



تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة... أ / فوزية الشهراني، د/ الطيب عبد المولى

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري(*)

DOI: <https://doi.org/10.55074/hesj.vi33.814>

الباحثة/ فوزية عبد الله محمد الشهراني
ماجستير في التربية - تخصص الإدارة والإشراف التربوي
foztmim@gmail.com

د/ الطيب محمد إبراهيم عبد المولى
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية - جامعة الملك خالد
dreltayebmohamed@yahoo.com

تاريخ قبوله للنشر 2/5/2023

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 9/4/2023

(*) موقع المجلة:

العدد (33)، سبتمبر 2023م

282

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري

الباحثة/ فوزية عبد الله محمد الشهراني
ماجستير في التربية - تخصص الإدارة والإشراف التربوي

د/ الطيب محمد إبراهيم عبد المولى
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية - جامعة الملك خالد

الملخص

هدف البحث إلى تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري، واعتمد البحث على المنهج الوصفي (المسحي) لتحقيق هدفه، وتمثلت أداة البحث في استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (350) مبحوث من المعلمات والمديرات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث نحو مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة)، وأن هناك موافقةً بدرجة تقدير متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات البعد، معوقات شخصية، وتبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.65)، أي أن الوزن النسبي (88.36%) بدرجة تقدير عالية، وأوصى البحث بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للمشرفات التربويات حول أبعاد الإبداع الإداري؛ حيث يساهم فهم أبعاد الإبداع الإداري على تطبيق الإبداع الإداري بفاعلية أكبر، وإنشاء قسم خاص بالإبداع يكون مسؤول عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين وتنمية الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات، ويعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري - الإدارة المدرسية - المشرفين التربويين - الإبداع.



Developing the performance of educational supervisors in the Ahad Rufaidah Education Office in light of the administrative creativity approach

Fawzia Abdullah Muhammad Al-Shahrani

Dr. Al-Tayeb Muhammad Ibrahim Abdel-Mawla

Assistant Professor of Administration and Educational Planning Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to develop the performance of the educational supervisors of One Rafida's education office in light of the entrance to administrative creativity. The study relied on descriptive (survey) to achieve its objective. The study tool was a questionnaire form to collect data and information, and was applied to a sample of (350) female teachers and educational managers at One Rafida's Education Office. The results of the study found that there were statistically significant differences between the views of members of the research sample towards the administrative ingredients of the educational supervisors of one of Rafida's education office attributable to the variable (qualification, years of experience, number of courses) in managerial creativity, and that there is an average rating of approval by members of the sample for dimension paragraphs, personal impediments, and the calculation average is (3.65), i.e. the relative weight (88.36%) is high. The study recommended that specialized training courses should be held for female educational supervisors on the dimensions of administrative Creativity; Understanding the dimensions of administrative creativity contributes to the application of administrative creativity more effectively, establishing a special section of creativity that is responsible for supporting and encouraging creatives and excellence.

Keywords: Administrative Creativity - School Administration - Educational Supervisors -Creativity.



مقدمة البحث:

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

وتجدر الإشارة إلى أن الإشراف التربوي أحد أهم العناصر في المنظومة التعليمية والتربوية؛ فهو الذي يضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ، ويعمل على توجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها، وحسن استخدامها، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة (آل عقيل، 2021، 3).

ويعد الإبداع والابتكار من الصفات التي يجب إن يتمتع بها المشرف التربوي الناجح، فهي تمكنه من كشف عزيمة كل فرد في فريقه، وتشجيعهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة أكثر (الشقران، 2021)، حيث يركز الإبداع الإداري على جمع الأفكار المبتكرة في المنظمات وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها (المخاريز وآخرون، 2021، 446).

من هنا؛ ترى الباحثة أن لهذا الموضوع أهمية في المجال التربوي الإشرافي، ولأن الأمر كذلك؛ فمن الضروري التعرف على واقع الإشراف التربوي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية بمحافظة أحد ريفية لمساعدة المشرفات لتطوير أدائهن المهني.

مشكلة البحث:

يعد الإبداع مطلباً استراتيجياً من أهم واجبات المشرف التربوي الفعال، والذي يتمثل في كيفية تطوير أدائه المهني الذي ينعكس على تطوير أداء العاملين وتعزيز فاعلية الذات الإبداعية لديهم، إلا أنه ما زال البعض من القيادات التربوية يتعامل مع المشكلات بطرق تقليدية أو البحث عن الحلول الجاهزة (الرقاص والعيسى، 2018)، تتضح أهمية الإشراف التربوي من الأدوار التي يقوم بها، والمهام التي ينجزها، والوظائف التي يتولاها، إذ يساعد بشكل فعال في تحسين العملية التربوية (البتال والقحطاني، 2017)، ومن خلال العرض السابق فإن الباحثة تحدد المشكلة البحثية في التعرف على مستوى أداء المشرفات التربويات وتطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمحافظة أحد ريفية.

أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب أحد ريفية في ضوء مقومات الإبداع الإداري؟ وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوافر لدى المشرفات التربويات بمكتب أحد ريفية لتفعيل أدائهن؟



- ما مستوى توافر متطلبات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات لتفعيل أدائهم من وجهة نظر المديرات والمعلمات والمشرفات التربويات؟
- ما المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب أحدر فريدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث نحو مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب أحدر فريدة تعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإبداع)؟

أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة.
- التعرف على مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوفر لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة لتفعيل أدائهم.
- التعرف على مستوى امتلاك مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة.
- التعرف على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب أحدر فريدة من وجهة نظر المشرفات والمعلمات والمديرات.
- الكشف عن الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات تبعاً للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإبداع).

أهمية البحث:

الأهمية العلمية (النظرية):

- الإسهام في تشخيص واقع أداء المشرفات التربويات والمتطلبات لتطوير أدائهم.
- يتوافق هذا البحث مع المفاهيم الإدارية الحديثة والفكر الإداري التربوي الجديد لتحسين أداء المشرفات التربويات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- قد تسهم النتائج التي يقدمها البحث الحالي في تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب أحدر فريدة؛ لتعزيز وتطوير ممارساتهم لتحقيق أعلى معايير الإبداع الإداري.
- يأتي هذا البحث في ظل التنوع والتطور في عمل المشرفات التربويات في الحقل التربوي.
- يسهم هذا البحث في تطوير أداء المشرفات التربويات.

مصطلحات البحث:

1- تطوير الأداء:

يعرف عسيري (2019، 387) التطوير بأنه "استراتيجية تتضمن استخدامًا محدودًا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغير وبتنوع إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه".



