

## معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية للإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

\* رزان نصور      \*\* د. نجوى خضر      \*\*\* د. نايفة علي

(الإيداع: 3 تموز 2023، القبول: 15 تشرين الأول 2023)

### الملخص:

هدف البحث تعرف أهم معوقات تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، واستخدم المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع البحث من كافة مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعام (2022)، وتكونت عينة الدراسة من (65) مديراً ومديرة، واستخدم البحث استبانة مؤلفة من (43) بنداً توزعت على ثلاثة مجالات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث الآتي:

-توجد معوقات للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري رياض الأطفال بدرجة متوسطة، وجاءت المعوقات التنظيمية بالمرتبة الأولى تلتها المعوقات البيئية، وبالمرتبة الأخيرة المعوقات الشخصية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى بعدها الثالث (المعوقات الشخصية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الإجازة الجامعية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعدي الاستبانة الأول (المعوقات البيئية) والثاني (المعوقات التنظيمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

-توصل البحث إلى بعض المقترحات ومنها: -تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري رياض الأطفال للالتحاق بالبرامج التدريبية واتباع دورات تدريبية في مجال الإدارة وخاصة التي تعمل على تطوير المهارات الإبداعية لمديري رياض الأطفال -استخدام التكنولوجيا وتطوير برامج إلكترونية للتخفيف من الأعباء الروتينية التي تحد من ابتكار مديري رياض الأطفال -تضمين المرحلة الجامعية لإعداد مديري رياض الأطفال جانباً عملياً لتدريبهم على الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري -المعوقات-المديرين-رياض الأطفال.

\* طالبة دراسات عليا - ماجستير تربية الطفل - كلية التربية - جامعة طرطوس..

\*\* /مدرس - قسم تربية الطفل كلية التربية - جامعة طرطوس..

\*\*\*أستاذ- قسم تربية الطفل-كلية التربية-جامعة طرطوس. -

## Obstacles to applying administrative creativity by kindergarten Principals in Lattakia city from their point of view

\* Razan Nasour

\*\*Dr. Najwa Khader

\*\*\*Dr. Nayfeh Ali

(Received: 3 July 2023, Accepted: 15 October 2023)

### Abstract :

The aim of the research is to identify the important obstacles to the application of administrative creativity from the point of view of private kindergarten principals in the city of Lattakia, and the descriptive approach was used. The research community consisted of all kindergarten principals in the city of Lattakia for the year (2022), and the study sample consisted of (65) principals, and the research used a questionnaire consisting of (43) items distributed over three areas, and the research reached the following results: 1- There are obstacles to administrative creativity from the point of view of private kindergarten principals at a moderate degree, and the organizational obstacles came in the first place, followed by the environmental obstacles, and in the last place the personal obstacles 2-There are statistically significant differences between the mean scores of the study sample's responses to the questionnaire as a whole and to the third dimension (personal obstacles) according to the educational qualification variable in favor of the university degree. 3-There are no statistically significant differences between the mean scores of the study sample's responses to the first two dimensions of the questionnaire (environmental obstacles) and the second (organizational obstacles) according to the educational qualification variable. 4-There are no statistically significant differences between the mean scores of the study sample's responses to the questionnaire due to the number of years of experience variable. 5 -The research came up with some proposals, including: -Providing material and moral support to kindergarten principals to enroll in training programs and follow training courses in the field of management, especially those that work to develop the creative skills of kindergarten principals -Using technology and developing electronic programs to alleviate the routine burdens that limit principals' creativity. Kindergartens - Include a practical aspect in the university stage for preparing kindergarten principals to train them in modern methods of management, including administrative creativity.

**Keywords:** administrative creativity, obstacles, Managers, Kindergarten.

---

\*Postgraduate student / Master of Child Education – Faculty of Education–University of Tartous

\*\* Lecturer/ Department of Child Education –Faculty of Education–University of Tartous

\*\*\*Professor/Department of Child Education–Faculty of Education–University of Tartous.

## 1-1 المقدمة:

تعدّ الإدارة الفعّالة الأداة الرئيسة لتمييز المؤسسات التربوية والتّعليميّة في مراحلها المختلفة، بدءاً من رياض الأطفال التي تعدّ اللبنة الأساسية لمستويات التعليم المختلفة حيث توفر المبادئ الأولى والأسس القوية التي تقوم عليها عملية التعلّم والتربّية (شريف، 2005، 223)، مما يتطلّب منهجاً إدارياً مدروساً ينسق حركتها ويقود العمل فيها مع مراعاة فلسفة المرحلة وتحقيق الأهداف والغايات المحددة لها (العمراني، 2013، 51)؛ إذ يعدّ الإبداع الإداري مسؤوليةً مهمةً للمديرين والّذين هم بحاجة إلى إدارة عملية التغيير والابتكار، بواسطة امتلاكهم قدراتٍ إبداعيةً قويةً تسمح لهم بابتكار حلولٍ جديدةٍ، وتوليد أفكار تضمن استمراريّة العمل وتعزز النمو للارتقاء برياضهم إلى الجودة والتميز لتتمكن من مواجهة التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والوصول إلى المنافسة الشديدة (خيري، 2012، 48)، فقد جاءت توصيات مؤتمر التطوير التربوي (2019) لتؤكد على ضرورة تطوير برامج الإبداع لبناء جيل مبدع ومتميز والارتقاء بالمستوى العلمي والإداري للقيادات التربوية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في رياض الأطفال (مؤتمر التطوير التربوي، 2019). وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري إذ يسهم في تطوّر المؤسسات التّعليميّة ويزيد من قدرتها على التّأقلم مع التحوّلات المستمرة ويحقق تغييراً إيجابياً في عملياتها الإداريّة والفنّية (مسلم، 2015، 19)، فإنّه توجد بعض التحديات التي قد تعيق الإبداع الإداري في المؤسسات التربويّة والتّعليميّة وهذا ما أظهرته نتائج دراسة علي (2012) حيث كشفت هذه الدراسة وجود معوقات للإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية، وبما أنّ رياض الأطفال تعدّ من أهم هذه المؤسسات، نظراً لأهميّة المرحلة العمرية التي تتضمّنها، وانطلاقاً من أهميّة دور الرّوضة في مجتمع المعرفة، والّذي يفرض التّحدي على إدارة الرّوضة للارتقاء بمستوى أدائها القائم على التفاعل الإيجابي مع أحدث المستجدات الإداريّة ومنها الإبداع الإداري، فقد جاء البحث محاولاً التعرف إلى معوقات تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال من وجهة نظرهم.

**1-2- مشكلة البحث:** يعدّ الإبداع الإداري مطلباً مهماً لتحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات التربوية والتّعليميّة، ومن بين هذه المؤسسات تأتي رياض الأطفال. إذ ظهرت الحاجة الملحة لإعادة النظر في واقع هذه الرياض نتيجة التركيز الحصري على تعليم القراءة والكتابة للطفل، وعدم تمكن مديري تلك الرياض مواكبة التّطورات العلميّة والتربويّة الحديثة، ومن الضروري أن تركز عمليات التطوّر والإصلاح على مراجعة خطط وبرامج وسياسات رياض الأطفال المعنّية (بدح وأبوطه، 2013). مما يتطلّب وجود إدارة قادرة على التغيير والتجديد وابتكار الحلول لمواجهة العقبات التي قد تمنع الرياض من الوصول إلى هدفها. وقد تأثّر قطاع التربية والتعليم في سوريا بتداعيات الأوضاع الصعبة، حيث واجه العديد من الصعوبات بدءاً من مؤسسات رياض الأطفال، التي ما زالت تعاني من وجود مشكلات إدارية، فقد أظهرت نتائج دراسة طعمة (2012) افتقار رياض الأطفال إلى الكادر الإداري المؤهل والمخصص لإدارتها، وبيّنت دراسة حسن (2015) حاجة تلك الرياض إلى اللامركزية للتغلب على نواحي القصور التي يعانيها الواقع الفعلي لرياض الأطفال في إدارته القائمة على المركزية الشديدة في جميع مكوناتها، وأبرزت نتائج دراسة غانم وآخرون (2015) أنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية لوظائفهم الإداريّة متوسطة وليست مرتفعة في مجالات التخطيط وتوجيه عمل الرّوضة وتقييم أداء العمل، وكما أشارت دراسة علي وآخرون (2018) إلى أنّ الاحتياجات التّربويّة الإداريّة والفنّية والتقنيّة لمديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية مرتفعة في ضوء المداخل الإداريّة الحديثة، وهذا بدوره قد يفرض التّحدي على مديري هذه الرياض لتطوير أدائهم، وتنفيذ نهجٍ إبداعيٍّ لممارسات الإدارة، حيث يساعد الإبداع الإداري المديرين على التصدي للتحديات المعقدة في البيئة التربويّة، ويمكّنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية. ولما كانت الثقافة التنظيميّة في الرّوضة تؤثر على الإبداع الإداري والمتمثلة بالسياسات التي تدعم عمل إدارة الرّوضة، والعمل بروح الفريق، والمناخ التعليمي الذي يساعد على النّمو المهني للمعلمات، والعلاقات

