the tasks assigned to it, and clarified the role of the educational supervisor in improving the performance of teachers, which is reflected on the level of students and on the educational system in the school. It was adopted The study is based on the descriptive analytical method as it is one of the most widely used methods in studying human social phenomena, The study reached a set of results and recommendations, as the study confirmed that the availability of leadership traits among supervisors will contribute to developing and improving teachers' performance, including improving the educational process. The study concluded with a set of recommendations aimed at raising the level of creative leadership among educational supervisors

Keywords: (creative leadership, educational supervision, educational supervisor, performance.)

المقدمة :

يعد الإشراف التربوي عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم ونسعى من خلالها إلى ان تكون عملية ديمقراطية تعاونية ، طرفاها المشرف التربوي والمعلم ، تهدف إلى اكتشاف وتقييم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ليعمل جاهداً على تحقيقها ، حيث يتجاوز التوجيه الفني الذي قد يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين في المدارس ومحاولة تصحيح ممارستهم على ضوء الخبرة والنصيحة الوافدتين من خارج المدرسة ، إنّ الإشراف التربوي أزال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما عدّهما طرفين في عملية واحدة يتعاونان على بلوغ أهدافهما ، وهكذا تصبح غاية المشرف التربوي تطوير العملية التعليمية ، فالمفهوم الحديث للإشراف التربوي هو التعاون لحل المشكلات التي تواجه المعلم في العمل وتطوير قدراتهم ورفع مستوى كفاياتهم المهنية والشخصية فالإشراف التربوي عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب ، وبيئة ومعلم وطالب ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه ، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم ، لذا فهو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم ، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، وقام العديد من الباحثين والمختصين بإعطاء مفاهيم وتعريف للإشراف ومنها:

الإشراف عملية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها

عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المتعلم والمعلم والمشرف وأي شخص آخر له أثر في العملية التعليمية فنياً وإدارياً.

- عملية تشاورية تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والمتعلمين وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه وتسعى هذه العملية الى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع.

- عملية قيادية : تتمثل في المقدره على التأثير في المعلمين والمتعلمين وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية ، لتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهدافها.

-عملية إنسانية : تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد وبصفته إنساناً، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد ويتعامل معها في ضوء ذلك .

-عملية شاملة : تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
(دليل المشرف التربوي ، 2024)

حيث نالت القيادة اهتمامنا واسعا في العصر الحديث ، وقد اهتمت به الكثير من العلوم الحديثة كعلم الإدارة والاجتماع والنفس والسياسة والإدارة التربوية وغيرها من العلوم . وتتجلى أهمية القيادة التعليمية في أنها المرتكز الأساسي لتقدم كون القيادة أكثر أهمية من الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة التعليمية على مختلف المستويات . (هاشم ، 2022) .

ويرى دارسوا الإدارة التربوية أن هناك فرقا بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة فالإدارة تعنى بتنفيذ المهام والتعليمات الادارية وتأمين المستلزمات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ العملية التعليمية في المدرسة ، في حين أن القيادة بالإضافة إلى ما ذكر تعنى برسم السياسة التربوية وتنفيذها ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية والإصلاح الدوري والمستمر . (المهنا ، 2020) .

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ظهر مفهوم القيادة الإبداعية كأحد متطلبات القرن الحادي والعشرين ولوحظ أن توفر السمات القيادية لدى المشرفين قد يؤثر على تحسن الأداء الإبداعي والمعرفي للمعلم ، ولأن القيادات التربوية لا بد أن تتحلى بسمات القيادة الإبداعية القادرة على التحفيز والابتكار واستثمار الفرص لتكون قادرة على التحسين والتغيير ونقل هذا الأثر على أداء المعلمين ولأن المشرف التربوي له دور بارز وريادي في الميدان التربوي فهو الذي يوجه دفة العملية التعليمية التعلمية من خلال المعلم ولمعرفة هذا الأثر قامت الباحثة في اعداد مثل هذه الدراسة للتعرف على أثر توافر سمات القيادة التربوية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في تنمية أداء المعلمين في فلسطين وللتعرف على هذا الأثر .

بالسؤالين الرئيسيين الآتيين:

1. ما أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين ؟
 2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) لعينة الدراسة لقياس أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي .
 3. ما الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين ؟
 4. ما المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين ؟
- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

1. التعرف الى أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين.
 2. معرفة أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تحسين أداء المعلمين في التخطيط .
 3. معرفة أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تحسين أداء المعلمين في التنفيذ .
 4. معرفة أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تحسين أداء المعلمين في الابتكار والابداع .
 5. الاستفادة من هذه الدراسة في وضع خطط تربوية من اجل رفع مستوى القيادة لدى المشرفين لتنمية وتحسين أداء المعلمين .
- أهمية الدراسة

1. تبرز الأهمية العلمية للدراسة فهي توفر دراسة علمية حديثه ، قد تغيد الباحثين والمختصين التربويين في التعرف على أهمية ممارسة القيادة الإبداعية للمشرف التربوي ومدى انعكاسها على أداء المعلمين في المدارس .
2. الأهمية العملية فهي تسلط الضوء على أهمية ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين وأساليبه الإشرافية المستخدمة للوصول للتطوير والتي بدورها تنعكس على تنمية السمات القيادية لدى المعلمين وتطوير نوعية الاداء وتأهيلهم من خلال استخدام الأدوات والوسائل المتطورة والحديثة في العملية التعليمية .
3. قد تغيد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي لوضع البرامج والخطط العلاجية الهامة في جانب القيادة التربوية في الإشراف التربوي لتطوير أداء المعلم.

مبررات الدراسة فإنها تتمثل فيما يلي :

1. مبرر ذاتي : كوني مشرفة تربوية ارتأيت أن أسلط الضوء على ممارسة القيادة الإبداعية المتوافرة لدى بعض المشرفين والتي لها الأثر في تحسين أداء المعلمين في مجال التخطيط والتقييم والتنفيذ والابتكار والابداع .
 2. مبرر موضوعي : حيث من الممكن أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية للمسؤولين التربويين لاتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الاشراف التربوي وجعله اداة فعالة وقوية في تحسين العملية التربوية والتعليمية .
- منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل وقياس مدى توافر سمات القيادة التربوية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم وأثرها على تنمية أداء المعلمين في فلسطين .

