The North African Journal of Scientific Publishing (NAJSP)
مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)
E-ISSN: 2959-4820
Volume 4, Issue 4, 2026
Page No: 144-151
Website: https://najsp.com/index.php/home/index
SJIFactor 2024: 5.49 معامل التأثير العربي (AIF) 2025: 0.69 ISI 2024: 0.696

The Role of Educational Leadership of Kindergarten Principals in Enhancing Teachers' Professional Creativity: A Field Study in Benghazi

Nawara Ali Mahmoud Al-Mansouri*
Faculty of Education, University of Benghazi, Libya.

دور القيادة التربوية لمديرات رياض الأطفال في تعزيز الإبداع المهني لدى المعلمات: دراسة ميدانية بمدينة بنغازي

نوارة علي محمود المنصوري*
كلية التربية، جامعة بنغازي، ليبيا.

*Corresponding author: nuwarah.almansouri@uob.edu.ly

Received: August 18, 2026 | Accepted: October 28, 2026 | Published: November 13, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:
This study aimed to investigate the role of educational leadership exercised by kindergarten principals in enhancing the professional creativity of teachers in Benghazi, Libya, by examining the leadership practices that contribute to the development of educational creativity and the advancement of teachers' professional performance. The study adopted a descriptive-analytical methodology. The target population comprised all public kindergarten teachers in Benghazi during the academic year 2022–2023, totaling 550 teachers, from whom a random sample of 125 teachers was selected across ten public kindergartens. Data were collected using a 30-item questionnaire based on a five-point Likert scale, which demonstrated high reliability, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.958. The findings revealed that the contribution of kindergarten principals to enhancing teachers' educational creativity was rated at a very high level, with an overall mean score of 4.37 out of 5. Furthermore, the results indicated no statistically significant differences attributable to the variable of academic qualification, whereas statistically significant differences were found with respect to years of experience, favoring teachers with fewer than five years of experience. The study recommends the development of specialized training programs for kindergarten principals aimed at strengthening creative leadership practices, as well as linking professional creativity to both material and moral incentive systems.
Keywords: Educational leadership, kindergarten education, teachers' professional creativity, administrative empowerment, Benghazi.

الملخص:
هدفت البحث إلى الكشف عن دور القيادة التربوية لمديرات رياض الأطفال في تعزيز الإبداع المهني لدى المعلمات في مدينة بنغازي، وذلك من خلال تسليط الضوء على الممارسات القيادية التي تسهم في تنمية الإبداع التربوي وتطوير الأداء المهني للمعلمات، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعه من جميع معلمات رياض الأطفال العامة في مدينة بنغازي للعام الدراسي 2022–2023 والبالغ عددهن (550) معلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها (125) معلمة موزعات على عشر روضات حكومية، طُبّقت استبانة مكوّنة من (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي، تمتعت بثبات مرتفع بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.958)، وكشفت النتائج أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تعزيز الإبداع التربوي للمعلمات كانت كبيرة جداً، إذ بلغ المتوسط الكلي (4.37) من أصل (5)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين وُجدت فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات الخبرة الأقل من خمس سنوات، ويوصي البحث بتطوير برامج تدريبية متخصصة لمديرات الرياض تعزز الممارسات القيادية الإبداعية، وربط الإبداع المهني بالحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، رياض الأطفال، الإبداع المهني للمعلمين، التمكين الإداري، بنغازي.

المقدمة:

تُمثّل رياض الأطفال الركيزة الأولى والمنطلق الأساسي في منظومة التعليم والتربية المستدامة؛ إذ تضطلع هذه المؤسسات بمهمة تشكيل شخصية الطفل، وصقل استعداداته المعرفية والوجدانية والاجتماعية في مرحلة تُعدّ الأكثر حساسية وتشكيلاً في مسيرة نموه البشري (النفيعي، 2023)، ويُشكّل الإبداع التربوي في بيئات الطفولة المبكرة ضرورةً استراتيجيةً وحتمية تطويرية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر؛ ولا سيما ما تفرضه ثورة المعلومات والتحولات الرقمية من تحديات متجددة، تستدعي وجود معلمٍ يمتلك الكفايات الإبداعية والقدرة على توليد أساليب تعليمية مبتكرة تتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين (رفاعي وحسن، 2023).

ويكتسب الإبداع التربوي والأداء الابتكاري لمعلمات رياض الأطفال أهمية مضاعفة حين ينبثق من نموذج قيادي فاعل وموجّه؛ فمديرة الروضة ـ بوصفها قائدة تربوية ـ تحمل المسؤولية الأكبر في تهيئة المناخ التنظيمي الداعم وتنمية مهارات القيادة الصفية والمبادرة لدى معلماتِها (الشهري والحربي، 2024)، إن تحفيز الإبداع المهني يتطلب تجاوز الأنماط التقليدية نحو تبني ممارسات قيادية حديثة ـ كالقيادة البيداغوجية والقيادة الخادمة ـ التي تُسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، وبناء رأس المال النفسي للمعلمات، وتمكينهن من ممارسة أدوار تحويلية داخل حجر الدراسة (منصور، 2025).