الإنسانية التي تحفز العاملين على الأداء المتوازن (العجمي، 2020)، فقد يواجه الإبداع الإداري بعض المعوقات، إذ تبين أثناء القيام بدراسة استطلاعية لعدد من رياض الأطفال بمدينة اللاذقية والبالغ عددها (8) روضات، ومن خلال مقابلة مديري تلك الرياض أن إدارة رياض الأطفال ما زالت تعاني من بعض العراقيل والصعوبات الإدارية التي تعيق مديري رياض الأطفال في ممارستهم الإبداعية ومنها: رفض التغيير في إتباع أساليب جديدة للعمل، وندرة التدريب على الإبداع الإداري داخل الروضة وخارجها، وكثرة الأعباء اليومية الوظيفية للمديرين، وكما أظهرت نتائج دراسة سليمان وخليل (2012) وجود معوقات تواجه مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري ومنها: الأنظمة والقوانين والإجراءات الروتينية، والخوف لدى الإداريين من عواقب الفشل، إضافة إلى رفض الدعم والمساندة لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري، ونظراً لأن هذه الدراسة قد تعدت (على حد علم الباحثة) من أوائل الدراسات المحلية التي تبحث في المعوقات التي تواجه مديري رياض الأطفال في تطبيقهم للإبداع الإداري، وبالإضافة لأهمية الإدارة في نجاح الروضة والارتقاء بمستوى أدائها إلى التميز، ومن خلال الحاجة لتحديد معوقات الإبداع الإداري في سبيل الوصول إلى بعض المقترحات للتغلب عليها، فقد حاول البحث الوقوف على معوقات الإبداع الإداري التي قد تواجه مديري رياض الأطفال ويمكن تلخيص ما سبق في السؤال الآتي:

ما معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟؟؟

### 1-3-أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في جانبين:

1-3-1 الجانب النظري: قد يسهم البحث في التوعية بأهمية الإبداع الإداري، ودوره في تحسين وتطوير المؤسسات وخاصة مؤسسات رياض الأطفال والتي تواجه عدداً من الصعوبات في ظل العولمة، فقد يعزز بدوره الوعي بضرورة التحول نحو إدارة مبتكرة ومبدعة في قطاع التربية والتعليم وذلك من خلال دراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة في سبيل الوصول إلى الإبداع في أدائها، والذي بدوره قد يسهم في تحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية ويساعد في تحقيق جودة هذه المؤسسات.

1-3-2 الجانب العملي والتطبيقي: - قد تفيد نتائج البحث وزارة التربية السورية والمديريات التابعة لها في التغلب على مشكلات الإدارة بواسطة تحديد المعوقات التي تعرقل أداء المديرين، وتفعيل دور الموجهين والمشرفين التربويين في تقديم الدعم اللازم لتقليل من هذه المعوقات، واقتراح الحلول لإزالتها، واعتماد أساليب إدارية حديثة لتطوير العمل في الإدارة ومنها الإبداع الإداري، مما قد ينعكس إيجاباً على رفع سوية أداء الروضة وتحقيقها لأهدافها

-قد تفيد نتائج البحث القائمين على التربية والتعليم في إعداد الخطط والبرامج التدريبية لمديري رياض الأطفال التي تتضمن مواد تدريبية تتعلق بتنمية مهارات التفكير الإبداعي واستخدام الأساليب الإبداعية لتحقيق التميز

-قد تفيد نتائج الدراسة الباحثين والمهتمين بالموضوعات الإدارية، حيث قد تشق الطريق أمامهم لإجراء أبحاث تتعلق بالإبداع الإداري بناءً على نتائج البحث الحالي.

### 1-4-أهداف البحث: يهدف البحث إلى تعرّف:

- 1-4-1- معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- 1-4-2- الفروق في معوقات الإبداع الإداري في رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

### 1-5- أسئلة البحث: حاول البحث الإجابة عن السؤال الآتي:

1-5-1- ماهي المعوقات التي تواجه مديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية عند تطبيقهم للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟

1-6- فرضيات البحث: تم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0,05

1-6-1- الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة في معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية للإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-6-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة في معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم تبعاً للمؤهل العلمي.

1-6-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة في معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري من وجهة نظرهم تبعاً لسنوات الخبرة.

### 1-7- حدود البحث:

1-7-1- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة ورياض الأطفال التابعة لجهات أخرى (نقابة المعلمين وروضات حكومية) في مدينة اللاذقية.

1-7-2- حدود زمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2022-2023.

1-7-3- حدود بشرية: طبقت أداة البحث على مديري رياض الأطفال الخاصة والتابعة لجهات أخرى في مدينة اللاذقية.

1-7-4- حدود علمية للموضوع: اقتصر البحث على تحديد معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال الإداري (المعوقات البيئية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية) من وجهة نظر المديرين.

### 1-8- مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية:

1-8-1- الإبداع الإداري: "هو المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي" (السكرانة، 2011، 18)

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** قدرة مديري رياض الأطفال على إنتاج أفكار ومقترحات جديدة وأصيلة ومرنة، وإتباع نمط حديث في التفكير قابل للتحقيق، واستخدامهم لمعرفتهم وخبرتهم في توفير بيئة تعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين في الروضة وترتقي برياضهم إلى التميز.

1-8-2- معوقات الإبداع الإداري: العوامل التي تمنع أو تعيق مديري المدارس من الإبداع في واجباتهم الإدارية، ويمكن أن تكون هذه العوائق داخلية أو خارجية Abdul-Aal (2018).

**تعرف الباحثة إجرائياً معوقات الإبداع الإداري:** مجموعة العوامل التي تعيق مديري رياض الأطفال عن توليد وتنفيذ أفكار وأساليب جديدة في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية تطبيق الإبداع الإداري في الروضة، وقد حددت بالمعوقات البيئية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية، وتقاس بالدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري.

**1-9-9-دراسات سابقة 1-9-1دراسة عبد العال Abdul-Aal (2018) بعنوان: واقع الإبداع الإداري بين مديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدينة سوهاج (سوهاج)**

**The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City.**

هدف الدراسة: هو التعرف واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمدينة سوهاج، والتعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحدّ من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة سوهاج منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة (وزعت استبانة على (50) مدير من مديري المرحلة الثانوية، وخلصت النتائج إلى تدني جوانب الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة سوهاج من وجهة نظر مديري المدارس، وأنّ المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية في مدينة سوهاج كانت عالية وأهمها: الزيادة في معدلات ضغط العمل وعدم وجود حوافز تشجع الإبداع والجمود في تنفيذ القوانين واللوائح، بالإضافة إلى انعدام العدل في المدرسة، وعدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، والخوف من الفشل عند تجربة كل جديد.

**1-9-2-دراسة الزبون وآخرون (2019) alzboun et al. بعنوان: Obstacles of Administrativ Creativity among the principals of public Schools in Amman city from their pointof view**

معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة عمان من وجهة نظرهم (الأردن). هدفت الدراسة التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة عمان من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (105) مديراً ومديرة وكانت أهم النتائج وجود معوقات لتحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدرجة متوسطة، حيث جاءت المعوقات البيئية بالمرتبة الأولى تلتها المعوقات التنظيمية بالمرتبة الثانية، والمعوقات الشخصية بالمرتبة الثالثة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين المعوقات تبعاً لمتغير الجنس وبتغير سنوات الخبرة.