حدود الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين .

مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها :

1. القيادة الإبداعية : على أنها قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل؛ بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال وتلبية حاجات الرؤوسين والبيئة المحيطة. الغامدي (2011) وعرفها حمدي (2018) على القدرة القائد على السير برؤى وتوجهات المؤسسة التربوية بطريقة فريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية .

2. الاشراف التربوي: هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه ، بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم ، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكن المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة ، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن من اتجاهاتهم (عطوي ، 2001) .

3. المشرف التربوي: هو من تسند له مهمة الإشراف على المدارس ومتابعة أداء المعلمين لتحقيق النمو المهني والتربوي والتعلم الذاتي، بالتعاون مع جميع الأطراف في العملية التعليمية ذات الصلة بغرض النهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجاتها (بليل ، 2019) .

4. الأداء : الحكم على مستوى امتلاك المعلمين لبعض كفايات الأداء بهدف رفع ذلك المستوى من خلال تجاوز أسباب وعوامل ضعف أدائهم وتعزيز أسباب وعوامل قوتهم (سكر وآخرون ، 2005) .

الإطار النظري :

علينا في بداية الحديث عن الموضوع التطرق إلى تعريف الابداع في العمل حيث عرف بأنه مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد كما عرفه معجم ويبستر (Webster,2006) .

والقيادة الإبداعية تعبر عن رحلة طويلة من الخبرات والتجارب والمواقف الحياتية والوظيفية، أكسبت القادة القدرة على التفكير بالشكل الإبداعي فيما يواجهون من عقبات ومشكلات، إضافة إلى أن بناء وإعداد القائد الإبداعي لا يترك فقط للمواقف والتجارب التي يمر بها الفرد، وإنما هنالك الكثير من برامج التدريب وإعداد القيادات، حيث أن هذه البرامج تسهم في تطوير بشكل أساسي في بناء القدرات الإبداعية، وتسهم أيضا قدرة القيادات وإمكانياتهم، ليصبح هؤلاء القادة متمرسين في العمل الإداري والفني (عيسى، 2019).

ولابد أن نتطرق لمفهوم القيادة الإبداعية فتعددت التعريفات الذي يعود لوجهات نظر الكتاب والمختصين والباحثين الذين تناولوا موضوع القيادة الإبداعية .

فعرفوا القيادة الإبداعية على أنها عملية ابتكارية للرؤى المستقبلية ، ووضع الأهداف والاستراتيجيات بمشاركة جميع المعنيين ، والتحفيز المستمر لجميع أفراد المؤسسة للسير وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية وفق فريق عمل متعاون لتحقيق النجاح ، وأن الاستدامة والاستمرارية مسؤولية الجميع . (Laura Quinn, 2008) .

كما وعرفه (Beatriz Deborah, 2008) وهي القدرة على التغيير المستمر ، وإعادة الهيكلة والإصلاح الجذري للممارسات داخل المؤسسة من أجل اكتشاف المشكلات ، وسرعة حلها .

ويعرفها عيسى (198، 2019) بأنها : ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من قيادة المؤسسة وإدارتها بطريقة غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز في تعامل هؤلاء القادة مع طبيعة العمل ، وتمكنهم من تحقيق إنجازات مبدعة و متميزة" .

ويمكن القول إن السمات التي تميز القائد بالقيادة الإبداعية: (الغامدي، 2011)

الحساسية للمشكلات :يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالقائد المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ويعي الأخطاء ونواحي القصور في العمل الإداري.

المثابرة : تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل؛ للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر وأن يكون لديه تصميم وإرادة قوية للبحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفي بحل أو طريقة واحدة.

المبادرة :المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام، وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على

المبادرات، ويتبنى المبدعين، ويوجد المنافسة الشريفة، ولا يقتل روح الحماس لدى العاملين بأساليب القمع والغيرة المهنية.

الأصالة : وتعني الأصالة قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة والمدهشة التي تثير الانتباه، وتكون نادرة لم يسبقه إليها أحد، وهي إنتاج غير مألوف. فالقادة المبدعين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف وإنتاج أفكار فريدة تميز منظماتهم عن المؤسسات التربوية الأخرى.

أساليب القيادة الإبداعية

نكر مابري (Mabry, 2016) عدة أساليب للقيادة الإبداعية، منها ما يلي:

*أسلوب القيادة التشاركية: القيادة التشاركية مدخل مهم لتطوير الأداء الإداري والقيادة وحل المشكلات وإحداث التغيير في المؤسسات التربوية، حيث يمكن توظيفها في صياغة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم للوصول إلى نجاح المؤسسة التربوية وتفوقها (الشبل، 2019).

*أسلوب القيادة بالأهداف: وهو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه القائد والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها بطرق مبتكرة وجديدة (الفرا والهندي، 2018)

*أسلوب القيادة التطويرية: ويتمثل في قدرة القائد على حث هم العاملين على استشراق المستقبل، ومواكبة التطورات والمستجدات ومعرفة الحاجات المستقبلية.

أبعاد القيادة الإبداعية:

حدد حمدي (2018) خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، وهي:

* حل المشكلات: تعد مهارة حل المشكلات من المهارات الواجبة في القادة الإبداعيين؛ كونها تساعده على إيجاد حلول لمشكلات منظمته بنفسه من خلال البحث والتنقيب والتساؤل والتجريب؛ كما تساعدهم على تحليل وتنظيم أفكارهم في المواقف غير التقليدية، وتكسبهم القدرة على مواجهة المشكلات المماثلة في المواقف المختلفة بثقة واقتدار.

