

تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (تصور مقترح) (1) (2)

Developing the Performance of Educational Supervision Departments in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the Creative Management Approach (Proposed Conception) (3)

Dr. Adel Hazaa Obaid Al-Muraikhi

Assistant Principal || Hafar Al-Batin Education Directorate || Ministry
of Education || KSA

Email: Adel.h22@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1191-6765> || Mobile: 00966506400355

د. عادل هزاع عبيد المريخي

وكيل مدرسة || إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن || وزارة التعليم
|| المملكة العربية السعودية

Abstract: This study aimed to propose a framework for enhancing the performance of educational supervision departments in Saudi Arabia through the lens of creative management. The research employed a descriptive analytical survey methodology, utilizing a questionnaire consisting of 62 items distributed across three domains and nine dimensions. The instrument was administered to a stratified random sample of 576 educational leaders, including 291 principals and 285 supervisors from three educational directorates: Northern Borders, Hafar Al-Batin, and Bisha. Data were analyzed using SPSS^{v26}. The results indicated that the "challenges" domain received the highest mean score (3.64), rated as "high," followed by "requirements" (3.50). Among the dimensions, the technical aspect ranked highest (3.73), followed by administrative and organizational (3.56), both rated "high," while the human dimension scored lower (3.22), rated "moderate." The current performance domain of educational supervision averaged 3.22, with dimensions ranked as follows: problem sensitivity (3.34), flexibility (3.25), risk management (3.21), initiative (3.18), and analysis and synthesis (3.14), all evaluated as "moderate." Based on these findings, the researcher developed a comprehensive proposal to enhance supervisory performance, recommending the application of the proposed model, the design of flexible professional development programs, the modernization of traditional administrative systems, and the activation of competencies and practices that support creative initiatives. Suggestions for further complementary studies were also provided.

Keywords: Performance Development, Educational Supervision, Creative Management, Proposed Model.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة من (62) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، و(9) أبعاد؛ تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (576) قيادياً تربوياً؛ منهم: (291) مديراً ومديرة، و285 مشرفاً ومشرفة) في ثلاث إدارات تعليمية هي (الحدود الشمالية، حفر الباطن، بيشة). وباستخدام البرنامج (SPSS^{v26}) في التحليل؛ أظهرت نتائج الدراسة؛ حصول محور الصعوبات على أعلى متوسط (3.64) بتقدير (كبيرة)، وتلاه محور المتطلبات بمتوسط كلي (3.50)، أما الأبعاد فجاءت مرتبة؛ التقنية (3.73)، فالإدارية والتنظيمية (3.56) وجميعها بدرجة (كبيرة)، وأخيراً البشرية (3.22) وبدرجة (متوسطة)، وثالثاً محور واقع الأداء الحالي للإشراف التربوي؛ بمتوسط كلي (3.22 من 5)، أما الأبعاد فجاءت أولاً: الحساسية للمشكلات (3.34)، فالمرونة (3.25)، فإدارة المخاطر (3.21)، فالمبادرة (3.18)، وأخيراً: التحليل والربط (3.14)، وجميعها بتقدير (متوسطة). بناء على النتائج قدم الباحث تصوراً متكاملًا لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة، كما أوصى بتطبيق التصور لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الإدارة الإبداعية، وتصميم برامج مرنة، وتحديث الأنظمة، وتفعيل الكفاءات والممارسات الداعمة للمبادرات الإبداعية، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، الإشراف التربوي، الإدارة الإبداعية، تصور مقترح.

¹ - أصل البحث: رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إشراف: أ.م.د. علي مرزوق الغامدي، 1446 هـ/2025م
² - التوثيق للاقتباس (APA): المريخي، عادل هزاع. (2025). تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية (تصور مقترح). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(25)، 26-51. <https://doi.org/10.56793/pcra2213252>
³ - Citation in APA format: Al-Muraikhi, A. H. (2025). Developing the Performance of Educational Supervision Departments in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the Creative Management Approach (Proposed Conception). *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(25), 26-51. <https://doi.org/10.56793/pcra2213252>

1-المقدمة.

يشهد العالم اليوم تسارعًا تقنيًا وعلميًا كبيرًا، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى السعي نحو التميز في الأداء وتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة، لضمان القيام بأدوارها الاستراتيجية في التنمية المستدامة. ويتطلب ذلك مؤسسات تربوية ذات كفاءة عالية في توظيف الموارد، واتخاذ قرارات فعالة، وحل المشكلات بأساليب إبداعية. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن تطوير الإشراف التربوي يساهم في دعم المعلمين وتحسين مخرجات التعليم (Makin et al., 2018)، ويُعد أداةً محوريةً لتشخيص وتحسين واقع العملية التعليمية (الجهني، 2020). ومع التوجه نحو الرقمنة، أكدت دراسات مثل عبد الرحمن (2019) والدعجاني (2022) أهمية الإشراف الإلكتروني، وأوصت دراسة الشهري (2024) بتعزيز البنية التحتية الرقمية، كما دعت الزهراني (2024) إلى دعم الكفاءة التقنية للمشرفين والمعلمين. وبيّنت دراسة (Rasdiana et al. (2024) أهمية القيادة التكنولوجية في رفع الكفاءة الرقمية، وقدم (Sule et al. (2024) نموذجًا رقميًا إشرافيًا حديثًا، في حين طرحت (Priyanti et al. (2025) نموذجًا للإشراف القائم على التعلم المتميز. وفي هذا الإطار، تسعى المملكة ضمن رؤية 2030 إلى تطوير أداء القطاع التعليمي، من خلال برامج مهنية تستهدف تدريب أكثر من 500 ألف موظف (صفحي، 2023)، وبرنامج تنمية القدرات البشرية (2021)، بالإضافة إلى خطط استراتيجية وضعتها وزارة التعليم (2024) لتطوير الكفاءة المؤسسية والفنية. ولضمان فاعلية تطوير الإشراف، برزت أهمية توظيف مدخل الإدارة الإبداعية لما له من أثر في دعم الجودة والتميز المؤسسي (العززي، 2020). وقد أثبتت دراسات مثل (Dilshad & Auso (2022) و (Al-Zoub et al. (2023) فاعلية هذا المدخل في تحسين أداء المؤسسات التعليمية. وعليه، بادرت وزارة التعليم بدعم بيانات العمل، وتوفير الوسائل التقنية، ومنح الإشراف التربوي دورًا محوريًا في تجويد عمليتي التعليم والتعلم (الأسمرى، 2019). ومن هنا تسعى هذه الدراسة لسد الفجوة؛ باقتراح تصور متكامل لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة، في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، استجابةً لمتطلبات المرحلة، وتحقيقًا لأهداف التنمية التعليمية المستدامة.

1-2-مشكلة الدراسة:

رغم جهود وزارة التعليم في تجويد العمل الإشرافي (وزارة التعليم، 2024)، إلا أن نتائج دراسات متعددة كشفت عن معوقات تحد من تحقيق التطوير المنشود. فقد أوضحت دراسة الشهراني وعبد المولى (2023) تدني مستوى تطوير أداء المشرفات في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، لأسباب تتعلق بضعف التشريعات وغياب القدرة على توليد الأفكار الجديدة. وقبلها رصدت دراسة المشعل (2019) غياب الأهداف المحددة للإشراف، وضعف تنمية الكفايات المهنية، فيما كشفت حماد وآخرون (2022) عن تحديات تنظيمية وإدارية. وبيّنت دراسة الدعجاني (2022) ضعف التجهيزات التقنية، في حين أظهرت صفحي (2023) تدني أداء المشرفات في الإشراف بالأهداف الإلكترونية. كما أشار تقرير الفجوات البحثية في الإدارة التربوية (2022) إلى ضعف الاهتمام الأكاديمي بمجال الإشراف التربوي، بنسبة لم تتجاوز 1.66%. وكشفت دراسة البقمي (2020) عن انخفاض مستويات التمكين وتفويض الصلاحيات داخل إدارات الإشراف، مما يعيق تبني الإدارة الإبداعية، وللتأكد من حجم المشكلة أجرى الباحث مقابلات استطلاعية مع (11) مشرفًا ومشرفةً بمحافظة حفر الباطن، وأكدت أن برامج التطوير المهني لا تتوافق مع احتياجات المشرفين، ولا تتناول مدخل الإدارة الإبداعية، كما تفتقر إدارات الإشراف لخطط تطوير شاملة. وانطلاقًا من تلك التحديات، تتلخص مشكلة الدراسة في قصور أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة، وحاجتها للتطوير في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، بما يساهم في تعزيز كفاءتها وتحقيق أهداف التنمية التعليمية المستدامة.

1-3-أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما واقع أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين؟
2. ما صعوبات تطوير أداء الإشراف التربوي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين؟
3. ما متطلبات تطوير أداء إدارات الإشراف في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين؟
4. ما التصور المقترح لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟

1-4-أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على واقع أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين.
2. التعرف على صعوبات تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.
3. تحديد متطلبات تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفين.
4. تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.

1-5-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وما يؤمله الباحث من فوائد علمية وعملية وكالاتي:

● الأهمية العلمية:

- تثير الدراسة الأدبيات العلمية حول تطوير الإشراف التربوي في ضوء الإدارة الإبداعية في البيئة السعودية.
- تساهم في نشر ثقافة القيادة الإبداعية داخل إدارات الإشراف، وتعزيز الممارسات الإشرافية الحديثة.

● الأهمية العملية:

- تقدم تصورًا مقترحًا قابلاً للتطبيق لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في ضوء الإدارة الإبداعية.
- تزود وزارة التعليم بأداة تشخيصية تساعد في تحديد أوجه القصور وتقويم أداء الإشراف التربوي.
- تمكن صناع القرار من التعرف على متطلبات التطوير، وتهيئة بيئة داعمة للإبداع الإداري.
- تساعد في تصميم برامج تدريب مهني موجهة للمشرفين التربويين وفقاً لاحتياجات فعلية ومعايير إبداعية.
- تشجع إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف أدوات وتقنيات الإدارة الإبداعية في تطوير المؤسسات التربوية.

1-6-حدود الدراسة:

- الموضوعية: تصور مقترح لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في ضوء الإدارة الإبداعية (المرونة، إدارة المخاطر، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط، المبادرة) وصعوبات التطوير ومتطلباته (إدارية-تنظيمية، تقنية، بشرية).
- البشرية والمكانية: مدرء المدارس والمشرفين التربويين في إدارات تعليم (الحدود الشمالية، حفر الباطن، بيشة).
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الحالية في الفصل الأول من العام الدراسي 1446هـ/ 2025م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- تطوير الأداء الإداري: يعرف بأنه: "عملية التحسين المستمر لأداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات التي تُساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات الإدارية، وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري" (محمد وآخرون، 2022، 172).
- ويُعرّف إجرائياً بأنه: "جميع أساليب التطوير المهني التي تقدم للعاملين في إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الإبداع بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم لقيادة العمل الإداري والفني والاجتماعي، وزيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف الإدارية.
- الإشراف التربوي: "عملية فنية شورية هادفة قيادية تشاركية مبنية على أساس من التخطيط السليم لتطوير عمليات التعليم والتعلم وتجويد نواتجها" (وزارة التعليم، 2024، 7).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "عملية مخططة منظمة شاملة متكاملة تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم بغية تنمية وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بكافة جوانبها".
- إدارة الإشراف التربوي: تعرف بأنها: "إدارة من إدارات التعليم مسؤولة مباشرة عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها عن طريق بناء الخطط العامة للإشراف التربوي، ومتابعة العمل الإشرافي ميدانياً وتطوير نشاطاته، كما تقوم بنقل الخبرات بين المعلمين في الميدان التربوي وتراجع التقارير الفنية وتقومها، وتنظم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين" (الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي، 1439هـ، 2).
- الإدارة الإبداعية: "مجموعة المعارف والمهارات التي تساعد على إنتاج أفكار جديدة متصلة بحل مشكلة ما، أو تطوير مهام العمل، وتنظيمه، من خلال القيام بروح المخاطرة وتحملها، وممارسة المرونة والأصالة الفكرية، والحساسية تجاه المشكلات" (هلولو والخطيب، 2023، ص 37).
- وتُعرف إجرائياً بأنها: "جميع الأساليب الإبداعية، والوسائل والأفكار التي تحسن جودة أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة، وتلقى القبول من العاملين فيها، وتُحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية، ويتم قياسها من خلال تقديرات العينة لعبارات محور المتطلبات".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2- الإطار النظري.