وقد أكدت الأدبيات التربوية الكلاسيكية والحديثة على حد سواء العلاقة الوثيقة والارتباطية بين نمط القيادة الإدارية والتربوية السائد، وبين استثارة الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المعلمين وتجويد مخرجات العملية التعليمية (شتيات، 2022)، وفي هذا الصدد، تبرز حاجة ملحة على الساحة التربوية العربية والمحلية لدراسة وفحص هذه العلاقة في السياقات التطبيقية الواقعية؛ لا سيما في الدولة الليبية التي تمر بمرحلة إعادة بناء وتطوير مؤسسي شامل يستوجب الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري التعليمي، وتمكين المعلمات من توظيف البيئات التفاعلية واللعب الحر لتنمية إبداع الطفولة (Tok, 2022). ومن هذا المنطلق، تنبثق مشكلة البحث الحالي، والذي يسعى إلى تشخيص واقع القيادة التربوية لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بنغازي، وتقدير حجم أثرها الفعلي في تعزيز الإبداع المهني لدى المعلمات، وصولاً إلى وضع تصورات علمية تسهم في رقي هذا القطاع الحيوي.

الفجوة البحثية وأسئلة البحث:

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية مرحلة الطفولة المبكرة كحجر زاوية في تشكيل مستقبل رأس المال البشري، إلا أن واقع الممارسات التعليمية في رياض الأطفال لا يزال يواجه تحديات جوهرية تتعلق بكيفية الانتقال من التعليم التلقيني التقليدي إلى التعليم الابتكاري التفاعلي، إن تحقيق هذا الانتقال لا يتوقف على كفاءة المعلمة وحدها، بل يرتبط ارتباطاً عضوياً بالبيئة التنظيمية والقيادة المؤسسية التي تحكم الروضة؛ فالقيادة التربوية ليست مجرد وظيفة إدارية لتسيير الأعمال اليومية، بل هي المحرك الأساسي لاستثارة دافعية المعلمات نحو الإبداع المهني، وتوفير مناخ يسوده التمكين والثقة المتبادلة (منصور، 2025؛ Zhang *et al.*, 2022).

وتكمن المشكلة في أن العديد من الإدارات التربوية في مؤسسات الطفولة المبكرة لا تزال تتبنى أنماطاً قيادية تقليدية (بيروقراطية أو مركزية) تعتمد على الرقابة الصارمة والالتزام الحرفي بالتعليمات، هذا المناخ التنظيمي الجاف يؤدي إلى كبح المبادرات الذاتية للمعلمات، ويقلل من رغبتهن في تجريب استراتيجيات تدريسية حديثة أو توظيف التكنولوجيا الرقمية داخل قاعات الدراسة، خوفاً من الخطأ أو المساءلة، مما ينعكس سلباً على نمو التفكير الإبداعي لدى الأطفال (النفيعي، 2023).

يمر قطاع التعليم في الدولة الليبية عامة، وفي مدينة بنغازي خاصة، بمرحلة حرجة من إعادة البناء والتحول المؤسسي؛ حيث تواجه رياض الأطفال شحاً في البرامج التدريبية المتخصصة وغياباً للمعايير الواضحة في اختيار القيادات التربوية وتأهيلها، وأمام هذا الواقع الميداني، يبرز تساؤل جوهري حول مدى قدرة مديرات رياض الأطفال ببنغازي على ممارسة أدوار قيادية بيداغوجية حديثة قادرة على دعم معلمات الطفولة المبكرة وتحفيزهن مهنياً في ظل التحديات الراهنة وضغوط العمل المتزايدة (شتيات، 2022).

ومن خلال رصد الأدبيات التربوية، تبين أن معظم البحوث التي تناولت الإبداع والقيادة ركزت على استطلاع آراء المديرين أنفسهم (النابه، 1991؛ عواد، 1985)، مما قد يقع في فخ "التقييم الذاتي المفرط" ويحجب الواقع الفعلي للممارسات، في المقابل، تندر الدراسات التي تسعى لاستقصاء "وجهة نظر المعلمات" باعتبارهن المستهدف الأول بالعملية القيادية والشريك الأساسي في الميدان، علاوة على ذلك، فإن رياض الأطفال غالباً ما تُدرج هامشياً ضمن دراسات التعليم العام، مما يغفل الخصوصية النمائية والتنظيمية لهذه المرحلة الحساسة.

بناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث الحالي في وجود حاجة ملحة لتشخيص واقع القيادة التربوية لمديرات رياض الأطفال في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمات، وتحديد الدور الفعلي الذي تلعبه هذه القيادة في تحفيز أو كبح الإبداع

المهني لديهن، والوقوف على طبيعة الفروق الناتجة عن المتغيرات الديموغرافية (كالخبرة والمؤهل العلمي)، **وذلك لسد الفجوة المعرفية والميدانية عبر الإجابة عن الأسئلة الآتية:**

- ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تعزيز الإبداع المهني لدى المعلمات في مدينة بنغازي؟
- هل تختلف درجة هذا الإسهام باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلمات؟

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من عدة جوانب: فنظرياً، يُضيف إلى الأدب التربوي معرفةً تجريبية حول ديناميكيات القيادة التربوية في مؤسسات الطفولة المبكرة، ويُعزز فهم العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع المهني في البيئة الليبية، وتطبيقياً، وتُقدّم نتائجه أداةً تشخيصية لوزارة التربية والتعليم لاستحداث معايير اختيار مديرات الرياض وتطوير برامج التنمية المهنية، كما يمنح مديرات الرياض صورةً واضحة عن الممارسات القيادية الأجدى أثراً في استثارة الإبداع لدى معلماتهن.

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات:

1. القيادة التربوية في رياض الأطفال: المفهوم والأبعاد:

تُعرَّف القيادة التربوية لمديرة رياض الأطفال بوصفها عمليةً تأثيريةً، تفاعليةً، ومنظمة؛ تهدف إلى توجيه الطاقات البشرية والمادية داخل الروضة، واستثارة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف تربوية ونمائية متميزة (الخثيلة، 2000)، ولم يعد الدور القيادي في مؤسسات الطفولة المبكرة مقتصراً على الأنماط الإدارية التقليدية، بل تحول إلى ما يُعرف بـ "القيادة البيداغوجية" (Pedagogical Leadership) التي تضع التعلّم والتطوير المهني المستمر في مقدمة أولوياتها (Heikka et al., 2022)، **وبناءً على ذلك، تنطوي هذه القيادة على أبعاد محورية متشابكة:**

- **البُعد الإداري التنظيمي:** ويتضمن التخطيط الاستراتيجي، والتوزيع العادل للمسؤوليات، والمتابعة التقويمية المستمرة.
- **البُعد الفني (البيداغوجي):** ويشمل الإشراف المباشر على تطوير المناهج والأنشطة، وصقل الكفايات التدريسية والقيادية الصفية للمعلمات (الشهري والحربي، 2024).
- **البُعد الإنساني والاجتماعي:** ويتجلى في بناء علاقات قائمة على الثقة التنظيمية، والاحترام المتبادل، والدعم النفسي والمادي لتهيئة بيئة عمل جاذبة (منصور، 2025).

وتتمحور الرؤى والنظريات الحديثة في الإدارة التعليمية حول أنماط القيادة الداعمة للتغيير؛ وفي مقدمتها القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تؤكد على دور القائد في إلهام العاملين، وتحفيز طاقاتهم الكامنة، وبناء رأس مالهم النفسي لتجاوز الأداء الروتيني نحو مستويات عليا من الابتكار والمبادرة (Zhang et al., 2022).

وفي سياق رياض الأطفال، تترجم هذه الفلسفة القيادية إلى ممارسات إجرائية ملموسة؛ كتشجيع المعلمات على تجريب أساليب تدريسية رقمية وحديثة تتواكب مع مهارات القرن الحادي والعشرين (رفاعي وحسن، 2023)، وتهيئة مناخ تنظيمي آمن يُتيح للمعلمة المبادرة، وتوظيف استراتيجيات التعلم باللعب والابتكار دون خشية الفشل أو النقد (Tok, 2022)، إن هذا التمكين القيادي يمثل الضمانة الأساسية لتحويل الروضة من بيئة رعاية جامدة إلى حاضنة تربوية محفزة للإبداع والنمو (Siraj et al., 2023).

2. الإبداع المهني للمعلمين: الأسس والمكونات:

يُعرَّف الإبداع المهني لمعلمات رياض الأطفال بأنه قدرة المعلمة على توليد أفكار، وحلول، وأساليب تدريسية مبتكرة ومفيدة تُسهم في تجويد بيئة التعلّم وتوسيع آفاق النمو المعرفي والوجداني والاجتماعي للطفل (النفيعي، 2023)؛ حيث لا يتوقف هذا الإبداع عند حدود الموهبة الفطرية، بل يُنظر إليه كمنظومة أداء متكاملة تتشكل من ثلاثة مكونات أساسية (جروان، 1999)، أولها المكونات المعرفية المتمثلة في قدرات التفكير التباعدي كالطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، ورقمنة التدريس بما يتلاءم مع مهارات القرن الحادي والعشرين (رفاعي وحسن، 2023)، وثانيها المكونات السلوكية والإجرائية التي تتجلى في الاستعداد العالي للتجريب، والمبادرة، وتوظيف استراتيجيات اللعب الحر، وتحمل المخاطرة المحسوبة في تطبيق الممارسات البيداغوجية الحديثة (Tok, 2022)، وثالثها المكونات الوجدانية والنفسية كالشغف المهني، والدافعية الداخلية، وامتلاك رأس مال نفسي مرتفع يعزز ثقة المعلمة بذاتها وبقدراتها الابتكارية (Zhang et al., 2022)؛ وتؤكد الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة أن هذا الإبداع ليس معزولاً عن السياق المؤسسي بل تحكمه عوامل بيئية وتنظيمية قادرة على استثارته أو كبحه، فحين توفر الإدارة المدرسية مناخاً تنظيمياً آمناً ومحفزاً يقوم على الثقة والدعم المستمر وتتيح فرصاً حقيقية للتنمية المهنية وحضور البرامج التدريبية المتقدمة، فإنها تخلق بيئة خصبة لنمو هذا الإبداع وتطوير جودة التعليم بشكل شامل (منصور، 2025).