* القابلية للتغيير: يتوقف نجاح المؤسسة التربوية في قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات البيئية الذي قد يتطلب منها إحداث التغيير التنظيمي الملائم، سواءً كان ذلك التغيير في التقنية المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد، أو الأهداف والسياسيات؛ الأمر الذي يستوجب من القائد الإبداعي توفير المناخ التنظيمي الداعم لعملية التغيير باستخدام مهارات فكرية وإنسانية وفنية ابتكارية تدفع بالعاملين في المؤسسة التربوية لتقبل التغيير والسعي لتحقيقه. (Spreitzer, 2007)

*المبادأة والمجازفة: وهي استعداد القائد التربوي للمبادرة من خلال تبني الأفكار والأساليب غير المألوفة، وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار، والاستعداد لمواجهة مسؤولياته بناءً على ذلك (خير الله، 2009)، وإبعاد العاملين

في المؤسسة التربوية عن الخوف من الفشل وتعزيز روح المغامرة والمجازفة لديهم، والتي يمكن أن تقودهم إلى التمييز والتفرد (فتاش، 2015)، وعدم التقيد بالروتين والأنظمة والتعليمات التي تقيد حركتهم وتحد من قدرتهم على الإبداع (شقوره، 2012).

*القدرة على الاتصال والتواصل: ويهدف هذا البعد إلى زيادة مشاركة العاملين مع القيادة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا بما يعزز من قيمة ارتباطهم بالمنظمة، ويزيد من إنتاجيتهم، وبالأخص حينما يشعرون بأن هذه المنظمة جزء منهم يحتويهم ويسمع لهم.

*تحفيز الإبداع: وهو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، إذ يقوم فيها القائد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء وتقوية وشحن طاقات العاملين نحو تحقيق الأهداف بشكل فريد وأصيل من خلال تحفيز الإبداع.

الدراسات السابقة ذات الصلة

* أجرى (Broushack, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مدرّاء الدوائر في ولاية كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة (593) عضو هيئة تدريس من 48 قسم في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، طبقت عليهم استبانة لوصف السلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعاً لدى المدرّاء، وأن السلوك الإبداعي يؤثر إيجاباً على معنويات أعضاء هيئة التدريس.

* وأظهرت دراسة المهنا (2020) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل، وجميع أبعادها تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية .

* كما وعرض الترك (2020) دراسته بعنوان: " القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العلمية في الأردن ، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الطاقم (220) وكان أهم نتائج هذه الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد ، ومهارة القائد) ، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن .

* وقد هدفت دراسة العنزي (2017) 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 (165) مشرفاً تربوياً ، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : جاءت درجة موافقة عينة الدراسة بدرجة محايد على ممارسة الأبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض .

* استهدفت دراسة (Ohangia , 2007) 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 (412) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالأبداع ومعنويات أعضاء هيئة التدريس .

صدق أداة التحليل وثباته

تم التحقق من صدق الأداء بعرضها على عدد من المحكمين المختصين بموضوع القيادة في جامعات فلسطينية من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من فقرات الاستبانة لضمان السلامة اللغوية وانتمائها للمجال الذي أعدت له ، أما ثبات الأداة تم التأكد منه باستخدام معامل الثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا على عينة استطلاعية حيث بلغ معامل الثبات (79) وهو مقبول في الدراسات الإنسانية .

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة لتحليل البيانات وعد الأمثلة والأفكار الرياضية التي تم جمعها وهي التكرارات والنسب المئوية.

1. منهج الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأسلوب القيادي للمشرفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين والكشف عن طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة التربوية للقيادة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً .

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل وقياس مدى توافر سمات القيادة التربوية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم وأثرها على تنمية أداء المعلمين في فلسطين .

2. مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم عددهم (207) مشرفاً ومعلمين من عدة تخصصات (100) معلماً .

1	مديرية التربية والتعليم سلفيت	مكان العمل
2	مديرية التربية والتعليم رام الله	
3	مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس	
4	مديرية التربية والتعليم جنين	
5	مديرية التربية والتعليم طولكرم	
6	مديرية التربية والتعليم بيت لحم	
7	مديرية التربية والتعليم قلقيلية	
8	مديرية التربية والتعليم طوباس	
9	مديرية التربية والتعليم أريحا والأغوار	
10	مديرية التربية والتعليم الخليل	
11	مديرية التربية والتعليم القدس	
12	مديرية التربية والتعليم نابلس	
13	مديرية التربية والتعليم جنوب نابلس	
14	مديرية التربية والتعليم شمال الخليل	
15	مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل	
16	مديرية التربية والتعليم قباطية	

3. أداة الدراسة :

من خلال مراجعة أسئلة الدراسة وأهدافها ، وحسب المنهجية العلمية المتبعة في المنهج الوصفي التحليلي ، تم إعداد استبانة لقياس مستوى الممارسة للأساليب القيادة الإبداعية ، وأثرها على الأداء الوظيفي ، وذلك بالرجوع للأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة الحالية . وصممت الاستبانة وفقاً للخطوات التالية :

المتغير	الرقم	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
جنس المشرف	1	أنثى	114	55%
	2	ذكر	93	45%
عدد سنوات الخبرة في العمل	1	أقل من 5 سنوات	12	6%
	2	من 5 إلى 10 سنوات	23	11%
	3	من 11 إلى 15 سنة	126	61%
	4	أكثر من 15 سنة	46	22%
المؤهل العلمي	1	دبلوم	10	5%
	2	بكالوريوس	10	5%
	3	ماجستير	175	85%
	4	دكتوراه	12	5%

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة هي اناث ، كما وأظهرت النتائج أن أكثر أفراد عينة الدراسة يتبعون مكتب التعليم جنوب فلسطين إذا بلغت نسبتهم (27.1%) ، ومكتب التعليم شمال فلسطين بنفس النسبة (24.6%) ، يليهم الذين يتبعون مكتب التعليم شرق فلسطين بنسبة (23.7%) .

وأظهرت نتائج الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا يحصلون على الدبلوم (5%) والبكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (5%) ، يليهم الحاصلون على الماجستير بنسبة (85%) ، يليهم الحاصلون على الدكتوراه بنسبة (5%) ، في حين لم تشمل العينة على من هم حاصلين على مؤهلات أخرى .