**1-9-3-دراسة العجلان، (2019). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. (الرياض)**

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري والتعرف على أهم معوقاته لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات والمديرات التربوية والتوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة التي تسهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (161) مديرة ومشرفة، وأظهرت النتائج وجود معوقات لتحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدرجة عالية، وجاءت المعوقات المتعلقة بالعوامل التنظيمية بالمرتبة الأولى بدرجة عالية والمعوقات المتعلقة بالعوامل الشخصية بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة.

**1-9-4-دراسة القبيلات Al-Qubelat (2019) بعنوان Limitations of Administrative Creativity among Principles of Public Schools in Amman Directorate of Education from their point of view**

حدود الإبداع الإداري بين المبادئ من المدارس الحكومية في عمان -مديرية التربية والتعليم من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة التعرف على حدود الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة عمان من وجهة نظرهم. واستخدمت

المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (91) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت النتائج وجود قيود تحدّ من الإبداع الإداري بمستوى متوسط وهي القيود البيئية التي جاءت في المرتبة الأولى تليها القيود التنظيمية، ثم القيود الشخصية. كما وجدت فروق بين تصور المديرين لحدود الإبداع الإداري حسب متغير الجنس لصالح الذكور، ووجدت فروق في تصور المديرين للقيود الشخصية للإبداع الإداري تنسب للخبرة لصالح من لديهم أكثر من عشر سنوات من الخبرة

1-9-5-دراسة عمر، (2022). المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم (الأردن). هدفت الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة إلكترونية على عينة الدراسة المؤلفة من (80) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة/ الأردن، وأبرزت أهم نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم وجاءت المعوقات التنظيمية أولاً، تلتها المعوقات الاجتماعية والثقافية، وأخيراً المعوقات الشخصية، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

-تعقيب على الدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اعتماد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي واستخدام أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وكما اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو التعرف إلى بعض المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري، وتختلف عن الدراسات السابقة من حيث اختيار العينة حيث طبقت الدراسات السابقة أدواتها على مديري المدارس الثانوية والحكومية باستثناء دراسة العجلان (2019) التي طبقت أدواتها على مديري رياض الأطفال، والدراسة الحالية طبقت أدواتها على مديري رياض الأطفال. وقد تنوعت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة إذ أوضحت كيفية بناء الأداة واختيار المنهج المناسب والأساليب الإحصائية.

#### 1-10-الإطار النظري للبحث:

1-10-1-تعريف الإبداع الإداري: تعددت تعريفات الإبداع لتعدد النظريات المفسرة له، فقد ورد في قاموس أكسفورد الإبداع "بمعنى استخدام المهارة والخيال لإنتاج شيء ما جديد" (Hornby, 2005, 294)، والإبداع هو "عملية تحدي الأفكار المقبولة وطريقة أداء الأشياء بغرض إيجاد حلول ابتكارية والحرص على معرفة الصعوبات والتحديات" (النجار، 68، 2014). والإبداع الإداري هو الجهد المخطط لإنشاء وتقديم العناصر الأساسية الضرورية لتحقيق التميز في الإدارة وضمان الأداء المتفوق مما يؤدي إلى مخرجات تلبي احتياجات وتطلعات ورغبات الجمهور المستهدف لنمو الإنجاز بمعدلات متزايدة، وتطوير علاقة مستدامة بين مناخ بيئة الفرد والقدرات التنظيمية (خيرالله، 215، 2015).

#### 1-10-2-مستويات الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وهي: 1-الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يظهرون قدرات وسمات إبداعية 2-الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي تصله المجموعة، وإن القدرة الابتكارية للمجموعة تفوق كثيراً الإبداعات الفردية لأعضائها بسبب التفاعل التعاوني فيما بينهم. ويعزز التنوع داخل المجموعة من قدرتها على تقديم حلول مبتكرة، ويميل تكوين المجموعة الحديثة إلى أن يكون أكثر ابتكاراً مقارنةً مع المجموعة السابقة (أبو العلا، 277، 2013).

3-الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: هناك منظمة متميزة في أدائها وإنجازاتها الاستثنائية، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمة معياراً عالمياً للمنظمات الأخرى ولتعزيز الإبداع داخل المنظمة فإن كلاً من الإبداع الفردي والجماعي ضروري (خيري، 55، 2012).

### 1-10-3- أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية: يمكن تلخيص أهمية الإبداع الإداري كالاتي:

-حاجة المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة التغيير.

-يزيد الإبداع الإداري من مرونة المؤسسات التعليمية في عملياتها الإدارية والفنية.

-يساعد الإبداع في توجيه قدرات الأفراد الإبداعية.

-يسهم الإبداع في تحقيق الثقة بالنفس للعاملين في المؤسسة من خلال الشعور بالإنجاز (مسلم، 19، 2015-20).

### 1-10-4- معوقات الإبداع الإداري: يمكن توضيح معوقات الإبداع الإداري في المنظمات كالاتي: الثقافة المحافظة وعدم

الترحيب بالتجديد والإدارة التقليدية، حيث يؤدي استخدام النمط التقليدي إلى تكرار الأساليب القديمة في اتخاذ القرارات، وعدم

إدارة المخاطر بشكل صحيح والخوف من الفشل، لذا يصبح التعلم والاستفادة من المحاولات التي لم تتجح أمراً قليل الاهتمام

به ونقص الموارد وعدم تخصيص ميزانية كافية للتطوير ودعم المشروعات الإبداعية، وعدم القدرة على التخطيط والعمل على

المدى البعيد، والاعتماد على التجارب السابقة فقد تتجه المنظمات لإعادة صياغة التجارب السابقة وتتجه نحو المدخلات

المعروفة بغض النظر عن الحاجة إلى الإبداع، وضعف القدرة على التعاون والتفاعل بين الفرق الإدارية وعدم تحفيز الابتكار

والإبداع، وضعف الاهتمام في البحوث والتطوير، بالإضافة إلى عدم وجود المهارات والقدرات اللازمة لدى الموظفين (الصرن،

2020).

### 2- إجراءات البحث: 2-1 منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي بوصفه أنسب المناهج لمشكلة البحث وأهدافه

وتساؤلاته، وتم استخدامه بواسطة تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على مديري رياض الأطفال بهدف تعرف معوقات الإبداع

الإداري التي تمثلت (بالمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات البيئية)، ويعرف بحث المنهج الوصفي بأنه: "

أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات

مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (سليمان، 131، 2014).

### 2-2- مجتمع البحث وعينة البحث:

تكون المجتمع الأصلي للبحث من (91) مديرًا ومديرة لرياض الأطفال (الخاصة-والتابعة لجهات أخرى) في مدينة

اللاذقية، وذلك وفق إحصائية مديرية التربية في مدينة اللاذقية للعام الدراسي 2023/2022. عينة البحث: تكونت عينة

البحث الأساسية من (65) مديرًا ومديرة لرياض الأطفال في مدينة اللاذقية، خلال الفصل الأول من العام الدراسي

2023/2022 وقد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، بحيث بلغت نسبة العينة (4.71%) من المجتمع الكلي، حسب

القانون الآتي: نسبة العينة = (الحجم الكلي للعينة الأساسية ÷ الحجم الكلي للمجتمع الأصلي) × 100

نسبة العينة =  $(65 \div 91) \times 100 = 71.4$ ، ويبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة وفق متغيري البحث:

### الجدول رقم(1): توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	36	4.55%
	دبلوم تأهيل تربوي	29	6.44%
	دراسات عليا	0	0%
	المجموع	65	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	4.75%
	من 5-10 سنوات	16	6.24%
	أكثر من 10 سنوات	0	0%
	المجموع	65	100%



2-3 أداة البحث: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وهدفت الاستبانة إلى التعرف إلى المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم، وتحديد فيما إذا كانت هناك فروق بين هذه المعوقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد تمّ بناؤها بعد العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة البحث ومنها دراسة علي (2012)، ودراسة (2019) Al-Qubelat وشملت الاستبانة (43) بنداً توزعت على ثلاثة مجالات لمعوقات الإبداع الإداري وهي: المجال الأول المعوقات البيئية، المجال الثاني المعوقات التنظيمية، والمجال الثالث المعوقات الشخصية، والجدول رقم (2) يبين توزيع استبانة معوقات الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال على مجالاتها:

الجدول رقم (2): مجالات الاستبانة وعدد بنودها

المجموع	أرقام البنود	المجال
15	15-1	المجال الأول: المعوقات البيئية
13	28-16	المجال الثاني: المعوقات التنظيمية
15	29-43	المجال الثالث: المعوقات الشخصية

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال تحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل بند وفق الخيارات الآتية (مرتفعة جداً-مرتفعة-متوسطة-منخفضة-منخفضة جداً) تأخذ الدرجات (5-4-3-2-1) وفق الترتيب السابق.