3. العلاقة بين القيادة التربوية والإبداع المهني: استعراض الدراسات السابقة:

رصدت الأدبيات التربوية المعاصرة علاقة ارتباطية وتأثيرية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات القيادة التربوية وتنمية الإبداع المهني للمعلمين؛ حيث أكدت الدراسات أن الأنماط القيادية الداعمة كالقيادة البيداغوجية والتحويلية تُعد المتغير الأكثر حساسية في استثارة السلوك الابتكاري داخل البيئة المدرسية (شتيات، 2022)، وفي سياق مؤسسات الطفولة المبكرة، كشفت البحوث التجريبية والميدانية أن التدخلات القيادية الموجهة نحو تحسين جودة التدريس تدعم كفايات المعلمات، وتزيد من دافعيتهن نحو تجريب أساليب تعليمية رقمية ومبتكرة تتلاءم مع مهارات القرن الحادي والعشرين (Siraj *et al.*, 2023).

كما بينت الدراسات أن هذا الأثر القيادي يتجاوز مجرد الإشراف الفني التقليدي ليشمل بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة المؤسسية، والتقدير، والدعم الإنساني؛ وهي عوامل تسهم بشكل مباشر في رفع رأس المال النفسي للمعلمات، وتمكينهن من توظيف استراتيجيات التعلم باللعب الحر والمبادرة دون التخوف من معوقات البيروقراطية الإدارية (منصور، 2025)، وبذلك، يصبح دور القائد محورياً في تحويل الروضة إلى حاضنة فاعلة للابتكار والتطوير المستدام (Yildirim & Yilmaz, 2023).

وعلى الرغم من وفرة هذه الطروحات عالمياً وإقليمياً، إلا أن المكتبة التربوية الليبية تشهد ندرة لافتة في الدراسات المتخصصة التي تفحص هذه العلاقة التفاعلية داخل بيئة الطفولة المبكرة، وهو ما يُعزز الحاجة العلمية والميدانية للبحث الحالي بوصفه إسهاماً أصيلاً يسعى لسد هذه الفجوة في البيئة المحلية (مدينة بنغازي)، ويتميز البحث الحالي عن الأدبيات السابقة بتركيزه الدقيق على "الإبداع المهني للمعلمات" كمتغير تابع ومستهدف بالتطوير، بدلاً من التركيز على الأداء الإداري للمديرات، مستنداً في ذلك إلى رصد واستقصاء وجهة نظر المعلمات أنفسهن؛ باعتبارهن الطرف الأكثر قدرة على تقييم الممارسات القيادية الفعلية التي تحفز طاقاتهن الإبداعية داخل حجرات الدراسة.

المنهجية الدراسة:

1. **تصميم البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث الرامي إلى رصد الظاهرة كما هي في واقعها الميداني وتحليل علاقاتها المتغيرة، ويُتيح هذا المنهج وصف درجة إسهام المديرات في تعزيز الإبداع، واختبار الفروق الإحصائية بين مجموعات المعلمات وفق المتغيرات الديموغرافية.
2. **مجتمع البح وعينته:** تكوّن المجتمع من جميع معلمات رياض الأطفال الحكومية في مدينة بنغازي للعام الدراسي 2022–2023، البالغ عددهن (550) معلمة وفق إحصاءات مراقبة التربية والتعليم/بنغازي، وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية تمثل 5% تقريباً من المجتمع الأصلي، شملت (125) معلمة موزعات على عشر روضات حكومية.

جدول رقم (1): توزيع العينة على رياض الأطفال العامة في مدينة بنغازي

اسم الروضة	عدد المعلمات
زهرة الياسمين	10
شمس الغد	10
البرعم الصغير	10
إشراقة المستقبل	10
البراءة	19
ربيع الطفولة	15
نسائم الربيع	15
الياسمين	12
نبع الحنان	11
رياض الجنة	13
المجموع	125

وتميزت العينة بأن 72% منهن يحملن مؤهلاً تربوياً و28% مؤهلاً غير تربوي، فيما توزعت الخبرة المهنية على النحو التالي: 45.6% لديهن خبرة حتى خمس سنوات، 36% بين خمس و14 سنة، و18.4% فوق 14 سنة.