1-1-2- تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي.

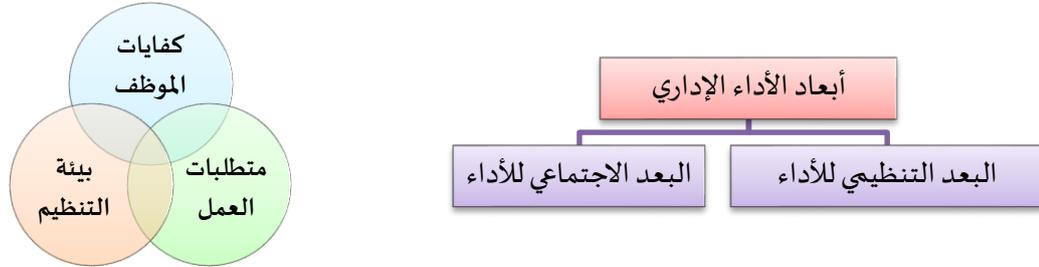
1-1-1-2- أهمية تطوير الأداء الإداري:

- يُعد تطوير الأداء الإداري ضرورة حتمية لكل المؤسسات، وخاصة التعليمية، لمواكبة تطورات العصر، ويؤكد الباحثون (السعود، 2016؛ 2019، Senol، ؛ عابدين و عوض، 2021؛ 2022، Mbi and Boledi) أن أبرز فوائده، كالآتي:
1. مواكبة الانفجار المعرفي والتغيرات المتسارعة يفرضها أدوارًا جديدة للمؤسسات التعليمية.
 2. الإسهام في التخطيط الاستراتيجي وتكامل الأهداف وتطوير الكفاءات البشرية.
 3. دعم كفاءة الأداء عبر توظيف التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال.
 4. تحسين اتخاذ القرار من خلال تدريب القادة على التفكير الاستراتيجي وتحليل البدائل.
 5. تعزيز المهارات الإنسانية وبناء علاقات تفاعلية بين مستويات الإدارة المختلفة.
 6. تلبية احتياجات العاملين وتوفير بيئة محفزة للتجريب والابتكار المستمر.
 7. الاستجابة للتطورات العلمية والتقنية عبر برامج تدريبية تستند إلى تحليل الأداء.

ويُعد تطوير الأداء ركيزة لتحقيق رؤية المؤسسات التعليمية، حيث يجمع بين الأبعاد الإنسانية والتقنية والاستراتيجية، مما يعزز من قدرتها على تلبية المتطلبات الآنية واستشراف المستقبل.

2-1-1-2- أبعاد الأداء الإداري وعناصره:

كي تحقق المؤسسة أهدافها يذكر (الداوي، 2010) ضرورة تكامل أبعاد الأداء، وتتمثل في بعدين (تنظيمي، اجتماعي) وكل منهما يؤثر في الآخر، الشكل (1)، كما يلزم توافر عناصر الأداء، وحددها الدخيل (2012) كما في الشكل (2).



الشكل (2) عناصر الأداء الإداري

الشكل (1) أبعاد الأداء الإداري

1. كفايات الموظف: خصائص الفرد، أي ما يملكه الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.
 2. متطلبات العمل: ما تتطلبه الوظيفة من المهام والمسؤوليات وأسلوب القيادة ونظام الحوافز.
 3. بيئة التنظيم: البيئة الداخلية: التنظيم وأهدافه ونظام الاتصال والسلطة والإجراءات المعمول بها في التنظيم، أما الخارجية: فهي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ويرى الباحث أهمية تكامل عناصر الأداء واندماجها، فكفايات الموظف ومهاراته تؤهله للقيام بمتطلبات عمله على أكمل وجه، وينبغي أن تهتم الإدارة ببيئة إيجابية لتحقيق الأهداف ورفع قدرات العاملين في المؤسسات التعليمية.

2-1-1-3- معوقات تطوير الأداء:

- يذكر التركي (2020، ص31) عدة معوقات قد تعيق تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وأبرزها:
- 1) صعوبة تعديل الهياكل التنظيمية مع التباين بين احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة.
 - 2) ارتفاع التكاليف المالية لتطوير الأداء مع غياب البرامج الرسمية والمخططة لتطوير العاملين.
 - 3) ضعف التنسيق بين القيادات والعاملين في برامج التطوير وقلة البيانات عن احتياجات التطوير المهني.
 - 4) وجود أفراد غير مؤهلين ومسؤولين عن تخطيط التطوير المؤسسي.
- ويمثل تضخم الهياكل التنظيمية والمقاومة للتغيير أبرز التحديات، مما يستدعي توظيف أساليب إبداعية تدعم مرونة التنظيم وتحفز التغيير الإيجابي داخل بيئة العمل التربوي.

2-1-1-4- متطلبات تطوير الأداء:

يُعد تطوير الأداء مرهوناً بتوفير متطلبات تنظيمية وتقنية وبشرية متكاملة، يلخصها الباحث نقلاً عن (الحفظي، 1432هـ: شهاب، 2014)، كالآتي:

1. تحديث اللوائح التنظيمية لضمان وضوح المهام وتحقيق فاعلية توزيع الأدوار.
2. تفعيل أنظمة اتصال فعالة تسهل انسياب المعلومات واتخاذ القرار في الوقت المناسب.
3. خلق بيئة محفزة للبحث والابتكار عبر دعم المبادرات وربطها بالتحسين المستمر.
4. اختيار الكفاءات وتأهيلها من خلال آليات مدروسة للانتقاء والتطوير المهني.
5. تنظيم برامج تدريب ومؤتمرات لتطوير القيادات وتحفيز التميز الوظيفي.

6. تبني تقنيات مرنة وحديثة تواكب المتغيرات وتعزز الكفاءة الإدارية والتعليمية.
 7. دعم الشراكة المجتمعية بتطوير برامج ترتبط بالبيئة المحلية وتعزز الدور المجتمعي للمؤسسات.
- ويؤكد الباحث أن توحيد الجهود نحو توفير هذه المتطلبات سيجعل من المؤسسات التعليمية بيئات متجددة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

2-1-2- إدارات الإشراف التربوي

انطلاقاً من حرص وزارة التعليم على تجويد العملية التعليمية، فقد أولت الإشراف التربوي اهتماماً متزايداً في تطوير أدواره ومهامه ليبقى ركيزة أساسية في دفع عجلة التعليم نحو الجودة والتميز المستدام

2-1-2-1- أهداف الإشراف التربوي في المملكة:

- يتفق الباحثون على أن الهدف المركزي للإشراف التربوي هو تحسين نواتج التعليم والتعلم، ويلخص الباحث نقلاً عن (دليل المشرف التربوي، 1419هـ؛ العمري، 2020؛ الحاج، 2020) أبرز أهداف الإشراف في الآتي:
1. رفع جودة مخرجات التعلم بتوجيه الإمكانيات وتطوير كفايات المعلمين علمياً ومهنيًا بالتدريب أثناء الخدمة.
 2. تحليل الواقع التربوي لتوجيه الخطط التعليمية ميدانياً وتنفيذ سياسات وزارة التعليم بفاعلية.
 3. تنمية الانتماء المهني وترسيخ القيم التربوية والاتجاهات الإيجابية في البيئة التعليمية.
 4. دمج نتائج البحوث التربوية والتقنيات الحديثة في تطوير الأداء المهني والتعليمي.
 5. تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال إشراف إبداعي يقوم على الشراكة والتحفيز.
- ويرى الباحث أن هذه الأهداف تشكل إطاراً تكاملياً لدور إشرافي إبداعي، يسهم في تطوير البيئة التعليمية، وتحفيز العاملين على التحسين المستمر والابتكار المهني.

2-2-1-2- أهمية الإشراف التربوي ومستوياته في المملكة:

تتجلى أهمية الإشراف التربوي كما يوضح العتيبي وآخرون (2023، ص164) في كونه عملية تعاونية تطويرية تعالج جوانب القوة وتعززها، وتستهدف جوانب الضعف بالتحليل والمعالجة، مستنداً إلى تعامل مباشر مع ركائز العملية التعليمية: المعلم، الطالب، المنهج، البيئة، والتفاعل التربوي. كما تزداد أهميته نظراً لما يلي:

- تسارع التطورات في مجالات المعرفة والتربية وتحولها إلى علم منظم له نظريات ومدارس.
- حاجة المعلم للمساندة والتوجيه، بما يجعل الإشراف امتداداً تكاملياً لعمله.
- كونه يوفّر قيادة تربوية مخططة تدمج الإرشاد والتدريب والتقييم في آن واحد.

أما عن مستويات الإشراف التربوي، فقد صنّفها الشهري (1435هـ) إلى ثلاث درجات تنظيمية متكاملة:

1. الوزاري: تتولى التخطيط العام للإشراف وتوجيه السياسات.
2. إدارات التعليم: المتابعة الميدانية اليومية من خلال إدارات أو مراكز الإشراف بالمناطق والمحافظات.
3. المدرسة: ويمثلها المدير، الذي يمارس الإشراف المباشر بوصفه جزءاً من مهامه اليومية.

2-2-1-2- تجربة النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

أطلقت الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم نموذجاً إشرافياً حديثاً لتمكين المدرسة، وتحسين الأداء التربوي، حيث يؤدي المشرف أدواراً تطويرية واستشارية لدعم المدارس وفق معايير التقييم المدرسي، ويشكّل فريق التحسين من مشرفين تربويين لدعم المدارس ذات الأداء المنخفض (في مستويي التهيئة والانطلاق)، بالتعاون مع لجنة التميز، كما يُقدم الدعم للمدارس المتقدمة والتمتية، لتعزيز استدامة التطوير (وزارة التعليم، 1445هـ، ص5).



