

درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات دراسة ميدانية في رياض مدينة اللاذقية

د. وفيفة سليمان علي* محمود صالح الغزال**

(الإبداع: 19 حزيران 2023، القبول: 8 آب 2023)

الملخص:

يهدف البحث إلى تقصي درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة اللاذقية، وتعرف وجهة نظر عينة البحث تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي)، اشتملت عينة البحث على (108) معلمة للعام الدراسي (2022-2023) ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة احتوت (20) عبارة خصصت لأساليب الإبداع الإداري، وزعت على محورين (أسلوب العصف الذهني، أسلوب تحليل العوامل المؤثرة)، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري لدى المديرات كانت كبيرة للاستبانة فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المعلمات على بنود الاستبانة (4.40)، كما بينت النتائج أنها على درجة كبيرة في كل مجال من مجالي الإبداع الإداري إذ تراوح المتوسط بين (4.39% - 4.42%)، وقد جاء بالمرتبة الأولى أسلوب تحليل العوامل المؤثرة (4.42%) وفي المرتبة الثانية أسلوب العصف الذهني (4.39%)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي)، وقدم البحث مقترحات عديدة، منها إيلاء الإبداع الإداري وأساليبه أهمية من قبل وزارة التربية ومديرياتها وعقد دورات تدريبية وندوات لتدريب المعلمات وتطوير مستواهن الإبداعي وعملهم نحو الأفضل سواء قبل فترة الخدمة وخلالها وذلك لتطوير وتحسين عمل المؤسسة نحو الأفضل.

الكلمات المفتاحية : الإبداع الإداري – معلمات رياض الأطفال

* أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية.

** طالب ماجستير، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية

**The degree of practicing administrative creativity methods in kindergarten institutions
From the point of view of parameters A field study in Riyadh, Lattakia**

Dr. Wafiqa Suleiman Ali* Mahmoud Saleh Al-Ghazal**

(Received: 19 June 2023, Accepted: 8 August 2023)

Abstract

The research aims to investigate the degree of practice of administrative creativity methods in kindergarten institutions from the point of view of female teachers in the city of Lattakia.

the point of view of the research sample is defined according to the variables (years of service, academic qualification, educational qualification).

The research sample included (108) female teachers for the academic year 2022–2023, to achieve the goal of the for the research, a questionnaire was designed that contained (20) phrases devoted to methods of administrative creativity, it was distributed on (2) axis (the brainstorming method, the influential factors analyzing method), the results showed that the degree of practicing administrative creativity methods among female managers was significant for the questionnaire (4.40). The results also showed that it has a high degree in each of the two areas of administrative creativity, as the averages ranged between (4.39% – 4.42%). the method of analyzing the influence factors came in the first place (4.42%) and the brainstorming method came in the second place (4.39%), It also showed that there were no significant differences according to the variables (years of service, academic qualification, educational qualification), the research ,presented many proposals, including giving administrative creativity and its methods importance by the Ministry of Education and its principais, holding training courses and seminars to train female teachers and develop their creative level and work for the better, both before and during the service period, in order to develop and improve the institution work for the better.

Key words: administrative creativity – kindergarten teachers

**Assistant Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, *
.Tishreen University, Lattakia**

**Master Student, Department of Child Education, Faculty of Education, Tishreen **
University, Lattakia**

المقدمة :

يشهد العصر الحالي تطوراً كبيراً في جميع ميادين الحياة على اختلاف مجالات المؤسسات التي تتضمنها وما تقدمه من خدمات متعددة تربوية واقتصادية واجتماعية الأمر الذي يتطلب منها مواكبة هذه التطورات ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وتعمل هذه المؤسسات على مواجهة جميع التحديات والصعوبات التي تحد من التغيير والتجديد في أسلوب عملها واستخدامها طرائق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث.

وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها المرجوة ومواجهة التحديات لابد من أن يتوافر فيها جهاز إداري ناجح يسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بالكفاءة المطلوبة وقادراً على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، بحيث يتم اللجوء إلى طرائق وأساليب إدارية حديثة تؤدي إلى التغيير نحو الأفضل وتعود بالنفع على المؤسسة ومن فيها، فمؤشر نجاح أي مؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يعود إلى الجهود الإبداعية للعاملين فيها والتي تنهض بمستوى أداء هذه المؤسسات وتحقق الكفاءة والفاعلية لها. (عباس ، 2015 ، 203)

ويُعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة بشكل عام لما يقدمه من نتائج نافعة للمؤسسة والعاملين بها، فيقوم بتقديم الحلول المناسبة للمشكلات، والتخلص من التفكير التقليدي، ويعمل على تجنب الروتين المعتاد والعمل على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجديدة في أقل وقت وجهد، وإحداث التغيير المناسب، والمبدع في المؤسسة من كافة النواحي. (السودي، 2016، 2).

وينطبق ما ذكر على مؤسسات رياض الأطفال التي لابد أن يتوافر فيها الأساليب الإدارية الحديثة والمبدعة وفي إدارتها والعاملين فيها، فمؤسسات رياض الأطفال هي أول المؤسسات التربوية التي يقع على عاتقها مسؤولية تربية الطفل وتعليمه وتأهيله ورعايته، والعناية به ليصبح في المستقبل عضواً فعالاً يسهم في تنمية المجتمع، لأن مستقبل الأمم يتوقف على بناء أجيال الطفولة وإعدادهم للحياة المعاصرة، ففي مرحلة رياض الأطفال يكتسب الطفل خبرات، ومهارات أولية تمثل اللبنات الأولى التي تشكل الأساس لحياته اللاحقة.

لذا نجد أن هناك مسؤولية كبيرة تلقى على عاتق مؤسسات رياض الأطفال، وعاتق مديرتها باعتبارها المخطط والمنظم والمشرّف على إدارة نشاطات الروضة اليومية، ويترتب على ذلك أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والتدريب حتى تتمكن من القيام بالأعمال الموكلة إليها وتكون قدوة للعاملين معها وتسعى لجعل الروضة متميزة في أدائها ومحقة لأهدافها ولا يتحقق ذلك إلا بتطبيق المديرية لأساليب الإبداع الإداري ومتابعتها المستجدات المعرفية، والمهارية، والتعليمية المتصلة بالعملية الإدارية، ومواكبة المداخل الحديثة في مجال الإدارة ولاسيما تلك التي تعمل على إحداث تحولات جذرية بمنظومة عمل الروضة وبالتالي إن تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال يفتح المجال لطرح أفكار جديدة تنسم بالحدثاء والأصالة والتنوع، ويجعل مديرتها قادرة على إحداث التغييرات في طرائق وإجراءات العمل، كما يساعد أيضاً في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة ويعمل على تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم، وسلوكهم ويوضح لهم مسارات التطوير والتجديد في مجال العمل ومواصلة التغيير .

