

Aloqaifi, S. (2024). Developing Creative Management Among Work Teams of Female Educational Supervisors in Al-Kharj Governorate, *Journal of Educational Science* , 10(3), 122 - 153

Developing Creative Management Among Work Teams of Female Educational Supervisors in Al-Kharj Governorate

Sahar Abdullah Aloqaifi

Kharj educational supervision office

Bachelor's degree in English

Sahargalanaser@gmail.com

Abstract:

This research aimed at submitting a proposed perception to develop creative management among work teams of female educational supervisors in Al-Kharj Governorate. The research adopted the analytical descriptive methodology. The population of the research consisted of the female educational supervisors working in the department of educational field supervision in Al-Kharj Governorate , their number is 93 , the sample of the research has included all members of the community. A questionnaire was used as a tool for collecting data. The questionnaire consisted of four axes dealt with the application level of creative management to solve administrative problems among the work teams of female educational supervisors in Al-Kharj Governorate. The results showed that the application level of creative management among work teams came with middle level in general, application levels for fluency, flexibility and originality came also with middle degree, while the application level of sensitivity to problems came with low degree. In light of these results , the researcher submitted a suggested proposal to develop the efficiency of work teams to solve administrative problems among the female educational supervisors in Al-Kharj Governorate.

The research recommended the necessity of holding periodic meetings between work teams to exchange views about administrative problems, and to identify creative solutions to those problems. Conducting a periodic

review for the performance of work teams , and identifying the extent of their commitment to the application of creative management to solve administrative problems , and the strengths or shortcomings with regard to the application of creative management.

Keywords: The creative Management - The educational supervisor - work teams.

العقيفي ، سحر. (٢٠٢٤). تطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج (تصور مقترح). *مجلة العلوم التربوية* ، ١٠ (٣) ، ١٢٢ - ١٥٣

تطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج تصور مقترح

د. سحر بنت عبد الله العقيفي^(١)

المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وشمل مجتمع البحث المشرفات التربويات العاملات في قسم الإشراف التربوي الميداني في محافظة الخرج ، وعددهن ٩٣ مشرفة ، وشملت عينة البحث مجتمع المشرفات التربويات بشكل شامل. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور تتناول مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لحل المشكلات الإدارية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج. وأوضحت نتائج البحث أن مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لدى فرق العمل يتحقق بشكل عام بمستوى متوسط ، وجاء تطبيق مستويات الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة لدى فرق العمل بمستوى متوسط ، أما مستوى الحساسية للمشكلات لدى فرق العمل فقد تحقق بمستوى منخفض. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الباحثة تصور مقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج.

وأوصى البحث بضرورة عقد لقاءات دورية بين فرق العمل لتبادل وجهات النظر حول المشكلات الإدارية ، والتعرف على الحلول الإبداعية لتلك المشكلات. وإجراء مراجعة دورية لأداء فرق العمل ، والتعرف على مدى التزامها بتطبيق الإدارة الإبداعية لحل المشكلات الإدارية ، وأوجه القوة أو القصور فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإبداعية ، المشرف التربوي ، فرق العمل.

(١) مكتب الاشراف التربوي بالخرج- بكالوريوس لغة الانجليزية، Sahargalanaser@gmail.com

مقدمة

يشهد العالم المعاصر العديد من التطورات العلمية والتقنية ، والتي انعكست بدورها على الكثير من مجالات الفكر والعمل الإنساني ، وظهرت تبعاً لذلك الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة مؤسسات الأعمال المختلفة ، والاعتماد على تطوير القوى البشرية لدى المؤسسات ، والحاجة إلى تنسيق جهود هذه القوى البشرية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر فاعلية ، وأدى ذلك إلى استحداث أساليب إدارية قائمة على تنسيق العمل المشترك بين العاملين ، والعمل التعاوني المشترك .

وفي هذا السياق ظهر التوجه نحو تبني أسلوب فرق العمل ، كأحد الأساليب العملية الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ويُنظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد ، بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل ، وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، بأفضل الطرق والسبل الممكنة (رضوان ، ٢٠١٣) . وتعاظم الاهتمام ببناء وانتقال تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة ، حيث لم يعد الفرد هو المحور الوحيد للعمل دائماً ، وأصبح فريق العمل هو المحور الحقيقي ، وسادت فكرة أن تقسيم القوى البشرية إلى فرق عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها ، وبُني هذا على افتراض أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو الانتماء إلى جماعة ، حيث أن العمل في كنف الجماعة يرتقي بأداء الفرد وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المؤسسة بشكل عام (أبو النصر ، ٢٠١٥ ، ص ٤٥) .

وانتقل تبني أسلوب فرق العمل إلى المجال التربوي ، وظهرت اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي تعتمد على تعزيز العلاقة بين دور المشرف التربوي والمعلم والإدارة المدرسية ، والاهتمام المتزايد بدور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الدافعية ونمو الروح المعنوية والأثر الإيجابي للعمل الجماعي في تحسين مستوى الإنجاز (الغافري والعبري والمنذرية ، ٢٠٢١ ، ص ١٥٧) . ويؤدي تبني أسلوب فرق العمل في المؤسسات التعليمية إلى تشجيع المبادرات ، وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد ، والاستجابة بشكل سريع للمتغيرات البيئية ، بالإضافة إلى توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول فعالة لتلك المشكلات (رضوان ، ٢٠١٣ ، ص ٤٣) .

كما تتضح أهمية فرق العمل بالنسبة للمشرفين التربويين من حيث توفير الفرص المواتية لتبادل وتشارك المعارف ، من خلال العمل مع الأقران وتبادل الخبرات بناء على التقصي الجماعي ، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الغايات المشتركة ، ودعم التدريب والإنماء المهني للمشرفين (الغافري وآخرون ، ٢٠٢١ ، ص ١٥٣) .

واهتمت بعض الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية بدور فرق العمل في الميدان التربوي ، ومنها دراسة المالكي والزهراي (٢٠٢٠) ، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدايير من وجهة نظر قيادات المدارس ، وأوضحت نتائج الدراسة أن واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدايير يتحقق بدرجة مرتفعة ، وذلك بالنسبة لمجالات بناء فرق العمل ، والاجتماعات الدورية لفرق العمل ، وتفعيل التوصيات ، والصعوبات المتعلقة بتفعيل فرق العمل. واهتمت دراسة الغامدي (٢٠١٥) بمعرفة درجة استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية ، وأثرها على تفعيل الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة ، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أسلوب إدارة الفريق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي-متوسط - ثانوي).

ويتضح مما سبق أهمية فرق العمل بالنسبة للمؤسسات المختلفة ، ومنها المؤسسات التعليمية ، وخاصة في مجال القيادة المدرسية ، أو في مجال الإشراف التربوي ، ويتطلب تبني أسلوب فرق العمل في المؤسسات المختلفة وجود إدارة قادرة على تنظيم جهود فريق العمل ، وتنسيقها لمواجهة كافة التغيرات التي تطرأ على العمل ، وأن تتصف بالمرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الأفكار الجديدة ، وهو ما يتفق مع مبادئ الإدارة الإبداعية ، والتي تحرص على التنمية المستمرة لأعضاء فريق العمل ، وتسعى بشكل مستمر إلى تطوير مستوى أدائهم كفريق عمل متكامل (أبو النور وآخرون ، ٢٠٢١).

وأكدت الحريري (٢٠١٦) أن التوجهات المعاصرة في المؤسسات التعليمية تؤكد على أهمية وجود إدارة تتمتع بكفاءة عالية وفاعلة تحسن توظيف الموارد البشرية لديها ، وتعمل على حل المشكلات بطرق إبداعية من خلال تطبيق الفكر الإداري الحديث ، وأوضح عيد (٢٠١٠) أهمية تطبيق الإدارة الإبداعية في كافة المؤسسات المعاصرة ، وأن تزايد المشكلات الإدارية يفرض التغيير والتطوير والانتقال إلى تطبيق الإدارة الإبداعية ، يُضاف إلى ذلك طبيعة المشكلات المعاصرة والمرتبطة بالثورة الرقمية والتي تتطلب وجود إدارة إبداعية قادرة على إيجاد حلول غير تقليدية لتلك المشكلات.