وتعرف الباحثة تطوير الأداء إجرائيًا بأنها: تحسين أداء المشرفات داخل العملية التعليمية للقيام بالمسؤوليات المنوطة بهم بكفاءة وفعالية وبصورة ترقى مستوى أداء تنافسي على المستوى العالمي.

2- الإشراف التربوي:

يعرفه (Al - Shahry, 2014, 27) بأنه: "عملية فنية هادفة لتطوير بيئات التعلم، وتقويمها وإدارتها، بما يكفل تجويد عمليات التعلم، وتحسين مخرجاتها النوعية".

وتعرف الباحثة الإشراف التربوي إجرائيًا بأنه: عملية تشاركية تعاونية لخدمة جميع العاملين في مجال التعليم، لرفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

3- الإبداع الإداري:

يعرفه أبو ناصر (2018، 572) بأنه: "عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تواجه الفرد أو المنظمة، وبشكل متفرد غير مألوف".
وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائيًا بأنه: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة لتحقيق الأهداف.

حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على ما يلي:

الحد الموضوعي: يقتصر البحث على تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريدة بمنطقة عسير.

الحد المكاني: يطبق البحث على مكتب التعليم بأحد ريدة في إدارة تعليم عسير.

الحد الزمني: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام 1443هـ الموافق 2022م.

الحد البشري: تمثلت الحدود البشرية في المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريدة والمعلمات والقائدات.

الإطار النظري للبحث:

1- الإشراف التربوي:

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي:

عرفته الزيدية والكيومي (2020، 5) بأنه "سلوك منظم تنظيماً رسمياً من قبل المؤسسة التعليمية، لا يتم بشكل عشوائي بل بطريقة علمية مخططة تهدف إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم عبر توفير الإمكانيات والموارد المتاحة، مع مراعاة الجانب الإنساني في هذه العملية".

وعرفته دراسة الحاج وسكر (2020، 7) بأنه "المجهود الذي يبذل لاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة، فرادى وجماعات، لكي يفهموا وظائف التعليم فهماً أحسن، ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية، حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية والعميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث".



ثانياً: أهداف الإشراف التربوي:

- يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم؛ حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- المشاركة في وضع السياسات التربوية واستراتيجيات التعليم اللازمة لتحقيق التطوير التربوي.
 - 2- إلقاء الضوء على المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية في الميدان وإيجاد الحلول الناجحة لها.
 - 3- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية (الزيدية، والكيومي، 2020، 30).
 - 4- الاهتمام بحاجات المعلمين النفسية والمهنية وتنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين وتعريف المعلمين بأساليب إدارة الصف (الهاجري، 2020، 45).

ثالثاً: تطور أداء المشرفات التربويات:

لقد مر تطور أداء المشرفات التربويات بالمراحل التالية:

1- مرحلة التفتيش:

وقد كان سائداً حتى ما قبل العشرينات حيث كان يمارس بشكل تفتيش، وكان الهدف منه التركيز على المعلم بمراقبته والتأكد من مدى قيامه بواجبه بالصورة المطلوبة منه ومن ثم تقييمه على أساس مقياس معين.

2- مرحلة التوجيه:

هذه المرحلة تتميز باعترافها بحاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم وكان هدفه مساعدته المعلم على النمو في المهنة والكفاءة في الأداء، والتركيز الأكبر لعملية التوجيه منصبه على تقديم التوجيهات والنصائح للمعلم ليتمكن من تعليم الطالب وفقاً لإرشادات وتوجيه الموجه (أمين، 2021، 115).

3- الإشراف التربوي:

تميز مفهوم الإشراف التربوي في هذه المرحلة بالشمول واستخدام كافة الأساليب التي تساعد على تحسين العملية التعليمية، وذلك باستخدام أساليب إشرافية متعددة كالاتماعات الفردية والرمزية، والندوات وتبادل الزيارات وورشات العمل، إضافة إلى الزيارات الصفية على أن تتم انتقائياً على قدر حاجة المعلم (الحاج وسكر، 2020، 25).

وتخلص الباحثة إلى أن تطور أداء المشرفات التربويات مر خلال تطوره بعدة مراحل، مرحلة التفتيش وكان يبحث عن العيوب والنواقص، بينما التوجيه التربوي يوجه مباشرة للمعلمين لتنمية، واكتشاف ذواتهم الحقيقية وتفجير كامل طاقاتهم.

رابعاً: عوامل نجاح تطوير أداء المشرفات التربويات

لقد أجمع الباحثين والتربويين على أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساعد على نجاح تطوير أداء المشرفات التربويات، هي على النحو التالي:

- 1- زيادة عدد المشرفات التربويات وتقسيمهم إلى قسمين، مشرفات مختصات لمتابعة الجوانب الأكاديمية والفنية لدى المعلمين، ومشرفات لمتابعة الأمور الإدارية للمؤسسات التعليمية.



2- تقليل نصاب المشرفة التربوية من المعلمين الذين يشرف عليهم بحيث لا يتجاوز عددهم عن (40) معلمًا ومعلمة.

3- إرسال نخبة من المشرفات التربويات في بعثات تدريبية إلى الأقطار المتقدمة تربويًا، بهدف مواكبة التطور في المجال التربوي التعليمي.

4- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين (أمين، 2021، 116).

خامسًا: الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي

الإشراف التشاركي: هو أسلوب يعتمد على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين ومتعلمين.

الإشراف الإبداعي: هو نمط مميز يقوم به المشرف بحيث يعمل على تنمية العقل القدرات والطاقات الإبداعية لدى المعلمين ليستفيدوا منها الآخرون (الهاجري، 2020، 49)

الإشراف التأملي: الذي يساعد على خلق الثقة وتغيير القناعات المتجذرة، حيث أن امتلاك المشرف التربوي للمهارات المناسبة بالمستوى المطلوب.

الإشراف بالأهداف: ويعد هذا الإشراف من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، والذي ظهر كردة فعل لأنماط الإشراف التي تحمل كفاءة المعلمين وقدراتهم، وتطفي روح الإبداع والابتكار لديهم، والتي تتبع سياسة تنفيذ التعليمات دون منحهم فرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

الإشراف الإلكتروني: للإشراف الإلكتروني مميزات عديدة في مساعدة المعلمين على النمو المهني المستمر في أي وقت وفي أي مكان، وله دوره في مساعدة المشرفة التربوية على متابعة أعمالها والتواصل مع المعلمين والحصول على المعلومات يسر وسهولة، كما تبين ذلك في ظل جائحة كورونا التي نمر بها.

الإشراف المتنوع: ويرجع هذا النمط إلى (آلان جلاتثورن) ويقوم على فريضة وهي: "بما أن المعلمين مختلفون فلا بد من تنوع الإشراف عليهم فهو يعطي المعلم ثلاثة أساليب إشرافيه لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري، والفارق بينهما أن الإشراف التنوعي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسبًا له في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف التربوي (الحاج وسكر، 2020، 27).