#### 2-4- الدراسة الاستطلاعية:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (16) مديراً/ة روضة أطفال في مدينة اللاذقية، في الفترة الممتدة بين (2022/ 12/4) و(2022/12/20) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وهم من خارج العينة النهائية التي تم التطبيق الأساسي عليها، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة للتحقق من الصدق البنوي للاستبانة وثباتها، وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة ليطم تطبيقها على أفراد عينة البحث، وبهدف تحديد درجة الموافقة تم استخدام قانون طول الفئة، إذ تم حساب طول الفئة من خلال القانون الآتي:

طول الفئة = المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح - أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) ÷ عدد الفئات  
 طول الفئة =  $(5 - 1) \div 5 = 0.8$  وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تم تحديد خمسة مستويات للتعامل مع الدرجات، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (3) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
فئات القيم	1-80	1-81	2-61	3-41	4-21
		60	40	20	

وقد تم التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة كالاتي:

2-5 صدق الاستبانة: جرى التحقق من صدق استبانة البحث من خلال طريقتين هما:

2-5-1 صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في كُليَّة التربية في كل من جامعة (تشرين - طرطوس - البعث - وحماة) لإبداء الرأي حول البنود فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه، والتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح العبارات ومدى مناسبتها لموضوع البحث، ومدى انتمائها للاستبانة، وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين والأخذ بملاحظاتهم، تم تعديل بعض البنود وتحسينها وإعادة صياغتها، وتكونت استبانة البحث بصورتها النهائية من (43) بنداً وأجريت التعديلات الموصى بها وفق الجدول الآتي:

#### الجدول رقم(4) بنود الاستبانة قبل وبعد التحكيم

العبارة بعد التحكيم	العبارة قبل التحكيم
-انتقاد أولياء الأمور الأساليب الجديدة في العمل بالروضة 1	-انتقاد أولياء الأمور بشدة الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل بالروضة. 1
-ضعف الدعم المادي من المجتمع المحلي 11	-ضعف الدعم المادي والمعنوي من أفراد المجتمع ومؤسساته للأفكار التي تطرحها الروضة 11
-كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على عاتقي. 20	-كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على عاتقي مما يقلل فرص المبادرة بأفكار جديدة لتطوير 20 العمل.
32-الاكتفاء بأفكار وحلول محددة للمشكلات	32-الاكتفاء بفكرة واحدة وإتقانها أفضل من أفكار محيرة وعديدة
-ضعف إسهام المديرية في تقديم البدائل لحل المشكلات 34	-افتقادي إلى الثقة بالنفس لصناعة أفكار جديدة في عملي. 34
42-المحاولة بشكل مستمر مكافأة المعلمات المبدعات	42-المحاولة دائماً مكافأة المعلمات المبدعات بسبب حماستي للأعمال الابداعية.

#### 2-5-2-الصدق البنوي

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بند من البنود مع الدرجة الكلية المجال الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (5) معاملات ارتباط البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في الاستبانة

المجال 3: المعوقات الشخصية		المجال 2: المعوقات التنظيمية		المجال 1: المعوقات البيئية	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**661 .0	29	*578 .0	16	*607 .0	1
**764 .0	30	*562 .0	17	**757 .0	2
**649 .0	31	*579 .0	18	**672 .0	3
**809 .0	32	**795 .0	19	**613 .0	4
*507 .0	33	*506 .0	20	**693 .0	5
**698 .0	34	*587 .0	21	**683 .0	6
**642 .0	35	**799 .0	22	**661 .0	7
**818 .0	36	*513 .0	23	**801 .0	8
**665 .0	37	**761 .0	24	**789 .0	9
**682 .0	38	**784 .0	25	**748 .0	10
**628 .0	39	*539 .0	26	**758 .0	11
**789 .0	40	*540 .0	27	**776 .0	12
**638 .0	41	*603 .0	28	**669 .0	13
*511 .0	42			**701 .0	14
**813 .0	43			**856 .0	15

\*\* دال عند 01 .0

\* دال عند 05 .0

يتبين من الجدول السابق أن جميع القيم لاختبار بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجال الأول بين (0.607-0.856)، وللمجال الثاني بين (0.506-0.799)، وللمجال الثالث (0.507-0.818)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

الجدول رقم(6) معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط
المجال 1: المعوقات البيئية	**669 .0
المجال 2: المعوقات التنظيمية	**713 .0
المجال 3: المعوقات الشخصية	**784 .0

يتبين من الجدول السابق أن جميع القيم كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.669-0.784)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2-6- الثبات: تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق طريقتين هما:

2-6-1 ثبات التجزئة النصفية:

إذ تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، ثم قسمت البنود إلى قسمين الأول يضم البنود الفردية، والثاني يضم البنود الزوجية، وحسب معامل الارتباط بين القسمين، ثم صحح معامل الثبات الناتج باستخدام معادلة سيبرمان-براون، وكانت النتائج وفق الجدول رقم (7) الآتي:

## 2-6-2 ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرو نباخ:

تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية على عبارات كل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل/ باستخدام معامل ألفا كرو نباخ، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (7) قيم معاملات ثبات الاستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	ثبات التجزئة النصفية
المجال 1: المعوقات البيئية	15	720 .0	758 .0
المجال 2: المعوقات التنظيمية	13	794 .0	801 .0
المجال 3: المعوقات الشخصية	15	792 .0	809 .0
الاستبانة الكلية	43	816 .0	824 .0

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرو نباخ قد بلغت للاستبانة ككل (0.816)، وبلغت قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية للاستبانة ككل (0.824)، مما يشير إلى ثبات مرتفع للاستبانة.

يتبين مما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، وبالتالي يمكن تطبيقها على العينة الأساسية.

## 2-7-7 عرض نتائج البحث ومناقشتها:

### 2-7-1 سؤال البحث: ما معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟

للإجابة على سؤال البحث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة عند كل عبارة ومجال من الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على مجالات الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
2	متوسطة	.358	2.78	المجال 1: المعوقات البيئية	1
1	متوسطة	.312	2.91	المجال 2: المعوقات التنظيمية	2
3	متوسطة	.528	2.69	المجال 3: المعوقات الشخصية	3
	متوسطة	.311	2.79	الاستبانة الكلية	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على الاستبانة ككل كانت متوسطة، أي أن معوقات تطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من القبيلات-Al Qubelat (2019)، ودراسة الزبون وآخرون. Alzoun et al (2019)، ودراسة عمر (2022) واختلفت مع دراسة Abdul-Aal (2018) من حيث درجة معوقات الإبداع الإداري. وقد جاء المجال الثاني (المعوقات التنظيمية) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.91) ودرجة موافقة متوسطة، أي أن أكثر ما يعيق الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال في

مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم، هي المعوقات التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى الرتابة والجمود في السياسات والتشريعات المنظمة للعمل في الروضة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري الرياض، وأيضاً امتثال المديرين للتعليمات المحددة من قبل وزارة التربية السورية بفعالية والتقييد التام بالقوانين، مما قد يحدّ من عملية اتخاذ القرارات المبتكرة، وضعف التواصل الفعال والتعاون بين العاملين في الروضة، بالإضافة إلى افتقار إدارة الرياض لتحسين آليات التقييم والحوافز لتعزيز الأداء، مما يقلل من عملية التغيير وتحقيق المبادرات الإبداعية في الروضة، على الرغم من وجود نسبة قليلة من مديري رياض الأطفال لديهم اهتمام واضح لإعداد برامج لتطوير الإمكانات الإبداعية للمعلمات والاعتماد على النتائج المتميزة في ترقية المعلمات، بالإضافة لوجود رؤية استراتيجية قيادية لدى نسبة قليلة من مديري رياض الأطفال مبنية على التعلم المستمر والتفاعل البناء، وانفتحت الدراسة بهذه النتيجة مع دراسة AL-Qubelat، و دراسة عمر (2022)، ودراسة العجلان (2019)، كما قد جاء المجال الأول (المعوقات البيئية) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2. 78) ودرجة موافقة متوسطة، أي أنّ المعوقات البيئية هي من بين ما يعيق الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى ضعف الدعم المادي والمعنوي والتعاون غير الكافي من قبل المجتمع المحلي، والاهتمام الضعيف بنشر وسائل الإعلام المختلفة ثقافة الإبداع في المجتمع، وعدم تقبل المجتمع المحلي التغيير وعدم تقديره لأهميّة الجهود الإدارية اللازمة لتطبيق المبادرات الإبداعية، مما يؤدي إلى تقييد إمكانية مديري الرياض في تطبيق وابتكار حلول إبداعية للمشكلات، بينما جاء المجال الثالث (المعوقات الشخصية) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2. 69) ودرجة موافقة متوسطة. أي أنّ المعوقات الشخصية أقل المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال، وقد يعود ذلك لامتلاك نسبة ليست قليلة من مديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية القدرة على تحديث وتطوير مهاراتهم الفردية وامتلاكهم سيطرة أكبر على تحسين مجالهم الشخصي، واتباع استراتيجيات حديثة بدلاً من إحداث تغييرات هيكلية والتأثير على البيئة المحيطة بهم، حيث يكون التغيير الشخصي أسرع وأسهل. وانفتحت الدراسة بهذه النتيجة مع دراسة AL-Qubelat (2019) واختلفت مع باقي نتائج الدراسات السابقة بترتيب المعوقات. وفيما يأتي تفصيل لعبارات كل مجال من مجالات الاستبانة:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات المجال الأول (المعوقات البيئية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
12	منخفضة	1.272	2.40	انتقاد أولياء الأمور الأساليب الجديدة في العمل بالروضة.	1
8	متوسطة	1.044	2.86	مشاركة أولياء الأمور في تطوير العمل بالروضة محدودة.	2
9	منخفضة	.932	2.60	تدخل أولياء الأمور بعمل مدير/ة الروضة.	3
14	منخفضة	.879	2.09	ضعف اهتمام بعض أولياء الأمور في متابعة أبنائهم.	4
5	متوسطة	1.015	3.03	وقوف مكان تواجد الروضة عائقاً أمام تنفيذ الأفكار الجديدة	5
4	متوسطة	.889	3.08	ضعف دور وسائل الإعلام في دعم الأساليب التطويرية في الروضة.	6
2	متوسطة	.915	3.23	ضعف تعاون المجتمع المحلي مع الروضة فيما طرحه من أفكار جديدة لتطوير العمل.	7
6	متوسطة	.897	2.91	توفر قنوات اتصال مفتوحة بين الروضة والمجتمع المحلي، للتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات.	8
15	منخفضة	.904	1.89	عدم القيام بنشر إنجازات الروضة الإبداعية في مجالات العمل والأنشطة المختلفة.	9
7	متوسطة	.886	2.89	ضعف الاهتمام بنشر ثقافة الإبداع في المجتمع	10
1	مرتفعة	.882	4.18	ضعف الدعم المادي من المجتمع المحلي	11
13	منخفضة	1.155	2.38	تمسك مدير/ة الروضة بالأساليب الإدارية المعتادة في تسيير العمل في الروضة	12
3	متوسطة	.956	3.15	ضعف تقدير ومساعدة مديري رياض الأطفال من قبل الآخرين.	13
10	منخفضة	.954	2.51	عقد مديرية التربية الندوات والمحاضرات للتوعية بأهمية الإبداع.	14
11	منخفضة	.748	2.42	افتقار المناخ السائد في الروضة للعمل الجماعي والتعاوني	15
	متوسطة	.358	2.78	المجال 1: المعوقات البيئية	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المجال الأول (المعوقات البيئية) كانت متوسطة، أي إن المعوقات البيئية لتطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.78). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور بين (4.18 - 1.89) ودرجة إجابة (منخفضة-متوسطة-مرتفعة)، مما يدل على وجود المعوقات البيئية ضمن معوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت أعلى ثلاث عبارات كالاتي: العبارة 11 (ضعف الدعم المادي من المجتمع المحلي) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.18) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعود ذلك لكون أغلب رياض الأطفال هي رياض خاصة وهي مؤسسات ربحية وليست بحاجة لتوفير التمويل من المجتمع المحلي، وخاصة في الظروف الحالية حيث توجد أولويات أخرى، بالإضافة لضعف وعي أفراد المجتمع بأهمية التعليم في الروضة، مما ينقص الدعم اللازم لتطوير الروضة. وقد جاءت العبارة 7 (ضعف تعاون المجتمع المحلي مع الروضة فيما طرحه من أفكار جديدة لتطوير العمل) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.23) ودرجة موافقة

متوسطة، وهذا قد يعود إلى مقاومة المجتمع المحلي للتغيير، وعدم تقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها مديرو رياض الأطفال، بالإضافة إلى افتقار المجتمع المحلي إلى الوعي والتثقيف بأهمية الاستفادة من الأفكار الجديدة في تعزيز جودة التعليم والتربية في الروضة، مما قد يعيق المديرون في تطبيق المبادرات الإبداعية. وجاءت العبارة 13 (ضعف تقدير ومساعدة مديري رياض الأطفال من قبل الآخرين) بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (15. 3) ودرجة موافقة متوسطة وقد يعود ذلك لنقص وعي أفراد المجتمع بفوائد الإبداع الإداري لمديري الروضة، وعدم حصول المديرين على الدعم والتقدير الكافي من الآخرين مما قد يسبب عدم استمرارية التحفيز ويقلل من الخطوات الإبداعية، بينما قد جاءت أدنى ثلاث عبارات كالآتي: جاءت العبارة 9 (عدم القيام بنشر إنجازات الروضة الإبداعية في مجالات العمل والأنشطة المختلفة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (1. 89) ودرجة موافقة منخفضة، وقد يعود السبب في ذلك لاهتمام المديرين بالتميز ومنافستهم لزملائهم في العمل حيث يمكن أن يساعد نشر إنجازات الروضة بتعزيز العمل، وجذب المزيد من الأهالي لتسجيل أطفالهم بالإضافة إلى دفع المعلمين لمواصلة نهجهم الإبداعي في التعليم. وقد جاءت العبارة 4 (ضعف اهتمام بعض أولياء الأمور في متابعة أبنائهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (09. 2) ودرجة موافقة منخفضة، وقد يعود هذا لوعي أولياء الأمور بضرورة الاهتمام بأبنائهم وتقديم التسهيلات اللازمة من قبل إدارة الروضة من خلال إيجاد بيئة تشارك وتواصل فعالة مع أولياء الأمور واستخدام التكنولوجيا الحديثة لمتابعة أبنائهم. وقد جاءت العبارة 12 (تمسك مدير/ة الروضة بالأساليب الإدارية المعتادة في تسيير العمل في الروضة) بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (38. 2) ودرجة موافقة منخفضة، وهذا قد يعود إلى مرونة نسبة قليلة من مديري رياض الأطفال، وتحقيق حالة من التوازن بين اعتماد المديرين على الأساليب المعروفة وتبني التغيير والابتكار، مما قد يتسبب في تطوير الروضة لأن اعتماد المديرين على الأساليب المعتادة قد يتسبب في عرقلة التطوير المستمر حيث يقتصر التفكير على النظرة التقليدية والرتابة، وبالتالي قد يتعذر تحقيق مستويات عالية من الإبداع في العمل الإداري. وقد جاءت عبارات هذا المجال ذات الأرقام 6-5-8-10-2 بالترتيب الآتي (4-5-6-7-8) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3. 08-03. 2-91. 2-89. 2-86) وبدرجة متوسطة من حيث وجودها كمعوقات بيئية للإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يعزى ذلك لقلّة وعي أفراد المجتمع بأهمية التطوير مما يقلل من الطلب لتغطية الأساليب التطويرية من قبل وسائل الإعلام في الروضة والتركيز على القضايا الأخرى كالسياسة والاقتصاد في المرحلة الحالية، إضافة إلى الانحسار الثقافي والتمسك بالعادات والطرق التقليدية والتي تعيق تبادل الأفكار بين الروضة والمجتمع المحلي. أمّا بقية عبارات هذا المجال ذات الأرقام 3-14-15-1 فقد جاءت بالمراتب (9-10-11-12) وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2. 60-51. 2-42. 2-40) وبدرجة منخفضة من حيث وجودها كمعوقات بيئية تحد من الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية من وجهة نظرهم، وقد يعود ذلك لمركزية الإدارة في اتخاذ القرارات، وثقّة عدد قليل من مديري رياض الأطفال بأنفسهم، وتعزيزهم الجو التعاوني وحضور الندوات التي قد تؤثر على أولياء الأمور والعاملين على تقبلهم التغيير وتطبيق الأساليب الجديدة في الروضة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات المجال الثاني (المعوقات التنظيمية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
13	منخفضة جداً	.920	1. 68	ضعف إشراك القيادات الإدارية الشابة التي تؤمن بالتجديد والابتكار .	16
7	متوسطة	1. 306	2. 63	تحديد دوري بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات يؤدي إلى قتل روح الإبداع.	17
6	متوسطة	1. 236	2. 82	الالتزام بالرجوع إلى مديرية التربية في كل صغيرة وكبيرة.	18
3	مرتفعة	.831	3. 89	عدم تناسب الحوافز المادية مع الجهود المبذولة لتطبيق أساليب جديدة.	19
1	مرتفعة جداً	.678	4. 62	كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على عاتقي.	20
4	مرتفعة	.772	3. 46	اعتماد فرق العمل كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات.	21
12	منخفضة	.735	2. 26	توفر الوقت الكافي الفرصة لحضور الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات.	22
10	منخفضة	.995	2. 38	الاعتماد في ترقية المعلمات في العمل على الأقدمية وليس الكفاءة بالإنجاز .	23
2	مرتفعة	.951	4. 03	كأساس لضبط تصرفات العاملين. اعتماد مبدأ المساواة	24
9	منخفضة	.921	2. 49	ضعف مهارات العاملين في الروضة في استخدام التقنيات الحديثة.	25
5	متوسطة	1. 044	2. 82	تعارض آراء المعلمات مع آرائي في حل مشكلات العمل.	26
8	منخفضة	.753	2. 49	قلة اهتمامي بإعداد برامج حول مبادرات الإبداع في العمل.	27
11	منخفضة	1. 234	2. 29	تجنب مخالفة وجهات نظر المعلمات.	28
	متوسطة	.312	2. 91	المجال 2: المعوقات التنظيمية	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المجال الثاني (المعوقات التنظيمية) كانت متوسطة أي أن المعوقات التنظيمية لتطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت موجودة بدرجة متوسطة بين مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية وبمتوسط حسابي للمجال ككل (2. 91)، في حين أن المتوسطات الحسابية لبنود المجال الثاني قد تراوحت ما بين (1. 68-4. 62) بين درجة موافقة (منخفضة جداً -مرتفعة جداً) ، وقد يعود ذلك لافتقار إدارة رياض الأطفال إلى نمط إداري لامركزي يسمح للعاملين بأداء مهامهم وفقاً لتقويض الأدوار والتمكين الوظيفي وغياب رؤية مستقبلية لتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال تعتمد مبدأ الشفافية في معالجة الأخطاء بتقويض المهام والصلاحيات واحترام الجهود المتميزة، وهذا قد يعيق صعود الإبداع لمديري رياض الأطفال. وقد جاءت العبارات الثلاث الأعلى كالاتي: العبارة 20 (كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على عاتقي) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4. 62) ودرجة موافقة