واتضح من الجدول أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم في القيادة التربوية من 11 إلى 15 سنة غذ بلغت (61%) أما لأكثر من 15 سنة ، إذ بلغت نسبتهم (22%) ، يليهم الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (11%) ، يليهم الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (6%) .

1. مصادر إعداد الاستبانة :

اطلعت الباحث على البحوث والدراسة السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، كما اطلع على العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بإعداد أدوات البحث العلمي .

2. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية :

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزآن ، يتضمن الجزء الأول البيانات الشخصية وتشتمل على متغيرات : و جنس الموظف ، مكان العمل ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة في الاشراف التربوي .

أما الجزء الثاني فيشتمل على معلومات عن قياس مستوى الممارسة للأساليب القيادة الإبداعية ، وأثرها على الأداء الوظيفي ويتكون من (55) عبارة موزعة على أربعة محاور ، منها (30) عبارة تمثل أساليب القيادة الإبداعية ،

و (10) عبارات تمثل الأداء الوظيفي ، (8) عبارات على الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين ، (7) عبارات على المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمجالات استبانة القيادة الإبداعية

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
البعد : الأصالة	8	%83
البعد : المرونة	7	%87
البعد : مواصلة الاتجاه نحو الهدف	8	%85
البعد : الحساسية للمشكلات	7	%85
الأداء الوظيفي للمعلم	10	%84
الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين	8	%85
المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين	7	%88
الاستبانة ككل	55	%89

يتضح من الجدول أن الاستبانة تكونت من صورتها الأولية من (55) عبارة موزعة على أربعة محاور ، المحور الأول الخاص بأبعاد القيادة الإبداعية : (8) عبارات عن بعد : الأصالة و (7) عبارات عن بعد : المرونة و (8) عبارات عن بعد : مواصلة الاتجاه نحو الهدف و (7) عبارات عن بعد : الحساسية للمشكلات ، أما المحور الثاني هو الأداء الوظيفي للمعلم (10) عبارات ، والمحور الذي تناول الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين (8) عبارات و المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين (7) عبارات .

3. طريقة تصحيح الاستبانة :

تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق للأسئلة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال . وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس مستوى الممارسة للأساليب القيادية الإبداعية ، وأثرها على الأداء الوظيفي ، وقابل كل عبارة من العبارات قائمة تحمل خمس خيارات ، وقد تم إعطاء كل خيار من هذه الخيارات درجة محددة ليتم تصحيحها ومعالجتها إحصائياً .

4. التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف ، 2004 ، 91) ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات وآخرون ، 2004 ، 179) . وتحققت الباحثة من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على عدد (9) من المحكمين المتخصصين في مجال التعليم وقد أشاروا ببعض الملاحظات والتعديلات التي يمكن حصرها في إعادة صياغة بعض العبارات ، وإضافة بعضها ، وحذف البعض منها .

5. التطبيق الاستطلاعي للاستبانة :

وزعت الاستبانة بعد التأكد من صدقها الظاهري وفقاً لنتائج التحكيم على العينة الاستطلاعية العشوائية المتكونة (28) فرداً من خارج عينة البحث ، وذلك من أجل التعرف على مدى صدق اتساقها الداخلي ومدى ثباتها .

6. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم إدخال درجات العينة الاستطلاعية إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، ودرجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة .

7. تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة :

وزعت الاستبانة إلكترونياً عن طريق الإنترنت باستخدام تطبيق (Drive Google) ، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (207) فرداً ، وقد أشرفت الباحثة بنفسها على علمية توزيع الاستبانات وتعبئتها ، وقد استجاب جميع أفراد العينة .

نتائج الدراسة ومناقشتها :

لتسهيل تفسير النتائج ومناقشتها ، عرض للنتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة .

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ينص السؤال الأول على : ما أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين ؟

من حيث (الأصالة ، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف ، الحساسية للمشكلات ، الاداء الوظيفي)

وللإجابة عن السؤال السابق والتعرف على أساليب القيادة التربوية التي يمارسها القادة على مدارس التربية والتعليم في فلسطين ثم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات كل أسلوب كل أسلوب من أساليب القيادة الإبداعية ، ثم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب أعلى قيم

للمتوسط الحسابي الموزون ، وحسب أقل قيم للثقت والذي يمثله الانحراف المعياري ، وقد جاءت النتائج كما يلي :

العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة الإبداعية والأداء الوظيفي للمعلمين أن هناك علاقة ارتباطية قوية طردية قوية (موجبة) دالة احصائياً عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لأساليب القيادة الإبداعية و الأداء الوظيفي للمعلمين،

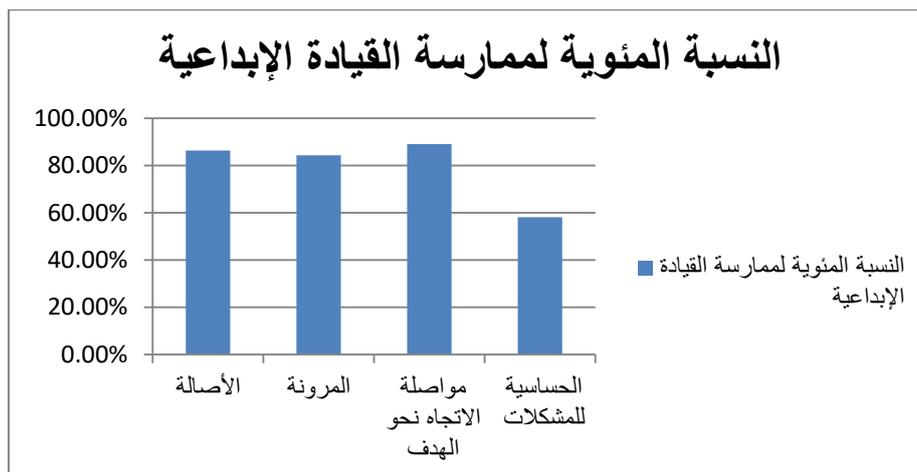
وقد كانت دلالات العلاقات الارتباطية بين كل أسلوب من أساليب القيادة والأداء الوظيفي للمعلمين على النحو التالي:

* توجد علاقة طردية قوية طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الأصالة والأداء الوظيفي للمعلمين .