ويشير الرقاص والعيسى (٢٠١٨) أن المؤسسات التربوية المختلفة تواجه العديد من التحديات المعاصرة ، مما يتطلب البحث عن أساليب ونظم قادرة على مواجهة تلك التحديات ، وهذا الأمر لن يتحقق عبر الأساليب الإدارية التقليدية ، بل يتطلب البحث عن حلول إبداعية قادرة على جسر الفجوة بين الواقع والأهداف التربوية المرجو تحقيقها. ويوضح عباينة والشقران (٢٠١٣) أهمية تبني المؤسسات التعليمية للإبداع الإداري وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها ، باعتبار أن المؤسسات التعليمية المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والنمو ، ويتطلب تحقيق ذلك بذل جهوداً مكثفة نحو دعم العمل الإبداعي والتطور والتميز في الأداء.

كما يشير ريكيو (Riccio , 2010) إلى أهمية الإدارة الإبداعية للعاملين في مجال التعليم ، وفي مجال الإشراف التربوي بصفة خاصة ، ويرى أهمية تطوير الإدارة الإبداعية في كافة المؤسسات التعليمية ، وأنه يجب تنفيذ استراتيجيات رسمية في مجال تطوير الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية والمشرفين التربويين ، بصورة تماثل مع ما يحدث مع المدرء والرؤساء التنفيذيين في الشركات ومؤسسات الأعمال. ويضيف قارة والصايف (٢٠١٣) أن ممارسة الإدارة الإبداعية أصبحت من أكثر الموضوعات حيوية في المؤسسات المعاصرة ، وذلك بهدف المساهمة في تطوير أداء العاملين ، وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة ، وتحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.

وتتضح أهمية الإدارة الإبداعية وتبني أساليب حديثة في عمل المشرفين التربويين ، وذلك في ضوء العديد من الاعتبارات ومنها طبيعة عمل المشرف التربوي وأدواره المتعددة في العملية التعليمية ، بداية من الإشراف على الطالب المعلم ، ثم المعلم الجديد ، ومتابعة وتوجيه المعلمين أثناء الخدمة ، وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين ، وتطوير طرق التدريس السائدة في الصفوف الدراسية ، والتخطيط والتنسيق الدقيق للمناهج الدراسية (المدهون ، ٢٠٢٠) ، إلى جانب ما يتعلق بمتابعة سير العمل في المدارس ، وإعداد الميزانيات ، وتحديد المستلزمات والأدوات التقنية التي ترتبط بتنفيذ المناهج الدراسية ، وإعداد تقييمات المعلمين والاتصالات مع المجتمع المحلي ، وجميعها من المهام التي تقع ضمن دائرة عمل المشرف التربوي (Abubakr , 2018).

ويواجه المشرف التربوي خلال عمله العديد من المشكلات التي تؤثر بشكل كبير على ممارسته العملية الإشرافية ، وتنعكس على مهامه الإشرافية ، كعقد الدورات التدريبية والتعرف على احتياجات المعلمين (Alsaree , Alshurman and Alshurfat , 2020) ، كما أوضحت دراسة (Shombi and Alhassan , 2021) أن تعدد تلك المشكلات يؤدي إلى ضعف مستوى الإشراف التربوي ، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على مستوى أداء المعلم. وأكدت دراسة الغافري والعبري

والمنذرية (٢٠٢١) أهمية البحث في الأساليب الإدارية الحديثة لمعالجة التحديات التي تواجه عمل المشرف التربوي ، وأوضحت الدراسة أن إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المشرف التربوي يُعد مطلباً مهماً يخدم تطوير العملية التربوية بشكل كبير.

وعلى هذا الأساس فقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالإدارة الإبداعية وأهميتها في الميدان التربوي بشكل عام ، وفي مجال عمل المشرفين التربويين ، ومن تلك الدراسات دراسة المطيري (٢٠٢٠) والتي هدفت بتحديد درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، وأوضحت أن ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات تتحقق بدرجة متوسطة ، وأن الصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات تتحقق بدرجة عالية جداً. ودراسة الطواله (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم في محافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين ، وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء جاءت بدرجة متوسطة ، بينما جاءت الموافقة على بعد صعوبات تطبيق الإدارة الإبداعية بدرجة عالية ، ودراسة العوين (٢٠١٩) والتي هدفت إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة الإبداعية لدى قيادات إدارة التعليم متوسطة بشكل عام. وأهتمت دراسة آل حسين (٢٠١٨) بتحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس بالمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم ، وتوصلت الدراسة إلى أن قائدات المدارس يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة عالية في أبعاد الأصالة والطلاقة والمرونة. كما هدفت دراسة الغنزي (٢٠١٧) إلى قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، وتحديد الصعوبات والمقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين ، وأوضحت الدراسة ممارسة المشرفين التربويين للإبداع الإداري بدرجة متوسطة ، وجود العديد من الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين ومنها كثرة الأعباء الإدارية ، وقلة مشاركة المشرف التربوي في البرامج المتخصصة بتنمية الإبداع الإداري. وتناولت دراسة السلیمان (٢٠١٦) تحديد درجة تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمدينة الرياض في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة ، وأوضحت الدراسة أن درجة تنمية تلك المهارات تتحقق بدرجة متوسطة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود صعوبات تعيق تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات الوسطى في الإدارات التعليمية بمدينة الرياض.

ويتضح من الآراء السابقة أهمية تطوير أداء فرق العمل المشرفين التربويين ، وأهمية تطبيق الإدارة الإبداعية كأحد الأساليب الإدارية التي يُمكن من خلالها إدارة وتوجيه فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من الأساليب التقليدية ، والتي تركز على العمل الفردي ، وهو ما لا يتسق مع السعي نحو تنسيق جهود العاملين ضمن فريق عمل متكامل ، كما يتضح من الدراسات السابقة وجود بعض الصعوبات التي تحد من الإبداع الإداري لدى المشرفات التربويات وأن ممارسة الإبداع الإداري يتحقق بدرجة متوسطة.

مشكلة البحث

أشارت بعض الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية ، والتي اهتمت بواقع عمل المشرفين التربويين إلى طبيعة المشكلات التي يواجهونها في عملهم التربوي ، حيث أوضحت دراسة السيد (٢٠١٩) ضعف مستوى حل تلك المشكلات نظراً لعدم وجود استراتيجيات مهنية واضحة للمشرف التربوي في علاج المشكلات الإدارية ، وأن تلك المشكلات تحد من نشاطه الميداني ، وإعداده للبرامج التدريبية والندوات ، والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية. ويرتبط عمل المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية بالكثير من الجوانب الإدارية المتعلقة بالاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي ، ومقابلة المعلمين الجدد ، والوقوف على احتياجاتهم التدريبية ، والتأكد من توافر الطاقة البشرية للمدارس ، وتوزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي ، ومتابعة ما يطرأ من ظواهر غير اعتيادية في المدارس ، وتقديم الخطط العلاجية الإثرائية ، وإعداد التقارير عن واقع العمل ، بالإضافة إلى ما يتعلق بمتابعة سير الاختبارات الفصلية ، ورصد النتائج ، وغير ذلك من مهام إدارية (القحطاني ، ٢٠٢٠).

كما اشارت دراسة عبد الجليل (٢٠٢٠) إلى أن المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية يواجهون الكثير من الصعوبات في تحقيق أهدافهم ، ومن أهم تلك الصعوبات تعدد الأعمال الإدارية والمكتبية التي ينبغي عليهم إنجازها. وأوضحت دراسة العمود وآخرون (٢٠٢٠) الحاجة إلى وجود العديد من الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين ، ومنها الاحتياجات التدريبية في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال وأبرزها مهارات إدارة فرق العمل ، والعدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام ، وأشارت دراسة البابطين (٢٠١٢) إلى وجود العديد من المعوقات المادية والإدارية والفنية التي تحد من عمل المشرف التربوي.

وفي ضوء تلك المشكلات فقد اهتمت العديد من الدراسات بتطوير الأساليب القيادية لدى المشرفين التربويين ، ومع الأخذ في الاعتبار أهمية الإدارة الإبداعية ، فقد أوصت دراسة المطيري (٢٠٢٠) بتشجيع المشرفات التربويات على تطبيق الإدارة الإبداعية عند ممارستهن لمهام العمل ، وأوصت دراسة العنزي (٢٠١٧) بأهمية زيادة التعاون بين المشرف التربوي والعاملين معه على اتخاذ قرارات إبداعية في مجال العمل ، كما أوصت دراسة الغامدي (٢٠١٥) بإجراء دراسات عن واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين.