وفي ضوء مما سبق تظهر أهمية الإبداع الإداري وتأثيره في مؤسسات رياض الأطفال وأنه أصبح حاجة ضرورية ومهمة في ظل التطورات الحديثة والضغطات المتزايدة التي جعلت الإبداع الإداري ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال فهو الذي يرفع من مستوى أدائها وهو الذي يصنع النجاح فيها ويسهم في تحسين أداء العاملين فيها ويرفع من شأنها ويحقق التغيير فيها على الدوام، وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرات في مؤسسات رياض الأطفال.

مشكلة البحث :

تعدّ مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل في حياة الطفل؛ لأنها أولى الخطوات في العملية التعليمية، وبالتالي لا يقلّ دورها أهمية عن دور المدارس، ولقد أدركت العديد من الدول ذلك فأعطت لتلك المرحلة قدراً كبيراً من الاهتمام والرعاية، من حيث توفير الوسائل التعليمية والأبنية الملائمة والمناهج المطلوبة، إلّا أنّ جلّ اهتمامها كان موجهاً نحو إدارة رياض الأطفال، فلا تستطيع الروضة المجهزة بأحدث الوسائل أن تحقق أهدافها بدون كادر متخصص ومؤهل تأهيلاً علمياً يسلك طريق الإبداع في جميع المجالات للوصول إلى التنمية السليمة لجميع جوانب الشخصية لدى الطفل.

وإذا كان الإبداع مطلوباً في جميع المؤسسات المجتمعية فالأولى البدء بمؤسسات رياض الأطفال التي يقع على عاتقها مسؤولية تربية وتأهيل أبناء المجتمع للحياة المعاصرة. (بوفتين ، 2012، 2).

ومن هنا تأتي أهمية الإبداع الإداري الذي يعدّ من أهم مقومات التنمية والتطوير لمؤسسات رياض الأطفال، فالإبداع الإداري يساعد إدارة الروضة على التكيف مع المتغيرات المتعددة الجديدة ومن ثمّ مواجهة جميع التحديات والصعوبات التي تحد من التطور، إذ إنّ للإبداع الإداري دوراً مهماً في بقائها والعمل على تطويرها، فالروضة التي لا تسعى إلى الإبداع في عملها وإلى التطور يكون مصيرها الزوال (حميرة، 2018، 104).

وبما أن مديرة الروضة المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث، يجب عليها ممارسة أساليب الإبداع الإداري لتستطيع الوصول بروضتها إلى الأهداف القصوى لها، وهنا تكمن أهمية الإبداع الإداري بزيادة تقدّم مؤسسات رياض الأطفال، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، والعمل على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرة الإدارة والعاملين على التعبير عن إمكانياتهم الإبداعية، ولذلك يجب إعطاء العاملين في المؤسسة التعليمية المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل، وحثّ المعلمين على التفكير بطريقة خلاقة، وإمدادهم بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية. (صديق، 2017، 426).

وفي ظلّ النداءات التربوية الحديثة بمدّ رياض الأطفال وإدارتها بالسلطة والصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا مما يؤدي إلى الإبداع الإداري، إلّا أنّ ذلك قد يعترضه عقبات وصعوبات قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي أو بعملية تأهيل وتدريب المعلمين وغير ذلك من الصعوبات التي تقف حجر عثرة في طريق الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال وهذا ما أكدت عليه دراسة : حميرة (2018)، والجميلي (2012)، عباس (2015) التي أجريت في البيئة السوريّة وتناولت الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال، وأهمية مهاراته في تنمية و تطوير عمل الروضة والارتقاء بمستوى ممارساتها الذي ينعكس إيجاباً على عملها، وتؤكد أيضاً دراسة فهد السلمي (2012) على أن إدارة المؤسسات المجتمعية والتعليمية بحاجة إلى قيادة تربوية تتصف بسمات القيادة الإبداعية والتي تسهم في التأثير على العاملين معه، بغرض كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (السلمي، 2012)

وكما أكدت عليه أيضاً بعض المؤتمرات وورشات العمل (كالمؤتمر الذي أقامه الاتحاد الوطني لطلبة سوريا حول تهيئة المناخ الإبداعي وأهمية تربية الإبداع)، (والمؤتمر الوطني الثاني للتنمية الإدارية " التنمية الإدارية من الفكر إلى الممارسة 28-29/9/2014 الذي أكد على التنمية الإدارية المستدامة وفق النظم الإدارية الحديثة والإدارة الفاعلة)، (والمؤتمر الإصلاح الإداري 2021/6/30 الذي عقد تحت شعار " إدارة فاعلة نحو مؤسسات ديناميكية " وأكد على اختيار المديرين بناء على معايير الكفاءة والخبرة والمهارات القيادية) (وورشة العمل الوطنية التي أقيمت في دمشق ما بين 17-21 آب

حول تنمية الإبداع والابتكار في المنظومة التربوية)، وأيضاً المؤتمر العربي الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية المنعقد في دمشق ما بين 13-16 تشرين الأول في العام 2003 الذي أكد على أهمية الإبداع في الإدارة).

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي :

ما درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال؟
أهمية البحث :

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها قد تناولت مرحلة رياض الأطفال والتي تعتبر من أهم المراحل في حياة الطفل من بداية تكوينه وتكوينه لحياته اللاحقة، وضرورة وجود المدير المبدع الذي يخلق مناخ إبداعي ينعكس على أداء المعلمات والأطفال ويجعل منهم مبدعين بدورهم.