الشكل (3) مجالات الإشراف في المدرسة المصدر: (وزارة التعليم، 1446هـ)

2-1-2-4-المبادئ والقيم التوجيهية للنموذج الإشرافي الحديث وأهميته:

يرتكز النموذج الإشرافي الحديث على المدرسة كوحدة تطوير محورية لتحسين نواتج التعلم، من خلال خطط بنائية وعلاجية، ودعم الممارسات التدريسية ضمن بيئة محفزة. ويعتمد أنماطاً إشرافية مبنية على نتائج التقويم، موجهة للدعم بحسب أداء المدرسة (وزارة التعليم، 1446هـ، ص 8)

وحدد الصعب (2024) خمس قيم أساسية لهذا النموذج: الشفافية: بإعلان نتائج التقويم. الجودة الممتدة عبر مراحل الأداء؛ العمل الجماعي؛ القائم على التفاعل والتعاون؛ الابتكار والتنوع؛ من خلال صلاحيات أوسع للتخطيط. والتميز؛ عبر كفاءة استثمار الموارد. ويبن قدروري (2019) أن هذا النموذج يمثل نقلة نوعية من الرقابة التقليدية إلى دعم شامل يركز على المدرسة كوحدة خدمية، معززاً تطوير القيادة التربوية، وتوظيف التقنية، وتطبيق ثقافة التقويم الذاتي وفق مؤشرات أداء واضحة، مما يجعله أداة فعالة للتمكين والتميز المؤسسي، وكما يبينها الشكل (4)



الشكل (4) رحلة المدرسة في تحسين مجالات الممارسات الإشرافية المصدر: (وزارة التعليم، 1446هـ)

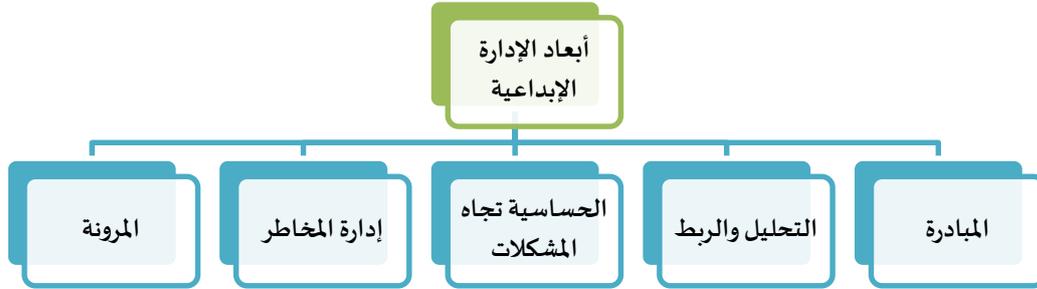
2-2-1-2-5-تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي:

تُعد إدارات الإشراف التربوي من المداخل المحورية لإصلاح التعليم، وقد أولتها رؤية المملكة 2030 أهمية خاصة، من خلال خمسة مرتكزات حددها القحطاني (2020): في (1-الكفاءة الشخصية والمهنية للمشرف التربوي، 2-مراعاة أهداف التعليم المعاصر، 3-استثمار التجارب العالمية، 4-تفعيل نتائج الدراسات الميدانية، 5-تبني آليات اختيار حديثة للمشرفين في ضوء الرؤية الوطنية)، ويرى الباحث أن تطوير الأداء يتطلب تخطيطاً سنوياً وأسبوعياً وفق الإمكانيات والاحتياجات الميدانية، والتدريب المستمر للمعلمين، كما يتطلب ممارسة وظائف الإدارة بفاعلية (تنظيم، تنسيق، تقويم، اتصال، اتخاذ القرار)، وتوزيع المهام بعدالة، وتفويض الصلاحيات، وتحليل المشكلات واقتراح حلول مناسبة، إلى جانب التنسيق بين المشرفين والمدارس والجهات المعنية، وتوظيف أساليب الإدارة الإبداعية لتحقيق فاعلية إشرافية متجددة.

2-1-3-1 الإدارة الإبداعية

2-1-3-2 أبعاد الإدارة الإبداعية:

رغم اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الإدارة الإبداعية، إلا أن معظمهم يتفق على خمسة أبعاد، يلخصها الباحث استناداً إلى (الألفي والخثعمي، 2020؛ أمين، 2021؛ قارة والصفاني، 2021)، وكما يوضحها الشكل 5:



الشكل (5) أبعاد الإدارة الإبداعية المصدر: تصميم الباحث نقلاً عن المراجع بعالية، (2024)

1. المرونة: القدرة على تنوع الحلول وتكييف الأهداف حسب الموقف.
2. إدارة المخاطر: تبني الأفكار الجديدة وتحمل نتائجها التنفيذية.
3. الحساسية تجاه المشكلات: التنبؤ بالمشكلات وتحليلها قبل حدوثها.
4. التحليل والربط: تفكيك المشكلات وإعادة تنظيمها لإيجاد حلول مبتكرة.
5. المبادرة: سرعة التصرف واتخاذ قرارات تجديدية تحفز الآخرين.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تمثل مدخلاً لفهم واقع الإشراف، ويمكن تفعيلها بإدماج الإبداع في جميع وظائف الإدارة، وتوسيع التدريب التخصصي، والمشاركة في الفعاليات المهنية، ومنح صلاحيات اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل.

2-3-1-2 صعوبات تطبيق الإدارة الإبداعية في إدارات الإشراف التربوي ومتطلبات تطويرها

تُعتبر الإدارة الإبداعية ضرورة لتطوير الإشراف التربوي، لكنها تواجه تحديات مثل ضعف التأهيل القيادي، مركزية القرار، ضعف التواصل، نقص الحوافز والتدريب، الجمود التنظيمي، وغموض الأهداف (الطوالة، 2020؛ الشهري، 2022). ولتجاوز هذه العقبات يجب تمكين القيادات، تبسيط الإجراءات، تحفيز المبدعين، تعزيز المشاركة، تنفيذ برامج تدريبية، تبني التخطيط الاستراتيجي، نشر ثقافة الإبداع، ورعاية الكفاءات (قارة والصفاني، 2021؛ الطوالة، 2020). يساهم هذا التطوير في تحسين وظائف التخطيط والتنظيم والإشراف واتخاذ القرار، ومواكبة المتغيرات التربوية.

2-3-3-1-2 نماذج عالمية إبداعية في الإشراف التربوي:

جدول (1) نماذج الإشراف التربوي الإبداعي في الولايات المتحدة وسنغافورة وأبرز الفوائد المُستخلصة (المرجع: اللميلم، 1433).

النموذج	الولايات المتحدة	سنغافورة	أبرز الفوائد المُستخلصة
التقويم الذاتي للمدرسة	-تقييم ذاتي مستمر وشامل. -معايير أداء (القيادة، العمليات، المشاركة المجتمعية).	-نموذج التميز المدرسي (مستوحى من جودة الأعمال). -لامركزية القرارات.	-تعزيز اللامركزية وتمكين المدارس. -تطبيق معايير جودة مؤسسية. -تحسين الشفافية والمساءلة.
إشراف الزملاء	-ملاحظة الأقران وتطوير المهارات. -تعزيز التواصل وتبادل الخبرات.	-أكاديمية المعلمين (AST). -مجتمعات تعلم مهنية بقيادة المعلمين.	-تعزيز التعاون بين المعلمين. -توفير دعم ميداني عبر مشرف مقيم. -رفع الكفاءة المهنية.

الإشراف الإلكتروني	-منصات إلكترونية للتدريب المهني والمشاركة المجتمعية. -مؤتمرات افتراضية.	-بوابة إلكترونية للتدريب وتبادل الدروس) مثل (iSHARE). -مكتبة إلكترونية للبحوث.	-توحيد المصادر الرقمية. -تبادل الخبرات عبر التخصصات. -تبني استراتيجيات تقنية متقدمة.
--------------------	---	--	--

يتضح من الجدول (1) أن النماذج العالمية تميل إلى اللامركزية، التمكين، والتعلم التعاوني والمجتمعي، وتستخدم التقنية كأداة رئيسية للتطوير، وقد تُمكن من بناء نموذج سعودي إبداعي متكامل قائم على تجارب ناجحة؛ ويتم مواءمتها مع البيئة المحلية من خلال الإدارة الإبداعية، وبذلك يحسن الاستفادة منها لتطوير الإشراف التربوي بالمملكة في:

1. تطوير منصة إلكترونية موحدة لجمع المصادر التربوية ونشرها.
2. تفعيل نموذج إشراف الأقران لتعزيز التعلم التعاوني.
3. تبني التقويم الذاتي باستخدام معايير جودة مؤسسية.
4. تعيين مشرف مقيم في كل مدرسة لدعم التطوير المهني.
5. ربط النماذج العالمية بالواقع المحلي عبر تحليل نقاط القوة والضعف.
6. تدريب القيادات الشابة على إدارة التغيير والابتكار.
7. توظيف مجتمعات التعلم المهنية لدعم البحث والابتكار.
8. تفعيل الشراكات مع الجهات التقنية لتحسين البنية التحتية الرقمية.

2-2-الدراسات السابقة:

يهدف تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة وفقاً لمدخل الإدارة الإبداعية، أجرى الباحث مراجعة نقدية لعشرات الدراسات السابقة؛ ضمن محاور الدراسة: (1) واقع الأداء الحالي، (2) الصعوبات، (3) متطلبات التطوير. وأظهرت تلك الدراسات-رغم تنوعها المنهجي والزمني-صورة متكاملة تمثل أساساً معرفياً لبناء تصور تطوري مبتكر.

2-2-1-دراسات تناولت و اقع أداء إدارات الإشراف التربوي

كشفت دراسة الثبيتي (2022) عن تفاوت واضح في أداء المشرفين، حيث بدت أوجه القصور في مجالي التخطيط والتقييم، مقابل أداء مقبول نسبياً في التوجيه والدعم الفني، ودعم Alqarni (2023) هذا الطرح من خلال تحليل مؤشرات الأداء (KPIs)؛ إذ أشار إلى تحسن في الكفاءة الإدارية يقابله ضعف في المبادرات الإبداعية، دون استثمار فعلي لمفاهيم الإدارة التجديدية. أما دراسة Makin et al. (2018) في ماليزيا فقد رصدت فجوة بين التوقعات والممارسة الفعلية لمهارات المشرفين التربويين. وبالمثل، أظهرت نتائج دراسة الطواله (2019) في مصر أن تطبيق الإدارة الإبداعية متوسط. وفي السياق المحلي، بيّنت دراسة العتيبي وآخرون (2024) استمرار الاعتماد على النماذج الإشرافية التقليدية، مع ضعف في تبني مفاهيم الإدارة الإبداعية كالمخاطرة والمرونة. فيما رصدت مفتي (2019) درجة مرتفعة نسبياً من المرونة الإدارية في المرحلة المتوسطة بالرياض، لكنها تظل محدودة النطاق، وتظهر البحوث تبايناً واضحاً بين النظرية والتطبيق؛ إذ أشار مفتي (2019) والبقعي (2020) إلى وجود سمات إبداعية إيجابية لدى بعض المشرفات، بينما خلصت دراسات أخرى مثل العنزي (2019)، وعبد الخير وآخرون (2021)، والعماد والحيلة (2022) في اليمن إلى أن الأداء الإشرافي ما زال (متوسطاً)، مما يعكس ضعفاً في تطبيق ممارسات الإدارة الإبداعية، وتُبرز دراسة Al-Khateeb et al. (2023) ضعف القيادة الإبداعية كعامل مقيد للتطوير، في حين سلطت الزهراني (2024) والزهراني والغامدي (2024) الضوء على التقدم في الإشراف الإلكتروني، لكنه يصطدم بضعف البنية التحتية التقنية، وهو ما أكدته الحجوي وآخرون (2025). أما عمرو (2021)، فقد أشار إلى أن السمات الريادية القيادية للمشرفين لا تزال (متوسطة)، مما يحدّ من الابتكار المؤسسي.

2-2-2-دراسات سابقة تناولت الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي

كشفت معظم الدراسات عن صعوبات إدارية وتقنية وبشرية تعرقل فاعلية الإشراف التربوي، وتعييق تبني الإدارة الإبداعية، ويمكن تصنيفها في ثلاثة محاور:

أ. صعوبات إدارية: أوضحت المشعل (2019) أن ارتفاع الأعباء الإدارية وزيادة النصاب يشكلان عائقاً أمام تطبيق أساليب إشرافية فعالة، وبيّنت غنيم (2020) في الأردن أن المعوقات الإدارية جاءت (مرتفعة)، خصوصاً ضعف التفويض، فيما أكدت القحطاني (2022) وجود عوائق تنظيمية بنوية مثل ضعف الصلاحيات ونقص التدريب. كما أشار جراح وآخرون (2024) إلى أن هذه الأعباء تقوّض فاعلية المشرفين وتحدّ من جودة أدائهم.