ومن خلال ما سبق ، ويضاف إليه ما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في قسم الإشراف التربوي في إدارة تعليم الخرج ، والتي أوضحت انخفاض مستوى أداء فرق عمل المشرفات التربويات والحاجة إلى تبني أساليب قيادية أكثر مناسبة لطبيعة فرق عمل المشرفات التربويات ، وندرة الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية والتي تناولت دور الإدارة الإبداعية في تطوير أداء فرق العمل ، فقد اتجه اهتمام البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج ، وتتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج؟، ويتفرع منه السؤالين التاليين:

١. ما مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لحل المشكلات الإدارية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج؟
٢. ما التصور المقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية ، بما يشمل المستويات التالية: الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات ، لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج.
٢. تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج.

أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي على النحو التالي:

الأهمية النظرية للبحث

١. أهمية عمل المشرفة التربوية ، ودورها الهام في الميدان التربوي ، والحاجة المستمرة إلى تطوير مستوى أدائها.
٢. نشر ثقافة فرق العمل في الميدان التربوي ، وتبني العمل بهذا الأسلوب في كافة المؤسسات التربوية.
٣. ندرة الدراسات التي تناولت الإدارة الإبداعية لدى فرق العمل ، وذلك على الرغم من أهمية الإدارة الإبداعية ، والحاجة إلى ابتكار حلول غير تقليدية لمواجهة المشكلات التي تواجه فرق العمل المؤلفة من المشرفات التربويات.

الأهمية التطبيقية للبحث

١. يُقدم البحث تصور مقترح يُمكن تطبيقه بشكل عملي لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات.
٢. قد يُسهم البحث في جذب اهتمام الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات التي تتطرق إلى تطوير المهارات القيادية لدى فرق عمل المشرفات التربويات.

حدود البحث

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٣هـ.
- الحدود المكانية: محافظة الخرج.
- الحدود البشرية: المشرفات التربويات في إدارة محافظة الخرج التعليمية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على المستويات التالية للإدارة الإبداعية: الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات.

مصطلحات البحث

فرق العمل

يُعرف رضوان (٢٠١٣) فرق العمل بأنها «جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة ، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويُعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف» (ص ٣٩).

وتعرف الباحثة فرق العمل إجرائياً بأنهم مجموعة من المشرفات التربويات العاملات في إدارة الخرج التعليمية ، ويمتلكن معارف وقدرات ومهارات متكاملة ، ولهن أهداف مشتركة في مجال الإشراف التربوي ، ويتم التنسيق والتعاون بينهما لتحقيق تلك الأهداف.

المشرفات التربويات

عرف القحطاني (٢٠٢٠) المشرف التربوي بأنه «الشخص المؤهل تأهيلاً جامعياً تربوياً مع خبرة محددة في التدريس ، ويختص بالإشراف على المعلمين ومساعدتهم ومتابعة أدائهم وتقييمهم والعمل على تطويرهم مهنيًا للأفضل والتنسيق بين المدارس وعلاقتها ببعضها على اختلاف مراحلها من جهة وإدارة التربية والتعليم من جهة أخرى» (ص ١٢٩).

وتُعرفه الباحثة المشرفة التربوية إجرائياً بأنها «الموظفة الحاصلة على مؤهل تربوي جامعي من الدرجة الأولى على الأقل (بكالوريوس) ضمن أحد برامج إعداد المعلمات ، ولها خبرة محددة في مجال التدريس ، وتُكلف بممارسة مهام الإشراف التربوي الميداني على المعلمات في محافظة الخرج ، ويُسند إليها متابعة كل ما يختص بقضايا التعليم في المحافظة ، والعمل على تنسيق العملية التعليمية بالاشتراك مع المعلمات وقادة المدارس»

الإدارة الإبداعية

تُعرف الإدارة الإبداعية على أنها «قدرة القيادة التربوية على القيام بالتغيير أو التطوير أو استحداث أساليب جديدة من خلال الأفراد والوسائل التقنية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية ووظائفها الحالية والمستقبلية ، بطرق غير تقليدية تتميز بالمتابعة والأصالة والمبادرة والحساسية للمشكلات» (الرقاص والعيسى ، ٢٠١٨).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة الهادفة إلى تبني حلول غير تقليدية ومبتكرة أثناء ممارسة فرق عمل المشرفات التربويات في محافظة الخرج لمهام العمل الإشرافي والإداري، بحيث تتميز تلك الحلول والممارسة بالطلاقة، أي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة لمواجهة وحل المشاكل المختلفة، والمرونة أي القدرة على تغيير الفرد لوجهة تفكيره في اتجاهات مختلفة ذات بعد وظيفي، والتوصل إلى حلول تتميز بالأصالة والجدة، والحساسية للمشكلات، أي القدرة على التعرف على النقائص ومواطن القوة والضعف في المواقف والموضوعات والقضايا التي تواجه فرق عمل المشرفات التربويات.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويُعرف سليمان (٢٠١٤) هذا المنهج بأنه «أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة موضع الدراسة، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (ص ١٣١). وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج البحثية مناسبة لطبيعة البحث الحالي.

مجتمع البحث وعينته

أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات ذات الصلة بأهداف الدراسة، وتم إعداد الاستبانة وفق الإجراءات التالية:

- **الهدف من الاستبانة:** هدفت الاستبانة إلى قياس مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لدى فرق العمل المؤلفة من المشرفات التربويات في محافظة الخرج.
- **تحديد مصادر إعداد الاستبانة وصورتها الأولية:** بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت فرق العمل والإدارة الإبداعية والإبداع الإداري ومنها دراسات (أبو النور وآخرون، ٢٠٢١)، و(الطواله، ٢٠٢٠)، و(المطيري، ٢٠١٩)، و(الرقاص والعيسى، ٢٠١٨)، و(العنزي، ٢٠١٧)، وتضمنت الاستبانة أربعة محاور على النحو التالي: مستوى الطلاقة لدى فرق العمل، ومستوى المرونة لدى فرق العمل، ومستوى الأصالة لدى فرق العمل، ومستوى

الحساسية للمشكلات لدى فرق العمل. ويمثل كل محور أحد مستويات الإدارة الإبداعية ، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (٢٤) فقرة موزعة على محاور الاستبانة الأربعة.

- **التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة:** بعد إعداد الصورة الأولى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين المختصين في الإدارة التربوية ، للتحقق من دقة الصياغة العلمية واللغوية لفقرات الاستبانة ، والتحقق من صحة انتماء كل فقرة إلى المحور الفرعي الذي تدرج ضمنه ، وإبداء ما يلزم من تعديلات ، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إضافة فقرة إلى المحور الأول ، وحذف فقرة واحدة من المحور الثالث ، وحذف فقرتين من المحور الرابع ، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة (٢٢) فقرة.

- **التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية ، مؤلفة من (١٧) مشرفة تربوية ممن لا ينتمين إلى عينة الدراسة ، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وجاءت النتائج على النحو الموضح في جدول (١)

جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٧٤٤**	٨	٠,٩٠٧**	١٤	٠,٩٢٤**	١٩	٠,٨٨١**
٢	٠,٩٤٤**	٩	٠,٩٥٦**	١٥	٠,٨٤٢**	٢٠	٠,٩٢٠**
٣	٠,٨٢٠**	١٠	٠,٨٠٥**	١٦	٠,٨٦٠**	٢١	٠,٩١٥**
٤	٠,٦٨٦**	١١	٠,٧٤٥**	١٧	٠,٨٤٧**	٢٢	٠,٩٠٤**
٥	٠,٨٢٩**	١٢	٠,٧٦٣**	١٨	٠,٧٦٢**		
٦	٠,٦٦٤**	١٣	٠,٨٤٩**				
٧	٠,٨٠٨**						

** معامل ارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

وتوضح النتائج السابقة ارتباط درجة كل فقرة بمعامل ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وجاءت معاملات الارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠١ ، وفيما بعد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ، وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معايير الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	محاور الاستبانة
٠,٩١٢**	مستوى الطلاقة لدى فرق العمل
٠,٩٦٤**	مستوى المرونة لدى فرق العمل
٠,٨٥١**	مستوى الأصالة لدى فرق العمل
٠,٨٧٥**	مستوى الحساسية للمشكلات لدى فرق العمل

معامل ارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ **

وتشير تلك النتائج إلى أن درجة كل محور ترتبط بمعامل ارتباط دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ مع الدرجة الكلية للاستبانة ، وتؤكد النتائج السابقة تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

التحقق من ثبات الاستبانة: تم حساب معامل ألفا - كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة ، وللإستبانة ككل ، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معايير الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
٠,٨٩٥	٧	مستوى الطلاقة لدى فرق العمل
٠,٩١٧	٦	مستوى المرونة لدى فرق العمل
٠,٩٣٠	٥	مستوى الأصالة لدى فرق العمل
٠,٩١٨	٤	مستوى الحساسية للمشكلات لدى فرق العمل
٠,٩٧١	٢٢	الاستبانة ككل

وتوضح النتائج الواردة في جدول (٣) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين (٠,٨٩٥ إلى ٠,٩٣٠) ، وبلغت قيمة معاملات الثبات للاستبانة ككل ٠,٩٧١ ، وتدل تلك القيم على درجة عالية من الثبات.

- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية: بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة تم إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية ، وتكونت من قسمين على النحو التالي:
- القسم الأول: وتضمن التعريف بالاستبانة والهدف منها ، وطريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة.

- **القسم الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة وعددها ٢٢ فقرة موزعة على أربعة محاور ، يمثل كل محور أحد مستويات تطبيق الإدارة الإبداعية لدى المشرفات التربويات ، وشمل المحور الأول مستوى الطلاقة (٧) فقرات ، والمحور الثاني مستوى المرونة (٦) فقرات ، ومستوى الأصالة (٥) فقرات ، ومستوى الحساسية للمشكلات (٤) فقرات.

وتم تقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفق تدرج خماسي لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية ، بحيث تُعطى الاستجابة كبيرة جداً (٥) درجات ، وكبيرة (٤) درجات ، ومتوسطة (٣) درجات ، ومنخفضة درجتان ، ومنخفضة جداً درجة واحدة ، وعلى هذا تم تحديد الحد الفاصل للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية الموزونة بناءً على طول الفئة ، وذلك كما يلي: المدى = أكبر قيمة لتقييم المستوى - أصغر قيمة لتقييم المستوى = ٥ - ١ = ٤. وعدد الفئات = ٥ ، وعلى هذا فإن طول الفئة = $4 \div 5 = 0.8$ ، وبذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون على النحو التالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

مستوى التطبيق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	كبير	كبير جداً
المتوسط	١ - ١,٧٩	١,٨ - ٢,٥٩	٢,٦ - ٣,٣٩	٣,٤٠ - ٤,١٩	٤,٢ - ٥

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: «ما مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج؟» وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من المشرفات التربويات ، على كل فقرة من فقرات الاستبانة ، ومن ثم تحديد درجة الموافقة على كل فقرة وعلى كل محور على حدة ، وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة

أولاً: مستوى الطلاقة لدى فرق العمل

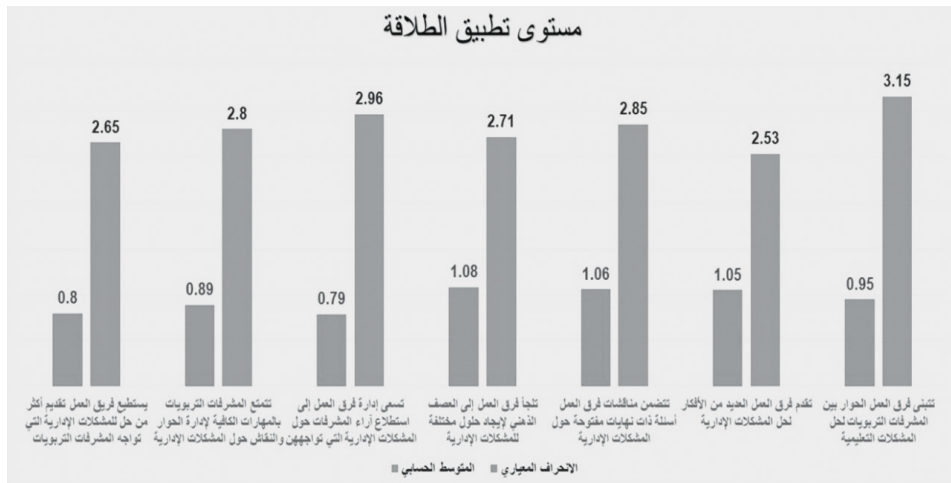
جاءت النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة على المحور الأول الذي يمثل مستوى تطبيق الطلاقة لدى فرق عمل المشرفات التربويات العاملات في محافظة الخرج على النحو الموضح في جدول (٥).

جدول (٥)

نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الأول من محاور الاستبانة

م	مستوى تطبيق الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
١	تتبنى فرق العمل الحوار بين المشرفات التربويات لحل المشكلات التعليمية	٣,١٥	٠,٩٥	٦٣٪	متوسط
٢	تقدم فرق العمل العديد من الأفكار لحل المشكلات الإدارية	٢,٥٣	١,٠٥	٥١٪	منخفض
٣	تتضمن مناقشات فرق العمل أسئلة ذات نهايات مفتوحة حول المشكلات الإدارية	٢,٨٥	١,٠٦	٥٧٪	متوسط
٤	تلجأ فرق العمل إلى العصف الذهني لإيجاد حلول مختلفة للمشكلات الإدارية	٢,٧١	١,٠٨	٥٤٪	متوسط
٥	تسعى إدارة فرق العمل إلى استطلاع آراء المشرفات حول المشكلات الإدارية التي تواجههن	٢,٩٦	٠,٧٩	٥٩٪	متوسط
٦	تتمتع المشرفات التربويات بالمهارات الكافية لإدارة الحوار والنقاش حول المشكلات الإدارية	٢,٨	٠,٨٩	٥٦٪	متوسط
٧	يستطيع فريق العمل تقديم أكثر من حل للمشكلات الإدارية التي تواجه المشرفات التربويات	٢,٦٥	٠,٨	٥٣٪	متوسط
	المحور الأول ككل	٢,٨	٠,٩٤	٥٦٪	متوسط

تشير النتائج السابقة إلى أن تطبيق الطلاقة لدى فرق عمل المشرفات التربويات بشكل عام يتحقق بمستوى متوسط ، وبنسبة مئوية بلغت ٥٦٪ وجاءت استجابات أفراد العينة على (٦) فقرات بمستوى متوسط ، وفقرة واحدة بمستوى منخفض ، ويوجز الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على هذا المحور.



شكل (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول

ويتضح من تلك النتائج أن تطبيق الطلاقة كأحد مهارات الإدارة الإبداعية لدى فرق العمل من المشرفات التربويات يركز على جوانب محددة ، وفي مقدمتها تلك الخاصة بتبني فرق العمل للحوار لحل المشكلات الإدارية ، يليها استطلاع آراء المشرفات التربويات حول المشكلات التي تواجههن ، ثم طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة لحل المشكلات الإدارية ، في حين جاء اهتمام فرق العمل بتقديم العديد من الأفكار لحل المشكلات الإدارية بمستوى منخفض. ويمكن تفسير تلك النتائج في ضوء طبيعة عمل المشرفات التربويات ، واهتمامهن بالحوار مع كافة الأطراف ذات الصلة بعملهن بما في ذلك المعلمات وقائدات المدارس ، بالإضافة إلى الحوار مع أعضاء فريق عمل الإشراف التربوي ، ويأتي تطبيق مهارة الطلاقة بمستوى متوسط في هذا الحوار بسبب الاعتماد على الأساليب التقليدية في حل المشكلات الإدارية ، وقد يرجع ذلك إلى اعتبارات خاصة بالعنصر الزمني واعتبار أن الحوار الموسع الذي يتخلله العصف الذهني ، وطرح العديد من الحلول ومناقشتها ، والتوسع في مناقشة المشكلات الإدارية لا يتفق مع ظروف العمل ، أو أنه قد يستغرق المزيد من الوقت والجهد.