* توجد علاقة ارتباطية قوية طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين المرونة والأداء الوظيفي للمعلمين .

* لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مواصلة الاتجاه نحو الهدف والأداء الوظيفي للمعلمين.

* توجد علاقة ارتباطية قوية طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الحساسية للمشكلات والأداء الوظيفي للمعلمين .



ولتلخيص الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على " ما أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين "

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل أسلوب من أساليب القيادة التربوية ، وترتيبها تنازلياً حسب أعلى قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري وقد جاءت النتائج كما يلي :

الأساليب القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1 الأصالة	4.23	1.24	متوسطة	2
2 المرونة	4.12	1.27	متوسطة	3
3 مواصلة الاتجاه نحو الهدف	4.36	1.28	متوسطة	1
4 الحساسية للمشكلات	4.01	0.18	متوسطة	4
5 القيادة الإبداعية ككل	4.10	0.98	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل للمشرفين التربويين قد جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) والانحراف المعياري (0.98) ، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة ، وكانت الترتيب الأول بعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف بمتوسط حسابي (4.36) ويليه بعد الأصالة بمتوسط حسابي (4.23) ثم بعد المرونة بمتوسط حسابي (4.12) وأخيراً بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (4.01) .

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأصالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
1 ينجز المشرف التربوي أعماله بأسلوب متجدد	3.16	0.92	5	متوسطة
2 يتبنى المشرف التربوي الأفكار والأساليب الجديدة	3.73	0.99	2	متوسطة

3	يمتلك المشرف التربوي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها .	3.22	0.98	3	كبيرة
4	تستطيع تطوير النمو المهني للمعلمين .	3.08	0.97	6	كبيرة
5	يبتعد المشرف التربوي عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل .	2.89	0.94	7	متوسطة
6	يمتلك المشرف التربوي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل .	2.66	0.95	8	متوسطة
7	يشارك المشرف التربوي في تقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة .	4.12	0.91	1	متوسطة
8	يشارك المشرف التربوي المعلمين في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية.	3.19	0.90	4	متوسطة
	القيادة الإبداعية ككل	3.19	0.95	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل للمشرفين التربويين قد جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) والانحراف المعياري(0.95) ، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة ، وكانت الترتيب الأول في بعد الأصالة بمتوسط حسابي (4.12) والذي تحدث عن (يشارك المشرف التربوي في تقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة) ، كما كان أقل ترتيب بمتوسط حسابي (2.66) والذي تحدث عن (يمتلك المشرف التربوي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
9 يحكم المشرف التربوي بموضوعية على الآخرين.	2.95	0.76	4	متوسطة
10 يتمتع المشرف التربوي بالمهارة في الحوار.	3.13	0.77	3	كبيرة
11 يمتلك المشرف التربوي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة .	3.39	0.83	2	متوسطة
12 يعدل المشرف التربوي أسلوب عمله لمواجهة المواقف الطارئة .	2.90	0.80	5	متوسطة
13 يحرص المشرف التربوي على تغيير أساليب العمل باستمرار.	3.78	0.77	1	كبيرة
14 لا يتردد المشرف التربوي في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته .	2.79	0.79	7	متوسطة
15 يحرص المشرف التربوي على معرفة الآراء المخالفة لآرائه للاستفادة منها .	2.83	0.82	6	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل للمشرفين التربويين قد جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.11) والانحراف المعياري (0.79) ، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة ، وكانت الترتيب الأول في بعد المرونة بمتوسط حسابي (3.78) والذي تحدث عن (يحرص المشرف التربوي على تغيير أساليب العمل باستمرار) ، كما كان أقل ترتيب بمتوسط حسابي (2.79) والذي تحدث عن (لا يتردد المشرف التربوي في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته).
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
16 يمتلك المشرف التربوي القدرة على تحليل مهام العمل.	3.07	0.97	8	كبيرة
17 يمتلك المشرف التربوي دافع قوي بتحقيق النجاح في العمل .	3.09	0.82	7	متوسطة
18 يمتلك المشرف التربوي القدرة على التغلب على صعوبات العمل .	3.82	0.83	6	متوسطة
19 يركز المشرف التربوي على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر.	4.20	0.90	1	كبيرة
20 يدافع المشرف التربوي عن أفكاره بالحجة والبرهان.	3.90	0.86	5	متوسطة
21 يتابع المشرف التربوي مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً .	3.96	0.83	4	متوسطة
22 يستغرق المشرف التربوي وقت طويل في تحليل التفاصيل على حساب إنجاز العمل .	4.08	0.81	3	متوسطة
23 يظهر المشرف التربوي الحماس الكبير لتحقيق الأهداف.	4.13	0.92	2	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل للمشرفين التربويين قد جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.87) ، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة ، وكانت الترتيب الأول في بعد المرونة بمتوسط حسابي (4.20) والذي تحدث عن (يركز المشرف التربوي على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر) ، كما كان أقل ترتيب بمتوسط حسابي (3.07) والذي تحدث عن (يمتلك المشرف التربوي القدرة على تحليل مهام العمل).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحساسية للمشكلات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
24 يتنبأ المشرف التربوي بمشكلات العمل قبل حدوثها .	3.08	1.31	7	متوسطة
25 يمتلك المشرف التربوي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	3.37	1.36	6	متوسطة
26 يمتلك المشرف التربوي القدرة على مواجهة مشكلات العمل .	3.67	1.29	1	متوسطة
27 يستغرق المشرف التربوي وقتاً كافياً في دراسة المعلومات حول المشكلات .	3.57	1.26	3	متوسطة
28 يمتلك المشرف التربوي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية .	3.62	1.27	2	متوسطة
29 يمتلك المشرف التربوي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني الآخريين منها في العمل .	3.49	1.26	5	متوسطة
30 يطلع المشرف التربوي على المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير العمل .	3.54	1.25	4	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل للمشرفين التربويين قد جاءت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (1.29) ، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة ، وكانت الترتيب الأول في بعد حساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.67) والذي تحدث عن (يملك المشرف التربوي القدرة على مواجهة مشكلات العمل) ، كما كان أقل ترتيب بمتوسط حسابي (3.07) والذي تحدث عن (يتنبأ المشرف التربوي بمشكلات العمل قبل حدوثها).