ب. صعوبات تقنية: أوضحت الطواله (2019) أن ضعف البنية التحتية التقنية يشكل تحدياً أمام تبني الإدارة الإبداعية. كما كشف الدعجاني (2022) عن غياب البرمجيات المتخصصة كأحد أبرز معوقات الإشراف الإلكتروني في الرياض، وأكدت (2024) Alzahrani & Alamri أن ضعف المهارات الرقمية وغياب التنسيق مع إدارات المدارس يمثل تحدياً إضافياً في ظل التحول الرقمي. فيما نبّه (2024) Sule et al. إلى عدم كفاية الأساليب التقليدية في البيئة الرقمية.

ج. صعوبات بشرية: أظهرت دراسة الشهرري (2021) أن ضعف المهارات الإشرافية يمثل معوقاً بشرياً جوهرياً، كما أكد (2024) Cansoy et al. في تركيا أن الاتجاهات السلبية نحو الإبداع وضعف كفاءة المشرف يعيقان التطوير. ويرى الباحث أنها تحديات متداخلة ومتراطة؛ فضعف الموارد التقنية يزيد الأعباء الورقية ويقلص فرص الإبداع، كما أن المعالجة الجزئية – كالتدريب دون تحسين البنية التحتية – تظل محدودة الأثر، ومن هنا، تنبع أهمية الدراسة الحالية في اقتراح بدائل تطويرية قائمة على الإبداع المؤسسي والابتكار في العمل الإشرافي لتجاوز الصعوبات.

2-2-3-دراسات تناولت متطلبات تطوير الإشراف في ضوء الإدارة الإبداعية:

تشير الدراسات إلى أن التطوير الفعال للإشراف التربوي يستلزم إصلاحات هيكلية ومهنية، تبدأ بتعزيز الكفاءات القادرة على الإبداع كما ورد في مفتي (2019) والشهراني (2023)، وتتطلب أطراً عملية كالمقترح الثلاثي للحربي (2020). أكدت الشهرري (2021) أهمية نظم الجداريات، بينما لفتت (2018) Makin et al. و (2018) Aas & Blom إلى ضرورة صقل المهارات الفنية والقيادية. وقد حدد (2020) Tran & Nghia مجالات تطوير القادة، بينما اقترح (2020) Canales استخدام نماذج تطوير إداري لتحسين الأداء، ومن جانب آخر، قدمت جراح والبقية (2024) توصيات تطبيقية لفصل الإشراف الإداري عن الفني وزيادة عدد المشرفين، ووافقهم العتيبي وآخرون (2024) عبر محاور للتطوير تشمل (التدريب، الموارد، التقييم، والتواصل المهني).

وبالنظر للدراسات التي تناولت التطوير، نجد أن (2023) Alghamdi et al. اقترحوا إطاراً مرناً لإعادة هيكلة وحدات الإشراف، مستنداً إلى مفاهيم الإدارة المرنة والإبداعية، الدراسة تمثل مرجعية قوية لتصورات التطوير. كما أثبتت دراسة (2024) Alshammari العلاقة الإيجابية بين بيئة العمل الإبداعية وتحسن أداء المشرفين، مما يمنح مصداقية إضافية لفكرة أن الإدارة الإبداعية ليست فقط ممكنة، بل ضرورية لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الإشرافي. وبذلك، توفر هذه الدراسات أرضية صلبة تنطلق منها الدراسة الحالية في بناء تصور تطوري واقعي يعزز الإشراف التربوي.

الجدول (2) مصفوفة تلخيصية: تربط بين محاور الدراسة (الواقع، الصعوبات، المتطلبات)

المحور	الفئة	أبرز التحديات/المتطلبات	أمثلة من الدراسات	ملاحظات نقدية
واقع الأداء الحالي	الإبداع المحدود	ضعف تطبيق المرونة الإدارية وإدارة المخاطر.	دراسة الطواله (2019)، دراسة مفتي (2019)	التناقض بين الإمكانيات النظرية والتطبيق كنماذج تكاملية.

الحدول الجزئية (كالترديب) غير كافية دون إصلاح هيكلية.	دراسة المشعل (2019)، دراسة غنيم (2020)	كثرة الأعباء الإدارية، أنظمة غير مرنة.	هيكلية	الصعوبات
التحول الرقمي ليس رفاهية بل ضرورة لتحقيق العدالة التعليمية.	دراسة الدعجاني (2022)، دراسة سولي (2024)	نقص البنية التحتية الرقمية والبرمجيات المتخصصة.	تقنية	
تطوير المهارات يحتاج إلى بيئة داعمة وحوافز ملموسة.	دراسة كانسوي (2024)، دراسة الخطيب (2023)	ضعف المهارات الإبداعية، اتجاهات سلبية نحو التغيير.	بشرية	
النماذج الرقمية يجب أن تكون مخصصة للسياق المحلي.	دراسة الحجي (2025)، دراسة رصدينا (2024)	منصات ذكاء اصطناعي، تحليل بيانات فوري.	رقمنة الإشراف	المتطلبات
التدريب يجب أن يرتبط بمؤشرات أداء قابلة للقياس.	دراسة أس وبلوم (2018)، دراسة الشهراني (2023)	برامج تدريبية تبادلية، أدوار مساعدة.	تمكين المشرفين	
الإصلاح الهيكلية يحتاج إلى إرادة سياسية وتمويل مستدام.	دراسة جراح وآخرون (2024)، العفاد والحيلة (2022)	فصل الإشراف الفني عن الإداري، حوافز للإبداع.	سياسات داعمة	

2-2-4- تعليق ختامي:

تكشف المراجعة النقدية للدراسات السابقة عن فجوة واضحة بين الطموحات النظرية في تطوير الإشراف التربوي ومتطلبات الواقع العملي، وهو ما أكدته نتائج دراسات محلية ودولية، مثل المشعل (2019، Al-Mashaal) التي بينت ضعف المتابعة نتيجة ارتفاع عدد المعلمين المشرف عليهم، والدعجاني، (2022) التي أظهرت افتقار غالبية المشرفات للتجهيزات التقنية، وكانسوي وآخرين (2024، Cansoy et al.) في تركيا التي أبرزت أن الاتجاهات السلبية للإدارة المدرسية تُعيق التجديد الإشرافي. ورغم ما تحمله هذه الدراسات من ثراء، إلا أنها غالباً ما تركز على وصف التحديات أو تقديم حلول مجزأة، دون دمج منظومة متكاملة تشمل التقنية والموارد البشرية والإصلاح المؤسسي. كما أن عددًا منها، مثل دراسة Alghamdi et al (2023) و Alshammari (2024)، أظهرت الحاجة إلى نماذج تطويرية مرنة تستند إلى مبادئ الإبداع المؤسسي، لكنها بقيت في إطار نظري أو تطبيقي محدود. وهنا تبرز ميزة هذه الدراسة؛ بتقديم تصورًا عمليًا متكاملًا يُفعل التقنية، ويعيد هندسة الأدوار، ويستند إلى الإدارة الإبداعية كمدخل جذري لتحقيق نقلة نوعية في الأداء الإشرافي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي بالاستبانة كونه الأنسب، لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. كما اعتمد التحليلي الوثائقي للدراسات السابقة.

3-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (1062) مشرفاً ومشرفة، ومديري المدارس ومديراتها؛ والبالغ عددهم (1208) مديراً ومديرة؛ في إدارات تعليم (الحدود الشمالية وحفر الباطن وبيشة) بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار هذه الإدارات بسبب تنوعها الجغرافي.

3-3- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية؛ بلغ عددهم (576) منهم (291) مديراً ومديرة، وعدد (285) مشرفاً ومشرفة، في إدارات تعليم (الحدود الشمالية وحضر الباطن وبيشة)، وحدد الباحث حجم العينة وفقاً لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، بما يضمن الموثوقية عند $(\alpha \geq 0.05)$. ويوضح الجدول (3) توزيع العينة.

الجدول (3) عينة الدراسة من المشرفين التربويين ومديري المدارس

م	الإدارة	المشرفين التربويين	مديري المدارس	المجموع	النسبة %
1	إدارة تعليم الحدود الشمالية	105	87	192	33.3%
2	إدارة تعليم حضر الباطن	96	95	191	33.2%
3	إدارة تعليم بيشة	84	103	187	32.5%
	المجموع الكلي	285	291	576	100%

تُظهر بيانات الجدول (3) توازناً جيداً في توزيع العينة بين الإدارات التعليمية الثلاث، حيث تراوحت نسب المشاركة بين 32.5% و33.3%، مما يعزز دقة النتائج وتعميمها بشكل منصف. كما أن تقارب أعداد المشرفين التربويين ومديري المدارس داخل كل إدارة يعكس مصداقية في تصميم العينة وتنوعاً كافياً في مصادر البيانات.

3-4- أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات من مديري/ات المدارس والمشرفين/ات التربويين في ثلاث إدارات تعليمية سعودية (الحدود الشمالية، حضر الباطن، بيشة)، وفق الخطوات التالية:

1. البناء الأولي: استناداً لمراجعة الأدبيات حول تطوير أداء الإشراف التربوي عبر مدخل الإدارة الإبداعية.
2. التحكيم: عرضت على عدد (20) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، وأُجريت التعديلات اللازمة.

3-4-1- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من الصدق عبر إجراءين:

- أ. الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على (20) محكماً متخصصاً في الإدارة التربوية، في الجامعات والإدارات التعليمية وأُجريت التعديلات بناءً على ما اتفق عليه (80%)، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كالآتي:
 1. الجزء الأول: رسالة تعريفية إضافة إلى البيانات الأولية (المسمى الوظيفي، مكان العمل).
 2. الجزء الثاني: تضمن (62) عبارة؛ موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وكالآتي:
 - المحور الأول: واقع الأداء الحالي: (28) عبارة موزعة على (5) أبعاد
 - المحور الثاني: الصعوبات: (13) عبارة في بعد واحد فقط؛ تُقيّم معوقات التطوير.
 - المحور الثالث: المتطلبات: (21) مطلباً موزعة على (3) أبعاد (إدارية-تنظيمية، تقنية، بشرية)
- ب- صدق البناء الداخلي: طبقت على عينة استطلاعية (ن=30)، وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون الجدول (4).

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارة وأبعاد ومحاور الاستبانة $(\alpha \geq 0.05)$

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	نطاق المعاملات	المتوسط	معامل الارتباط الكلي
واقع الأداء	المرونة	6	0.51-0.74	0.66	**0.64
	إدارة المخاطر	5	0.52-0.74	0.65	**0.68
	الحساسية للمشكلات	5	0.51-0.73	0.64	**0.69
	التحليل والربط	5	0.51-0.74	0.65	**0.69
الصعوبات	المبادرة	7	0.51-0.75	0.63	**0.68
	الصعوبات	13	0.52-0.79	0.68	**0.70

**0.72	0.68	0.52-0.79	8	إدارية وتنظيمية	المتطلبات
**0.71	0.67	0.52-0.77	6	متطلبات تقنية	
**0.71	0.70	0.68-0.73	7	متطلبات بشرية	

* دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ** دالة عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$.

أظهرت معاملات ارتباط العبارات والأبعاد اتساقاً داخلياً قوياً لجميع الأبعاد والمحاور، حيث تراوحت بين -0.64 – 0.72 ، وتُعتبر مرضية في البحوث التربوية (≤ 0.6) . أعلى المعاملات سُجّلت في "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" (0.72) ، مما يعكس تجانساً عالياً، وجميع المعاملات دالة عند 0.01 ، مما يُؤكّد مصداقية الأداة وصلاحيتها للتطبيق ميدانياً.

3-4-2- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكما يبينها جدول (5).