كما تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية فيما توصلت إليه من نتائج والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية ومديريات الرياض في حال الأخذ بهذه النتائج من أجل تحسين الواقع في الرياض، وأيضاً جاءت أهمية الدراسة تبعاً لأهمية الموضوع الذي تناوله والذي يساير الفكر العالمي الحديث ومتغيرات العصر، حيث أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري للقيادات في المؤسسات اتجاهاً عالمياً يساهم في النهوض بجودة التعليم، و يمكن أن يستفيد منها المسؤولون بوزارة التربية في مجال تدريب المديرين، من خلال دورات تطوير المهارات والتدريب المستمر أثناء الخدمة على القيادة الفعالة التي تساهم في رفع مستوى التفكير الإبداعي لديهم، لزيادة إنتاجية العملية التعليمية، بما ينعكس إيجابياً على الأساليب الإدارية المستخدمة من قبلهم في رياض الأطفال.

أهداف البحث:

1. تعرف درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
2. التحقق من أثر متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - المؤهل التربوي) على درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة البحث :

- 1) ما درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات؟
- 2) هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسة معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لأساليب الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الآتية (سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - المؤهل التربوي)؟

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية :

الإبداع الإداري : "هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية" (لولو، 2015، 40)

ويعرف إجرائياً في البحث الحالي : قدرة المديرات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة، والخروج عن المألوف في إدارة المؤسسة، والعمل على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالإبداع (أسلوب العصف الذهني، أسلوب تحليل العوامل المؤثرة)، للوصول لحل للمشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف.

مؤسسات رياض الأطفال: عرفها القاموس البريطاني على أنها " مرحلة سابقة للمدرسة تستقبل الأطفال من بداية السنة الرابعة حتى السنة السادسة من العمر، وتعمل على تهيئتهم للدخول إلى المدرسة الابتدائية(1)، 2009، Definition (kindergarten).

ويمكن تعريف مؤسسات رياض الأطفال إجرائياً في الدراسة الحالية على أنها " المؤسسات التربوية الموجودة في مدينة اللاذقية التي تتضمن (الرياض الخاصة)، تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة وتعمل على تلبية احتياجات الاطفال والعناية بهم.

معلومات رياض الأطفال : شخصيات تربوية تم اختيارهن بعناية بالغة من خلال مجموع من المعايير الخاصة بالسمات والخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية المناسبة لمهنة تربية الطفل حيث تلقين إعداداً وتدريباً تكاملياً في كليات جامعية وعالية لتولي مسؤولية العمل التربوي في مؤسسات تربية ما قبل المدرسة . (عبد الرؤوف، 2008، 63)

ويمكن تعريف معلومات رياض الأطفال إجرائياً في الدراسة الحالية : بأنهن المؤهلات أكاديمياً وفنياً ويملكن المهارات والطاقات القابلة للتطوير المستمر مما يؤهلن للتفاعل الجيد مع الأطفال والعمل في رياض الأطفال لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وأقصى درجات النمو والارتقاء بالطفل .

حدود البحث :

- (1) - **حدود زمنية :** جرى تطبيق البحث في الفصل الثاني للعام 2022 / 2023.
- (2) - **حدود مكانية :** جرى تطبيق البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، ولم يطبق الباحث على الرياض الحكومية لقلة العدد (ثلاثة رياض أطفال حكومية فقط)
- (3) - **حدود بشرية :** جرى البحث على عينة من معلومات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- (4) - **حدود موضوعية :** تمثلت في تقصي درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في بعض المحاور (أسلوب العصف الذهني - أسلوب تحليل العوامل المؤثرة) من وجهة نظر معلومات رياض الأطفال.

* الدراسات السابقة *

دراسة محلية :

* دراسة خليل(2012) بعنوان " واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق " في سوريا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق من وجهة نظرهم بالإضافة إلى مقترحات في هذا الشأن، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بالدراسة، واستخدمت الباحثة أداة للدراسة (الاستبانة) حول درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري ومعوقاته وفق مجالات وتكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من (68) بنداً، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (46) مديراً ومديرة من مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تواجه تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس، وتعيق تطوير العملية التربوية عامة والعمل الإداري خاصة وتحول دون زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المدارس من وجهة نظر مديريها ومن هذه المعوقات (المركزية الإدارية ، ضعف العمل الجماعي ، ضعف التأهيل والتدريب ، قلة الحوافز المادية والمعنوية) ولم تظهر نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي) في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق في كل مجالات الدراسة.

* دراسة عربية *

*** دراسة السبيعي (2021) بعنوان : "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية" في دولة (الكويت)**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية ، تكون مجتمع الدراسة من (149) مديراً ومديرة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت للعام 2021/2020 ... استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس في دولة الكويت تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

*** دراسة فودة (2021) بعنوان " واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط " في مصر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مدير المدرسة للإبداع الإداري كقائد لها بمراحل التعليم العام الثلاث (الابتدائي _ الإعدادي والثانوي) والفروق الجوهرية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي حيث كانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات والتي وزعت على عينة الدراسة العشوائية وبلغ حجمها (20%) من مجتمع الدراسة لبالغ حجمه (550)، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة دمياط للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة دمياط للإبداع الإداري.

*** دراسة جبر (2010) بعنوان " مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية " في غزة.**

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (208) مدير مدرسة واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث ، وقد أظهرت النتائج إلى : أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعد مرتفعاً، ووجود علاقة طردية بين مستوى الاداء الوظيفي لدى مدراء المدارس وبين مستوى الإبداع الإداري، وأكدت النتائج على ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره الهامة، وضرورة تحديد نظام اختبار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

*** دراسة المخاريز وآخرون (2021) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس للإبداعية في محافظة المفرق " في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإبداعية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (100) مدير ومديرة.

وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (18) فقرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت بين

متوسطة ومنخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس وسنوات الخبرة.