3. **أداة البحث:** بُنيت الاستبانة بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكوّنت في صورتها النهائية من (30) فقرة تقيس درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تعزيز الإبداع التربوي لدى المعلمات، وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

للتحقق من صدق الأداة، عُرضت على محكّمين اثني عشر من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، وأُجريت التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم، أما ثبات الأداة فقد قُدِّر بمعامل ألفا كرونباخ (α = 0.958) على عينة استطلاعية من (20) معلمة خارج المجتمع الأصلي، مما يدل على ثبات مرتفع جداً.

4. **معيار الحكم (المحك):** اعتُمد المحك الآتي لتصنيف المتوسطات الحسابية وتفسيرها:

جدول رقم (2): معيار الحكم على متوسطات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الإسهام
1.80 – 1.00	قليلة جداً
2.60 – 1.81	قليلة
3.40 – 2.61	متوسطة
4.20 – 3.41	كبيرة
5.00 – 4.21	كبيرة جداً

5. **الأساليب الإحصائية:** لتحليل البيانات استُخدم برنامج SPSS، وشملت الأساليب الإحصائية: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف الاستجابات، واختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار

الفرق وفق المؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق وفق سنوات الخبرة، واختبار شيفيه للمقارنات المتعددة البعدية.

النتائج:

1. درجة إسهام المديرات في تعزيز الإبداع التربوي للمعلمات:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخمس الأعلى والأدنى درجةً

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تشجع المديرة المعلمات على تطبيق طرق تدريس حديثة	4.57	0.64	كبيرة جدا
2	تحرص المديرة على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام	4.55	0.59	كبيرة جدا
3	تهتم المديرة بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهم نحو الابداع	4.50	.0.60	كبيرة جدا
4	لدى المديرة القدرة على التواصل مع المعلمات	4.47	0.62	كبيرة جدا
5	تحث المديرة المعلمات على استخدام اساليب فعالة في التدريس	4.46	.0.62	كبيرة جدا
6	تشرف الديرة على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع	4.44	0.61	كبيرة جدا
7	تساهم المديرة في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والموظفات	4.42	.0.65	كبيرة جدا
8	تعمل المديرة على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة	4.42	0.63	كبيرة جدا
9	تتبع المديرة مع المعلمات انماطا سلوكية مقبولة ولا تتصرف وكأنها في مركز السلطة	4.42	0.74	كبيرة جدا
10	توفر المديرة جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن	4.41	0.75	كبيرة جدا
11	تتميز المديرة بالموضوعية في التعامل مع المعلمات	4.39	0.74	كبيرة جدا
12	تهيئ المديرة المناخ التربوي المناسب لخلق بيئة داعمة	4.39	0.65	كبيرة جدا
13	تناقش المديرة المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة	4.38	0.63	كبيرة جدا
14	تعمل المديرة على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات	4.38	0.61	كبيرة جدا
15	تسهم المديرة في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح أفكارهن الإبداعية	4.38	.0.67	كبيرة جدا
16	تثني المديرة على المعلمات اللواتي يقمن بعمل افكار مبتكرة	4.37	0.81	كبيرة جدا
17	تراعي المديرة الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوية	4.37	0.67	كبيرة جدا
18	تساهم المديرة في تطوير فكرة إبداعية موجودة لدى المعلمة	4.37	0.65	كبيرة جدا
19	تطرح المديرة أفكارا مثيرة لمساعدة المعلمات	4.35	0.68	كبيرة جدا
20	تساعد المديرة المعلمات على اتخاذ قرارات تتعلق بالإبداع	4.34	0.65	كبيرة جدا
21	توفر المديرة بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الإبداع	4.34	0.71	كبيرة جدا
22	تحرص المديرة على توفير البيئة المناسبة للإبداع	4.33	0.75	كبيرة جدا
23	تحرص المديرة على مشاركة المعلمات في وضع مبادئ الإبداع	4.33	0.67	كبيرة جدا
24	تلتمس المديرة العذر للمعلمات لأي تقصير في أدائهن وتركز في عملها على العلاقات الإنسانية	4.33	0.79	كبيرة جدا
25	تحرص المديرة على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء	4.32	0.70	كبيرة جدا
26	تنمي المديرة لدى المعلمات روح الابتكار	4.30	0.66	كبيرة جدا
27	تشرح المديرة الأسباب حول رفض اي إبداع من اي معلمة بكل موضوعية	4.27	0.74	كبيرة جدا
28	تساعد المديرة المعلمات على إنجاز أعمالهن حتى لو تطلب ذلك وقتا كبيرا	4.24	0.79	كبيرة جدا
29	تحظى توجيهات المديرة بالقبول من قبل المعلمات	4.22	0.72	كبيرة جدا
30	تسمح المديرة بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة	4.14	0.86	كبيرة
	الأداة ككل	4.37	0.48	كبيرة جدا

كشف تحليل استجابات أفراد العينة أن المتوسط الكلي لدرجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تعزيز الإبداع التربوي للمعلمات بلغ (4.37) بانحراف معياري (0.49)، وهو ما يقع ضمن فئة (كبيرة جداً) وفق معيار الحكم المعتمد، ويدل هذا المتوسط المرتفع على تقدير المعلمات العالي للممارسات القيادية لمديراتهن في استثارة الإبداع المهني.