الجدول (5) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد ومحاور الأداة والكلية للاستبانة

المحور	الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	المحور	الأبعاد	العبارات	الثبات
واقع الأداء	المرونة	6	0.88	المتطلبات	الصعوبات	13	0.87
	إدارة المخاطر	5	0.86		إدارية وتنظيمية	8	0.85
	الحساسية للمشكلات	5	0.85		متطلبات تقنية	6	0.86
	التحليل والربط	5	0.88		متطلبات بشرية	7	0.87
	المبادرة	7	0.87		الكلية للمحور	21	0.88
الكلية لمحور واقع الأداء	28	0.89	معامل الثبات الكلية للاستبانة	62	0.91		

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ سجلت قيمًا عالية، تراوحت بين $(0.85-0.89)$ ، مع ثبات كلي للاستبانة بلغ (0.91) مما يشير إلى ثبات ممتاز وفق المعايير البحثية $(\alpha \geq 0.7)$. تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول (0.70) ، مما يؤكد موثوقية الأداة في قياس المفاهيم المُستهدفة بثبات عالٍ في السياق السعودي.

3-5- الوزن المعياري للإجابات:

تم تحديد الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، حيث تم معادلة المدى بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، وتم تحديد المديات للمتوسطات كما يبينها الجدول 6.

جدول (6) مديات المتوسطات الحسابية والتقديرية اللفظية المقابلة لها لتقييم (الواقع، الصعوبات، المتطلبات)

البيانات عند التحليل	مديات المتوسطات الحسابية	التقديرية اللفظية (الواقع، الصعوبة، المتطلب)
1	1.80 - 1.00	منخفض/ة جداً
2	2.60 - 1.80	منخفض/ة
3	3.40 - 2.60	متوسط/ة
4	4.20 - 3.40	عالي/ة
5	5.00 - 4.20	عالي/ة جداً

3-5- الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS^{v.26}) والأساليب الإحصائية الآتية:
- التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percents،
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية Means، والانحرافات المعيارية Std. Deviations.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين؟

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات، لأبعاد المحور كما يبينها الجدول 7:

الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد ومحور واقع أداء إدارات الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
3	الحساسية للمشكلات	3.34	1.11	1	متوسطة
1	المرونة	3.25	1.16	2	متوسطة
2	إدارة المخاطر	3.21	1.23	3	متوسطة
5	المبادرة	3.18	1.15	4	متوسطة
4	التحليل والربط	3.14	1.08	5	متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور	3.22	1.18		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن محور واقع أداء إدارات الإشراف التربوي؛ جاء بمتوسط كلي (3.22 من 5) وانحراف معياري (1.18) وبتقدير لفظي "متوسط"، لجميع الأبعاد وقد يُعزى ذلك لضعف تأهيل العاملين على ممارسات الإبداع الإداري الحديثة، وافتقار البيئة التنظيمية لدعم التجريب واتخاذ قرارات مبتكرة، مما يتطلب تعزيز ثقافة الإبداع. وفيما يلي عرض لنتائج أبعاد المحور على مستوى العبارات:

4-1-1-النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: المرونة:

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد تقييم واقع المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	توفر إدارات الإشراف المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة تحديد المشكلات	3.66	1.21	1	عالية
3	تقدم إدارات الإشراف خدمات تقنية متطورة باستمرار	3.41	1.13	2	عالية
2	توفر إدارات الإشراف أكثر من حل للمشكلات التي تواجه العمل	3.36	1.11	3	متوسطة
6	تطبيق إدارات الإشراف التربوي الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	3.28	1.18	4	متوسطة
4	تتوسع إدارات الإشراف في تقديم خدماتها لتلبية لمتطلبات المستفيدين	2.97	1.26	5	متوسطة
5	تتقبل إدارات الإشراف الانتقادات الموجهة إليها بإيجابية	2.82	1.19	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.25	1.16		متوسطة

تشير نتائج الجدول (8) أن المتوسط العام لبعد المرونة (3.25) وانحراف (1.16) بدرجة (متوسطة)، وهو دون المأمول بسبب وجود حاجة إلى تأهيل وتدريب العاملين في إدارات الإشراف التربوي وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لهم والمتخصصة بتنمية بعد المرونة إضافة إلى وجود حاجة لتغيير توجهات إدارات الإشراف التربوي بحيث تتقبل الانتقادات الموجهة إليها بإيجابية وتعمل على تحسين ممارساتها الإبداعية.

4-2-النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: إدارة المخاطر:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات العينة على بعد إدارة المخاطر مرتبة تنازلياً

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الممارسة
4	تتحمل إدارات الإشراف التربوي مسؤولية قرارات تنظيم العمل	3.45	1.13	1	عالية
5	توجد خطط لدى إدارات الإشراف لإدارة الأزمات الطارئة	3.32	1.17	2	متوسطة
1	تعالج إدارات الإشراف التربوي الأخطاء فور حدوثها	3.29	1.26	3	متوسطة
2	تتعامل إدارات الإشراف مع مخاطر الخدمات الحديثة	3.20	1.21	4	متوسطة

3	تثقيف إدارات الإشراف مخاطر الأساليب الإبداعية	2.82	1.21	5	متوسطة
	المتوسط العام للبعد	3.21	1.23		متوسطة

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد بلغ (3.21) بانحراف (1.23)، أي بدرجة ممارسة (متوسطة) وتعكس هذه النتائج أن مستوى ممارسة إدارة المخاطر في إدارات الإشراف التربوي لا يزال دون المأمول، ويرجع ذلك إلى ضعف المهارات المتخصصة وقلة البرامج التدريبية في هذا المجال.

4-1-3- النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الحساسية تجاه المشكلات:

الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات العينة على بعد الحساسية تجاه المشكلات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	التقدير
3	تحدد إدارات الإشراف جميع مسببات المشكلات في العمل	3.48	1.10	1	عالية
4	تحدد إدارات الإشراف نقاط الضعف في الإجراءات	3.47	1.12	2	عالية
1	تسعى إدارات الإشراف لرؤية تقلل صعوبات العمل	3.38	1.16	3	متوسطة
5	تضع إدارات الإشراف بدائل لمواجهة المشكلات المحتملة	3.20	1.08	4	متوسطة
2	تتنبأ إدارات الإشراف بالمشكلات قبل وقوعها	3.19	1.04	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.34	1.11		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (10) أن إدارات الإشراف تُظهر حساسية متوسطة تجاه المشكلات، حيث برزت قوتها في تحديد العوامل المؤثرة ونقاط الضعف، مقابل ضعف ملحوظ في التنبؤ بالمشكلات مسبقاً. يُعزى ذلك إلى الحاجة لتأهيل الكوادر على مهارات التوقع والمعالجة الاستباقية.

4-1-4- النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: التحليل والربط:

الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية وتقدير الممارسة لإجابات العينة على عبارات بعد التحليل والربط مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
3	ترتبط إدارات الإشراف بين الأنشطة والخطة الاستراتيجية	3.51	1.01	1	عالية
4	تطور إدارات الإشراف برامجها حسب سياسة التعليم	3.41	1.03	2	عالية
1	تتخذ إدارات الإشراف قرارات بعد دراسة وافية	3.15	1.09	3	متوسطة
5	تطور إدارات الإشراف عملياتها وفق قدرات العاملين	2.84	1.05	4	متوسطة
2	تحلل إدارات الإشراف البيئة الداخلية وتراجعها	2.83	1.07	5	متوسطة
	المتوسط العام لبعد التحليل والربط	3.14	1.08		متوسطة

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن أداء إدارات الإشراف التربوي في بعد "التحليل والربط" جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ التحليلي العميق. رغم ارتفاع مستوى الربط بين الأنشطة والخطة الاستراتيجية، وضعف التحليل الداخلي والمراجعة يشير إلى نقص في امتلاك مهارات التفكير التحليلي، ويتطلب تحسين هذا البعد تكثيف البرامج التدريبية في التحليل والربط، وربطها بتجارب عملية لتعزيز ممارسات الإشراف الإبداعي الفعال.

4-1-5- النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس المبادرة:

الجدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات العينة على بعد المبادرة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
2	تحفز إدارات الإشراف المشرفين لاتخاذ قرارات إبداعية	3.44	1.14	1	عالية
4	توظف إدارات الإشراف التقنيات لتطوير الأنشطة الإشرافية	3.42	1.12	2	عالية
1	تشجع إدارات الإشراف اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات	3.33	1.15	3	متوسطة
5	تضع إدارات الإشراف خطة لتطوير مهام المشرفين	3.13	1.17	4	متوسطة

6	تعالج إدارات الإشراف صعوبات بيئة العمل فوراً	3.12	1.14	5	متوسطة
3	تغتتم إدارات الإشراف الفرص لتحسين أداء العاملين	3.01	1.19	6	متوسطة
7	تنشر إدارات الإشراف ثقافة الإبداع بين المشرفين	2.87	1.18	7	متوسطة
	المتوسط العام لبعده المبادرة	3.18	1.15		متوسطة

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن المتوسط العام لبعده "المبادرة" (3.18) بانحراف (1.15)، بدرجة (متوسطة)، ما يدل على أن مستوى المبادرة في أداء إدارات الإشراف ما زال دون الطموح، وتشير هذه النتائج إلى حاجة ملحة لتبني سياسات تحفيزية وتدريبية تُمكن العاملين من ممارسة أدوارهم بمبادرة واستقلالية أكبر.

2-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما صعوبات تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات لعبارات المحور وكما بينها الجدول (13):

الجدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور الصعوبات مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الصعوبة
1	لا توجد خطة إجرائية للإدارة الإبداعية	4.54	0.86	1	عالية جداً
3	الأنظمة جامدة والمعلومات الإدارية قليلة	4.19	0.87	2	عالية
12	التمسك بأساليب موحدة خالية من الإبداع	4.17	0.84	3	عالية
4	بعض العاملين يقاومون التغيير في الإدارة	4.14	0.86	4	عالية
6	لا توجد رؤية واضحة لإدارة المخاطر	4.12	0.81	5	عالية
9	ازدواجية المهام بين فرق التطوير والإشراف	3.68	0.82	6	عالية
7	ضعف الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية	3.38	0.88	7	متوسطة
5	صعوبة تطبيق أساليب الإدارة الإبداعية	3.30	0.80	8	متوسطة
8	ضعف توظيف التقنية في الأنشطة الإشرافية	3.27	0.89	9	متوسطة
10	ضعف الإمكانيات المادية للإدارة الإبداعية	3.22	0.83	10	متوسطة
2	صعوبة جذب كفاءات بشرية مبدعة	3.20	0.87	11	متوسطة
11	ضعف نشر ثقافة الإبداع لدى العاملين	3.16	0.86	12	متوسطة
13	البرامج لا تتماشى مع سياسة التطوير	3.03	0.80	13	متوسطة
	المتوسط العام للصعوبات	3.64	0.84		عالية

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط العام للصعوبات (3.64) بانحراف (0.84)، ويعكس صعوبات (عالية) وأبرزت النتائج وجود صعوبات تخطيطية وتنظيمية ومعرفية مثل "الأنظمة الجامدة"، و"قلة المعلومات"، و"ضعف الرؤية"، مما يشير إلى خلل هيكلي وثقافي يؤثر على فعالية الإشراف الإبداعي.

3-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما متطلبات تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

الجدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد محور متطلبات تطوير أداء إدارات الإشراف

م	أبعاد المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية المتطلب
2	التقنية	3.73	0.85	1	عالية
1	الإدارية والتنظيمية	3.56	0.73	2	عالية
3	البشرية	3.22	0.76	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لمتطلبات التطوير	3.50	0.78		عالية

تشير نتائج الجدول (14) أن المتوسط الكلي للمتطلبات (3.50) بانحراف (0.78)، وتعكس أهمية (عالية)، لتوافر بنية تقنية متطورة، وخطط إدارية مرنة، وبرامج تأهيل بشري متخصصة لتفعيل الإدارة الإبداعية.