*** دراسة أجنبية ***

*** دراسة اثاناسولا وريبيا وماكري وكاليبيو وفسكارس (Athanasoula, Rappa, Marki, Kalliopi and) (Psycharis 2010)**

" The level of administrative creativity among school principals and its impact on communication between the school and parents "

بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور " في اليونان. هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراءات مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديرين (3 في اليونان ، 4 في قبرص) و18 ولي أمر (3 من كل مدرسة) وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارسته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر، وبعد إجراء المقابلات كأداة للدراسة تم جمع البيانات وتحليلها وبينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بيّنت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر بخطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

*** دراسة اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010)**

" Creative competencies for school principals, especially in the application of knowledge and management strategies "

بعنوان " الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة " في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم 100 مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بيّنت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

تعقيب على الدراسات السابقة : من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ ما يلي :

1. أجمعت معظم الدراسات على أهمية الإبداع الإداري للمدير كي يتمكن من خلق بيئة محفزة ومشجعة للعاملين لبذل أقصى الجهود لإنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المخطط لها، وأجمعت أيضاً على ضرورة تمتع المدير بالمهارات والقدرات الإبداعية التي تمكنه من ممارسة الإدارة بفعالية وبالتالي تحقيق أفضل النتائج بأقل الخسائر.
2. استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، كما اعتمدت معظمها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، ودراسة واحدة أجنبية اعتمدت على المقابلة في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث.
3. تباينت الدراسات من حيث الهدف فبعضها هدفت لمعرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته، وأخرى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية، ودراسة مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، وبعضها

الآخردرجة ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس، وأيضاً درجة الكفايات الإبداعية لمديري المدارس، وكذلك دراسة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية :

1. تتفق مع الدراسات السابقة على أهمية الإبداع الإداري وأساليبه كمطلب أساسي للنهوض بمؤسساتنا والارتقاء بها. تتفق مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، وتتفق مع مضم الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة وهي الاستبانة، ماعدا دراسة اثاناسولا وريبيا وماكري وكاليوي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis 2010) استخدمت المقابلة لجمع البيانات والمعلومات.
2. تختلف الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة في مكان الدراسة وهو الجمهورية العربية السورية، بينما الدراسات السابقة تمت معظمها في بلدان أجنبية وعربية مجاورة عدا دراسة خليل (2012) التي طبقت في سورية، وكذلك تختلف عنها في المرحلة العمرية والتعليمية (المدارس)، والدراسة الحالية (مؤسسات رياض الأطفال).
3. تختلف الدراسة الحالية عن الكثير من الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى لتحقيقه إلى دراسة درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري (تحليل العوامل المؤثرة، العصف الذهني) للمدبرات من وجهة نظر المعلمات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.

الإطار النظري:

مقدمة :

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التقاهم.

وحتى تكون المؤسسة أو المؤسسة في القمة لابد وأن تواكب التطور، ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني وهكذا فإن هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي. بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها. (السكرانه، 2011، 11).

تعريف الإبداع : الإبداع هو نشاط ذهني راق مميز، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية، وشخصية، واجتماعية لدى الفرد، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتاجات أو حلول جديدة أو مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية، في مجال من مجالات العلم والحياة، وتتصف هذه المجالات بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية. (أبو لطيف، 2015، 27-28)

تعريف الإبداع الإداري بأنه " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية " . (لولو، 2015، 40)

* أهمية الإبداع الإداري :

يدعم الإبداع الإداري قوة أي مؤسسة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما وقد صار أساساً لابد من وجوده، خلافاً للإدارة التقليدية والتي أصبحت حجرة عثرة في الوقت الحالي لأسباب تتعارض والتوجيهات الحالية للمنظمات بكافة أنواعها محلياً وعالمياً، وكما تتلخص أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية :

1) المساعدة في حل المشكلات ومواجهة الأزمات :

تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومتنوعة، مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة بطريقة مبتكرة وفعالة، فالثروة الحقيقية تكمن في كمية الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالمبدعون إذاً يرون في المشكلات وسائل لتحقيق أهدافهم.

2) خاصية مهمة للمنظمات المعاصرة :

نتيجة للتطورات المتسارعة وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الإبداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن ال 21 ، فقد بدأ التحول من مفهوم الإدارة باستثمار رأس المال إلى استثمار رأس المال المعرفي، فالمنظمات الطامحة نحو العالمية لابد لها من إبداع إداري إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية لتستطيع الاستمرار والتكيف.

3) يساعد في وضع الاستراتيجيات :

إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل، وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري التي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، كالبحث عن البدائل ومواجهة التحديات والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات مهمة لابد من امتلاكها.

4) أداة حيوية للتغيير :

يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي فالإبداع جوهره تغيير، والإبداع الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

5) أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمات :

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج المهام بالمشاعر بحث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة، إذ ينبغي التركيز على احتياجات العاملين والاهتمام بهم لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم، وإتاحة الفرصة الكافية للمشاركة في صنع القرار. (الكبيسي، 2013)

أساليب الإبداع الإداري :

1_ أسلوب العصف الذهني : هو تقنية تستخدم مع مجموعة تتفاعل وجهاً لوجه بتلقائية لاقتراح عدد من الأفكار لحل المشكلة، وهو تقنية تستخدم لتوليد أكبر عدد للأفكار بشكل جماعي. (Dejanasz , et.al, 2009, 292)

2_ أسلوب عظم السمك : هو تقنية تستخدم لتحليل عمليات العمل وفعاليتها، ويهدف هذا الأسلوب للتوصل إلى أساس المشكلة وليس فقط تأثيرها، وحيث يساعد فريق العمل في التركيز على المشكلة للتوصل إلى إجماع بشأنها ويحدد أسبابها الأساسية والثانوية. (Corr, 2008, 1)

3_ أسلوب القبعات الست: هو أداة تفكير فردية وجماعية، تمكن الأفراد والجماعات من التفكير بالموضوع قيد المناقشة من جهاته جميعها بفاعلية أكبر. (ديبونو، 2001، 49-50)

4_ أسلوب تحليل العوامل المؤثرة : هو أسلوب يستخدم بشكل واسع في اتخاذ القرارات وخاصة في تخطيط وتطبيق برامج إدارة التغييرات في المؤسسات، وهو يشكل طريقة قوية لآخذ نظرة عاملة وشاملة للأسباب المختلفة المؤثرة بقضية محتملة، وتقييم مصدر هذه الأسباب وقوتها. (Leverton, 2006, 11)

** مهارات الإبداع الإداري :

- طلاقة التفكير: ويقصد به القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

- **المرونة بالتفكير** : ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الأغصان في فئة واحدة منها وبعد الانتقال بين المئات دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.
- **الأصالة بالتفكير** : يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفاً بالنسبة لموضوع ما : - تعني جودة الأفكار.
- تعني الحداثة وعدم الشبوع فيما ينطلق بموضوع معين.
- **الخيال الخلاق** : المقصود بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثارة معرفته .
- **الدافعية الداخلية للإبداع** : أن توفر الواقعية الداخلية للموظف وحماسة للإبداع ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي .
- **الإحساس بالمشكلات** : هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها. (السكرانه، 2011، 24-25-26)

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقق من درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمات مؤسسات رياض الأطفال، والذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويساعد على تقديم وصف منظم وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة باستخدام المعلومات الكمية والكيفية الملائمة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها ثم صياغة استنتاجات علمية تساعد على كشف الغموض المحيط بها والذي يقود إلى حل المعضلة المتعلقة بهذه الظاهرة. (ملحم، 2005، 352-354) وهو المنهج المناسب لطبيعة الدراسة ويحقق هدفها.