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني :

(هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) لعينة الدراسة لقياس أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي .
نتائج اختبار "ت" (t-Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير الجنس .

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكور		2.65	0.89	6.247	703	**0.0001
	إناث		3.05	0.82			
المرونة	ذكور		2.36	0.73	4.264	703	**0.0001
	إناث		2.59	0.76			
البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
مواصلة الاتجاه نحو الهدف	ذكور	93	2.69	0.91	6.082	703	**0.0001
	إناث	114	3.07	0.77			
الحساسية للمشكلات	ذكور	93	2.25	0.86	5.611	703	**0.0001
	إناث	114	2.59	0.74			
القيادة الإبداعية ككل	ذكور	93	2.49	0.85	5.835	703	**0.0001
	إناث	114	2.83	0.77			

تضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) في القيادة الإبداعية ككل وجميع الأبعاد ، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لصالح الإناث ، وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث لديهم وعي حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها (الأصالة - المرونة - مواصلة الاتجاه نحو الهدف - الحساسية للمشكلات) بدرجة كبيرة بالمقارنة مع الذكور .

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأصالة	أقل من 5 سنوات	12	3.03	0.88	14.48	2	**0.0001
	من 5 إلى 10 سنوات	23	2.53	1.14		702	
	من 11 إلى 15 سنة	126	2.90	0.71		704	
	أكثر من 15 سنة	46	2.86	0.88		702	
المرونة	أقل من 5 سنوات	12	2.16	0.76	8.87	2	**0.0001
	من 5 إلى 10 سنوات	23	2.27	0.88		702	
	من 11 إلى 15 سنة	126	2.49	0.67		704	

	702		0.75	2.48	46	أكثر من 15 سنة	
**0.0001	2	25.28	0.67	3.04	12	أقل من 5 سنوات	مواصلة الاتجاه الهدف
	702		1.15	2.45	23	من 5 إلى 10 سنوات	
	704		0.63	2.98	126	من 11 إلى 15 سنة	
	702		0.73	2.89	46	أكثر من 15 سنة	

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

**0.0001	2	19.25	0.73	2.89	12	أقل من 5 سنوات	الحساسية للمشكلات
	702		0.79	2.62	23	من 5 إلى 10 سنوات	
	704		1.05	2.08	126	من 11 إلى 15 سنة	
	2702		0.63	2.21	46	أكثر من 15 سنة	
**0.0001	2	17.78	0.67	2.43	12	أقل من 5 سنوات	القيادة الإبداعية ككل
	702		0.82	2.83	23	من 5 إلى 10 سنوات	
	704		0.78	2.33	126	من 11 إلى 15 سنة	
	702		1.06	2.46	46	أكثر من 15 سنة	

توجد فروق بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(5- إلى 10 سنوات) حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (5- إلى 10 سنوات)، وتوجد (11- إلى 15 سنوات) و ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة).

نتائج اختبار "ت" (t-Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

البعء	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأصالة	دبلوم	10	2.96	0.80	9.086	703	**0.0001
	بكالوريوس	10	1.99	1.01			
	ماجستير	175	2.32	0.96			
	دكتوراه	12	2.02	0.86			
المرونة	دبلوم	10	2.53	0.73	5.227	703	**0.0001
	بكالوريوس	10	2.04	0.82			

			0.86	2.34	175	ماجستير	
			0.94	2.12	12	دكتوراه	
**0.0001	703	8.326	0.79	2.98	10	دبلوم	مواصلة الاتجاه نحو الهدف
			1.02	2.10	10	بكالوريوس	
			0.86	2.78	175	ماجستير	
			0.69	1.99	12	دكتوراه	
**0.0001	703	7.612	0.76	2.15	10	دبلوم	الحساسية للمشكلات
			1.01	1.47	10	بكالوريوس	
			0.83	2.75	175	ماجستير	
			0.52	1.97	12	دكتوراه	
**0.0001	703	7.966	0.77	2.75	10	دبلوم	القيادة الإبداعية ككل
			0.97	1.97	10	بكالوريوس	
			0.93	2.68	175	ماجستير	
			0.82	2.88	12	دكتوراه	

وتشير هذه النتيجة إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس أكثر وعياً بواقع القيادة الإبداعية ، وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية تغزي لمتغير المؤهل العلمي . ولمعرفة أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على الأداء الوظيفي للمعلمين تم طرح عدة أسئلة في استبانة منفصلة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الأداء الوظيفي للمعلم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
1 تلقي المعلم للأوامر والقوانين الصارمة من قبل المشرف التربوي يحسن من أداء المعلم الوظيفي .	3.25	0.92	4	متوسطة
2 تقبل المعلم المشرف التربوي يدفع به لتبني الأفكار الجديدة .	3.41	0.99	2	متوسطة
3 يؤمن المعلم والمشرف التربوي بأن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض التعامل معها بمرونة .	3.22	0.98	5	متوسطة
4 تواصل المعلم مع المشرف التربوي بشكل دائم يدعم وضع الخطط المستقبلية.	2.18	0.97	10	متوسطة

متوسطة	9	0.94	2.59	خلق جو من التنافس بين المعلمين يسعى له المشرف التربوي لتحسين الاداء.	5
متوسطة	8	0.95	2.66	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يدفعه لطرح عدة أفكار إبداعية.	6
متوسطة	1	0.91	4.12	المعلم يقدم الأفكار الجديدة والمبادرات البناءة إذا كان المشرف متعاون .	7
متوسطة	6	0.90	3.10	كلمات الدعم المقدمة والتشجيع من المشرف التربوي تؤثر على الاداء في العمل.	8
متوسطة	7	0.95	2.69	يعمل المشرف التربوي على استقطاب المعلمين المبدعين وإشراكهم في العمل.	9
متوسطة	3	0.96	3.29	يشجع المشرف التربوي على العمل الجماعي والتعاون فيما بين المعلمين.	10