2- الإبداع الإداري:

يعد موضوع الإبداع الإداري أحد الموضوعات الجديدة التي تدعو الإداريين للتخلي عن العمل الروتيني، والتقدم نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة بأسرع ما يمكن، وبأقل جهد.

أولًا: مفهوم الإبداع الإداري:

تعدد التعريفات حول الإبداع الإداري، فقد عرفته دراسة (جبارين، 2020، 10) بـ "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال الأفكار الجديدة، وطرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بطرق وأساليب جديدة في ظل استخدام: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على المخاطرة والمجازفة، والحساسية



للمشكلات والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها، وذلك في بيئة إدارية مناسبة حاضنة دون معيقات".

ثانيًا: عناصر الإبداع الإداري: تتمثل عناصر الإبداع الإداري في العناصر التالية:

الأصالة: وهي قيام أحد الأفراد باكتشاف أمر ما يضيف إلى المعرفة العلمية شيئًا جديدًا، ويلاحظ هنا أن الأصالة تتصل بالمعرفة بشكل مباشرة، وتعبّر أيضًا عن مدى غرابة الأفكار التي ينتجها الفرد، أو عدم كونها مألوفاً أو اعتيادية.

الطلاقة: تعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وتشير إلى مدى الإمكانية التي تجعل المدعين قادرين على إنتاج الأفكار والألفاظ المنطقية المترابطة في وقت زمني محدد وبسهولة؛ مما يميل إلى وجوب أن يكون المبدع ذات ثقافة واسعة تؤهله إلى أن يكون طليئًا، كي يستطيع إنتاج كمية من الأفكار المختلفة.

المرونة: هي التخلص من القيود الذهنية، وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، والتكيف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة متنوعة (جبارين، 2020، 52).

التفكير الاستراتيجي: يقصد به توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية كممارسة مهام الإدارة بإبداع إذ يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة.

المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (الهيبي، 2020، 61).

الحساسية للمشكلات: وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها، وتحديد المعلومات الناقصة، وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة، وتعني أيضًا القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ورفضها القدرة على التحليل والربط: يعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عملاً (إغبارية، 2020، 38).

الثقافة التنظيمية: وهي إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على حاجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداة تميزه وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة (المخاريز، وآخرون، 2021، 448).

ثالثًا: أهمية الإبداع الإداري:

- تحسين الخدمات بما يعود بالنفع والفائدة على العاملين وعلى المؤسسة أو المنظمة ككل.
- إحداث التوازن بين الموارد المادية والبشرية المتوفرة وبين البرامج التحسينية الإنمائية.
- جعل المؤسسات والمنظمات مستعدة وقادرة على مواجهة متغيرات البيئة المحيطة (جبارين، 2020، 55).
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم (الهيبي، 2020، 65).



- يساعد العاملين في المنظمة في إثبات ذاتهم وتعزيز شعورهم بالإنجاز الذي يتم تحقيقه.
- بناء الثقة بالنفس وبالمنظمة لدى الأفراد العاملين ومساعدتهم في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

رابعاً: أبعاد الإبداع الإداري:

- الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرار: وهو مقدرة ورغبة الموظف في استخدام أساليب علمية في العمل، مع المقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة المبنية على المؤسسات العلمية.
- قابلية التغيير: وهي مدى الاستعداد عن الموظف لمناقشة أمور العمل بصراحة مع الرؤساء وحثهم على إحداث التغيير لإيجاد طرق جديدة في العمل.
- سعة الاتصالات: وتظهر مدى امتلاك الموظف لفرصة نقل وتفسير ما يرد من الأقسام الأخرى من اتصالات إلى المجموعة التي يعمل بها.

- المجازفة وتحمل المخاطرة: وتمثل أخذ موظف زمام المبادرة لتبلي الأساليب والأفكار الإبداعية لإيجاد حلول لها.
- تشجيع ودعم الابتكار: وتمثل مدى استعداد الموظف لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لأصحاب الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده ليوطن أفكار وطرق إبداعية جديدة في عمله.

خامساً: خصائص الإبداع الإداري:

- خصائص عقلية: تتمثل في الحساسية في الكشف عن المشكلات، والطلاقة، ويقصد بها المقدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار المبتكرة في فترة زمنية قصيرة.
- خصائص نفسية: تتمثل في الثقة في النفس والاعتداد بقدراتها ولكن بلا غرور، وقوة العزيمة والإرادة وحب المغامرة.
- خصائص أخرى: مثل حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل، والميل إلى النقاش الهادئ، والإيمان غالباً بأنه في الإمكان أبداع مما كان.

سادساً: معوقات الإبداع الإداري:

- 1- الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية دون النظر إلى المضمون والعمل على التطوير مواكبة التحديات الإدارية الحديثة.
- 2- التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
- 3- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (الهيبي، 2020، 70).
- 4- وجود قيادات إدارية غير كفؤة.
- 5- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 6- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار المبدعة، وعدم وضوح الأهداف، وقلة الحوافز المادية والمعنوية



7- قلة الحوافز المادية والمعنوية وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم، وتجنبهم للعمل الإبداعي (إغبارية، 2020، 37).

سابعاً: مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدد من المراحل المتسلسلة والمتتابعة، منها:
الإعداد والتحصير: وهي مرحلة جميع البيانات والمعلومات اللازمة حول المشكلة أو الموضوع الذي يمثل محور اهتمام الشخص المبدع (المساعفة، 2020، 35).

مرحلة الاحتضان (الكمون): وهي حالة من القلق والخوف اللا شعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل العملية التعليمية الإبداعية (أبو فارس، 2020، 64).

التبصر والتفريغ: وتعد هذه المرحلة أهم مراحل الإبداع ومن خلالها يقوم الشخص المبدع بمحاولات إبداعية وعفوية للكشف عن حقيقة موضوع البحث أو المشكلة وإيجاد الحلول المناسب، ومن ثم إيجاد الحلول والبدائل الممكنة (المساعفة 202، 36).

مرحلة الإشراق (الإلهام): وهي الحالة التي تحدث عندها الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً مهماً بارزاً وقد وصفت بمرحلة الإلهام (أبو فارس، 2020، 64).

التحقيق والتنفيذ: ويتم في هذه المرحلة اختبار وتجريب الفكرة الجديدة وتحويلها إلى واقع؛ من خلال استعانة الفرد بالأساليب والوسائل المتاحة للتحقق من ملاءمتها (المساعفة 2020، 34).

ثامناً: نظريات الإبداع الإداري:

1- نظرية (Simon & March) قامت هذه النظرية على طرح موضوع الإبداع في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات، فقد تواجه المؤسسة فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به فتقوم بالبحث عن البدائل.