مجتمع البحث :

بالرجوع إلى مديرية التربية في مدينة اللاذقية، فقد تبين أن عدد مؤسسات رياض الأطفال (79) مؤسسة في مدينة اللاذقية، وتضم (79) مديرة و (227) معلمة للعام الدراسي 2023/2022 (دائرة التعليم الخاص). جرى اختيار عينة من مجتمع مؤسسات رياض الأطفال واختيار عينة عشوائية بسيطة (30) روضة بنسبة (37.9%)، و (108) معلمة بنسبة (47.5%) من مجتمع البحث الكلي.

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخدمة	1 سنة – أقل من 5 سنوات	44	40.74
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	35	32.41
	10 سنوات فأكثر	29	26.85
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	97	89.81
	ماجستير	11	10.19
المؤهل التربوي	خريج كلية تربوية	83	76.85
	دبلوم تأهيل تربوي	25	23.15
المجموع		108	100%

أداة البحث :

يهدف تعرف درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات ومعلمات رياض الأطفال، استخدم الباحث استبانة موجهة للمعلمات في رياض الأطفال، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية النظرية المرتبطة بموضوع البحث الحالي وتم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- إعداد الاستبانة:

هدفت هذه الاستبانة إلى تعرف درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال. وتضمن الاستبانة قسمين:

الأول يضم معلومات عامة عن أفراد العينة (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي).

الثاني يضم عبارات الاستبانة، وقد تألفت من (20) فقرة موزعة في مجالين هما:

المجال الأول: العصف الذهني، ويضم (10) فقرات.

المجال الثاني: تحليل العوامل المؤثرة، ويضم (10) فقرات.

الخصائص السيكمترية لأدوات البحث:

قام الباحث بحساب صدق الأداة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلمة من

خارج العينة الأساسية للبحث، وفيما يلي بيان لصدق الأداة وثباتها:

أولاً- صدق الأداة: يعد صدق الأداة الخاصية الأهم التي يجب على الباحث التحقق منها قبل استخدام الأداة، وقد استخدم الباحث طريقتي صدق المحتوى، والصدق البنوي للأداة، وفيما يلي عرض لذلك:

صدق المحتوى: تحقق منه الباحث من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في هذا المجال، لإبداء رأيهم حول مدى انتماء البند للمجال، الصياغة اللغوية، أو تعديلات أخرى من وجهة نظرهم، ومن ثم أجرى الباحث التعديلات، والجدول الآتي يبين أهم التعديلات التي طرأت على الاستبانة:

الجدول رقم (2): الفقرات التي تم تعديلها على استبانة الإبداع الإداري

الفقرات قبل التعديل	الفقرات بعد التعديل
أناقش المشكلات التي تواجه الروضة مع الأعضاء في الاجتماع	تهيئة غرفة مناسبة للاجتماعات لمناقشة واقع الروضة
أقوم بتدوين الأسباب على اللوح أو ورقة للمناقشة	تكليف أحد المشاركين بتدوين الأفكار على اللوح أو ورقة
أبحث باستمرار عن أفكار ايجابية جديدة قد تحسن من واقع الروضة	البحث باستمرار عن أساليب إدارية جديدة
أقبل الأفكار الايجابية التي من شأنها أن تحسن من واقع الروضة	تقبل كافة الأفكار الجديدة المطروحة جميعها من قبل العاملين معي والتي من شأنها أن تحسن من واقع الروضة
أقوم بتجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على سير العملية التربوية في الروضة .	تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً في سير العملية التربوية في الروضة
أنجح دائماً في تحديد المشكلة التي تعاني منها الروضة بشكل دقيق	تحديد وبدقة كل المشكلات التي تعاني منها الروضة دون الاعتماد على أحد
أقوم بتقييم الوضع في الروضة باستمرار من أجل تحسينه	إجراء عملية تقييم مستمر للعمل في الروضة وذلك بهدف إدخال التحسينات
اتخذ القرارات المناسبة التي يمكن أن تسهم في تحسين الواقع التربوي للروضة	اتخاذ القرارات المناسبة التي يمكن أن تسهم في تحسين الواقع التربوي للروضة
أقوم بتحديد مستلزمات الروضة باستمرار وإضافة كل جديد	تحديد مستلزمات الروضة باستمرار والعمل على تأمينها
أقوم بإشراك أولياء الأمور في إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر داخل الروضة	إشراك أولياء الأمور في إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر داخل الروضة
أعمل على خلق جو من التعاون والمحبة بين المعلمات في الاجتماعات داخل الروضة	الحرص على خلق جو من التعاون داخل الروضة
أناقش المشكلات والعوامل المؤثرة في نظام الروضة مع المعلمات في الاجتماعات	مناقشة المعلمات في العوامل المؤثرة في نظام الروضة
أقوم بتشجيع الأفراد على طرح كل ما لديهم من أفكار حول تحسين واقع الروضة في الاجتماعات	تشجيع العاملين على طرح كل ما لديهم من أفكار حول تحسين سير العملية التربوية
أشارك في إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض العمل في الروضة	العمل على إيجاد حلول فردية للمشكلات التي تعترض العمل في الروضة
أختار الأفكار بنفسي في حال عدم اجماع المشاركين عليها	التقرد في اتخاذ القرارات في حال عدم إجماع المشاركين عليها
أقوم بتسجيل جميع الأفكار التي توصلت إليها أو جمعتها	تسجيل جميع الأفكار التي توصلت إليها أو التي قمت بجمعها في السجلات الخاصة بالاجتماعات
أقبل جميع الأفكار المرضية من خلال اجتماعات التقييم	تقبل جميع الأفكار القابلة للتطبيق من خلال اجتماعات التقييم
أهتم بالحصول على أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن فاعليتها	الاهتمام بالحصول على أكبر قدر من الأفكار لوضع قوائم بكل العوامل المساعدة والمعوقة للوصول للحالة المستهدفة
أبحث باستمرار عن أفكار ايجابية جديدة قد تحسن من واقع الروضة	العمل على تعزيز جوانب القوة في الروضة
أحكم على فاعلية كل فكرة مباشرة بعد اقتراحها من قبل المشاركين	الحكم على فاعلية كل فكرة بعد تطبيقها