ثانياً: مستوى المرونة لدى فرق العمل

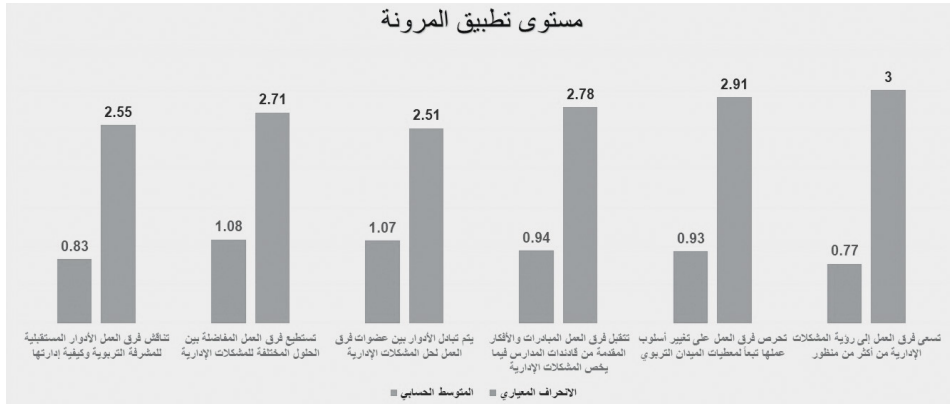
جاءت استجابات أفراد العينة على المحور الثاني الذي يمثل مستوى تطبيق المرونة لدى فرق عمل المشرفات التربويات العاملات في محافظة الخرج على النحو الموضح في جدول (٦).

جدول (٦)

نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من محاور الاستبانة

م	مستوى تطبيق المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
٨	تسعى فرق العمل إلى رؤية المشكلات الإدارية من أكثر من منظور	٣	٠,٧٧	٦٠٪	متوسط
٩	تحرص فرق العمل على تغيير أسلوب عملها تبعاً لمعطيات الميدان التربوي	٢,٩١	٠,٩٣	٥٨٪	متوسط
١٠	تقبل فرق العمل المبادرات والأفكار المقدمة من قائدات المدارس فيما يخص المشكلات الإدارية	٢,٧٨	٠,٩٤	٥٦٪	متوسط
١١	يتم تبادل الأدوار بين عضوات فرق العمل لحل المشكلات الإدارية	٢,٥١	١,٠٧	٥٠٪	منخفض
١٢	تستطيع فرق العمل المفاضلة بين الحلول المختلفة للمشكلات الإدارية	٢,٧١	١,٠٨	٥٤٪	متوسط
١٣	تناقش فرق العمل الأدوار المستقبلية للمشرفة التربوية وكيفية إدارتها	٢,٥٥	٠,٨٣	٥١٪	منخفض
	المحور الثاني ككل	٢,٧٤	٠,٩٣	٥٥٪	متوسط

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق المرونة لدى فرق عمل المشرفات التربويات بشكل عام يتحقق بمستوى متوسط ، وبنسبة مئوية بلغت ٥٥% ، وجاءت استجابات أفراد العينة على (٤) فقرات بمستوى متوسط ، وفقرتين بمستوى منخفض ، ويوجز الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على هذا المحور.



شكل (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني

وجاء في مقدمة الفقرات السابقة سعي فرق العمل إلى رؤية المشكلات الإدارية من أكثر من منظور ، وحرص تلك الفرق على تغيير أسلوب عملها تبعاً لمعطيات الميدان التربوي ، وتقبل تلك الفرق المبادرات والأفكار المقدمة من قائدات المدارس ، وجاء تبادل الأدوار بين عضوات فرق العمل لحل المشكلات الإدارية كأقل المهارات تطبيقاً في هذا المحور. ويمكن تفسير تلك النتائج على أساس أن المشكلات الإدارية التي تواجه فرق العمل من المشرفات التربويات تُعتبر من المشكلات متعددة الأبعاد ، ترتبط بمتابعة سير العملية التعليمية ، والمشكلات التي تواجه المعلمات في الصفوف الدراسية ، واستخدام التقنيات التعليمية ، خاصة في ظل التطورات التي شهدتها الميدان التربوي مؤخراً ، والحاجة إلى مناقشات المشكلات المستجدة التي رافقت الانتقال إلى التعليم عن بعد ، وعلى هذا الأساس ، فإن مناقشة المشكلات الإدارية تتطلب التعرف على الجوانب المختلفة لتلك المشكلات ، ويتضح أن الاهتمام بتلك المشكلات الحالية قد أدى إلى تراجع الاهتمام بالأدوار المستقبلية للمشرفة إلى درجة منخفضة. أما تغيير أسلوب العمل تبعاً لمعطيات الميدان التربوي فقد جاء بمستوى أقل ، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الإدارة المركزية السائدة في المؤسسات التعليمية ، والتي قد تقف عائقاً أمام تبني أدوار مختلفة ، أو تبادل الأدوار ، أو تغيير أسلوب العمل دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى.

ثالثاً: مستوى الأصالة لدى فرق العمل

جاءت استجابات أفراد العينة على المحور الثالث الذي يمثل مستوى تطبيق الأصالة لدى فرق عمل المشرفات التربويات العاملات في محافظة الخرج على النحو التالي:

جدول (٧)

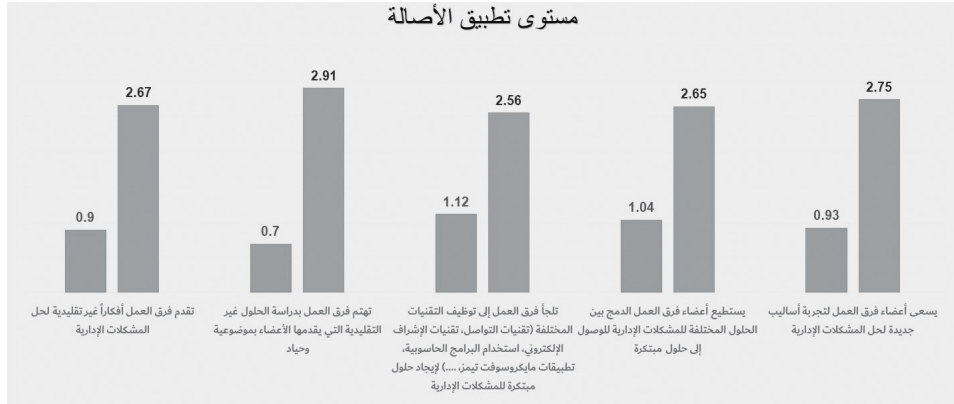
نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الثالث من محاور الاستبانة

م	مستوى تطبيق الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
١٤	يسعى أعضاء فرق العمل لتجربة أساليب جديدة لحل المشكلات الإدارية	٢,٧٥	٠,٩٣	٥٥٪	متوسط
١٥	يستطيع أعضاء فرق العمل الدمج بين الحلول المختلفة للمشكلات الإدارية للوصول إلى حلول مبتكرة	٢,٦٥	١,٠٤	٥٣٪	متوسط
١٦	تلجأ فرق العمل إلى توظيف التقنيات المختلفة (تقنيات التواصل، تقنيات الإشراف الإلكتروني، استخدام البرامج الحاسوبية، تطبيقات مايكروسوفت تيمز،) لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية	٢,٥٦	١,١٢	٥١٪	منخفض
١٧	تهتم فرق العمل بدراسة الحلول غير التقليدية التي يقدمها الأعضاء بموضوعية وحياد	٢,٩١	٠,٧	٥٨٪	متوسط
١٨	تقدم فرق العمل أفكاراً غير تقليدية لحل المشكلات الإدارية	٢,٦٧	٠,٩	٥٣٪	متوسط
المحور الثالث ككل		٢,٧	٠,٩٣	٥٤٪	متوسط

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق الأصالة لدى فرق عمل المشرفات التربويات بشكل عام يتحقق بمستوى متوسط ، ونسبة مئوية بلغت ٥٤٪ ، وجاءت استجابات أفراد العينة على (٤) فقرات بمستوى متوسط ، وفقرة واحدة بمستوى منخفض ، وتنحصر النسب المئوية لتطبيق تلك المهارات بين (٥١٪ - ٥٨٪) ، ويوجز الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على هذا المحور.