وتشير هذه النتيجة إلى أن امتلاك المشرف التربوي مهارات القيادة الإبداعية يؤثر على أداء المعلم الوظيفي ، وتتفق نتائج الدراسة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية تؤثر إيجاباً مع الأداء الوظيفي حيث كان ترتيب العبارة (المعلم يقدم الأفكار الجديدة والمبادرات البناءة إذا كان المشرف متعاون) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وقد يكون أن امتلاك المشرف التربوي لمهارات القيادة الإبداعية والتي تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتبنيها .
النتائج الخاصة بالسؤال الثالث :

ما الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين ؟
استخدمت الباحثة عدد من العبارات في الاستبانة وعددها (8) عبارات .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	0.97	4.20	عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين من قبل مديريات التربية والتعليم .
7	0.82	3.09	وضع قيود على المشرف التربوي بضرورة إجراءات العمل بدقة.
5	0.83	3.83	قلة مشاركة المشرف التربوي بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة الإبداعية.
8	0.90	3.07	صعوبة إدارة عمل المشرف التربوي بطريقة إبداعية .
4	0.86	3.90	كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي .
3	0.88	4.00	ضعف الحوافز المقدمة للمبدعين من المشرفين التربويين .
6	0.89	3.80	ضعف مشاركة المشرف التربوي بالمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال القيادة الإبداعية .
1	0.92	4.33	توفر بيئة عمل محفزة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (توفر بيئة عمل محفزة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية) بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (4.33) وربما يكون هناك قناعة لدى عينة الدراسة بأهمية توفر بيئة محفزة ومشجعة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية ، بينما جاءت في المرتبة الثانية أن (عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين من قبل مديريات التربية والتعليم) وربما يكون السبب أن التركيز على تنمية مهارات المعلمين أما المشرفين التربويين يتم التركيز على الأفكار التقليدية ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بأن (صعوبة إدارة عمل المشرف التربوي بطريقة إبداعية) وأعتقد بأن يكون السبب إلى الضوابط والقوانين التي تحكم المشرفين التربويين في الخرج عن الأنظمة المعتمد

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع :

4. ما المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين ؟
حيث تم طرح عدد من الأسئلة حول سبل تحسين القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	0.89	4.22	1 بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإشرافي .
1	0.85	4.28	2 إشراك المشرف التربوي في المؤتمرات العلمية المتخصصة بالقيادة الإبداعية .
6	0.86	3.90	3 تشجيع المشرف التربوي على تطوير إجراءات العمل .
5	0.83	3.96	4 توظيف الأفكار غير المألوفة التي يقترحها المعلمين.
4	0.81	4.08	5 العمل على توفير بيئة عمل محفزة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية .
3	0.80	4.13	6 العمل على تطوير أساليب الإشراف التربوي لمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي .
7	0.87	3.80	7 تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعات من المشرفين التربويين.

يتبين من الجدول أن هناك مقترحات حصلت على درجة موافقة عالية جداً ، وجاءت في المرتبة الأولى المقترح (إشراك المشرف التربوي في المؤتمرات العلمية المتخصصة بالقيادة الإبداعية) وبمتوسط حسابي (4.28) ، وربما يكون السبب إلى أن المشرف التربوي يميل بأن يشارك ويقدم اقتراحاته في مجال العمل وبالتحديد في تخصصه ، وجاء في المرتبة الثانية المقترح (بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإشرافي) وربما كان هذا المقترح يساعد المعلمين في تبني خطط غير تقليدية للعمل في المدارس والتي يرغب الكثير منهم لتطوير العمل الإشرافي ، بينما جاء المقترح (تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعات من المشرفين التربويين) في المرتبة الأخيرة وقد يعود السبب إلى أنكل المقترحات مهمه وذو قيمة حتى وإن كان التحفيز يسهم في زيادة انتاجية العمل وتطويره وبعد هذه النتائج توصلت الباحثة لبعض من التوصيات وهي :

التوصيات

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي :

1. تنظيم دورات تدريبية لمشرفي التربية والتعليم حول القيادة الإبداعية.
2. أن يشارك المشرفين التربويين المعلمين في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية .
3. تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية لمشرفين التربويين المبدعين.
4. إنشاء مركز بحوث وتطوير للإدارة والإبداع ، يعنى بإدارة الخبرات العلمية لدى المشرفين التربويين، ومساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية .

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- حمدي ، خالد. (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت. قاعدة بيانات دار المنظومة .
- الغامدي، جمعان. (2011). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة . رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- المهنا ، محمد فرح . (2020) . درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها . مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة 235-303 ، 3(1) .
- هاشم، سمر محمد محمد، غنيم، & صلاح الدين عبد العزيز & الفواخري، محمد الصغير منصور. (2022). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمصر دراسة تحليلية مجلة البحث التربوي doi: 269-326. 21(41), 10.21608/ncerd.2021.97359.1003
- الحضيني ، ابراهيم . (2007) . الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- سكر واخرون .(2005) . تقويم أداء الطلبة المعلمين في كليات التربية بجامعة الأقصى في ضوء كفايات لازمة لمعلم المستقبل . مجلة التربية العلمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية العلمية ، كلية التربية جامعة عيد شمس ، مصر .
- المعراج ، سمير. (2021) . القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، الجزائر .
- عطوي ، جودت عزت . (2001) . الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- بليل ، عفاف . (2019) . تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة محمد دباغين .
- عيسى ، نورة .(2019) . القيادة الإبداعية لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية ، آفاق جديدة في تعليم الكبار ، (4)195-231 الشبل، يوسف. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية.161-198. (7)20 .
- الترك ، حنان .(2020) . القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أو غزالة العالمية ، رسالة ماجستير . جامعة آل البيت.
- شقوره ، منير. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين . [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

الفراء، ماجد، والهندي، أشرف. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والانسانية، 1-32. (2)26 .
فتاش، نورة. (2015). مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وداي حميم الخروب قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. ع (20). 91-202.
العنزي، مشعل. (2017). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (1)، المجلد (1)، ص 122 - 151 .
العساف، صالح بن حمد. (2003)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة، الرياض، العبيكان .

