

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات
(دراسة ميدانية في مدينة طرطوس)

قمر عمر قاسم آغا*

(الإبداع: 14 آذار 2024، القبول: 7 آيار 2024)

الملخص:

هدف البحث إلى تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة البحث من (201) معلمة من معلمات رياض الأطفال في مدينة طرطوس وفق متغيرات البحث (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة لمهارات الإبداع الإداري شملت أربع محاور (مهارة الأصالة، مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الحساسية للمشكلات) وهي من إعداد الباحثة، وذلك بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات متوسطة، بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.507).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال على استبانة مهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال على استبانة مهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية ولصالح أكثر من 10 سنوات.
- واقترح البحث الحالي في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ضرورة تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم، وتوفير الدعم الإداري الملائم للمديرات الراغبات في تطبيق أفكار إدارية جديدة وابتكارية، إضافة لتزويدهم بالأدوات اللازمة لتطبيق مهارات الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: مهارات الإبداع الإداري.

*حاصلة على ماجستير تربية طفل -كلية التربية- جامعة طرطوس

**The degree to which kindergarten managers practice the skills of
managerial creativity from the point of view of teachers
(Field study in the city of Tartus)**

GHAMAR KASEM AGHA*

(Received: 14 March 2024, Accepted: 7 May 2024)

Abstract:

The research sample consisted of (201) kindergarten teachers in the city of Tartus according to the research variables (scientific qualification, teaching experience), and to achieve this goal, the analytical descriptive curriculum was relied on, and a questionnaire of administrative creativity skills included four axes (originality skill, fluency skill, flexibility skill, sensitivity to problems skill), which was prepared by the researcher, after verifying her honesty and consistency, the results came as follows:

- The degree to which kindergarten managers practice the skills of managerial creativity from the point of view of teachers is average, with an arithmetic mean (3.03), and a standard deviation.(0.507)
- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average scores of kindergarten teachers ' answers to the questionnaire of managerial creativity skills depending on the academic qualification variable.
- The presence of statistically significant differences between the average scores of kindergarten teachers ' answers to the questionnaire of managerial creativity skills depending on the variable of teaching experience and in favor of more than 10 years.

The current research, in light of the findings, suggested the need to provide training courses and workshops for kindergarten managers to develop their administrative creativity skills, and to provide appropriate administrative support to managers wishing to apply new and innovative administrative ideas, in addition to providing them with the necessary tools to apply administrative creativity skills.

Key words: managerial creativity skills.

* A postgraduate student (MA in Child Education) at Tartous University, Syria

1. المقدمة:

شهد مفهوم الإبداع الإداري في مجال التربية والتعليم في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في فلسفته وأساليبه بشكل يتناسب مع التطور المتسارع في العالم المعاصر، فانتشار التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي فرض تحديات جديدة على المؤسسات التعليمية لتكييف أساليبها الإدارية والتعليمية مع التطورات التكنولوجية السريعة، كما أن تحول مفهوم التعليم وتركيزه على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب، يتطلب من المؤسسات التعليمية أن تكون مرنة ومبتكرة في أساليبها وإداراتها.

والإبداع في مضمونه العام "النشاط المعرفي ونتائج العمليات الذهنية للتفكير الإنساني التي تؤدي إلى إيجاد حلول جديدة للمواقف أو المشكلات" (صالح، 2011، 146)، وتعرف مهارات الإبداع الإداري بأنها: مجموعة السمات والخصائص التي يتميز بها مدير المدرسة والتي تساعده في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء بصورة إبداعية (جوهر وآخرون، 2018، 43).

وتعد مهارات الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح عمله التربوي والتعليمي، والإبداع عنصر مهم وسمة أساسية ينبغي توافرها في مدير المؤسسة التعليمية في عصرنا الراهن، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد هو المحك الأساسي الذي يدير به العملية التربوية والتعليمية (السبيل، 2013، 55).

ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه مديرات رياض الأطفال في تلبية متطلبات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وما تقوم به مديرة الروضة من دور رئيسي مبدع في سبيل تطوير المهارات الإبداعية لدى المعلمات، فقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت مهارات الإبداع الإداري كدراسة العجمي (2023)، والكوري (2022)، وزمار (2021) أن ممارسة تلك المهارات يعد من متطلبات نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهداف التربية المعاصرة. ومن هنا جاء هذا البحث كمحاولة لمعرفة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات في مدينة طرطوس.

2. مشكلة البحث:

نظراً للأدوار التي تؤديها مديرات رياض الأطفال في النظام التعليمي، كونهم حلقة الوصل بين جميع عناصر العملية التعليمية، من المعلمات والمناهج والأطفال، فقد تطلبت منهم خطتهم تلك تنظيم الأمور والتخطيط وحل المشكلات بممارسة مهارات الإبداع الإداري لأداء أدوارهم بكل كفاءة وفعالية، وصولاً لبيئة تعليمية مثمرة ومحفزة. وانطلاقاً من أهمية مهارات الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، أوصت دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) بضرورة نشر ثقافة الإبداع في مديرية التربية والتعليم، وقد أكدت دراسة فودة (2021) أن مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المؤسسة التعليمية وتطويره.