ويتضح من تلك النتائج تراجع الاهتمام بدراسة الحلول غير التقليدية للمشكلات ، أو تجربة أساليب جديدة لحل المشكلات ، أو تقديم أفكار غير تقليدية لحلول المشكلات الإدارية ، وقد يرجع ذلك إلى تمسك المشرفات التربويات بالمثلثات لفرق العمل بالأساليب التقليدية ، ومقاومة البعض للتطوير والتغيير ، وكثرة الأعباء الإدارية التي تقف حائلاً أمام التفرغ للبحث عن أساليب مبتكرة لحل المشكلات الإدارية ، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن تجربة أساليب جديدة لحل المشكلات الإدارية قد يتطلب توافر ميزانيات أو إعداد برامج تدريبية بخلاف ما هو مُقدم من المستويات

الإدارية العليا ، وبالتالي يتجه اهتمام فرق العمل إلى الحلول غير المكلفة مادياً ، والتي تتفق عما هو مُقدم سلفاً في خطط وبرامج العمل. يُضاف إلى ذلك أن تراجع توظيف التقنيات الحديثة في أداء مهام فرق العمل وفي حل المشكلات الإدارية قد يرجع إلى ضعف المهارات التقنية لدى عضوات فرق العمل من المشرفات التربويات.



شكل (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث

رابعاً: مستوى الحساسية للمشكلات لدى فرق العمل

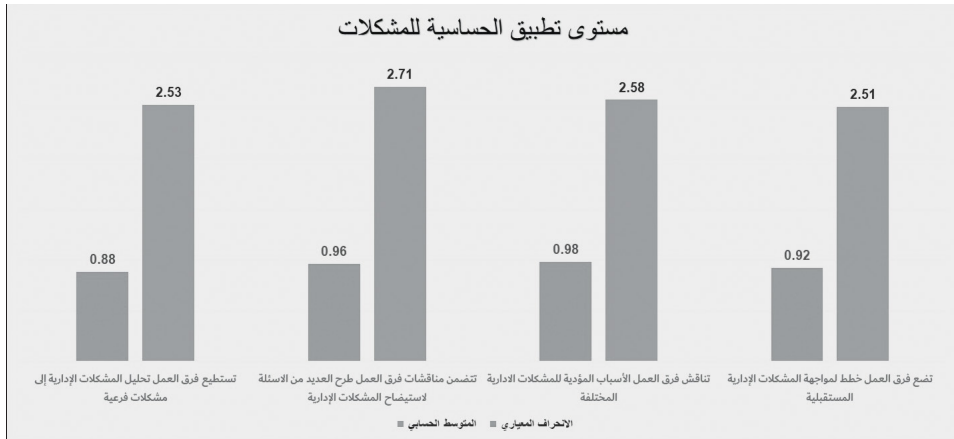
جاءت استجابات أفراد العينة على المحور الرابع الذي يمثل مستوى تطبيق الحساسية لدى فرق عمل المشرفات التربويات العاملات في محافظة الخرج على النحو التالي:

جدول (٨)

نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الرابع من محاور الاستبانة

م	مستوى تطبيق الحساسية للمشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
١٩	تضع فرق العمل خطط لمواجهة المشكلات الإدارية المستقبلية	٢,٥١	٠,٩٢	٪٥٠	منخفض
٢٠	تناقش فرق العمل الأسباب المؤدية للمشكلات الإدارية المختلفة	٢,٥٨	٠,٩٨	٪٥٢	منخفض
٢١	تتضمن مناقشات فرق العمل طرح العديد من الاسئلة لاستيضاح المشكلات الإدارية	٢,٧١	٠,٩٦	٪٥٤	متوسط
٢٢	تستطيع فرق العمل تحليل المشكلات الإدارية إلى مشكلات فرعية	٢,٥٣	٠,٨٨	٪٥١	منخفض
المحور الرابع ككل		٢,٥٨	٠,٩٣	٪٥٢	منخفض

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق الحساسية للمشكلات لدى فرق عمل المشرفات التربويات بشكل عام يتحقق بمستوى منخفض ، وبنسبة مئوية بلغت ٥٢٪ ، وجاءت استجابات أفراد العينة على (٣) فقرات بمستوى منخفض ، وفقرة واحدة بمستوى متوسط ، وتتحصر النسب المئوية لمستوى تطبيق مهارات الحساسية للمشكلات بين (٥٠٪ - ٥٤٪) ، ويوجز الشكل التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على هذا المحور.



شكل (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الرابع

ويمكن تفسير هذا المستوى المنخفض لتطبيق مستوى الحساسية للمشكلات لدى فرق عمل المشرفات التربويات ، باعتبار أن تلك المهارة ترتبط بشكل كبير بالفروق الفردية بين الأفراد في إدراكهم للمشكلات المحيطة بهم ، فقد يمثل موقفاً معين مشكلة لشخص ما أو لمجموعة من الأشخاص ، في حين قد يكون موقفاً مألوفاً بالنسبة للآخرين ، ويتضح من النتائج السابقة مستوى اهتمام منخفض بتحليل المشكلات الإدارية والتعرف على أسبابها ، وما قد ينتج عنها من مشكلات مستقبلية ، مقابل مستوى اهتمام متوسط بالتركيز على الحلول ومعالجة المشكلات الحالية ، وقد يُعزى تراجع مستوى وضع فرق العمل لخطط لمواجهة المشكلات المستقبلية في ضوء ظروف العمل ، والأعباء الإدارية الملقاة على عاتق تلك الفرق ، والتي تجعل جُل اهتمامها منصباً نحو معالجة المشكلات الحالية.

ويمكن إيجاز النتائج السابقة الخاصة باستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ، والتي توضح تطبيق كل مستوى من مستويات الإدارة الإبداعية على حدة ، ومستوى تطبيق الإدارة الإبداعية بشكل تام لدى فرق عمل المشرفات التربويات ، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٩)

موجز نتائج استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

م	مهارات الإدارة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
١	الطلاقة	٢,٨٠	٠,٩٤	٪٥٦	متوسط
٢	المرونة	٢,٧٤	٠,٩٣	٪٥٥	متوسط
٣	الأصالة	٢,٧٠	٠,٩٣	٪٥٤	متوسط
٤	الحساسية للمشكلات	٢,٥٨	٠,٩٣	٪٥٢	منخفض
٥	الإدارة الإبداعية ككل	٢,٧٢	٠,٩٤	٪٥٤	متوسط

وتشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات يتحقق بمستوى متوسط بشكل عام ، وحصلت (١٥) فقرة على مستوى تطبيق متوسط ، و(٧) فقرات على مستوى تطبيق منخفض ، وتتفق تلك النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة والتي اهتمت بالإدارة الإبداعية لدى العاملين في الميدان التربوي ، وجاءت مستويات تطبيق الإدارة الإبداعية بمستوى متوسط لدى المشرفات التربويات (المطيري ، ٢٠٢٠) ، كما اتفقت مع دراسة الطواله (٢٠٢٠) التي أشارت إلى تطبيق الإدارة الإبداعية بمستوى متوسط في المدارس الحكومية ، وكذلك لدى المشرفين التربويين (العنزي ، ٢٠١٧) ، ولدى القيادات بالإدارة العامة للتعليم (العوين ، ٢٠١٩) . واختلفت في هذا الجانب مع دراسة آل حسين (٢٠١٨) والتي أوضحت درجة ممارسة عالية للقيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس بالمرحلة الابتدائية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما التصور المقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج؟

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية ، والتي أظهرت أن تطبيق الإدارة الإبداعية يتحقق بمستوى متوسط ، يُمكن التقدم بتصور مقترح لتطوير الإدارة الإبداعية لدى فرق عمل المشرفات التربويات بمحافظة الخرج ، وفيما يلي عرض لإجراءات بناء هذا التصور المقترح.

مبررات إعداد التصور المقترح:

١. ضعف مستوى تطبيق الإدارة الإبداعية لدى فرق العمل المؤلفة من المشرفات التربويات ، ولدى العاملين في الميدان التربوي بشكل عام ، حسب ما ورد في نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة.
٢. طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجه فرق العمل المؤلفة من المشرفات التربويات ، وخاصة في عصر الثورة الرقمية الثانية ، وما يفرضه التطور التقني من تحديات غير مسبقة ، نتيجة التدفق الهائل للمعلومات عبر مصادر متعددة ، واستخدام التقنيات الرقمية في التعليم والإشراف التربوي ، وضرورة الإفادة من تلك التقنيات في عملية التواصل بين كافة أطراف العملية التعليمية لمناقشة وحل المشكلات الإدارية والتعليمية.
٣. سعي القائمين على وضع السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير المنظومة التعليمية بشكل شامل ، والتوجه نحو تبني أساليب إدارية غير تقليدية لحل المشكلات التي تواجه كافة العاملين في الميدان التربوي ، بما يتناسب مع التوجهات المعاصرة المتمثلة في التحول إلى التعليم عن بعد ، واستخدام المنصات التعليمية في التعليم.

أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تطوير الإدارة الإبداعية والتي تشمل مهارات الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات لدى المشرفات التربويات بمحاظفة الخرج. وذلك من خلال وضع مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى تنمية تلك المهارات والتغلب على العوائق التي تحول دون تطبيقها لدى فرق العمل المؤلفة من المشرفات التربويات.

ركائز التصور المقترح

يستند التصور المقترح إلى الركائز التالية:

١. إفصاح المجال أمام كافة الأفكار والحلول غير التقليدية لمواجهة المشكلات الإدارية ، والتحلي بروح المبادرة والابتكار ، وتقديم حلول تتسم بالأصالة والمرونة للمشكلات الإدارية.
٢. العنصر البشري من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة ، وأن الاهتمام بتطوير مهارات العناصر البشرية يُساعد على تحقيق كافة الأهداف المأمولة.

٣. الإدارة الإبداعية تعتمد على بحث المشكلات من كافة جوانبها بشكل شامل ، وهو ما يتحقق من خلال المناقشات السائدة بين أعضاء فرق العمل ، وما يتخللها من عصف ذهني ، وتقديم حلول غير تقليدية ، وتحليل المشكلات القائمة واستشراف المشكلات المستقبلية.
٤. الإبداع لا يقتصر على الممارسات الفردية ، بل يُمكن ممارستها بشكل جماعي أو مؤسسي ، خاصة في ظل تعقد المشكلات الإدارية التي تواجه فرق عمل المشرفات التربويات ، والحاجة إلى العمل الجماعي لحل تلك المشكلات.

متطلبات تطبيق التصور المقترح

١. متطلبات إدارية: وتتمثل في التحول إلى النهج اللامركزي في الإدارة التعليمية بشكل عام ، ومنح المزيد من السلطات للقيادات التعليمية ، ولفرق العمل العاملة في مجال الإشراف التربوي ، بما يمكنهم من اتخاذ وتنفيذ القرارات المناسبة في ضوء اطلاعهم وخبراتهم المباشرة بواقع العمل التربوي ومشكلاته الإدارية.
٢. متطلبات مالية: وتشمل توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير التقنيات الرقمية لاستخدامها من قبل فرق العمل في مجال التواصل ، وعقد الاجتماعات عن بعد ، وفي مجال الإشراف الإلكتروني ، وتحليل المشكلات الإدارية وفق أسس علمية ، إلى جانب توفير الاعتماد الخاصة لعقد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإبداعية وفي مجال استخدام التقنيات الرقمية المختلفة.
٣. متطلبات بشرية: وتتمثل في توفير كادر تدريبي متخصص في مجال الإدارة الإبداعية ، وتقنيين متخصصين في مجال استخدام التقنيات الرقمية المختلفة ، وقيادات إدارية مُدركة لأهمية الإدارة الإبداعية.

إجراءات تطبيق التصور المقترح

١. العمل على تعزيز مهارات الإبداع في كافة الممارسات الإدارية ، والتركيز على التعريف بالإدارة الإبداعية ومهاراتها ، وذلك من خلال ندوات ودورات تدريبية متخصصة تستهدف فرق العمل من المشرفات التربويات ، بحيث تركز تلك الدورات على الجانب العملي التطبيقي للإدارة الإبداعية في مجال حل المشكلات الإدارية.
٢. العمل بمبدأ تفويض السلطات ، ومنح فرق العمل الحرية في اتباع الحلول التي تراها أكثر مناسبة للمشكلات الإدارية ، وتقديم الدعم المالي والتقني اللازم لهذا الأمر.

٣. إصدار ميثاق عمل ينظم عمل فرق عمل المشرفات التربويات بحيث يتضمن التأكيد على ما يلي:

- احترام وتقدير آراء الأفراد المشاركين في فريق العمل ، وإخضاع كافة الآراء والحلول المقترحة للمشكلات الإدارية للمناقشة الموضوعية.

- الانفتاح الفكري ، والبعد عن الانغلاق والجمود ، والتحلي بالمرونة في معالجة المشكلات الإدارية ، واستطلاع آراء الجهات ذات الصلة بفرق عمل المشرفات التربويات ، كقائدات المدارس والمعلمات.

- المشكلات الإدارية تُعتبر مشكلات متعددة الأبعاد ، ويتطلب حلها تحليل كل مشكلة رئيسة إلى مشكلات فرعية أو جزئية ، والتعرف على أسباب تلك المشكلات.

- التأكيد على أن الاهتمام بمعالجة المشكلات الإدارية الحالية ، يجب ألا يقف عائقاً عن استشراف المشكلات المستقبلية من خلال استقراء الواقع التربوي المعاصر على المستويين المحلي والعالمي.

- الاهتمام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في حل المشكلات الإدارية ، وذلك على أكثر من صعيد ، بما يشمل عقد اللقاءات عن بعد والتواصل ، وتقديم عروض تقديمية ورسوم بيانية وإحصائيات حول تلك المشكلات ، بما يُسهّم في استيضاح وعرض تلك المشكلات بقدر أكبر من التفصيل لدى جميع عضوات فريق العمل.

٤. تكليف فرق العمل بتقديم تقارير دورية ، بحيث تتضمن تلك التقارير واقع المشكلات الإدارية التي تواجه فرق العمل ، والحلول المبتكرة التي توصلت إليها ، ورؤية تلك الفرق لما قد تواجهه في المستقبل القريب من مشكلات إدارية.

٥. إنشاء منصة رقمية خاصة بفرق العمل المؤلفة من المشرفات التربويات ، بحيث تتضمن مناقشات حرة للمشكلات الإدارية التي تواجه فرق العمل ، وتستعرض الحلول الإبداعية لتلك المشكلات.

٦. تخصيص جائزة لفرق العمل الأكثر تميزاً في مجال الإدارة الإبداعية ، وذلك ضمن جائزة التعليم للتميز التي تمنحها وزارة التعليم لمنسوبي الميدان التعليمي.

توصيات ومقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ، يُمكن التقدم ببعض التوصيات والمقترحات على النحو التالي:

١. الحرص على عقد لقاءات دورية بين فرق العمل لتبادل وجهات النظر حول المشكلات الإدارية ، والتعرف على الحلول الإبداعية لتلك المشكلات.
٢. إجراء مراجعة دورية لأداء فرق العمل ، والتعرف على مدى التزامها بتطبيق الإدارة الإبداعية لحل المشكلات الإدارية ، وأوجه القوة أو القصور في عمل تلك الفرق في تطبيق الإدارة الإبداعية ، وذلك من خلال تطبيق أدوات القياس المناسبة ، ومنها أداة الدراسة الحالية.
٣. إجراء دراسات تستهدف التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية لدى مختلف القيادات التربوية من قادة وقائدات مدارس ، وفرق العمل ، والمستويات الإدارية العليا في الإدارات التعليمية.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

أبو النصر ، مدحت. (٢٠١٥). *فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النور ، محمد عبد التواب؛ عثمان ، منى شعبان؛ إبراهيم ، أسماء سيد؛ عبد القادر ، هالة محمد. (٢٠٢١). الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال "الواقع والمأمول". *مجلة بحوث ودراسات الطفولة* ، كلية التربية للطفولة المبكرة ، جامعة بني سويف ، ٣(٥) ، ٤٥٣-٤٩٠.

آل حسين ، سارة عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الابتدائية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية* ، ١٥ ، ٩٧-١٧٩.

البايطين ، عبد الرحمن بن عبد الوهاب. (٢٠١٢). معوقات العمل الإشرافي في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة الدولية المتخصصة* ، ١(١٠) ، ٦٤٥-٦٧٤.

الحريري ، رافده (٢٠١٦). *فنون معاصرة في القيادة التربوية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. رضوان ، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٣). *مهارات بناء وتحفيز فرق العمل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الرقاص ، خالد ناهس؛ العيسى ، ريم بنت عبد الرحمن. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية* ، ٣٠(٤) ، ٦٤٩-٦٦٨.