4-3-1- النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

الجدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات العينة على عبارات بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
1	إعداد خطط تطوير تعزز ممارسة الإدارة الإبداعية إشرافياً	4.56	0.79	1	عالية جداً
7	تبني أساليب إبداعية لاتخاذ القرارات في الإشراف التربوي	4.18	0.79	2	عالية
4	نشر الوعي بأهمية الإدارة الإبداعية في الإشراف التربوي	3.75	0.77	3	عالية
5	الاستفادة من خبرات محلية وعالمية لتعزيز الإدارة الإبداعية	3.35	0.71	4	متوسطة
8	اعتماد لوائح مرنة تشجع على الممارسات الإبداعية إشرافياً	3.33	0.75	5	متوسطة
2	تقديم حوافز للمتميزين لدعم الإدارة الإبداعية إشرافياً	3.21	0.73	6	متوسطة
3	تهيئة بيئة عمل مناسبة لتفعيل الإدارة الإبداعية إشرافياً	3.16	0.77	7	متوسطة
6	تعزيز المرونة في معالجة مشكلات تطوير العمل الإشرافي	3.01	0.74	8	متوسطة
	المتوسط العام لبعده المتطلبات الإدارية والتنظيمية	3.56	0.73		عالية

أظهرت نتائج الجدول (15) أن المتوسط العام للبعد (3.56) بانحراف (0.73)، ودرجة أهمية "عالية"، وحصلت خمس عبارات على درجة أهمية "متوسطة"، مما يعكس تفاوتاً في تقدير أفراد العينة لهذه المتطلبات. وتشير النتائج إلى حاجة إدارات الإشراف التربوي لتعزيز الجوانب التنظيمية التي تدعم الإدارة الإبداعية، كالتخطيط الاستراتيجي، واعتماد الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرار، ونشر ثقافة الإبداع بين العاملين.

4-3-2- النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: المتطلبات التقنية:

الجدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات العينة على بعد المتطلبات التقنية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
1	تطبيق تقنيات حديثة تدعم تفعيل الإدارة الإبداعية في الإشراف	4.22	0.86	1	عالية جداً
5	توفير برامج إلكترونية لتحليل احتياجات تطوير الإشراف التربوي	4.17	0.86	2	عالية
2	اعتماد أنظمة تقنية تقدم تغذية راجعة فورية للمشرفين	4.16	0.82	3	عالية
6	إنشاء وحدة تحليل ذكي لدعم قرارات تطوير العمل الإشرافي	3.45	0.82	4	عالية
4	بناء شراكات تقنية تسهم في تفعيل الإدارة الإبداعية إشرافياً	3.41	0.88	5	عالية
3	تعزيز البنية التحتية التقنية لدعم الإدارة الإبداعية إشرافياً	3.00	0.88	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.73	0.85		عالية

توضح نتائج الجدول (16) أن المتوسط العام لبعده "المتطلبات التقنية" (3.73) مما يشير إلى درجة أهمية "عالية". وتدل النتائج على أهمية تعزيز البنية التحتية في إدارات الإشراف التربوي، من خلال تأهيل الكوادر على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير أدوات ذكية وبرمجيات تحليلية تدعم قرارات الإشراف الإبداعي.

4-3-3- النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث (المتطلبات البشرية):

الجدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات العينة على عبارات بعد المتطلبات البشرية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الأهمية
3	إشراك القيادات الإشرافية ببرامج متخصصة في الإدارة الإبداعية	4.14	0.77	1	عالية
4	منح العاملين صلاحيات لحل المشكلات بأساليب إبداعية فعالة	3.56	0.73	2	عالية
7	تدريب المشرفين على البرامج التطويرية المعتمدة من وزارة التعليم	3.49	0.79	3	عالية
2	نشر ثقافة التغيير بين العاملين في الإشراف لتطوير قدراتهم الإبداعية	3.03	0.72	4	عالية

6	ترسيخ الانتماء والولاء التنظيمي لدعم الإبداع الإشرافي المستدام	2.82	0.77	5	متوسطة
1	استقطاب قيادات متميزة قادرة على تطبيق الإدارة الإبداعية	2.77	0.71	6	متوسطة
5	تكوين فرق إشرافية تتمتع بمهارات العمل الإبداعي	2.77	0.71	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.22	0.76		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (17) أن المتوسط العام لبُعد "المتطلبات البشرية" (3.22) وهو ما يشير إلى درجة أهمية "متوسطة". وتشير هذه النتائج إلى توفر عناصر بشرية لديها قابلية لتطبيق الإدارة الإبداعية، إلا أن تعزيز هذا الجانب يتطلب الاستثمار في تأهيل القيادات الإشرافية وتدريب المشرفين التربويين، ومنح العاملين مزيداً من الصلاحيات لمعالجة المشكلات بأساليب إبداعية.

مناقشة النتائج وأوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة

كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود تحديات متعددة تواجه إدارات الإشراف التربوي في المملكة، تمثلت في ضعف البنية الإدارية، وتضخم الأعباء التنظيمية، وغياب التمكين المهني، إلى جانب محدودية توظيف التقنية الحديثة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات مثل المشعل (2019)، غنيم (2020)، وجراح والبقية (2024) التي أشارت إلى تأثير ارتفاع النصاب الوظيفي وكثرة المهام الروتينية على كفاءة المشرف التربوي. كما توافقت مع دراسات الدعجاني (2022)، الشهري (2024)، والزهراني والغامدي (2024) في إبراز أهمية التحول الرقمي، مع الإشارة إلى معوقات التنفيذ كضعف البنية التحتية ونقص المهارات الرقمية.

ومن حيث أوجه الشبه، تؤكد الدراسة الحالية ما ورد في دراسات الطوالة (2019)، عبد الخير وآخرون (2021)، والعباد والحيلة (2022) حول أهمية تبني مدخل الإدارة الإبداعية كخيار استراتيجي لتطوير الأداء الإداري والتربوي، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. كما تتسق مع توصيات دراسات (Al-Khateeb et al. (2023)، العتيبي وآخرون (2024)، و Priyanti et al. (2025) التي دعت إلى تطوير نماذج إشرافية حديثة وتنمية المهارات القيادية، ما يعكس توجهاً عاماً نحو إعادة بناء أدوار الإشراف في ضوء المتغيرات التربوية والتقنية.

أما الاختلاف، فتمتيزّ الحالية بتركيزها الدقيق على تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي كمؤسسات تنظيمية، وليس دور المشرف الفرد فقط، كما في دراسات مفتي (2019)، أو الطوالة (2019) التي ركزت على البيئة المدرسية العامة. كما تتفرد بمنهجية شمولية تربط بين ثلاثة محاور (الواقع، الصعوبات، ومتطلبات التطوير)، وتوظف المراجعة النقدية المنظمة لتقديم تصور إبداعي متكامل، على خلاف دراسات تناولت محوراً منفرداً كالحربي (2020) حول الإشراف الداعم أو الشهري (2021) حول نظم الجداريات، دون تقديم نماذج تطويرية تطبيقية. وهذا يعزز القيمة العلمية للدراسة.

4-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية؟

للإجابة عن هذا السؤال، وبناءً على نتائج الدراسة والدراسات السابقة؛ تم بناء تصور متكامل يستند إلى رؤية تطويرية شاملة تأخذ بعين الاعتبار التحولات البنيوية التي تشهدها المؤسسات التعليمية، ويُعدّ هذا التصور بمثابة إطار مرجعي وإجرائي لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي بأساليب الإدارة الإبداعية، من خلال سبعة مكونات رئيسية:

1. فلسفة التصور المقترح: المرتكزات الفكرية والنظرية التي ينطلق منها التصور في ضوء مبادئ الإدارة الإبداعية.
2. منطلقات التصور: الأسس والمعطيات التي دعت إلى بلورته، كالحاجة الملحة للتطوير والتحسين.
3. مبررات التصور: الأسباب المنطقية والعلمية لاعتماد هذا التصور، خاصة في ضوء التحديات الراهنة.
4. أهداف التصور: تحسين جودة الأداء، زيادة كفاءة العمليات الإشرافية، تنمية القدرات الإبداعية.

5. مراحل تنفيذ التصور وآلياته: الخطوات العملية، بدءاً من التخطيط وحتى التقييم، مع الأدوات والأساليب.
 6. متطلبات نجاح التصور: تشمل الموارد البشرية، والدعم الإداري، والبنية التحتية، والتحفيز، والتدريب.
 7. الصعوبات المحتملة ومقترحات الحد منها: تشمل حلولاً عملية لمواجهة التحديات التي قد تعوق نجاح التصور.
- أولاً: فلسفة التصور المقترح: وتمثل ملامح فلسفة التصور المقترح فيما يلي:

- 1- يقترح الباحث التحول من الإدارة التقليدية لإدارات الإشراف التربوي إلى الإدارة الإبداعية
- 2- طبيعة التحول السريع والتغييرات وتحديات العصر الحالي من ثورة معرفية تفرض على إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية أن تتطور في ضوء الإدارة الإبداعية.
- 3- تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين.

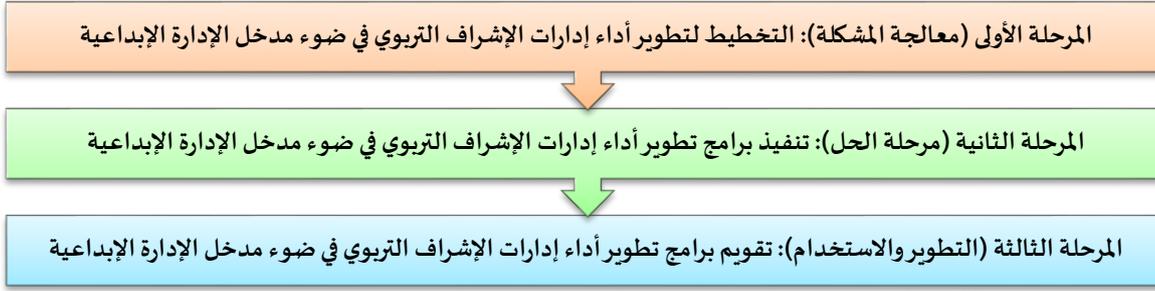
ثانياً/ ثالثاً/ رابعاً/ منطلقات بناء التصور المقترح ومبرراته وأهدافه:

الجدول (18) منطلقات ومبررات وأهداف التصور المقترح لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة وفقاً للإدارة الإبداعية

المحور	التفاصيل	
ثانياً- منطلقات بناء التصور المُقترح وأسسه	الوطنية	- رؤية المملكة 2030 ركزت على تطوير التعليم وأداء المؤسسات الحكومية . - سياسة التعليم تدعو للتفاعل مع التطورات الحضارية. - برنامج تنمية القدرات البشرية يهدف إلى رفع كفاءة منسوبي التعليم.
	التعليمية	- مبادرات وزارة التعليم واستراتيجية تطوير التعليم . - الدليل التنظيمي والنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
	العلمية	- أكدت دراسات البقي (2020) الشهري (2024)، والزهراني والغامدي (2024) أهمية الإدارة الإبداعية - أوصت دراسات (صفحي (2023) العتيبي وآخرون (2024). بتطوير أداء الإشراف - حددت نتائج الدراسة الحالية فجوات وتحديات تستدعي التطوير.
ثالثاً: مبررات التصور المقترح:	1. اتساع وتنوع المناطق الجغرافية يتطلب نماذج إبداعية مرنة. 2. دعم أهداف رؤية 2030 ورفع كفاءة المشرفين لمواكبة التطورات التعليمية والتقنية. 3. أظهرت نتائج الدراسة الحالية صعوبات ومتطلبات مرتفعة. 4. تسارع التنمية الوطنية يحتم تبني أدوات إبداعية. 5. الحاجة لإعادة هندسة العمليات وفق منهجيات حديثة.	
رابعاً: أهداف التصور المقترح: يهدف التصور إلى: تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، وتنبثق منه الأهداف:	1. تعزيز سرعة استجابة الإشراف للتغيرات. 2. توظيف الإبداع في تنفيذ المهام وحل المشكلات. 3. تطوير الهياكل والعمليات بما يحقق المرونة. 4. نشر ثقافة الإدارة الإبداعية مع تمكين المشرفين بأساليب إشرافية مبتكرة. 5. تهيئة بيئة محفزة على الإبداع، وتقديم حلولاً مبتكرة للتحديات ذات الأولوية. 6. توفير متطلبات التطوير (إدارية، تنظيمية، تقنية، بشرية).	