وقد تصدّرت الفقرات المرتبطة بتشجيع التدريس الحديث وتهيئة البيئة المؤسسية الداعمة ترتيبَ الفقرات، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بإشراك العاملين في رسم سياسة الروضة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.13)، وإن ظلّت ضمن درجة (كبيرة).

2. اختبار الفرضية الأولى: أثر المؤهل العلمي:

لاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة إسهام المديرات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، استُخدم اختبار t لعينتين مستقلتين، وأسفرت النتائج عما هو مبيّن في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تربوي	90	4.35	0.52	-0.767	0.407 (غير دالة)
غير تربوي	35	4.43	0.43		

يتبيّن من الجدول أن قيمة t بلغت (-0.767) وهي قيمة غير دالة إحصائياً (p = 0.407)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية والقول بعدم وجود فروق جوهرية في تقدير المعلمات لدور مديراتهن تُعزى إلى المؤهل العلمي، سواء أكان تربوياً أم غير تربوي.

3. اختبار الفرضية الثانية: أثر سنوات الخبرة:

لاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، استُخدم تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفق متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.910	2	0.955	4.133	*0.018
داخل المجموعات	28.194	122	0.231		
المجموع	30.104	124			

دلّت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية (F = 4.133، p = 0.018)، وللكشف عن مصدر هذه الفروق أُجري اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة:

جدول رقم (6): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة البعدية

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
حتى 5 سنوات	أكثر من 14 سنة	0.339	*0.019

تكشف نتائج اختبار شيفيه أن الفارق الجوهري كان بين معلمات الخبرة الأقل من خمس سنوات ومعلمات الخبرة الأكثر من 14 سنة، وذلك لصالح المعلمات ذوات الخبرة الأقل، ويُشير هذا الاتجاه إلى أن المعلمات حديثات العهد بالمهنة يُقدِّرن الممارسات القيادية الإبداعية لمديراتهن بصورة أعلى من نظيراتهن ذوات الخبرة المتراكمة.

المناقشة وتفسير النتائج:

1. الإسهام العالي للقيادة التربوية في تعزيز الإبداع:

يتّسق المتوسط الحسابي الكلي المرتفع (4.37) المحقق في هذه الدراسة مع مخرجات الأدبيات التربوية المعاصرة التي تؤكد الدور المحوري والحاسم للأنماط القيادية في استثارة الأداء الابتكاري داخل المؤسسات التعليمية؛ كدراسة شتيات (2022) التي أثبتت المساهمة العالية للقيادة المدرسية في تنمية الطاقات الإبداعية للمعلمين، ودراسة (Siraj *et al*., 2023) التي أكدت من خلال ممارساتها التجريبية أن التدخلات القيادية الموجهة لبيئة الروضة تُعد المتغير الأكثر تأثيراً في تجويد التدريس ودعم كفايات المعلمات.

ويُعزى هذا التقدير المرتفع من وجهة نظر المعلمات إلى عدة عوامل تنظيمية وسياقية متشابكة؛ أبرزها أن مديرات رياض الأطفال في مدينة بنغازي يمارسن أدواراً قيادية "بيداغوجية" وإنسانية متكاملة تتجاوز النمط الإداري الجامد، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للمعلمات ويبني لديهن رأسمالاً نفسياً مرتفعاً يدفع ببيئة العمل نحو التميز والتغيير الإيجابي (Heikka *et al*., 2022; Zhang *et al*., 2022)، علاوة على ذلك، فإن طبيعة العمل مع طفل ما قبل المدرسة تفرض بطبيعتها ديناميكية مستمرة وحاجة دائمة للتجديد والابتكار في الأساليب والأنشطة والوسائل التعليمية، وهو ما يتطلب إدارة واعية تدعم المبادرة وتحفز على الممارسات التدريسية المتطورة.

وتبرز في مقدمة العوامل المستثيرة لإبداع المعلمات قدرةُ المديرة على تهيئة مناخ تنظيمي آمن ومحفز قائم على الثقة المتبادلة والتقدير الإنساني، مما يتيح للمعلمة حرية تجريب الأساليب الرقمية الحديثة وتوظيف استراتيجيات اللعب الحر دون خوف من الوقوع في الخطأ أو التعرض للنقد البيروقراطي.