2- نظرية (Zaltman) بينت هذه النظرية على أن العملية الإبداعية تتمثل بمرحلتين وهما، مرحلة البدء وتتكون من ثلاثة مراحل وهي (الوعي بالمعرفة، والوعي بمراحل الإبداع، ومن ثم الإبداع)، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التطبيق وتشمل على التطبيق التجريبي والتطبيق المتواصل، وتنظر إلى العملية الإبداعية على أنها ممارسة جديدة أو فكرة جديدة للمؤسسة، كما أنها تعد عملية جماعية وليست فردية.

3- نظرية (Wilson): قدمت هذه النظرية ثلاثة مراحل للإبداع تهدف إلى إحداث التغييرات في المؤسسة وهي، أولاً أهمية التغيير، وثانياً: اقتراح التغيير، وثالثاً: تبني عملية التغيير وتطبيقها، ويتم ذلك من خلال الوعي بأهمية التغيير، ومن ثم توليد الأفكار والمقترحات وتنفيذها، وتباين نسبة الإبداع في الثلاث مراحل السابقة، بوجود عدد من العوامل التي تؤثر بها كالبيروقراطية واتباع النمط التقليدي في أداء المهمات، وعدم إشراك العاملين بالمهام المختلفة.



- 4- نظرية (الإلهام أو العبقرية) تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر بشكل فطري في لحظات الإيحاء.
- 5- النظرية الاجتماعية: تؤكد هذه النظرية دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع ويستخدم مصطلح إدارة الإبداع مقروناً بالإدارة المدرسية.
- 6- النظرية العقلية: تذهب هذه النظرية إلى أن الإبداع نتاج العقل، وخضع لتأمل وروية وإرادة وتصميم ويرى (جليفورد) وهو من أبرز أصحاب هذه النظرية أن الإبداع هو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية منها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات (المساعفة، 2020، 39).

البحوث والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة الخاصة بالإشراف التربوي:

هدفت دراسة (مكاون، 2018) إلى تقييم برامج إعداد المشرفين التربويين الجدد من وجهة نظر المتدربين، ولتحقيق ذلك استعمل الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة للبحث، وتكونت عينتها من (264) متدرِّبًا ومتدربة، وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية الدورات التدريبية، وأوصى الباحث بضرورة تقييم أداء المتخرجين من الدورات التدريبية ميدانيًا لمعرفة أثر التدريب، ووضع معايير واضحة لاختبار المترشحين للإشراف التربوي.

وسعت دراسة (سعيد ومحمد، 2018) إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني لمعلمي مادة الاجتماعيات في محافظة أربيل، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة أربيل للعام الدراسي (2017 - 2018) والبالغ عددهم (11670) معلمًا ومعلمة وتم اختيار عينة عشوائية من (100) معلمًا ومعلمة وتتكون (45) معلمًا و(55) معلمة، وأظهرت النتائج إن معظم المعلمين منظمين ذاتيًا أثناء عملية تعلمهم فهم يخططون ويراقبون ويعيدون من عملية تعليمهم ويديرون المهام الأكاديمية الصفية بكفاءة واقتدار.

بينما هدفت دراسة (Al Tawarah, 2019) إلى تقييم واقع الإشراف التربوي في الأردن من منظور مديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى معرفة أثر الفوارق بين الجنسين على النتائج، واختار الباحث عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية المستوية، تتألف العينة من (73) مديري ومديرات المدارس الثانوية من المحافظات الجنوبية، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن تقييم المدراء للاستبيان لم يتأثر بالجنس.

كما أشارت دراسة (الحري والأمين، 2020) إلى التعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، حيث أجرى الباحثان استقصاءً وتحليلًا للدراسات الأكاديمية والعلمية، وإضافة إلى مجموعة الوثائق والمنشورات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم باليمن، وقطاع الإشراف التربوي والمناهج وذلك خلال الفترة من (2000 - 2020).

وأوصت الدراسة على ضرورة وضوح أهداف السياسة التعليمية والتخطيطية، والالتزام بفترات زمنية محددة لتنفيذ الخطة التربوية، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، وإعطاء أولوية لتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية.



وهدفت دراسة (البقمي، 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات، تبعاً للمتغيرات التالية (الخبرة - الدورات التدريبية - المؤهل العلمي)، وأتت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة البحث تتمثل في المشرفات التربويات في إدارة الإشراف والبالغ عددهن سبع وثلاثون مشرفة وهي تمثل مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أهم النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي تبعاً لمتغير الخبرة والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في الإشراف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري:

هدفت دراسة (setiawan, 2017) إلى الكشف عن العلاقة بين المتغيرات الخاصة بالخبرة والدخل والمؤهل الدراسي وبين الإبداع الإداري لدى المعلمات في مرحلة التعليم المبكر في منطقة سيمارانج بإندونيسيا. وتكونت عينة الدراسة من (56) معلم من منطقة سيمارانج، واعتمد البحث على التصميم التجريبي، والتحليل الوصفي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمتغيرات الخبرة التدريسية والمؤهل التعليمي على الإبداع التعليمي لدى المعلمات في المرحلة الابتدائية.

كما هدفت دراسة (jeong & Kong, 2017) إلى التأكيد على أهمية الإبداع الإداري، والعمل الجماعي. واعتمدت الدراسة على عينة من (454) مبحوث بدولة كوريا، وتوصلت النتائج إلى الممارسة العمل الجماعي أدى إلى المزيد من الإبداع الإداري، وإن التعلم الجماعي للموظفين يساهم في تعزيز التفاعل وتحقيق الإبداع الإداري.

وسعت الدراسة (المالكي، 2019) للتعرف على الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (376) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة الطائف للعام (1438-1439)، وتوصلت النتائج إلى أن هناك العلاقة بين الذكاء والإبداع علاقة تبادلية.

وهدفت دراسة (الزهراني، 2020) إلى التعرف على درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف، والتعرف على درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبيان ويكمان (Wakeman) للذكاء الانفعالي، واستبانة لقياس الإبداع الإداري صممها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها، وتألقت عينة الدراسة من (40) مديراً، و(400) معلماً، من خلال الدراسة أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على مهارات الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية من خلال تعزيز مهارات الطلاقة والتحمس للمشكلات والمرونة والأصالة بسبب علاقتها الارتباطية التي كشفت عنها الدراسة بمؤشرات ومظاهر الذكاء الانفعالي من خلال بعديه إدارة الذات غير المعرفية والبراعة الاجتماعية.



ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة:

- تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري والإشراف التربوي، ولوحظ ما يلي:
- من حيث المنهج والأداة فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي، ومن حيث اختيار العينة فقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار المجتمع المستهدف وهم المعلمون والقيادات التعليمية.
- ويتميز البحث الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها وعينتها؛ حيث تناولت موضوعي أداء المشرفات التربويات والإبداع الإداري معًا وهذا الموضوع نادرًا ما تم تناوله.

أوجه الاختلاف:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث وبيئة التطبيق (مشرفات، مديرات، معلمات)
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الحد الزمني لإجراء البحث.
- يختلف البحث الحالي في أنه يسعى لتطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة.
- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، وبحث هذا البحث في أبعاد الإبداع الإداري مما يجعلها تتميز في بحث الموضوع.

أوجه التمييز:

- ويمكن تلخيص ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري على جانب واحد من جوانب الإبداع، إما مستوى الإبداع أو معوقاته أو العوامل المؤثرة فيه.
- يعد البحث الحالي من البحوث التي تعمل على تطوير أداء المشرفات التربويات في مدارس التعليم العام.

أوجه الاستفادة:

- تعطي الدراسات السابقة تصور عن مدى العلاقة بين تطوير الأداء والابتكار والإبداع في الأعمال الإدارية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرين: تطوير الأداء والإبداع الإداري.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة البحث.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي (المسحي) والذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينه كبيرة منهم.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة والمعلمات والمديرات التربويات، البالغ عددهم (1873) مشرفة ومديرة ومعلمة حسب الإحصائية التي تم الحصول عليها من قبل الإدارة العامة.



1- توزيع عينة البحث حسب الوظيفة:

جدول (1) العدد والنسبة لتوزيع عينة البحث حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة	العدد	النسبة %
مديرة مدرسة	85	24.2%
مشرفة تربوية	98	28%
معلمة	167	47.8%
الإجمالي	350	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

2- توزيع عينة البحث حسب المرحلة:

جدول (2) العدد والنسبة لتوزيع عينة البحث حسب المرحلة

المرحلة	العدد	النسبة %
ابتدائي	195	55.7%
متوسط	99	28.3%
ثانوي	56	16%
الإجمالي	350	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

3- توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

جدول (3) العدد والنسبة لتوزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	95	27.2%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	115	32.8%
أكثر من 10 سنوات	140	40%
الإجمالي	350	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث في ضوء مجتمع البحث المديرات والمعلمات والمشرفات التربويات بمدارس التعليم العام بمحافظة أحد رفيدة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث بلغت (317) مشرفة ومديرة ومعلمة.

أداة البحث:

تصميم استبانة لجمع البيانات باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات، خلال التالي:

- البيانات الأولية وتتضمن: الوظيفة الحالية (مشرفة، مديرة، معلمة)، المرحلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- محاور الاستبانة: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة ثلاثة محاور تضمنت (35) عبارة، وقامت الباحثة بتطبيق أداة البحث على مجتمع البحث من خلال التواصل الشخصي والتواصل بالوسائط الإلكترونية المتعددة، وتم رفع أداة البحث على الرابط: <https://forms.gle/4TBGEvrPxonZNuUg9>



صدق أداة البحث:

أ- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قامت الباحثة بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (10) محكمين متخصصين.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور التابع له على النحو التالي: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة.

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
البعد الأول: الإبداع الإداري من خلال بُعد (الإحساس بالمشكلات)			
1	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على وضع بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	0.842**	0.01
2	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها.	0.763**	0.01
3	تمتلك المشرفة التربوية رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.856**	0.01
البعد الثاني (الإبداع الإداري من خلال بُعد المرونة)			
1	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على رؤية للأشياء من زوايا مختلفة	0.753**	0.01
2	تحرص المشرفة التربوية على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه.	0.612**	0.01
3	تحرص المشرفة التربوية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0.739**	0.01
البعد الثالث (الإبداع الإداري من خلال بُعد الأصالة)			
1	تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعرض سير العمل.	0.845**	0.01
2	تساهم المشرفة التربوية بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل.	0.801**	0.01
3	تنجز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد.	0.739**	0.01
البعد الرابع (بُعد الطلاقة)			
1	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.725**	0.01
2	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.645**	0.01
3	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفًا معينًا.	0.638**	0.01
تابع جدول (4)			
البعد الخامس (بُعد المخاطرة)			
1	ترغب المشرفة التربوية في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.	0.661**	0.01
2	تعبر المشرفة التربوية بصراحة عن وجهة نظرها حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديرها المباشر.	0.723**	0.01
3	ترغب المشرفة التربوية في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	0.741**	0.01

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05



تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة... أ / فوزية الشهراني، د/ الطيب عبد المولى

يتبين من الجدول السابق (4) صلاحية جميع العناصر الخاصة بعبارات أبعاد المحور الأول مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة حيث أنها جاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01).

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: معوقات الإبداع الإداري التي تعيق المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة.

جدول (5) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

م	التدريب والأداء	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
1	ضعف المهارات اللازمة لطرح الأفكار الجديدة والإبداع في العمل لدى المشرفات التربويات.	0.855**	0.01
2	غياب القدرة على عرض الأفكار الجديدة وغير المألوفة.	0.742**	0.01
3	ضعف القدر على التكيف مع متطلبات العمل والالتزام بالتعليمات.	0.824**	0.01
البعد الثاني المعوقات التنظيمية			
1	قلة ملاءمة الأنظمة والتشريعات الوظيفية المعمول بها لمتطلبات الإبداع الإداري.	0.742**	0.01
2	غياب معايير واضحة لقياس الإبداع الإداري.	0.750**	0.01
3	افتقاد النظام الإداري للمرونة الكافية لتطوير العمل.	0.682**	0.01
البعد الثالث المعوقات البيئية			
1	ندرة النشاطات التي تساعد على تنمية الإبداع من خلال المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمي المختلفة.	0.856**	0.01
2	قلة وعي المسؤولين بأهمية الإبداع والابتكار في تطوير العمل بالمدرسة لتحسين مخرجاتها.	0.703**	0.01
3	غياب قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحلي، للتواصل إلى حلول إبداعية.	0.888**	0.01

** دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05

يتبين من الجدول السابق (5) صلاحية جميع العناصر الخاصة بعبارات أبعاد المحور الثاني معوقات الإبداع الإداري التي تعيق المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة حيث أنها جاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01).



المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة، في ضوء الإبداع الإداري.

جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
1	تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خيار استراتيجيًا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	0.684**	0.01
2	تخصص الوزارة ميزانية واضحة لبرنامج تدريب المشرفات التربويات.	0.821**	0.01
3	تتمتع الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.	0.923**	0.01
4	تشعر المشرفات التربويات بالثقة بأنفسهن وثقة مرؤوسيهن فيهم.	0.774**	0.01
5	تكافأ المشرفة عندما تقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	0.736**	0.01
6	تتمتع المشرفات بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.	0.822**	0.01
7	تعمل القيادات العليا بالوزارة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.	0.635**	0.01
8	تتمتع المشرفة بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.	0.824**	0.01
9	تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	0.736**	0.01
10	تتميز أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	0.685**	0.01
11	تجرب المشرفة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة.	0.742**	0.01

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05

يتبين من الجدول السابق (6) صلاحية جميع العناصر الخاصة بعبارات المحور الثالث المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة، في ضوء الإبداع الإداري حيث أنها جاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01).

الصدق البنائي: Construct Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبذلك يعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.



جدول (7) صدق الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد

المحاور	معامل الارتباط	قيمه المعنوية sig
بُعد (الإحساس بالمشكلات)	0.895**	0.01
بُعد (المرونة)	0.763**	0.01
بُعد (الأصالة)	0.856**	0.01
بُعد (الطلاقة)	0.777**	0.01
بُعد (المخاطرة)	0.736**	0.01
معوقات شخصية	0.821**	0.01
معوقات تنظيمية	0.891**	0.01
المعوقات البيئية	0.956**	0.01
المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المشرفات	0.974**	0.01

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05

يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الإبداع الإداري ودورها في تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة، والمعدل الكلي للاستبانة، دال عند مستوى أقل من (0.05)؛ لذلك تعد المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

جدول (8) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

المجالات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بالمعدل
بُعد (الإحساس بالمشكلات)	0.842	0.842
بُعد (المرونة)	0.753	0.753
بُعد (الأصالة)	0.811	0.811
بُعد (الطلاقة)	0.765	0.765
بُعد (المخاطرة)	0.896	0.896
معوقات شخصية	0.833	0.833
معوقات تنظيمية	0.758	0.758
المعوقات البيئية	0.963	0.963
المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المشرفات	0.874	0.874
الدرجات الكلية للاستبانة	0.982	0.982



نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: إجابة السؤال الأول والذي ينص على: "ما مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوفر لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد ريفية لتفعيل أدائهم؟".

جدول (9) يوضح تحليل أبعاد الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
4	81.93	0.984	2.63	بُعد (الإحساس بالمشكلات)
3	86.29	0.852	2.77	بُعد (المرونة)
2	91.58	0.841	2.94	بُعد (الأصالة)
5	73.5	0.832	2.36	بُعد (الطلاقة)
1	97.8	0.902	3.14	بُعد (المخاطرة)
	0.96.32	0.845	3.21	الأبعاد ككل

جدول يوضح (9) أن الوزن النسبي لأبعاد بلغ (96.23%) بدرجة تقدير عالية.

وأن هناك موافقةً بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أبعاد الإبداع لدى مشرفات التربويات بشكل عام، ويتضح أن الوسط الحسابي (3.21)، وبذلك يكون الوزن النسبي (96.32%)، وتعد هذه النسبة قوية بالنسبة لأبعاد الإبداع الإداري لدى مشرفات التربويات.

أ- تحليل فقرات البعد الأول: (الإحساس بالمشكلات):

جدول (10) تحليل لفقرات البعد الأول: (الإحساس بالمشكلات)

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على وضع بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	2.97	0.961	89.1	2
2	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها.	2.91	0.853	78.38	3
3	تمتلك المشرفة التربوية رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.12	0.785	93.6	1
	الدرجة الكلية لجميع الفقرات	3.33	0.832	90.36	

من خلال جدول (10) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الأول: "الإحساس بالمشكلات" (90.36%) بدرجة تقدير عالية.



وجاءت الفقرة (3) تمتلك المشرفة التربوية رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (93.6%) بدرجة عالية. بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (2)، وهي: "تمتلك المشرفة التربوية القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حياؤها"، وبلغ الوزن النسبي (89.87%) بدرجة تقدير عالية. الإحساس بالمشكلات وتبين أن المتوسط الحسابي يساوي (3.33)، أي أن الوزن النسبي (90.36%) بدرجة تقدير عالية.

ب- تحليل فقرات البعد الثاني: بُعد (المرونة):

جدول (11): تحليل لفقرات البعد الثاني: بُعد (المرونة)

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على رؤية للأشياء من زوايا مختلفة.	2.99	0.856	91.4	2
2	تحرص المشرفة التربوية على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه.	2.78	0.845	85.01	3
3	تحرص المشرفة التربوية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3.01	0.936	92.04	1
	جميع الفقرات	3.27	0.963	95.36	

من خلال جدول (11) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثاني: "المرونة" (95.36%) بدرجة تقدير عالية.

وجاءت الفقرة (3): "تحرص المشرفة التربوية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (92.04%). بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (4)، وهي: "تحرص المشرفة التربوية على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه"، وبلغ الوزن النسبي (85.01%).



ج- تحليل فقرات البعد الثالث: (الأصالة):

جدول (12) تحليل لفقرات البعد الثالث: (الأصالة)

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعرض سير العمل.	2.90	0.85	93.2	1
2	تساهم المشرفة التربوية بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل.	2.80	0.93	0.08	2
3	تنجز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد.	2.45	0.87	78.7	3
جميع الفقرات		3.11	0.94	95.36	

من خلال جدول (12) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثالث: "الأصالة" (95.36%) بدرجة تقدير عالية، وجاءت الفقرة (1) تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعرض سير العمل، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (93.2%)، بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (3)، وهي: "تنجز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد"، وبلغ الوزن النسبي (78.7%) بدرجة تقدير متوسطة.

د- تحليل فقرات البعد الرابع: بُعد (الطلاقة):

جدول (13) تحليل لفقرات البعد الرابع: بُعد (الطلاقة)

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.01	0.963	91.48	2
2	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.14	0.845	95.44	1
3	تمتلك المشرفة التربوية القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفًا معينًا.	2.95	0.863	89.66	3
جميع الفقرات		3.29	0.987	91.40	

يتضح من الجدول (13) أن الوزن النسبي للبعد الأول، بُعد (الطلاقة) (91.40%) بدرجة تقدير عالية، وجاءت الفقرة (2): "تمتلك المشرفة التربوية القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (95.44%)، بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (3)، وهي: "تمتلك المشرفة التربوية القدرة على التعبير عن أفكارها بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفًا معينًا"، وبلغ الوزن النسبي (89.66%).



هـ - تحليل فقرات البعد الخامس: (المخاطرة):

جدول (14) تحليل لفقرات البعد الخامس: (المخاطرة)

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ترغب المشرفة التربوية في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.	2.85	0.963	72.5	2
2	تعبر المشرفة التربوية بصراحة عن وجهة نظرها حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديرها المباشر.	2.94	0.845	74.8	1
3	ترغب المشرفة التربوية في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	2.76	0.832	70.2	3
جميع الفقرات		3.93	0.854	81.32	

من خلال جدول (14) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الأول: (المخاطرة) (81.32%) بدرجة تقدير عالية.