السليمان ، أمل بنت سليمان. (٢٠١٦). *تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى في مدينة الرياض في ضوء بعض الخبرات المعاصرة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كليات الشرق العربي للدراسات العليا.

سليمان ، عبد الرحمن سيد (٢٠١٤). *مناهج البحث*. القاهرة: عالم الكتب.

السيد ، حليلة محمود. (٢٠١٩). درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. *مجلة البحث العلمي في التربية* ، ٢٠(٩) ، ١٢٠-١٦٦.

الطواله ، مطر غالي. (٢٠٢٠). واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، ١٨٥ (١)، ١٣٥-١٧٢.

عباينة ، رامي محمود؛ الشقران ، رامي إبراهيم. (٢٠١٣). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (٢)، ٤٨٦-٤٥٩.

عبد الجليل ، رباح رمزي. (٢٠١٨). تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول. *المجلة التربوية - كلية التربية جامعة سوهاج*، ٥١، ٣٢٠-٣٢٤.

العمود ، مها بنت صالح؛ الخويطر ، خواطر محمد؛ المهوس ، رنا بنت ناصر؛ العنبر ، نهى بنت سليمان. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربوية في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١٢ (٤)، ٣٥٩-٣١٦.

العنزي ، مشعل بن سليمان. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١ (١)، ١٢٢-١٥١.

العوين ، عبد اللطيف بن عبد الرحمن. (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠، ١٢٥-١٦١.

عيد ، سيد. (٢٠١٠). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. *ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ١٧٩-٢٢٥.

الغافري ، خميس بن حمدان؛ المنذرية ، ريا بنت سالم؛ العبري ، خلف بن مرهون. (٢٠٢٠). مدى توظيف المشرفين التربويين لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عُمان. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤١ (٨)، ١٥٢-١٨٠.

الغامدي ، علي بن محمد. (٢٠١٥). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٦ (٤)، ٤٤١-٤٧٧.

قارة ، سليم؛ الصايف، عبد الحكيم. (٢٠١٣). *تنمية الإبداع من منظور متكامل*. ط٢. عمان: دار الثقافة للنشر.

القحطاني ، عبد الهادي. (٢٠٢٠). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، ٤ (١٣) ، ١٢٥-١٥٠.

المالكي ، يحيى محمد؛ والزهراني ، إبراهيم بن حنش. (٢٠٢٠). واقع تفعيل فرق العمل في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الدائر من وجهة نظر قيادات المدارس. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط* ، ٣٦ (٤) ، ٤٦٥-٤٩٥.

المدهون ، أمجد محمد (٢٠٢٠). *تصور مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة العالمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى: عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية.

المطيري ، طروه عمر. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية* ، ٣ ، ٧٤٣-٧٨١.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Abayneh , Ramy Mahmoud; Al Shaqran , Rami Ibrahim (2013). The degree of practicing administrative creativity by educational leaders in Irbid educational directorates as perceived by them. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 14(2) , 459-486.

Abdel Jalil , Rabah Ramzy (2018). A proposed conception of the role of diverse educational supervision in developing the teachers performance in light of experiences of some countries. *Educational magazine*. Faculty of Education , Suhag University. 51 , 243-320.

Abu Al-Nasr , Medhat (2015). *Successful teamwork: building, growing, and managing*. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

- Abu Al-Nour , Mohammed Abd Eltwaab; Othman , Mona Shaaban; Ibrahim , Asma Sayed; and Abd Elqader , Hala Mohammed. (2021). Creative management in kindergarten stage: Reality and Aspiration. *Childhood Research and Studies Journal. Faculty of Early Childhood Education*, Bani Suef University. 3(5) , 453-490.
- Al Ghafari, Khamis bin Hamdan; Al Monzeria , Rayya bint Salem; and Al-Abri, Khalaf bin Marhoun. (2020). The Employment rates of Educational Supervisors for the Dimensions of Professional Learning Communities in the Sultanate of Oman. *Andalusia Journal of Humanities and Social Sciences*. 41(8) , 152-180.
- Al Hussein, Sarah Abdullah (2018). Creative leadership for primary school leaders. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*. 15, 97-179.
- Al-Ajmi, Ali Muhammad (2016). A proposed conception for the development of the educational supervision process in the State of Kuwait. *Journal of the Faculty of Education*. Al-Azhar University. 35(170) , 749-790.
- Alamoud, Maha bint Saleh; Alkweiter , Kawater Mohammed; Almahous , Rana bint Nasser; and Alanbar, Noha bint Solieman. (2020). The training needs of female educational supervisors in light of the professional standards of educational supervisors. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*. 12(4) , 316-359.
- Al-Anazi, Mishaal (2017). The Degree of Creative Leadership Practice among the Educational Supervisors in in Riyadh. *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences*. 1(1) , 122-151.
- Al-Ayasra , Maan Mahmoud (2008). *Educational supervision and educational leadership*. Amman: Dar Al-Hamid for publishing and distribution.
- Al-Babtain, Abd al-Rahman ibn Abd al-Wahhab (2012). Obstacles of supervisory work in Riyadh from the point of view of educational supervisors. *Specialized International Journal*. 1(10) , 645-674.

- Al-Ghamdi , General Education School Principals' Practice of Leadership Skills for School Work Teams. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 16(4) , 441-477.
- Al-Madhoun, Amjad Muhammad (2020). *A proposed conception for developing the educational supervision system in governmental primary schools in Gaza Governorate in light of international quality standards*. Unpublished Master Thesis. Al-Aqsa University: Deanship of Graduate Studies, College of Education.
- Al-Maliki , Yahya Mohammed; and Al-Zahrani , Ibrahim bin Hanash (2020). The reality of activating work teams in public education schools in Al-Dayer Education Office from the school leaders' perspective. *Scientific Journal of the Faculty of Education*. Assiut University. 36(4) , 465-495.
- Al-Mutairi, Omar Tarwa (2020). The degree of practicing creative leadership skills among female educational supervisors from the secondary school leaders' perspective in Riyadh. *Journal of Young Researchers in Educational Science*. 3, 743-781.
- Al-Owain , Abdul Latif bin Abdul Rahman (2019). The reality of the practice of creative leadership among the leaders of the General Administration of Education in the Qassim region from the educational supervisors' perspective. *Journal of Scientific Research in Education*. 20, 125-161.
- Al-Qahtani, Abdul-Hadi (2020). Developing criteria for selecting the educational supervisor in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of Vision 2030. The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences. 4 (13) , 125-150.
- Al-Raqqas, Khaled Nahes; Al-Issa, Reem bint Abdul Rahman (2018). Creative leadership and its relationship to creative self-efficacy among female educational supervisors in Public education in light of some variables. *Journal of Educational Sciences*. 30(4) , 649 - 668.
- Eid, Sayyed (2010). *Challenges facing creative management. Symposium on developing creative skills for leaders of public and private organizations*. Cairo: Arab Administrative Development Organization. 179-225.

- El-Sayed, Halima Mahmoud (2019). The degree of participation of female educational supervisors in solving technical and administrative problems in the schools of Al-Qunfudhah Governorate and its relationship to organizational commitment. *Journal of Scientific Research in Education*. 20(9) , 120-166.
- Hariri, Rafida (2016). *Contemporary arts in educational leadership*. Amman: Dar Almanahj for Publishing and Distribution.
- Khader, Raed Youssef (2011). *Modern educational supervision basics and concepts*. Amman: Dar Ghaida for Publishing and Distribution.
- Radwan, Mahmoud Abdel-Fattah (2013). Team building and motivating skills. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.
- Suleiman, Abd al-Rahman Syed (2014). *Research Methods*. Cairo: world of books.

المراجع الأجنبية: References

- Abubakr, M. (2018). *The role of educational supervisors towards improving teachers' performance*. Unpublished master thesis, Bauchi state university , Nigeria.
- Al-Saree, I.; Alshurman, W. and Alshurfat, S. (2020). The effectiveness of supervision in solving problems facing teachers of students with autism spectrum disorder in Jordan , *Journal of education and e-learning research* , 7(3) , 314-322.
- Riccio, S. (2010). *Talent management in higher education developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. Unpublished Ph.D. educational administration, University of Nebraska , USA.
- Shombi, S. and Alhassan, Y. (2021). The role of educational supervision of teachers performance in Zuru local government area of Kebbi state , Nigeria. *Global educational research journal*. 9(1) , 1-9.