الصدق البنوي لأداة البحث : ويقصد به الدرجة التي تقيس بها الأداة التكوين الفرضي أو الخاصية النظرية التي أعدت لقياسها، وحسب الباحث الصدق البنوي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون للمجالات والدرجة الكلية لها:

الجدول رقم (3): معاملات ارتباط مجالات استبانة أساليب الإبداع الإداري والدرجة الكلية لها

المجال	العصف الذهني	تحليل العوامل المؤثرة
العصف الذهني	1	0.777**
تحليل العوامل المؤثرة	0.777**	1
الدرجة الكلية للاستبانة	0.898**	0.913**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع درجة المجال التي تنتمي إليه قد كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، وقد تراوحت قيمتها للمجال الأول (0.777)، وقيمتها للمجال الثاني (0.777)، وقيمتها الكلية للمجال الأول (0.898)، وقيمتها الكلية للمجال الثاني (0.913)، وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً، وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً- ثبات الأداة:

يعد الثبات من الخصائص السيكومترية المهمة لأداة القياس، وقد تحقق الباحث من الثبات بطريقتي ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، والتجزئة النصفية (سبيرمان-براون)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): معاملات ثبات استبانة أساليب الإبداع الإداري :

المجال	عدد البنود	ثبات التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ
العصف الذهني	10	0.947	0.932
تحليل العوامل المؤثرة	10	0.897	0.866
استبانة أساليب الإبداع الإداري	20	0.886	0.945

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة قد تراوحت بين (0.866-0.932) وللأستبانة ككل (0.945)، بينما تراوحت قيمة ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة (سبيرمان-براون) للمحاور بين (0.897-0.947)، وللأستبانة ككل (0.886)، أي أن الاستبانة تتصف بدرجة من الثبات بحيث يمكن تطبيقها على أفراد العينة.

نتائج البحث ومناقشتها

للإجابة عن أسئلة البحث كان لا بد من تعرف توزيع درجات أفراد العينة على الاستبانة وفيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لاستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث تحقق الباحث من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبار كولموجروف-سميرنوف، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5) نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي لأداة البحث

المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
المجال 1: العصف الذهني	0.105	108	0.005
المجال 4: تحليل العوامل المؤثرة	0.142	108	0.000
استبانة أساليب الإبداع الإداري	0.109	108	0.003

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية في المجالين وللاستبانة ككل كانت أصغر من (0.05) ما يشير إلى عدم توزع البيانات وفق التوزيع الطبيعي، لذا سيستخدم الباحث الاختبارات الاحصائية اللامعلمية للتحقق من وجود فروق بين متوسط درجات العينة على الاستبانة وفقاً للمتغيرات المدروسة.

1) ما درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات؟
لتعرف درجة ممارسة المديرات لأساليب الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات تم تحديد طول الفئة باعتماد المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل} = \frac{1-5}{5} = \text{عدد البدائل}$$

وهو طول الفئة.

وبذلك يكون تصنيف مستوى درجة الموافقة على ممارسة أساليب الإبداع الإداري وفق ما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (6) المعيار المعتمد لتقدير درجة الموافقة على ممارسة أساليب الإبداع الإداري

مدى المتوسطات	مستوى درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	أبداً (ضعيفة جداً)
من 1.81 إلى 2.60	نادراً (ضعيفة)
من 2.61 إلى 3.40	أحياناً (متوسطة)
من 3.41 إلى 4.20	غالباً (كبيرة)
من 4.21 إلى 5.00	دائماً (كبيرة جداً)

ومن ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة إجابة المعلمات عينة الدراسة على الاستبانة، ومن ثم تقسيمه على عدد بنوده والبالغ (20) بند، أما فيما يتعلق بكل مجال من مجالاتها يتم تقسيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على عدد بنوده والبالغ (10) بنود، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأساليب الإبداع الإداري السائدة لدى

مديرات رياض الأطفال :

أبعاد الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى درجة الممارسة	الترتيب
المجال 1: العصف الذهني	4.39	0.32	87.82	كبيرة جداً	2
المجال 4: تحليل العوامل المؤثرة	4.42	0.58	88.26	كبيرة جداً	1
الدرجة الكلية للاستبانة	4.40	0.30	88.04	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات كانت كبيرة جداً للاستبانة في المجالان إذ جاءت قيمة المتوسطين بين (4.39 و 4.42)، وقد جاء بالمرتبة الأولى مجال تحليل العوامل المؤثرة (4.42) يليه مجال العصف الذهني (4.39)، وللحصول على صورة دقيقة لدرجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود كل مجال، وفيما يلي عرض لذلك:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسلوب العصف الذهني السائد لدى مديرات رياض الأطفال

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى درجة الممارسة	الترتيب
1	تهيئة غرفة مناسبة للاجتماعات لمناقشة واقع الروضة	4.61	0.62	92.22	كبيرة جداً	3
2	تكليف أحد المشاركين بتدوين الأفكار على اللوح أو ورقة	4.35	0.88	87.04	كبيرة جداً	8
3	البحث باستمرار عن أساليب إدارية جديدة	4.56	0.52	91.30	كبيرة جداً	4
4	تقبل كافة الأفكار الجديدة المطروحة جميعها من قبل العاملين معي والتي من شأنها أن تحسن من واقع الروضة	4.62	0.59	92.41	كبيرة جداً	2
5	تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً في سير العملية التربوية في الروضة	4.73	0.47	94.63	كبيرة جداً	1
6	تحديد وبدقة كل المشكلات التي تعاني منها الروضة دون الاعتماد على أحد	4.06	1.12	81.11	كبيرة	9
7	إجراء عملية تقييم مستمر للعمل في الروضة وذلك بهدف إدخال التحسينات	4.55	0.65	90.93	كبيرة جداً	5
8	اتخاذ القرارات المناسبة التي يمكن أن تسهم في تحسين الواقع التربوي للروضة	4.46	0.70	89.26	كبيرة جداً	7
9	تحديد مستلزمات الروضة باستمرار والعمل على تأمينها	4.47	0.70	89.44	كبيرة جداً	6
10	إشراك أولياء الأمور في إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر داخل الروضة	3.49	1.27	69.81	كبيرة	10
	المجال الأول : أسلوب العصف الذهني					