خامساً: مراحل تنفيذ التصور المقترح وآلياته:

على ضوء المراحل السابقة التي مرّ بها بناء التصور المقترح؛ لتعزيز تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية من المنطلقات والمرتكزات، والأهداف العامة، تناول هذا الجزء الإجراءات والآليات المقترحة اللازمة لنجاح تطبيق التصور المقترح، والشكل (6) يوضح مراحل تطبيق التصور المقترح.



الشكل (6) مراحل تطبيق التصور المقترح

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: (التخطيط لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي وفق مدخل الإدارة الإبداعية):

1. تشكيل فريق متخصص (خبراء تطوير وتخطيط) لوضع الخطط وعمل لوائح مالية/إدارية، تضمن الإبداع.
2. تحليل معوقات الإبداع عبر ورش عمل لتشخيص الوضع الحالي (الهيكل التنظيمي، العمليات الداخلية والخارجية).
3. بناء خطة تنفيذية تشمل: تحليل احتياجات تدريبية، وتحديد عناصر التطوير (المرونة، إدارة المخاطر، التحليل)، وإعادة هيكلة العمليات لتعزيز المهارات الإبداعية.
4. توفير موارد بشرية متميزة (مدربون متخصصون، شراكات مع الجامعات)، وإنشاء قاعدة بيانات لدعم الاستدامة.

المرحلة الثانية: (مرحلة الحل/التنفيذ والمتابعة):

1. تنفيذ برامج تدريبية مرنة (حضورية/إلكترونية) تركز على المهارات العملية، وتصنيف المتدربين حسب الاحتياجات.
 2. تمكين فرق العمل بصلاحيات تطوير الإجراءات، وتفعيل الإبداع (المرونة، المبادرة، التحليل) لمواجهة التحديات.
 3. تحسين الجودة عبر أنظمة مراقبة ذكية، وحلول مبتكرة للمشكلات الطارئة، مع تعميم الخبرات بين العاملين.
- الممارسات الأساسية:

- تلبية توقعات المستفيدين عبر تحليل الاحتياجات وتقارير دورية.
- نظام تغذية راجعة فعّال لربط الملاحظات بتحسينات ملموسة.
- أدوات قياس الأداء (معايير واضحة، زيارات ميدانية، استبانات) لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف.

الجدول (19) تنفيذ برامج تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية

المؤشر	الأدوات	الإجراءات	الهدف
80% من العاملين مبدعين، مع تسريع خدمات 70%.	استبانة آراء المستفيدين	-ورش عمل للمرونة الإدارية، -إعادة هندسة العمليات -توظيف الخبرات الدولية.	تحسين سرعة الاستجابة للتغيرات عبر المرونة الإبداعية
تطبيق الأساليب الإبداعية بنسبة 90%.	تحليل النظم	-تدريب على الأساليب الإبداعية. -ندوات علمية، -نماذج إبداعية معاصرة.	تعزيز الأساليب الإبداعية في القرارات وحل المشكلات
مرونة العمليات والهيكل التنظيمي بنسبة 100%.	تحليل النظم	إعادة هندسة العمليات داخلية/خارجية. -مبادرات مرنة للهيكل التنظيمي.	تطوير الهياكل والعمليات التنظيمية
ارتفاع وعي العاملين بأهمية الإبداع بنسبة 80%.	مقابلات العاملين	لقاءات توعوية، نشرات إرشادية. -زيارات لفرق مبدعة.	بناء الوعي بأهمية الإدارة الإبداعية
تطبيق 70% من المشرفين للأساليب الإبداعية في المهام.	مقابلات المشرفين	-دورات تدريبية، -ورش تحليلية. -توثيق التجارب المحلية والعالمية.	تمكين المشرفين من الأساليب الإبداعية

توفير المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية	- تفعيل التقنيات الحديثة. - خطط تحسينية، - نشر ثقافة التغيير.	استبانة آراء الموظفين	توفير 90% من المتطلبات الداعمة للتطوير.
---	--	-----------------------	---

المرحلة الثالثة (التطوير والاستخدام): تقييم برامج تطوير أداء إدارات الإشراف التربوي وفق مدخل الإدارة الإبداعية: الجدول (20) مصفوفة إجراءات مرحلة التطوير والاستخدام وتلبية متطلبات النجاح

المحاور	التفاصيل
التقييم الشمولي	- تقييم أداء العاملين، العمليات، الأنظمة، والهيكل التنظيمي لضمان التميز ومواءمة المخرجات.
متابعة الأداء	- استراتيجي: مراقبة التوجه العام. - إداري: ضبط التنفيذ. - تشغيلي: متابعة الخطط قصيرة الأمد.
المتابعة الزمنية	- قبل التنفيذ: مراجعة وقائية. - أثناء التنفيذ: مراقبة تزامنية. - بعد التنفيذ: تقييم لاحق.
أدوات التقييم	- معايير دقيقة (الصدق، الثبات). - استبانات، ملاحظات ميدانية، تحليل الملفات. - تحليل البيانات لتعزيز الإبداع.
التحديث الدوري	- تعديل التصور بناءً على المتغيرات (إدارية، اجتماعية، فنية).
الاستدامة	- ربط نتائج التقييم بخطط تحسينية لمعالجة التحديات وتعزيز القوة.
متطلبات النجاح:	
الإدارية والتنظيمية	- خطط تعزز الإبداع. - أساليب إبداعية في القرارات. - نشر الوعي بالإدارة الإبداعية.
التقنية	- أنظمة ذكية، برامج تحليل احتياجات. - تغذية راجعة فورية. - وحدة تحليل ذكية. - شراكات تقنية.
البشرية	- تدريب القيادات على الإبداع. - منح صلاحيات لحل المشكلات. - بناء ثقافة التطوير.

سابعاً- صعوبات تطبيق التصور المقترح ومقترحات مواجهتها والحد منها

يمكن وضع مجموعة من المقترحات التي تُقلل من صعوبات تطبيق التصور المُقترح وكما يبينها الجدول

الجدول (21) المقترحات التي تُقلل من الصعوبات التي قد تواجه التصور المُقترح

الصعوبات	الحلول	الأنشطة الرئيسية	آليات التنفيذ
غياب خطة إجرائية واضحة لتعزيز ممارسات الإدارة الإبداعية داخل الإشراف التربوي.	بناء خطة إبداعية	- وضع خطة مرحلية (3-12 شهراً) مع مؤشرات أداء (مبادرات مطورة، سرعة حل المشكلات).	- ورش عمل مع القيادات. - تعيين "منسق إبداعي".
جمود الأنظمة الإدارية ونقص البيانات الداعمة، مما يُعيق تبني الإبداع في العمليات.	تحديث الأنظمة التقليدية	- تحويل الأنظمة الورقية إلى رقمية. - ربطها بمنصات تحليل البيانات.	- استخدام منصات إدارة مشاريع (مثل Trello) - تدريب على أدوات التحليل.
التزام بأساليب عمل تقليدية غير مرنة تفتقر إلى الابتكار.	تعزيز تدفق المعلومات	- إنشاء قاعدة بيانات مركزية للوصول الفوري إلى البيانات.	- توظيف تقنيات الحوسبة. - تدريب العاملين على البيانات.
مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، مما يُحد من الإبداع.	تشجيع الابتكار	- إطلاق مسابقات للأفكار الإبداعية. - تنظيم لقاءات للعصف الذهني.	- مكافآت رمزية. - توثيق الأفكار في تقارير قابلة للقياس.
عدم وضوح الرؤية لمواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة بالتطوير.	مواجهة التحديات	- تشكيل "وحدة إدارة مخاطر" لتحليل التهديدات (مقاومة التغيير).	- تطبيق نموذج - SWOT خطط طوارئ مرنة.
ازدواجية المهام وغياب التحديد الواضح للأدوار بين فرق التطوير.	بناء فرق عمل متكاملة	- تشكيل فرق متعددة لكل مشروع. - تحديد الأدوار عبر منصات تفاعلية.	- اجتماعات أسبوعية لمراجعة التقدم. - توثيق الدروس المستفادة.

توصيات ومقترحاتها لضمان نجاح التصور.

بالإضافة إلى التصور المقترح ولضمان نجاحه يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1. تطبيق التصور المقترح لتطوير أداء إدارات الإشراف التربوي في المملكة وفق مدخل الإدارة الإبداعية.
2. تصميم برامج تطوير مهني تواكب مستجدات العمل الإشرافي، وتركز على بناء الكفاءات الإبداعية.
3. بناء خطة إجرائية مرنة تعزز الممارسات الإبداعية في جميع مهام الإشراف التربوي.
4. تحديث الأنظمة الإدارية التقليدية واستبدالها بإجراءات تشجع على المبادرات الإبداعية.
5. تفعيل أبعاد الإدارة الإبداعية (كالمرونة، إدارة المخاطر، الحساسية للمشكلات) في العمل الإشرافي.
6. بناء هيكل تنظيمي مرن يوضح المهام والصلاحيات ويدعم الابتكار المؤسسي.
7. تفعيل الحوكمة لرفع كفاءة الأداء وضمان الشفافية والمساءلة في إدارات الإشراف.
8. مقترحات بدراسات مستقبلية:

- (1) دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإشراف التربوي وفق الإدارة الإبداعية.
- (2) دراسة مقارنة بين مدخل الإدارة الإبداعية ومدخل إدارة التغيير في تطوير الإشراف التربوي.
- (3) دراسة دور الذكاء الاصطناعي في دعم الأداء الإشرافي في ضوء الإدارة الإبداعية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي (1439هـ). دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي، التوجيه الإداري والمتابعة. المملكة العربية السعودية.
2. الأسمرى، فايز. (2019). تصور مقترح لدور مكاتب التعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وفق معايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 33، 142-164. <https://search.mandumah.com/Record/1011263>
3. الألفي، أشرف عبده، & الخثعي، مسفر سعيد. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بأسيوط، (1)36، 482-508. <https://doi.org/10.21608/mfes.2020.98966>
4. أمين، هنار إبراهيم. (2021). دور مهارات التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من كليات جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، (1)3، 12-36. <https://iajour.com/index.php/eas/article/view/160>
5. برنامج تنمية القدرات البشرية. (2021). الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025. المملكة العربية السعودية.
6. البقي، مريم. (2020). درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، (6)36، 213-245. https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jfe_au/vol36/iss6/5
7. التركي، مريم. (2020). التطوير المهني القائم على التدريب التطبيقي للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
8. جراح، علي يحيى، & البقيه، محمد ناصر. (2024). تطوير الإشراف التربوي في ضوء النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (3)8، 37-54. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A240124>
9. الجبني، ماجد سعيد. (2020). تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة. مجلة البحث العلمي في التربية، (1)21، 111-134. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-985435>
10. الحاج، سمر عبد الرزاق. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطويري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينه [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. <http://cutt.us/tX6qw>
11. الحجى، آلاء إبراهيم، المريخي، مشاعل هزاع، & العتيبي، منال مزيد. (2025). سيناريوهات مستقبلية لأتمتة الإشراف التربوي بالتعليم العام السعودي: دراسة استشرافية للفترة 2026 - 2035. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، (3)24، 150-174. <https://doi.org/10.56793/pcra2213247>