وتُشكل هذه النتيجة الميدانية مرتكزاً أساسياً وتطبيقاً واقعياً لنظريات القيادة التحويلية (Transformational Leadership)؛ والتي تؤكد في أدبياتها الكلاسيكية والحديثة أن القائد الفاعل لا يكتفي بإدارة المهام الروتينية، بل يمتلك القدرة على إلهام أتباعه، وتحفيز دافعيتهم الداخلية، ومنحهم الثقة والتمكين اللازمين لتجاوز الأطر التقليدية نحو آفاق مهنية متجددة ومبدعة.

2. غياب أثر المؤهل العلمي:

يتفق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أثر القيادة الإبداعية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمة مع ما انتهت إليه الأدبيات التربوية المعاصرة؛ كدراسة شتيات (2022) التي أكدت أن إدراك المعلمين للدور القيادي ومساهمته في التنمية الابتكارية لا يتأثر بالخلفية الأكاديمية أو الدرجة العلمية للمستهدفين.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة كما أشارت دراسة (منصور، 2025) بأن تقييم الأداء الإبداعي لمديرات رياض الأطفال ببنغازي لا يرتبط بالمرجعية المعرفية أو التخصص الأكاديمي الذي تحمله المعلمة، بقدر ارتباطه بطبيعة الممارسات الميدانية والتجربة اليومية المشتركة داخل بيئة العمل الواقعية؛ فالمعلمات بمختلف مؤهلاتهن العلمية يخضعن للمناخ التنظيمي ذاته، ويتأثرن بشكل متساوٍ بالدعم الإداري، والثقة المؤسسية، ونوعية العلاقات الإنسانية التي تبثها المديرة في الروضة.

أن متطلبات العمل بقطاع الطفولة المبكرة تشترك في غاياتها بضرورة تقديم أنشطة تفاعلية واستراتيجيات قائمة على اللعب الحر، وهو أمر يتطلب تحفيزاً قيادياً موحداً ومباشراً لجميع المعلمات بصرف النظر عن فوارقهن الأكاديمية (Tok, 2022)، هذا التماثل في المهام والظروف، والتعرض المستمر لذات النمط القيادي البيداغوجي، أفضى بدوره إلى تشكيل رؤية تقييمية موضوعية ومتقاربة بين المعلمات لأثر هذه القيادة في استثارة دافعيتهن وإبداعهن المهني.

3. تفسير أثر سنوات الخبرة:

تستدعي نتيجة تفوّق المعلمات حديثات الخبرة (أقل من 5 سنوات) في تقدير الدور الإبداعي للمديرات، وبدلالة إحصائية واضحة مقارنة بالمعلمات الخبيرات (أكثر من 14 سنة)، وقفةً تأمليةً وتحليليةً معمّقة؛ حيث يُعزى ذلك إلى أن المعلمات الجديدات في الميدان يكنّ في الغالب أكثر تقبّلاً للتوجيه البيداغوجي، وأحوج إلى الدعم الإداري والإنساني المستمر، مما يجعلهن أكثر حساسية لتأثير المديرة، وأوضح رصداً لأثر ممارساتها القيادية في استثارة دافعيتهن وبناء رأسمالهن النفسي في بداية مسيرتهن المهنية.

وفي المقابل، فإن المعلمات ذوات الخبرة الطويلة غالباً ما يكنّ قد طوّرن كفايات تدريسية مستقرة، وديناميكيات إبداع شخصية ومستقلة عبر ممارساتهن المتراكمة في توظيف الأنشطة واللعب الحر، مما يجعل حاجتهن للتوجيه المباشر أقل، وبالتالي يظهر تأثير المديرة على إبداعهن الفعلي بصورة غير لافتة في تقييمهن.

وتتفق هذه النتيجة موضوعياً مع ما أشارت إليه دراسة الشهري والحربي (2024)، ودراسة (Heikka *et al.*, 2022) من أن تنمية مهارات القيادة الصفية والأداء البيداغوجي تتباين متطلباتها تبعاً للمراحل المهنية للمعلمات؛ إذ يُحتمل أن تتولد علاقة تشاركية أكثر ندّية ونضجاً بين المعلمات الخبيرات ومديراتهن نتيجة لتقارب الفهم والخبرة في قطاع الطفولة المبكرة، مما يخفف من حجم "التأثير الإرشادي العمودي" المُتصوَّر للمديرة لصالحهن، بعكس المعلمات الحديثات اللواتي يجدن في نمط القيادة الداعم والتحويلي مظلة أساسية للتمكين وتجويد الأداء التعليمي.