يتبين من خلال قراءة الجدول (10) أن بنود هذا الأسلوب كلها جاءت بدرجة كبيرة جداً إلا أن بند إشراك أولياء الأمور في إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر داخل الروضة، وبند تحديد وبدقة كل المشكلات التي تعاني منها الروضة دون الاعتماد على أحد، جاء بدرجة كبيرة، وتراوح متوسطات البنود بين (3.49، 4.73)، وانحراف معياري بين (0.47، 1.27) وأهميتها النسبية بين (69.81%، 92.41%)، حيث جاء البند 5 (تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً في سير العملية التربوية في الروضة) في المرتبة الأولى، وتعود هذه النتيجة لأهمية سير هذه المرحلة في حياة الطفل على أكمل وجه دون عائق يواجهها، ولأهميتها في نموه وتكوين شخصيته منذ بداية حياته من كافة الجوانب، وهي التي تشكل الأساس لحياته اللاحقة، وجاء بند 10 (إشراك أولياء الأمور في إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر داخل الروضة) في المرتبة الأخيرة ، وتدل هذه النتيجة إلى ضرورة مشاركة أولياء الأمور في بعض الأوقات وفي الأمور التي ترتبط بشؤون طفلهم.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسلوب تحليل العوامل المؤثرة السائد لدى مديرات رياض الأطفال :

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى درجة الممارسة	الترتيب
1	الحرص على خلق جو من التعاون داخل الروضة	4.58	0.70	91.67	كبيرة جداً	4
2	مناقشة المعلمات في العوامل المؤثرة في نظام الروضة	4.51	0.69	90.19	كبيرة جداً	5
3	تشجيع العاملين على طرح كل ما لديهم من أفكار حول تحسين سير العملية التربوية	4.59	0.71	91.85	كبيرة جداً	3
4	العمل على إيجاد حلول فردية للمشكلات التي تعترض العمل في الروضة	4.22	0.88	84.44	كبيرة جداً	8
5	التفرد في اتخاذ القرارات في حال عدم إجماع المشاركين عليها	3.49	1.39	69.81	كبيرة	9
6	تسجيل جميع الأفكار التي توصلت إليها أو التي قمت بجمعها في السجلات الخاصة بالاجتماعات	4.28	0.93	85.56	كبيرة جداً	7
7	تقبل جميع الأفكار القابلة للتطبيق من خلال اجتماعات التقييم	4.34	0.80	86.85	كبيرة جداً	6
8	الاهتمام بالحصول على أكبر قدر من الأفكار لوضع قوائم بكل العوامل المساعدة والمعوقة للوصول للحالة المستهدفة	4.59	0.70	91.85	كبيرة جداً	3
9	العمل على تعزيز جوانب القوة في الروضة	4.77	0.50	95.37	كبيرة جداً	1
10	الحكم على فاعلية كل فكرة بعد تطبيقها	4.75	0.66	95.00	كبيرة جداً	2
	المجال الرابع : أسلوب تحليل العوامل المؤثرة					

يتبين من خلال قراءة الجدول (11) أن بنود هذا الأسلوب كلها جاءت بدرجة كبيرة جداً إلا البند رقم 5 (التفرد في اتخاذ القرارات في حال عدم إجماع المشاركين عليها) جاء بدرجة كبيرة، وتدل نتيجة هذا البند إلى عدم التفرد في اتخاذ القرارات واعتماد التعاون والمشاركة الفعالة بين الأعضاء في اتخاذ القرارات المرتبطة في الروضة، وتراوحت متوسطات البنود بين (3.49، 4.77)، وانحراف معياري بين (0.50، 1.39)، وأهميتها النسبية بين (69.81، 95.37)، وجاء هذا الأسلوب وبنوده في المرتبة الأولى لأهمية تطبيقه في رياض الأطفال والوصول بالروضة لأفضل حال، من خلال تفعيل المشاركة الفعالة بين العاملين بالروضة، والتعاون في طرح الأفكار والحلول للمشكلات والوصول لحلول لها، واتخاذ القرارات السليمة التي تعزز وتدعم جوانب القوة في الروضة.

(2) هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسط درجات ممارسة معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لأساليب الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الآتية (سنوات الخدمة – المؤهل العلمي – المؤهل التربوي)؟

الجدول رقم (12) : نتائج اختبار كروسكال-واليس للفروق بين متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة (Chi)	القيمة الاحتمالية	القرار
العصف الذهني	1سنة - أقل من 5 سنوات	44	52.739	2	1.204	0.548	غير دال
	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	35	52.229				
	10 سنوات فأكثر	29	59.914				
تحليل العوامل المؤثرة	1سنة - أقل من 5 سنوات	44	54.205	2	0.145	0.930	غير دال
	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	35	53.386				
	10 سنوات فأكثر	29	56.293				
الاستبانة ككل	1سنة - أقل من 5 سنوات	44	52.034	2	1.206	0.547	غير دال
	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	35	53.129				
	10 سنوات فأكثر	29	59.897				

يتبين من خلال قراءة الجدول (12) أن قيمة (chi) للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائياً إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المعلمات على استبانة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأكيد الجهات التربوية المختصة في سورية على ضرورة تدريب المديرات على مهارات ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال، ليس فقط قبل الخدمة بل أيضاً تدريبهم في أثناء الخدمة، وذلك من خلال الدورات التدريبية المستمرة، وهذا يكسب المديرات الجدد المهارات اللازمة للممارسة والتطبيق.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار مان-ويتني للفروق بين متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	القيمة الاحتمالية	القرار
العصف الذهني	إجازة جامعية	97	54.356	5272.500	0.143	0.886	غير دال
	ماجستير	11	55.773	613.500			
تحليل العوامل المؤثرة	إجازة جامعية	97	52.923	5133.500	1.562	0.118	غير دال
	ماجستير	11	68.409	752.500			
الاستبانة ككل	إجازة جامعية	97	53.588	5198.000	0.901	0.368	غير دال
	ماجستير	11	62.545	688.000			