وجاءت الفقرة (2): "تعبر المشرفة التربوية بصراحة عن وجهة نظرها حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديرها المباشر"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (74.8%) بدرجة تقدير متوسطة.

بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (1)، وهي: "ترغب المشرفة التربوية في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة"، وبلغ الوزن النسبي (70.2%) بدرجة تقدير متوسطة.



ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما مستوى توافر متطلبات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات لتفعيل أدائهم من وجهة نظر المديرات والمعلمات والمشرفات التربويات؟"

جدول (15) تحليل لفقرات: متطلبات لأبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتبر الإدارة العليا بالوزارة التدريب خيار استراتيجيًا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	2.96	0.951	74.18	7
2	تخصص الوزارة ميزانية واضحة لبرامج تدريب المشرفات التربويات.	3.11	0.845	77.9	4
3	تتم الإدارة العليا بالتدريب باعتباره يساعد على جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.	3.01	0.963	75.4	6
4	تشعر المشرفات التربويات بالثقة بأنفسهن وثقة مرؤوسيهن فيهن.	2.85	0.842	71.4	9
5	تكافأ المشرفة عندما تقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	3.15	0.952	78.94	3
6	تتمتع المشرفات بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.	2.87	0.756	71.9	10
7	تعمل القيادات العليا بالوزارة على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم ثم تسعى لتطويرها.	3.19	0.932	79.9	2
8	تتمتع المشرفة بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.	3.08	0.892	77.1	5
9	تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	2.78	0.965	69.6	10
10	تتميز أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالوزارة بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	2.94	0.845	73.68	8
11	تجرب المشرفة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة.	3.45	0.901	86.4	1
	جميع الفقرات	3.85	0.965	61.08	

من خلال جدول (15) تبين النتائج أن الوزن النسبي: "متطلبات لأبعاد الإبداع الإداري" بنسبه (80.16%) بدرجة تقدير عالية.

وجاءت الفقرة (11) تجرب المشرفة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (86.4%) بدرجة تقدير عالية.

بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (9)، وهي: "تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا بالوزارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها"، وبلغ الوزن النسبي (69.6%) بدرجة تقدير متوسطة.



ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: والذي ينص على ما المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

جدول (16) تحليل لفقرات البعد الأول: معوقات شخصية

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ضعف المهارات اللازمة لطرح الأفكار الجديدة والإبداع في العمل لدى المشرفات التربويات.	3.02	0.954	82.7	2
2	غياب القدرة على عرض الأفكار الجديدة وغير المألوفة.	3.12	0.845	85.4	1
3	ضعف القدر على التكيف مع متطلبات العمل والالتزام بالتعليمات.	2.95	0.963	80.8	3
	جميع الفقرات	3.65	0.926	88.36	

من خلال جدول (16) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الأول: "معوقات شخصية" (90.36%) بدرجة تقدير متوسطة.

وجاءت الفقرة (2): "غياب القدرة على عرض الأفكار الجديدة وغير المألوفة"، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (85.4%) بدرجة عالية.

بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (3)، وهي: "ضعف القدر على التكيف مع متطلبات العمل والالتزام بالتعليمات"، وبلغ الوزن النسبي (80.8%).

تحليل فقرات البعد الثاني: معوقات تنظيمية:

جدول (17) تحليل لفقرات البعد الثاني: معوقات تنظيمية

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	قلة ملاءمة الأنظمة والتشريعات الوظيفية المعمول بها لمتطلبات الإبداع الإداري.	3.11	0.984	78.14	1
2	غياب معايير واضحة لقياس الإبداع الإداري.	3.05	0.845	76.6	3
3	افتقاد النظام الإداري للمرونة الكافية لتطوير العمل.	2.99	0.962	75.1	2
	جميع الفقرات	3.98	0.948	82.56	

من خلال جدول (17) تبين النتائج أن الوزن النسبي البعد الثاني: "معوقات تنظيمية" (82.5%) بدرجة تقدير عالية، وجاءت الفقرة (1) قلة ملاءمة الأنظمة والتشريعات الوظيفية المعمول بها لمتطلبات الإبداع الإداري، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (78.14%) بدرجة تقدير متوسطة.



بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (4)، وهي غياب معايير واضحة لقياس الإبداع الإداري، وبلغ الوزن النسبي (70.6%) بدرجة تقدير متوسطة.

3- تحليل فقرات البعد الثالث: المعوقات البيئية

جدول (18) تحليل لفقرات: المعوقات البيئية

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ندرة النشاطات التي تساعد على تنمية الإبداع من خلال المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية المختلفة	2.96	0.951	74.18	3
2	قلة وعي المسؤولين بأهمية الإبداع والابتكار في تطوير العمل بالمدرسة لتحسين مخرجاتها.	3.11	0.845	77.9	2
3	غياب قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحلي، للتواصل إلى حلول إبداعية.	3.01	0.963	75.4	2
جميع الفقرات		3.99	0.965	88.36	

من خلال جدول (18) تبين النتائج أن الوزن النسبي: "المعوقات البيئية" بنسبه (88.36%) بدرجة تقدير عالية، وجاءت الفقرة (2) قلة وعي المسؤولين بأهمية الإبداع والابتكار في تطوير العمل بالمدرسة لتحسين مخرجاتها، في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي (97.7%) بدرجة تقدير عالية، بينما كانت أقل الفقرات الفقرة (1)، وهي: "ندرة النشاطات التي تساعد على تنمية الإبداع من خلال المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية المختلفة"، وبلغ الوزن النسبي (74.18%) بدرجة تقدير متوسطة. رابعاً: إجابة السؤال الرابع، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث نحو مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحدر فريدة تعزى لمتغير (الوظيفة، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة؟"، استخدم البحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات.

جدول (19) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المربعات متوسطة	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية (الموارد البشرية)	بين المجموعات	8.62	8	3.842	5.32	0.011
	داخل المجموعات	341.3	342	0.965		
	المجموع	350	350			

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.011$) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ويتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول مقومات الإبداع الإداري



لدى المشرفات التربويات ترجع للوظيفة وكانت الفروق لصالح المشرفة (الأعلى في درجة المتوسط الحسابي) مما يوضح أنها الأكثر وعياً بمقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات.

جدول (20) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المرحلة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية (الموارد البشرية)	بين المجموعات	7.36	7	1.88	2.55	0.145
	داخل المجموعات	342.6	343	0.632		
	المجموع	350	350			

يتبين من الجدول رقم (20) أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.145$) وهي أكبر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية، ويتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات ترجع لمتغير المرحلة الدراسية.