مرتفعة جداً، وقد يعود ذلك لالتزام مديري الروضة بالإجراءات الروتينية الكثيرة المفروضة، حيث تستهلك المهام والمسؤوليات الإدارية الجزء الأكبر من وقت المديرين، مما يحّد من قدرتهم على تطوير أفكار واستراتيجيات جديدة في العمل. وقد جاءت العبارة 24 (اعتماد مبدأ المساءلة كأساس لضبط تصرفات العاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (03 . 4) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعود ذلك لخوف المديرين من وجود أنظمة صارمة للمساءلة قد تجعل مديري الرياض يشعرون بالقلق من اعتبار الأخطاء نقاطاً سلبية تؤثر على تقييمهم الأدائي، مما يفقد المديرين القدرة على أخذ قرارات مبتكرة. وقد جاءت العبارة 19 (عدم تناسب الحوافز المادية مع الجهود المبذولة لتطبيق أساليب جديدة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3 . 89) ودرجة موافقة مرتفعة وهذا قد يعود إلى أنّ عدم تناسب الحوافز المادية مع الجهود المبذولة يمكن أن يقلل من حماس المدير والعاملون في الروضة الذين يبتكرون ويطبّقون أساليب جديدة في العمل لمواصلة الابتكار. بينما جاءت العبارات الثلاث الأدنى كالاتي: العبارة 16 (ضعف إشراك القيادات الإدارية الشابة التي تؤمن بالتجديد والابتكار) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (1 . 68) ودرجة موافقة منخفضة جداً، وقد يرجع ذلك إلى تعزيز نسبة قليلة جداً من مديري الرياض لتعدد وجهات النظر وتنوع الفكر والخبرة في المناصب الإدارية لخلق بيئة عمل مرنة تحفّز الابتكار والإبداع. وقد جاءت العبارة 22 (توفر الوقت الكافي الفرصة لحضور الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2 . 26) ودرجة موافقة منخفضة، وقد يعود ذلك إلى قدرة نسبة قليلة من مديري رياض الأطفال على إدارة الوقت بشكل فعال، مما يمكنهم من حضور ومشاركة الفعاليات التي يقيمها المجتمع وهذا يسمح بالنمو المهني لأدائهم ودعم الإبداع الإداري لهم، وقد جاءت العبارة 28 (تجنب مخالفة وجهات نظر المعلمات) بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (29 . 2) وبدرجة موافقة منخفضة، وقد يعود ذلك لقدرة عدد قليل من مديري الرياض على التفاعل الإيجابي مع تعدد وجهات نظر المعلمات وتنوع الفكر والخبرة في المناصب الإدارية لخلق بيئة عمل مرنة تحفّز الابتكار وتوفير بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون، وهذا بدوره يحفز معلمات الروضة على بذل مزيد من الجهد لتقديم أفكار إبداعية. وقد جاءت العبارة رقم 21 (اعتماد فرق العمل كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات) بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (3 . 46) ودرجة موافقة مرتفعة من حيث وجودها معوق هام للإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال من وجهة نظرهم، وقد تعزى هذه النتيجة لإرتباط عملية اتخاذ القرار بالإدارة، والتي هي في بعضها شديدة المركزية وغير منفتحة على تبادل الأفكار، واختلاف وجهات النظر وعدم أخذ الإجراءات المناسبة لتطبيق الحلول الابتكارية التي تقدمها فرق العمل، مما يقيد أداء الفريق ويجهض محاولاته الابتكارية. كما قد جاءت العبارات ذوات الأرقام 17-18-26 بالمراتب رقم (5-6-7) بدرجة متوسطة من حيث وجودها معوقات تنظيمية تحد من الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال من وجهة نظرهم، وقد يعود هذا لدور مدير الروضة المتمثل بتنفيذ التعليمات والقوانين المحددة، مما يقيد حرية المدير في اتخاذ القرارات السريعة والمستندة إلى خبرته الشخصية، وعدم القدرة على تطبيق رؤى مختلفة في حل مشكلات العمل، وبالتالي يقوّض حركة التجديد في الروضة. أما بقية عبارات هذا المجال ذوات الأرقام 23-25-27 فقد جاءت بالترتيب الآتي (8-9-10)، وبمتوسطات حسابية (2 . 49 - 2 . 49 - 2 . 38)، وبدرجة موافقة منخفضة من حيث هي من المعوقات التنظيمية التي تعيق إبداع مديري رياض الأطفال من وجهة نظرهم، وقد يعود هذا لوجود حالة من الاستقرار في العمل المتعلقة بالاحتفاظ بالمعلمات ذوات الخبرة الطويلة، وهذا بدوره يوجه الاهتمام والجهود نحو استخدام التقنيات الحديثة وإعداد برامج لتحسين العمل وتطوير الروضة.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات المجال الثالث (المعوقات الشخصية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
2	مرتفعة	1. 174	3. 46	الاعتماد على العاملين في وضع خطط العمل	29
12	منخفضة	1. 004	2. 26	إيجاد صعوبة في التوصل لحل المشكلات	30
13	منخفضة	936 .	2. 25	التسرع في حل مشكلات الروضة.	31
9	منخفضة	983 .	2. 58	الاكتفاء بأفكار وحلول محددة للمشكلات	32
15	منخفضة	893 .	2. 22	عدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة الأفكار المطروحة بحرية.	33
14	منخفضة	632 .	2. 23	ضعف إسهام المديرية في تقديم البدائل لحل المشكلات	34
10	منخفضة	829 .	2. 57	الاعتماد على الاستنتاجات مباشرة	35
8	متوسطة	1. 234	2. 62	الاعتقاد بأن الالتزام الحرفي بالقوانين يؤدي إلى النجاح والتميز في العمل.	36
7	متوسطة	1. 218	2. 72	تفضيل العمل بطريقة تلقى موافقة من قبل مديرية التربية.	37
5	متوسطة	1. 192	2. 78	تجنب مخالفة آراء المسؤولين في عملي.	38
11	منخفضة	1. 389	2. 29	التردد في تغيير طريقة إدارتي للروضة	39
4	متوسطة	1. 083	2. 88	النقد المستمر لعمل المعلمات	40
3	متوسطة	1. 252	3. 11	مسايرة المعلمات في أفكارهم ومقترحاتهم.	41
1	مرتفعة	961 .	3. 63	ضعف مكافأة المعلمات المبدعات	42
6	متوسطة	1. 263	2. 75	انتقاد الموجهين التربويين للأفكار المبدعة المطروحة من قبلي وقبل المعلمات.	43
	متوسطة	528 .	2. 69	المجال 3: المعوقات الشخصية	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المجال الثالث (المعوقات الشخصية) كانت متوسطة أي أن المعوقات الشخصية لتطبيق مديري رياض الأطفال للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2. 69). فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا المجال بين (3. 63- 2. 22) وتراوحت درجة الموافقة بين (منخفضة -متوسطة -مرتفعة)، وقد يرجع هذا إلى وجود عوامل نفسية وسلوكية تتعلق بمديري رياض الأطفال قد تعيق تطوير أداء العاملين في الروضة لتحقيق الابتكار والإبداع في الروضة، وقد جاءت العبارات الثلاث الأعلى كالاتي: جاءت العبارة 42 (ضعف مكافأة المعلمات المبدعات) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3. 63) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى الانخفاض في الرضى الوظيفي للمعلمات، مما قد يؤدي إلى ضعف في ابتكارهم لأساليب التدريس بالإضافة إلى صعوبة جذب المعلمات ذوات الموهبة وصعوبة الاحتفاظ بهنّ، وقد جاءت العبارة 29 (الاعتماد على العاملين في وضع خطط العمل) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3. 46)، ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعود ذلك لضعف المشاركة الفعالة للعاملين في الروضة في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى ضياع الفرصة للاستفادة من المهارات والخبرات المتنوعة، وبالتالي ضياع الفرصة لتحقيق ابتكار جديد في الروضة. وقد جاءت العبارة 41 (مسايرة المعلمات في أفكارهم ومقترحاتهم) بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 3.

11) وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع هذا لخوف المديرين السلبي وضعف ثقتهم مما يعيق قدرة المعلمات على المشاركة بفعالية لمناقشة وتقديم أفكار إبداعية جديدة.

بينما جاءت العبارات الأدنى كالاتي: جاءت العبارة 33 (عدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة الأفكار المطروحة بحرية)، في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2. 22) ودرجة موافقة منخفضة، وقد يرجع هذا إلى تحديد مديري الرياض أولويات عبء العمل، إضافةً إلى امتلاك المديرين مهارة إدارة الوقت، وتفويض بعض المسؤوليات مما يزيد من قدرة مديري الرياض على التركيز في مهامهم الإدارية ومواصلة نهجهم الإبداعي. وقد جاءت العبارة 34 (ضعف إسهام المديرية في تقديم البدائل لحل المشكلات) بالمرتبة الثانية، ومتوسط حسابي (2. 23)، ودرجة موافقة منخفضة، وقد يعود هذا لامتلاك بعض مديري رياض الأطفال المهارات اللازمة لتقييم المشكلات وتحديد البدائل المناسبة وابتكار حلول فعالة. وقد جاءت العبارة 31 (التسرع في حل مشكلات الروضة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2. 25) ودرجة موافقة منخفضة، وقد يعود ذلك لسرعة بعض مديري رياض الأطفال (الخاصة) والتي تشكل النسبة الأعلى من رياض الأطفال في مدينة اللاذقية في التصرف بسرعة لمواجهة التحديات وتقديم حلول فورية للمشكلات، بالإضافة إلى التعامل بشكل سريع ومرن مع المواقف الصعبة مما يسمح بتعزيز الكفاءة في الروضة ويتيح الفرصة لاستكشاف حلول جديدة ومبتكرة بدلاً من الوقوف لفترة طويلة لمواجهة التحديات، كما جاءت العبارات ذوات الأرقام (36-37-43-38-40) وبالمراتب (4-5-6-7-8) وبدرجة متوسطة من حيث وجودها معوقات شخصية تعيق الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية من وجهة نظرهم، وقد يعود هذا لمعاناة بعض مديري رياض الأطفال من نقص الثقة في قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، وخوفهم من الفشل في تغيير أساليبهم الإدارية وتبني أفكاراً جديدة وتفضيلهم العمل بطرق اعتيادية تلقى موافقة المسؤولين. وقد جاءت العبارات -32-35-39 بالمراتب (9-10-11) وبمتوسطات حسابية (2. 58-2. 57-2. 29) وبدرجة منخفضة من حيث هي معوقات شخصية تعيق الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال من وجهة نظرهم، وقد يعود ذلك لوجود عدد قليل من مديري رياض الأطفال لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات اللازمة لإجراء التغييرات المطلوبة للوصول إلى التطوير والابتكار في الروضة.

### 1-13-2 فرضيات البحث:

1-13-1 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كون توزيع الأفراد وفق متغير المؤهل العلمي إلى فئتين (إجازة جامعية، دبلوم)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبارات لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال 1: المعوقات البيئية	إجازة جامعية	36	2.81	364 .	754 .0	63	454 .0	غير دال
	دبلوم تأهيل تربوي	29	2.74	355 .				
المجال 2: المعوقات التنظيمية	إجازة جامعية	36	2.95	338 .	1 .047	63	299 .0	غير دال
	دبلوم تأهيل تربوي	29	2.87	274 .				
المجال 3: المعوقات الشخصية	إجازة جامعية	36	2.91	462 .	4 .269	63	000 .0	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	29	2.41	477 .				
الدرجة الكلية للاستبانة	إجازة جامعية	36	2.89	300 .	2 .947	63	004 .0	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	29	2.67	285 .				

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للاستبانة ككل ولبعدها الثالث (المعوقات الشخصية) كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى بعدها الثالث (المعوقات الشخصية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الإجازة الجامعية. وهذا يدل على زيادة المعوقات الشخصية عند مديري رياض الأطفال الحاصلين على الإجازة الجامعية، وقد يعود ذلك لافتقاد مديري رياض الأطفال حملة الإجازة الجامعية إلى المعرفة والمهارات العملية اللازمة لإدارة الروضة بشكل فعال، فقد ينقص بعضهم التأهيل اللازم والتدريب الميداني في مجال العمل الإداري واتخاذ القرار المناسب في تطبيق الأساليب الإبداعية للتغلب على التحديات.

بينما لم تكن قيمة ت لبعدي الاستبانة الأول (المعوقات البيئية) والثاني (المعوقات التنظيمية) دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعدي الاستبانة الأول (المعوقات البيئية) والثاني (المعوقات التنظيمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وقد يعود ذلك إلى القيود الموحدة المفروضة على جميع مديري رياض الأطفال بغض النظر عن المؤهل العلمي للمديرين من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة والعوامل الاجتماعية والثقافية كالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تزيد من التحديات التي تواجه المديرين لتطبيق الأفكار المبتكرة. واتقت الدراسة بجزء من هذه النتيجة مع دراسة عمر (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق في المعوقات التنظيمية حسب المؤهل العلمي لعينة الدراسة 1-13-2-2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كون توزع الأفراد وفق متغير عدد سنوات الخبرة إلى فئتين (أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم(12) نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال 1: المعوقات البيئية	أقل من 5 سنوات	49	2.79	350 .	699 .0	63	487 .0	غير دال
	من 5-10 سنوات	16	2.72	388 .				
المجال 2: المعوقات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	49	2.92	319 .	267 .0	63	790 .0	غير دال
	من 5-10 سنوات	16	2.89	296 .				
المجال 3: المعوقات الشخصية	أقل من 5 سنوات	49	2.76	546 .	878 .1	63	065 .0	غير دال
	من 5-10 سنوات	16	2.48	415 .				
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 5 سنوات	49	2.82	309 .	413 .1	63	163 .0	غير دال
	من 5-10 سنوات	16	2.70	306 .				