يتبين من خلال قراءة الجدول (13) أن قيمة Z للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائياً إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المعلمات على استبانة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث إلى أن المديرات من حملة إجازة جامعية ودرجة الماجستير لديهن الخبرة

والمهارات الكافية المتعلقة بكيفية ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال الذين حصلوا على معلومات ومهارات كافية لممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال، لذلك لم نجد فروقاً دالة إحصائية بينهم.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار مان-ويتني للفروق بين متوسط درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل التربوي

المجال	المؤهل التربوي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	القيمة الاحتمالية	القرار
العصف الذهني	كلية تربوية	83	52.55422	4362	1.183	0.237	غير دال
	دبلوم تأهيل	25	60.96	1524			
تحليل العوامل المؤثرة	كلية تربوية	83	52.92169	4392.5	0.959	0.337	غير دال
	دبلوم تأهيل	25	59.74	1493.5			
الاستبانة ككل	كلية تربوية	83	52.26506	4338	1.354	0.176	غير دال
	دبلوم تأهيل	25	61.92	1548			

يتبين من خلال قراءة الجدول (14) أن قيمة Z للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائية إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات المعلمات على استبانة ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال وفقاً لمتغير المؤهل التربوي، ويعزو الباحث إلى أن المديرات من خريجي كلية التربية وحملت شهادة دبلوم التأهيل التربوي لديهم الخبرة والمهارات الكافية المتعلقة بكيفية ممارسة أساليب الإبداع الإداري في رياض الأطفال، لذلك لم نجد فروقاً دالة إحصائية بينهم.

** الاستنتاجات والتوصيات :

توصلت نتائج البحث إلى :

إن درجة ممارسة أساليب الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات كانت كبيرة للاستبانة ككل فقد بلغ المتوسط (4.47)، كما بينت النتائج أنها كانت كبيرة في مجالين لأساليب الإبداع الإداري إذ جاءت قيمة المتوسطين بين (4.39 - 4.42)، وقد جاء بالمرتبة الأولى أسلوب تحليل العوامل المؤثرة بمتوسط حسابي (4.42) ودرجة موافقة مرتفعة، يليه العصف الذهني بمتوسط حسابي (4.39) ودرجة موافقة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي).

** وتوصل الباحث في ضوء هذه النتائج إلى :

- 1- إيلاء الإبداع الإداري وأساليبه أهمية من قبل وزارة التربية ومديرياتها، بهدف زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات رياض الأطفال لتطوير العمل نحو الأفضل.
- 2- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإبداع الإداري وأساليبه في مؤسسات رياض الأطفال.
- 3- ضرورة اهتمام وزارة التربية بعقد دورات وتوفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية للمديرين قبل الخدمة وفي أثنائها تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء إلى معدلات أكثر تطوراً، والتعرف على مهارات وأساليب جديدة للعمل الإداري.

- 4- الاهتمام بزيادة إشراك المديرين في الندوات والمؤتمرات التي تهتم بقضايا الإبداع الإداري وأساليبه.

المراجع

1. أبو لطيف، ديب (2015)، الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دمشق : دار ومؤسسة رسلان للنشر، ط
 2. ديونو، إدوارد (2001)، (قبعات التفكير الست)، ترجمة: خليل الجبوسي، أبو ظبي: المجمع الثقافي.
 3. السكارنه، بلال، (2011)، الإبداع الإداري، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1
- * بحث جامعة :**
1. بوفتين، فاطمة (2012) درجة إسهام رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
 2. جبر، عبدالرحمن (2010)، مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
 3. صديق، أسماء (2017)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد. كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
 4. عبد الرؤوف، طارق (2008)، معلمة رياض الأطفال، مؤسسة طيبة للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، مصر.
 5. الكبيسي، أريج ميمنون، (2013)، درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في علوم الإدارة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان.
 6. السلمي، فهد (2012)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، مكة المكرمة.
 7. لولو، آلاء، (2015)، تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي : دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- * بحوث مجالات :**
1. الجميلي، أمل (2012)، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال. مجلة الفتح، العدد (48).
 2. خليل، بلسم (2012)، واقع الإبداع الإداري ومعوقات لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (34)، العدد (5)، سوريا، دمشق.
 3. السبيعي، تهاني (2021)، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، مجلة الطفولة والتربية، الجزء الثاني، العدد (46)، الكويت.
 4. كامل، جمال محمد، (2018)، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، منشورات جامعة بور سعيد، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة دمنهور، العدد (12)، مصر.
 5. عباس، سوسن (2015)، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (37)، العدد (1)، سوريا، اللاذقية.
 6. فودة، مها (2021)، واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمايط، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (36)، الجزء (1)، في مصر.

7. المخاريز، لافي وآخرون(2021)، درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، مجلة العلوم التربوية، مجلد(48)، العدد (1) ، الاردن.

مراجع اجنبية :

1. Athanasoula, A. ,Reppa, A.,Makri, E,. Kalliopi, B and Psycharis, S.(2010)S School leadership in Novations and Creativity: The Case of Communication Between School And Parents. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (10):2207_2211.
- 2.Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The Competency Levels of Schools principals in Implementing Knowledge Management Strategies The Views Of Principals And Teachers According to Gender Variab Procedia Social And Behavioral Sciences, 2 () 20: 5370–5376
3. Definition Kindergarten. Dictionary. www.H:/Dictionary/ Kindergarten.html,2009.
- 4.Dejanasz, Suzanne & Dowd, Karen & Schneider, Beth (2009) **Interpersonal skills in organizations**. E3, New York, WcGraw Hill.
- 5.Corr, John (2008) **Cause And Effect Analysis Using The Ishikawa Fishbone & 5Whys**, City Process management.
http://www.cityprocessmanagement.com/Downloads/CPM_5Ys.pdf
- 6.Leverton, Corinne (2006) **No Secrets– Every body's Business?** Coventry university business school.