جدول (21): نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية (الموارد البشرية)	بين المجموعات	6.32	8	1.651	2.36	0.236
	داخل المجموعات	343.68	342	0.884		
	لمجموع	350	350			

يتبين من الجدول رقم (21) أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.236$) وهي أكبر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية، ويتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول مقومات الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات ترجع لعدد سنوات الخبرة.

نتائج البحث:

- من خلال نتائج الدراسات النظرية والميدانية توصل البحث إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- الإبداع الإداري هو القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة لتحقيق الأهداف.
 - الإشراف التربوي هو عملية تشاركية تعاونية لخدمة جميع العاملين في مجال التعليم، لرفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.
 - من أهم عوامل نجاح تطوير الإشراف التربوي زيادة عدد المشرفات التربويات وتقسيمهم إلى قسمين، مشرفات مختصات لمتابعة الجوانب الأكاديمية والفنية لدى المعلمين، ومشرفات لمتابعة الأمور الإدارية للمؤسسات التعليمية.



- أهم أسس الإبداع الإداري، الإصالة، والإحساس المشكلات، والمرونة، والثقافة التنظيمية، والمخاطرة، والتفكير الاستراتيجي.
- أهم معوقات الإبداع الإداري الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية دون النظر إلى المضمون والعمل على التطوير مواكبة التحديات الإدارية الحديثة.

توصيات البحث:

- 1- عقد دورات تدريبية متخصصة للمشرفات التربويات حول أبعاد الإبداع الإداري.
- 2- إنشاء قسم خاص بالإبداع يكون مسؤول عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين وتنمية الإبداع الإداري.
- 3- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المشرفات والعمل على تدريبهن.
- 4- المحافظة على مستوى الإبداع الإداري الحالي واستمرارية التدريب والتقنية وتقديم الحوافز لتشجيع المشرفات التربويات على الإبداع الإداري.

مقترحات البحث:

- اجراء دراسة تهدف إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- اجراء دراسة تهدف إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- اجراء دراسة تهدف إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- اجراء دراسة تهدف إلى قياس مدى ممارسة القيادات التربوية لمهارات الإبداع الإداري بالمملكة العربية السعودية.
- اجراء دراسة تهدف إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

- ال عقيل، ناصر سالم. (2021). واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 5، (36)، 1-21.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (2018). درجة ممارسة الإبداع من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، 45(4) 570 - 584.
- أبو فارس، مي سعيد. (2020). إدارة الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في لواء عين الباشا وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة جرش. الاردن.
- إغبارية، حمزة علي أحمد. (2020). درجة الإبداع الإداري لدي مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر وعلاقته بتحقيق التنافسية. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك - كلية التربية، الأردن.



- أمين، نوال محبوب. (2021). واقع الإشراف التربوي على طلاب التربية العملية بالجامعات السودانية من وجهة نظر الطلاب والمشرفين. *مجلة القلم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية*: 2، 111 - 128.
- البتال، زيد محمد؛ القحطاني، ضحى سيف. (2017). معوقات الإشراف التربوي على برامج صعوبات التعلم كما يراها المشرفون والمشرفات في المملكة العربية السعودية. *مجلة التربية الخاصة والتأهيل*: 5، (19)، 89-46.
- القمي، مريم شاعر. (2020). درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، كلية التربية*، 6، (36)، 213 - 245.
- جبارين، ازدهار عمر. (2020). *المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين*. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- الحاج، سمر عبد الرزاق؛ وسكر، ناي رجب. (2020). *واقع تطبيق الإشراف التربوي التطويري في مدارس الأنروا بمحافظات غزو وسبل تحسينه*. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - كلية التربية، فلسطين.
- الحري، زعفران منصور حمود، والأمين، حيدر الحاج على. (2020). *أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية وثائقية*. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1، (5)، 174 - 204.
- الرقاص، خالد ناهس؛ العيسى، ريم عبد الرحمن. (2018). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات*. جامعة الملك سعود، *مجلة العلوم التربوية*، 30، (4)، 668-646.
- الزهراني، ضيف الله سعيد. (2020). *مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة*، 6، (4)، 1 - 28.
- الزيدية، نصراء بنت حميد بن خميس، والكيومي، أمل بنت راشد والزعي، سهيل محمود. (2020). *معوقات الإشراف التربوي على برنامج صعوبات التعليم في لطنة عمان*. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس - كلية التربية، عمان.
- سعيد، نارين كمال، ومحمد، ولاء صالح. (2018). *دور الأساليب الإشراف تربوي في تطوير الأداء المهني لمعلمي مادة الاجتماعيات في محافظة أربيل*. *مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية: جامعة ذي قار - كلية التربية للعلوم الإنسانية*، 2، (8)، 285 - 327.
- الشقران، عبد الله عبد الكريم خميس. (2021). *مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا*. *مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 36، (4)، 81-123.
- عسيري، طالع بن محمد طالع، وزاهر، ضياء الدين محمد. (2019). *دراسة تقييمية مدى قيام المشرف التربوي المنسق بالمهام المكلف بها من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة*. *مستقبل التربية العربية*، 26، (119)، 390 - 386.



- المالكي، عبدالله يحيى أحمد. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ع213، 255 - 283.
- المخاريز، لاني صال عقيل، البدو إيناس أحمد، عطية، موسى أحمد، ملاحيم، ساري سليمان محمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 48، (1)، 434-445.
- المساعفة، رغدة يوسف ساري. (2020). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط - كلية العلوم التربوية، الأردن.
- مكاون، حسين سالم. (2018). تقويم برنامج إعداد المشرفين التربويين الجدد من وجهة نظر المتدربين. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة بغداد - كلية التربية ابن رشد، ع225، 423 - 456.
- الهاجري، عبد الرحمن عبيد. (2020). درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف الإبداعي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة - كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الهيبي، إخلاص إسماعيل. (2020). تصور إداري مقترح لمدرسة المستقبل داخل الخط الأخطر في ضوء التجارب العالمية للإبداع الإداري. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك - كلية التربية، الأردن.

Al Tawarah, Haroon Mohammad (2019): Reality of Secondary Education in Jordan from the Perspective of Secondary School Principals, *International Education Studies*, v12 n2 p19-24.

Al-Shahry, K. (2014). Renewal of Educational Supervision Riyadh: King Fahad National Library.

Jeong, Inseong; Kong, The Hong (2017) High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective, *Journal of Management* Vol. 45 No.3.

Setiawan, Risky (2017): The Influence of Income, Experience, and Academic Qualification on the Early Childhood Education Teachers' Creativity in Semarang, Indonesia, *International Journal of Instruction*, v10 n4 p39-50 Oct.