12. الحربي، ندى مقبل. (2020). تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظر الخبراء التربويين). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(1)، 198-175. <https://search.mandumah.com/Record/1261533>.
13. الحفظي، عبد الخالق سليمان(1432). هـ. (تطوير إدارة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية. تصور مقترح [رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية]. جامعة الملك سعود.
14. حماد، وحيد شاه، محمد، عزام عبد النبي، المهدي، ياسر فتحي، & الكيومي، أمل راشد. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان "دراسة نوعية". مجلة العلوم التربوية، 19(19)، 56-28. <https://journals.qu.edu.qa/index.php/jes/article/view/2402/1667.pdf>
15. الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، (7)، 227-217. <https://doi.org/10.35156/0505-000-007-015>
16. الدخيل، عبد العزيز. (2012). التعليم العالي ما له وما عليه. مكتبة العبيكان.
17. الدعجاني، حمد. (2021). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. المجلة العلمية للعلوم التربوية والنفسية، 6(25)، 156-107. <https://doi.org/10.21608/jasep.2022.212112>
18. الزهراني، رحمة صالح، & الغامدي، فيصل علي. (2024). درجة ممارسة الإشراف التربوي الإلكتروني لدى المشرفين التربويين بإدارة تعليم منطقة الباحة لدى المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، 90(2)، 216-185. <http://search.mandumah.com/Record/1494045>
19. الزهراني، عبد الرحمن مساعد. (2024). واقع تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بمنطقة الباحة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 462-432. <http://search.mandumah.com/Record/1480911>
20. السعود، راتب سالمه، & حسنين، إبراهيم علي. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة) (ط.1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
21. شهاب، فادية إبراهيم. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
22. الشهراني، فوزية، & عبد المولى، الطيب. (2023). تطوير أداء المشرفات التربويات بمكتب تعليم أحد رفيدة في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة العلوم التربوية للعلوم الإنسانية، 1(33)، 311-282. <https://doi.org/10.55074/2152-000-033-010>
23. الشهري، حامد عبد الله(1435). هـ. (واقع الإبداع الإداري لدى مديري العموم بوزارة التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود.
24. الشهري، سعيد محمد. (2024). تطوير الإشراف التربوي في ضوء برنامج التحول الرقمي. مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 102(1)، 76-54. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1049>
25. الشهري، نورة. (2021). دور نظم الجداريات في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، دراسة استشرافية. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، 37(6)، 269-228.
26. الصعب، هاشم علي. (2024). نموذج تمكين المدرسة في الإشراف التربوي الجديد، الملامح والتوقعات. المجلة التربوية الإلكترونية. https://educationmag.net/2024/01/10/new_model/
27. صفحي، عائشة محه. (2023). تقييم أداء المشرفات التربويات بمنطقة جازان في ضوء بعض معايير الإشراف بالأهداف الإلكتروني ومقترحات التطوير من وجهة نظرهن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(2)، 60-41. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S06092>
28. الطوالة، مطر غالي. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم في محافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 39(185)، 172-135. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=275851>
29. عابدين، منى عبد الحميد، عوض، محمد محمد، & عبد العال، عنتر محمد. (2021). تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. مجلة سوهاج، 1(1)، 137-134. <https://search.mandumah.com/Record/1123638>
30. عبد الخير، مصطفى، عثمان، منى، & الشرفاوي، مريم. (2021). الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15)، 778-720. <https://doi.org/10.21608/JFUST.2021.262590>

31. عبد الرحمن، إيمان. (2019). درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (27)، 278-299.
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/download/3915/2348>
32. العتيبي، جهار صالح، العتيبي، منال مزيد، اليحيى، نورة يوسف، & الخليوي، لينا سليمان. (2024). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 36، 159-182.
<http://search.mandumah.com/Record/1440094>
33. العفاد، عبد الله علي، & الحيلة، سارة عيضة. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(13)، 70-99. <https://doi.org/10.56793/pcra221364>
34. عمرو، مرفت. (2021). مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
35. العمري، صبياء عبد الله. (2020). رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10(3)، 342-364. <https://doi.org/10.34027/1849-010-003-026>
36. العنزي، زيد. (2020). تطوير أداء منسوبي إدارات الإعلام والاتصال بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الإبداعية: إستراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
37. العنزي، عبد الله الحميدي. (2019). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية، 35(7)، 338-312. <https://doi.org/10.21608/mfes.2019.103260>
38. غنيم، سحر ذياب. (2020). معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(4)، 1-18. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S131019>
39. قارة، سليم، & الصافي، عبد الحكيم. (2021). تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل (ط. 2). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
40. القحطاني، عبد الهادي ناصر. (2020). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030م. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 13(4)، 125-149.
41. قدوري، هنييدة نزيه. (2019). أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة: تجديد وتمكين. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، بدون مجلد (14)، <https://cutt.us/tKajw>
42. المليم، محمد سليمان (1433هـ). (مدى ممارسة المشرف التربوي للإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
43. محمد، صباح سيد، زيدان، مراد صالح، & عبد الباقي، عزة ندى. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر "آليات مقترحة". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(9)، 1422-1365. <https://doi.org/10.21608/fust.2022.262235>
44. المشعل، مريم محمد. (2019). الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 1(1) 478-459. <https://doi.org/10.12816/SAEP.2019.67691>
45. معهد الإدارة العامة. (2019). الإطار السعودي العام للجداريات القيادية، دراسة أكاديمية لتطوير القيادات الإدارية. الرياض.
46. مفتي، خلود بنت عزت. (2019). درجة ممارسة المشرفات التربويات للمرونة الإدارية الإبداعية في مدارس المرحلة المتوسطة بغرب مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. الرياض.
47. هللو، إسلام، & الخطيب، أحمد. (2023). أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى الفلسطينية. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإدارية والمالية، 1(1)، 31-49.
48. وزارة التربية والتعليم (1419هـ). دليل المشرف التربوي (ط. 1). الرياض.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

1. Aas, M., & Blom, T. (2018). Benchlearning as professional development of school leaders in Norway and Sweden. Professional Development in Education, 44(1), 62-75. <https://doi.org/10.1080/19415257.2017.1355840>

2. Abdel Khair, M., Othman, M., & Al-Sharqawi, M. (2021). Creative management as an approach to developing the administrative performance of educational department directors in Egypt (in Arabic). *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15(15), 720–778. <https://doi.org/10.21608/JFUST.2021.262590>
3. Al-Afd, A. A., & Al-Heela, S. A. (2022). Developing the performance of secondary school principals in Sana'a in light of the administrative creativity approach (in Arabic). *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 2(13), 70–99. <https://doi.org/10.56793/pcra221364>
4. Al-Afi, A. A., & Al-Khathami, M. S. (2020). Creative leadership among school leaders in Khamis Mushait Governorate from teachers' perspectives: A field study (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 36(1), 482–508. <https://doi.org/10.21608/mfes.2020.98966>
5. Al-Dujaini, H. (2021). The reality of electronic educational supervision in education offices in Riyadh (in Arabic). *Scientific Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(25), 107–156. <https://doi.org/10.21608/jasep.2022.212112>
6. Al-Hiji, A. I., Al-Muraikhi, M. H., & Al-Otaibi, M. M. (2025). Future scenarios for automating educational supervision in Saudi general education: A foresight study for the period 2026–2035 (in Arabic). *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(24), 150–174. <https://doi.org/10.56793/pcra2213247>
7. Al-Khateeb, A., Ayasrah, M., Beirat, M., & Yahya, S. (2023). A proposed model for developing creative leadership practices for managers of inclusive educational institutions in Jordan. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(4), 60–78. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i4.5889>
8. Al-Omari, S. A. (2020). A proposed vision for applying the blended educational supervision model in public schools in Saudi Arabia (in Arabic). *Palestine Journal for Research and Studies*, 10(3), 342–364. <https://doi.org/10.34027/1849-010-003-026>
9. Al-Shahrani, F., & Abdul Mawla, T. (2023). Developing the performance of female educational supervisors in the Oneizah Education Office in light of the administrative creativity approach (in Arabic). *Journal of Educational Sciences for Humanities*, 1(33), 282–311. <https://doi.org/10.55074/2152-000-033-010>
10. Al-Shehri, S. M. (2024). Developing educational supervision in light of the digital transformation program (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences*, (102), 54–76. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1049>
11. Al-Zoubi, Z. H., Issa, H. M. B., & Musallam, F. Y. (2023). The degree of practicing creative leadership by academic leaders at Jordanian universities and its relationship to the level of teaching performance. *Education Sciences*, 13(2), 163. <https://doi.org/10.3390/educsci13020163>
12. Canales, P. (2020). Professional development models: Impact on school leadership competencies as identified by superintendents in education service center, region 20, Texas [Unpublished doctoral dissertation]. [University Name].
13. Cansoy, R., Kılınç, A. Ç., & Türkoğlu, M. E. (2024). Barriers to school principals' effective instructional supervision practices: Evidence from a centralised educational context. *Educational Studies*, 51(1), 114–131. <https://doi.org/10.1080/03055698.2024.2322942>
14. Ghunaim, S. D. (2020). Obstacles to educational supervision faced by educational supervisors in the southern Jordanian governorates from their perspective (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(10), 1–18. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S131019>

15. Jarrah, A. Y., & Al-Baqiyah, M. N. (2024). Developing educational supervision in light of the quantitative and qualitative growth of educational supervisors and teachers in Riyadh (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(3), 37–54. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A240124>
16. Makin, M., Abdullah, Z., & Shafee, S. (2018). The art of supervision: Role of supervisory skills in developing teacher capacity. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(4), Article 3. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no4.3>
17. Mbi, P., & Boledi, M. (2022). Strategic competencies and skills for future university leaders: Creating more agile universities. In *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities* (pp. 13–28). [Publisher Name].
18. Mohamed, S. S., Zidan, M. S., & Abdel Baki, A. N. (2022). Developing the administrative performance of middle leaderships in Fayoum Educational Directorate in light of continuous improvement: Proposed mechanisms (in Arabic). *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(9), 1365–1422. <https://doi.org/10.21608/jfust.2022.262235>
19. Priyanti, S. R., Murtadhlo, M., Budiyanoto, B., Hariyati, N., Muhimmah, H. A., & Hisham, T. S. (2025). Development of the academic supervision model based on differentiated learning in inclusive schools. *International Journal of Recent Educational Research*, 6(1), 253–263. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v6i1.763>
20. Rasdiana, R., Wiyono, B. B., Imron, A., Rahma, L., Arifah, N., Azhari, R., Elfira, E., Sibula, I., & Maharmawan, M. A. (2024). Elevating teachers' professional digital competence: Synergies of principals' instructional e-supervision, technology leadership and digital culture for educational excellence in digital-savvy era. *Education Sciences*, 14(3), 266. <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>
21. Salman, D. A., & Auso, K. A. (2022). The sequential influence of creative leadership and organizational environment on strategic performance. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, Article 5948806. <https://doi.org/10.1155/2022/5948806>
22. Senol, H. (2019). Professional development of educational leaders. *Journal Name*, Volume(Issue), Page range. <http://CreativeCommons.org/licenses/by/3.0.pdf>
23. Sufhi, A. M. (2023). Evaluating the performance of female educational supervisors in Jazan region in light of electronic objective supervision standards and development proposals from their perspective (in Arabic). *Arab Journal of Sciences and Research Publishing*, 2(7), 41–60. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S06092>
24. Sule, M. A., Adie, J. A., & Akpam, G. O. (2025). Rethinking school supervision and inspection in the digital age. *Journal of Educational Management, Research and Law*, 3(1), 288–292. <https://doi.org/10.xxxxx/jemrl.2025.143>
25. Tran, L. T., & Nghia, T. L. H. (2020). Leadership in international education: Leaders' professional development needs and tensions. *Higher Education*, 80(3), 479–495. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00494-1>