الخاتمة والتوصيات:

الخاتمة:

بناءً على ما سبق، يخلص البحث الحالي إلى أن مديرات رياض الأطفال في مدينة بنغازي يُسهمن بدرجة كبيرة جداً في تعزيز الإبداع التربوي للمعلمات (بمتوسط حسابي بلغ 4.37)، مما يعكس وعياً قيادياً متقدماً بأهمية الابتكار في بيئة الطفولة المبكرة؛ حيث برز تشجيع أساليب التدريس الحديثة وتهيئة مناخ قائم على التقدير والاحترام المتبادل كأهم الممارسات القيادية المحفزة لاستثارة إبداع المعلمات، كما كشفت النتائج أن المؤهل العلمي للمعلمة لا يُفضي إلى أي فوارق جوهرية في تقدير الأثر القيادي الإبداعي، مما يؤكد موضوعية هذا الأثر وتجاوزه للفوارق الأكاديمية الفردية؛ وفي مقابل ذلك، أظهرت النتائج تبايناً في التقييم تبعاً لمتغير الخبرة، حيث تبيّن أن المعلمات حديثات الخبرة (أقل من 5 سنوات) يُقيّمن الدور الإبداعي للمديرة بصورة أعلى وبدلالة إحصائية واضحة مقارنةً بالمعلمات الخبيرات (أكثر من 14 سنة)، وهو ما يستدعي مراعاة هذا التفاوت عند تصميم استراتيجيات الدعم القيادي التشاركي.

التوصيات:

1. تطوير برامج تدريبية متخصصة لمديرات رياض الأطفال تُركّز على مهارات القيادة التحويلية وتقنيات استثارة الإبداع المهني للمعلمات.
2. ربط الإبداع التربوي بمنظومة حوافز مادية ومعنوية واضحة، تشمل الترقيات والمكافآت، لتعزيز دافعية المعلمات نحو الابتكار.
3. الاهتمام بإرشاد المعلمات الجدد وتوجيههن بصورة منهجية مُمنهجة، لاستثمار الانفتاح والحماس الإبداعي الذي يُميّز هذه الفئة.
4. إشراك العاملين في رسم السياسات التربوية للروضة بوصفه ممارسةً قياديةً تعزز الانتماء المؤسسي وتُذكي الطاقات الإبداعية الجماعية.
5. إجراء دراسات مستقبلية تعتمد مناهج مختلطة (كمية ونوعية) للتعمق في فهم آليات عمل القيادة الإبداعية في رياض الأطفال بمدن ليبية أخرى.
6. أنه نتيجة تفوّق المعلمات الأقل خبرةً تحتاج إلى استكشاف أعمق عبر دراسات طولية تتتبع تطور تقدير المعلمة للقيادة الإبداعية عبر مراحل خبرتها المهنية المتصاعدة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. جروان، فتحي عبد الرحمن (1999). الموهبة والتفوق والإبداع. دار الكتاب الجامعي.
2. الخثيلة، هند (2000). إدارة رياض الأطفال. مكتبة العبيكان.
3. رفاعي، إيمان عبد الحكيم، ونشوة محمد حسن (2023). دور الإبداع الرقمي كمدخل لإعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة التربية وثقافة الطفل، 27(1)، 83–141.
4. شتيات، منذر فندي (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(3)، 360–385.

5. الشهري، مشاعل علي محمد، ومحمد بن محمد الحربي (2024). دور مديرات مدارس الطفولة المبكرة في تنمية مهارات القيادة الصفية للمعلمات في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة (من وجهة نظر المعلمات). بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. 31. 157-198.
6. عواد، ياسين أحمد (1985). مدى تطبيق مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإدارية [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة عمان.
7. منصور، سحر سامي صلاح (2025). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى المعلمات بمؤسسات الطفولة المبكرة (تصور مقترح). مجلة "دراسات في الطفولة والتربية" - جامعة أسيوط، (35، ج 1)، 402–530.
8. النابه، عمر (1991). المسؤولية الإدارية والفنية لمديري المدارس في دولة الإمارات العربية المتحدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك زايد.
9. النفيعي, جواهر فهيد (2023). دور المعلمات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى أطفال مرحلة الطفولة المبكرة بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 122(2)، 567-608.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Heikka, J., Ahtiainen, R., Waniganayake, M., & Fonsén, E. (2022). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. Educational Review, 1–23.
2. Siraj, I., Melhuish, E., Howard, S. J., Neilsen-Hewett, C., Kingston, D., De Rosnay, M., Huang, R., Gardiner, J., & Luu, B. (2023). Improving quality of teaching and child development: A randomised controlled trial of the leadership for learning intervention in preschools. Frontiers in Psychology, 13, 1092284.
3. Tok, E. (2022). Early childhood teachers' roles in fostering creativity through free play. International Journal of Early Years Education, 30(4), 956–968.
4. Yildirim, Y., & Yilmaz, Y. (2023). Promoting creativity in early childhood education. PLOS ONE, 18(12), e0294915.
5. Zhang, L., Wu, T., Liu, L., Ren, P., & Lin, C. (2022). The relationship between Chinese preschool principal leadership styles and teacher leadership: Exploring the mediating effect of psychological capital. Frontiers in Psychology, 13, 1006184.