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

Hamdi, K.H. (2018). The impact of creative leadership on crisis management: a field study on the Jordanian telecommunications sector. (in Arabic), unpublished master's thesis, Al al-Bayt University. Dar Al Manzumah database.

Al-Ghamdi, J. (2011). Public education school principals' practice of transformational leadership in Al-Makhwah Governorate. (in Arabic), published master's thesis, Umm Al-Qura University. Dar Al Manzumah database.

Al-Muhanna, M. (2020). The degree of creative leadership practice among secondary school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers and ways to improve it. (in Arabic), Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada, Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada, 303-235, 1))3.

Hashem, S., & Saladin, A., & Al-Fawakhri, M. (2022). Requirements for implementing servant leadership in public secondary schools in Egypt, an analytical study (in Arabic). Journal of Educational Research, 21(41), 269-326. doi: 10.21608/ncerd.2021.97359.1003

Al-Hudayni, E. (2007). Necessary leadership competencies among directors of educational supervision in education departments, (in Arabic), unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

Sugar et al. (2005). Evaluating the performance of student teachers in the colleges of education at Al-Aqsa University in light of competencies necessary for future teachers. (in Arabic), Scientific

Education Magazine, issued by the Egyptian Society for Scientific Education, Faculty of Education, Eid Shams University, Egypt.

Al-Miraj, Samir. (2021). Creative leadership and its ability to innovate and innovate, (in Arabic), Dar Al-Ilm and Al-Iman for Publishing and Distribution, Algeria.

Atwi, J. (2001). Educational administration and educational supervision, its origins and applications. (in Arabic), International Scientific House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Balil, A. (2019). Developing the competencies of educational supervisors in light of comprehensive quality management in the primary stage, (in Arabic), unpublished doctoral thesis. Muhammad Dabbagheen University.

Issa, N. (2019). Creative leadership to develop the performance of primary school principals, (in Arabic), New Horizons in Adult Education, 195–231 (4)

Al-Shibl, Y. (2019). Developing the leadership of Saudi scientific institutes in light of the participatory leadership approach: A proposed strategy, (in Arabic), Journal of Scientific Research in Education. 20(7). 198–161.

Al-Turk, H. (2020). Creative leadership and its impact on performance development: A case study of Talal A[& Ghazala International Group, (in Arabic), Master's thesis. Al-Bayt University.

Shaqura, M. (2012). Change management and its relationship to administrative creativity among secondary school principals in the Gaza governorates from the teachers' point of view. (In Arabic), [Published Master's Thesis, Al-Azhar University]. Dar Al Manzumah database.

Al-Farra, M., and Al-Hindi, A. (2018). Applying management by objectives in government institutions and its impact on qualifying alternative leadership: A case study of the Ministry of Interior and National Security – Gaza Strip, (in Arabic), Journal of the Islamic University for Economic and Humanitarian Studies, 26 (2). 32–1..

Fatash, N. (2015). Employees' attitudes towards organizational change: A field study at the Agricultural Tractor Foundation, Oued Hmeim El Kharroub, Constantine. (in Arabic), Journal of Humanities and Social Sciences. P (20). 91–202.

Al–Anazi, M. (2017). The degree of practicing administrative creativity among educational supervisors in the city of Riyadh, (in Arabic), Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, Issue (1), Volume (1), pp. 122–151.

Al–Assaf, P. (2003), Introduction to Research in Behavioral Sciences. (In Arabic), fourth edition, Riyadh, Obeikan.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Epitropaki, O., & Mainemelis ,C . (2016). The “genre bender”: The creative leadership of Kathryn Bigelow. In Leadership lessons from compelling contexts. Emerald Group Publishing Limited.

Barnett, Kerry & McCormick , John & Conners, Robert. (2000) . Leadership Behaviors of Secondary School Principals , Teacher Outcomes and School Culture , A Paper presented at the Australian Association for research in Education Annual Conference , Sydney ,4–7 Dec.

Webster, Danial(2006). Webster third new international dictionary ,Massachusetts, USA.

Beatriz Pont, Deborah Nusche , (2008). Hunter Moorman: Improving School leadership, VOL (1): POLICY AND PRACTICE, OECD, and P.2–3.

Mabry, S. (2016). Towards a Creative Leadership Model: A State University Leadership Labors. Journal of Case Research.7(1). 1–22.

Broushack , M., (2005). Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers, Dissertation Abstract International, University of California, 56 (30), 769 –788.

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 .DAL,47(3),32–47.

الملاحق

درجة الموافقة					العبارة	
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					1	عدم وجود خطط لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين من قبل مديريات التربية والتعليم .
					2	وضع قيود على المشرف التربوي بضرورة إجراءات العمل بدقة.
					3	قلة مشاركة المشرف التربوي بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة الإبداعية.
					4	صعوبة إدارة عمل المشرف التربوي بطريقة إبداعية .
					5	كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي .
					6	ضعف الحوافز المقدمة للمبدعين من المشرفين التربويين .
					7	ضعف مشاركة المشرف التربوي بالمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال القيادة الإبداعية .
					8	توفر بيئة عمل محفزة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية
درجة الموافقة					العبارة	
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					1	بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإشرافي .
					2	إشراك المشرف التربوي في المؤتمرات

					العلمية المتخصصة بالقيادة الإبداعية .
					3 تشجيع المشرف التربوي على تطوير إجراءات العمل .
					4 توظيف الأفكار غير المألوفة التي يقترحها المعلمين.
					5 العمل على توفير بيئة عمل محفزة على تنمية مهارات القيادة الإبداعية .
					6 العمل على تطوير أساليب الإشراف التربوي لمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي .
					7 تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعات من المشرفين التربويين.