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للاستبانة ككل ولأبعادها لم تكن دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. واتفقت بهذه النتيجة مع دراسة عمر (2022)، واختلفت مع دراسة Al-Qubelat (2019)، ودراسة الزبون وآخرون (2019) alzboun et al. وهذا يدل على أن سنوات الخبرة لمديري الرياضة ليست عاملاً حاسماً في إدراك معوقات الإبداع الإداري وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية على اختلاف سنوات خدمتهم وخبرتهم في العمل الإداري يقعون تحت ضغط واحد متمثل بالضغط الذي تفرضه عليهم مديرية التربية، إضافة إلى الضغوط الأخرى التي يفرضها المجتمع والظروف الحالية التي تمر بها البلاد، مما يؤدي إلى ضعف التحاق أغلب مديري رياض الأطفال بالدورات التدريبية لتطوير أدائهم في مجال الإدارة وخاصة في مجال الإبداع الإداري.

خلاصة نتائج الدراسة:

- توجد معوقات بدرجة متوسطة تحد من الإبداع الإداري لمديري رياض الأطفال بمدينة اللاذقية من وجهة نظرهم وهي على الترتيب: المعوقات التنظيمية بالمرتبة الأولى تلتها المعوقات البيئية بالمرتبة الثانية والمعوقات الشخصية بالمرتبة الثالثة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى بعدها الثالث (المعوقات الشخصية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الإجازة الجامعية بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً

بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعدي الاستبانة الأول (المعوقات البيئية) والثاني (المعوقات التنظيمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

**المقترحات:** يقترح البحث الحالي الآتي:

-تضمين المرحلة الجامعية لإعداد مديري رياض الأطفال جانباً عملياً لتدريبهم على الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها الإبداع الإداري.

-تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري رياض الأطفال للالتحاق بالبرامج التدريبية واتباع دورات تدريبية في مجال الإدارة وخاصةً التي تعمل على تطوير المهارات الإبداعية لمديري رياض الأطفال.

-النظر في اختيار مديري رياض الأطفال ممن تتوافر فيهم المهارات الإدارية ومن ضمنها المهارات الإبداعية

- إعطاء مديري رياض الأطفال المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من تطبيق الأساليب الابتكارية. وتوضيح الأدوار وتفويض المهام بين العاملين في الروضة

- نشر ثقافة التغيير والتوعية بأهمية الإبداع الإداري في تطوير المجتمع.

-تعزيز تواصل مديري الرياض مع المجتمع المحلي لتقديم الدعم والمساندة لتجاوز المعوقات البيئية والتنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري.

-استخدام التكنولوجيا وتطوير برامج إلكترونية للتخفيف من الأعباء الروتينية التي تحد من ابتكار مديري رياض الأطفال.

-تبني سياسة العمل الجماعي واستخدام فرق وورش العمل للوصول إلى حلول جديدة للمشكلات، والتحفيز على الابتكار.

## المراجع

1) -أبو العلاء، ليلي محمد حسني. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا للنشر.

2) -بدح أحمد محمد. وأبوطة، مروة محمد. (2013). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض

3) الأطفال الخاصة في مدينة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(3)، 446-470.

4) -حسن، وسام محمد. (2015). نموذج مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية

5) العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية [رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق].

6) -خير الله، جمال. (2015). الإبداع الإداري. دار أسامة.

7) -خيري، أسامة محمد. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. دار الراية للنشر والتوزيع.

8) -الزيود، ماجد محمد. (2012). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس

9) الثانوية الحكومية في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(2)، 14-41.

10) -السكرانة، بلال. (2011). مقدمة في الإبداع (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.

11) -سليمان، جمال، وخليل، بلسم. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي

12) بمحافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 34(34)، 85، 5-

- (13) - سليمان، عبد الرحمن سيد. (2014). *مناهج البحث*. عالم الكتب.
- (14) - شريف، عبد القادر. (2005). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*. دار المسيرة.
- (15) - الصرن، رعد. (2020). *إدارة الإبداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية*.
- (1) - ضيف هبة الله علي محمد، وجوهر، علي صالح. (2021). *معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي*
- (2) *بدمياط من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، 36(78-2)، 3-33*. [https://jsdu. Journals. Ekb. Eg/article\\_189848. Html](https://jsdu. Journals. Ekb. Eg/article_189848. Html)
- (3) - طعمة، فاطمة بشير. (2012). *واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة: في محافظتي دمشق وريف دمشق [رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق]*.
- (4) - العجلان، هند بنت عبد العزيز بن ناصر. (2019). *متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض*
- (5) *الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية/MECSJ، (12)*.
- (6) - العجمي، جازي محمد عبيد. (2020). *الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديرات رياض*
- (7) *الأطفال دولة الكويت، مجلة كلية التربية ببنها، 31(122-ج2)، 281-320*. [https://jfeb. journals. ekb. eg/issue\\_10630\\_20156. htm](https://jfeb. journals. ekb. eg/issue_10630_20156. htm)
- (8) - علي، نايفة. (2012). *معوقات الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية العامة. دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين*
- (9) *للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 34(3)، 77-100*.
- (10) - علي، نايفة، أحمد، مطيعه، وعباس، سوسن. (2018). *الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في*
- (11) *ضوء المداخل الإدارية الحديثة من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 40(4)، 343-362*.
- (12) - عمر، إناس شريف يوسف. (2022). *المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة*
- (13) *نظرهم. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، مجلد2(1)، 143-161*. <http://meijournals. com/ara/index. php/mejhcs/issue/view/14>
- (14) - العمراني، عبد الغني. (2013). *إدارة رياض الأطفال*. دار الكتاب الجامعي.
- (15) - غانم، ثناء، أحمد، مطيعه، وعباس، سوسن. (2015). *درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف*
- (16) *الإدارية من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة بمدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 1(15)، 201-222*.
- (17) - مسلم، حسن عبد الله. (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. دار المعتر.
- (18) - معروف، ياسر إبراهيم. (2014). *واقع أساليب التواصل بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة*
- (19) *وسبل تطويرها [رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق]*. <http://mohe. gov. sy/master/Message/>
- (20) - المواضية، رضا سلامة. (2018). *أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر*

- 155 <https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/view/11346/9329> (21) المربيّات في مديريّات تربيّة الزرقاء. دراسات: العلوم التربيّية-الجامعة الأردنيّة، 45 (4)، 137-155.
- (22) مؤتمّر التطوير التربيّي بعنوان رؤية تربيّية مستقبليّة لتعزيز بناء الإنسان والوطن. (2019-9-26). الجمهوريّة العربيّة السوريّة، وزارة التربيّة. <http://moed.gov.sy/site>.
- (23) -النجار، فريد. (2014). إدارة رأس المال البشريّ بالموهبة والإبداع، دار المعارف.

- 1) -Abdul-Aal, Antar. Mohamed. Ahmed. (2018). the Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in So
- 2) Hag City, *GlobalManagement and Business Research: Administration and Management*,
- 3) 18(13), 17-23. <https://journalofbusiness.org/index.php/GMBR/article/2649/2550>.
- 4) -Al-Qubelat, N. (2019). Limitations of administrative creativity among principles
- 5) Of public schools in Amman directorate of education from their point of view.
- 6) *British Journal of Education*, 7 (12), 118-128. <https://doi.org/10.37745/bje.2013>
- 7) -Alzboun, M. S., Al Zubaidi, A. F., & Momani, N. R. (2019). Obstacles of Administrative
- 8) Creativity among the Principals of Public Schools in Amman City from their Point of View. *Journal of Education and Practice*, 10 (36), 26-37.
- 9) <https://www.liste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/50875/52569>
- 10) -Hornby, A. S. (2005). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. (6th Ed) Oxford University Press.