وبالرغم من أهمية ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال إلا أن الباحثة أثناء عملها في مجال العمل التربوي وتواصلها المباشر مع معلمات رياض الأطفال، فقد لاحظت وجود الكثير من التذمر وعدم الرضا والشكوى من بعض مديرات الرياض لعدم ممارستهن لمهارات الإبداع الإداري بالشكل المطلوب لإنجاح العملية التعليمية ومخرجاتها. ونظراً لقلّة الدراسات المحلية (في حدود علم الباحثة) التي تناولت الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات، يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالسؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات في مدينة طرطوس؟

3. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

- قد يسهم هذا البحث في معرفة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري. وبمعرفة هذه الدرجة، يمكن تحديد المجالات التي يمكن تعزيزها وتحسينها، وبالتالي تعزيز الإبداع والابتكار في إدارة رياض الأطفال.
- يمكن أن يسهم تعزيز مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال إلى تحسين جودة التعليم في هذه المؤسسات، فالإبداع الإداري يمكن أن يؤدي إلى تطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة وتحسين بيئة التعلم وتعزيز تفاعل المعلمات والطلاب.
- يعتبر رأي المعلمات في هذا البحث ذو أهمية كبيرة، وفهم وجهة نظرهن حول ممارسة المديرات لمهارات الإبداع الإداري يمكن أن يكشف عن التحديات التي تواجههن ويساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للمديرات.
- قد يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة رياض الأطفال، وقد يساهم في توجيه الأبحاث المستقبلية وتطوير الممارسات الأفضل في هذا المجال.

4. أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.
- دراسة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دراسات عليا).
- دراسة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

5- أسئلة البحث:

- ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات في مدينة طرطوس؟

6- فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة التدريسية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، 10 سنوات وأكثر).

7- متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة: المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية.
- المتغير التابع: درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.

8- حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تم التطبيق خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في رياض الأطفال في مدينة طرطوس.
- الحدود البشرية: معلمات رياض الأطفال في مدينة طرطوس.
- الحدود الموضوعية: دراسة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) من وجهة نظر المعلمات في مدينة طرطوس.

9- مصطلحات البحث:

- الإبداع الإداري (**Administration Creativity**): الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها (العنزي، 2018، 405). وهو مجموعة من الإجراءات والسلوكيات والعمليات التي تساعد الأفراد في تطوير قدراتهم، وتوليد أفكار جديدة، تسهم في تحقيق أهدافهم (الزوايدة والخصاونة، مرجع سابق، 127).

- مهارات الإبداع الإداري (**Administrative Creativity Skills**): مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها مدير المؤسسة التربوية التعليمية، والتي تساعده في رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء بصورة إبداعية" (جوهر وآخرون، مرجع سابق، 29)، كما تعرّف بأنها " مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن قائد المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة مبتكرة قابلة للتطبيق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية" (الغامدي، 2021، 728).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الخصائص والمهارات التي تتميز بها مديرات رياض الأطفال، والتي تساعدهم في أداء واجباتهم بفاعلية، وبصورة إبداعية، وتقاس من خلال الدرجات التي تحصل عليها مديرات رياض الأطفال في مدينة طرطوس، من خلال استجابات معلمات الرياض على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

- مديرات رياض الأطفال:

وتعرفهم الباحثة إجرائياً: هم الأشخاص المسؤولين بشكل مباشر

10- الإطار النظري:

أولاً: تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع لغة: يعني الإنشاء والاختراع، ويقال أبدع الشيء اخترعه لأعلى منال، والله سبحانه وتعالى بديع السموات والأرض (مجمع اللغة العربية، 2011، 24).

ويعرّف الإبداع الإداري على أنه: قدرة مدير المدرسة على القيام بعمل جديد من فكرة مبتكرة تم توليدها بطريقة يمكن تنفيذها، وتنمية هذا العمل المبتكر الحديث ليساهم في زيادة فعالية إدارة المدرسة، وهو يتطلب مقومات تتمثل في: الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته (فودة، مرجع سابق، 146).

كما يعرّف بأنه: القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث أنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة وهي: شخصية، أصيلة، ناعمة، وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريها المبدع (Camison, 2014, 2892)

وترى الباحثة بأن الإبداع الإداري هو القدرة على توليد وتطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة من خلال استخدام الخيال والابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، ويتطلب الإبداع الإداري تفكيراً خلاقاً ومرونة في التعامل مع التحديات والمشكلات المختلفة التي تواجه المؤسسة التعليمية.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري عنصراً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة وخلق ميزة تنافسية تساعد المؤسسات على البقاء والتنافس في ظل التحولات والتغيرات الاجتماعية، ويساعد الإبداع الإداري في دعم قرارات القادة وتطوير سير العمل وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة، كما يمثل وسيلة للتخلص من الأساليب التقليدية والقديمة، ويعزز روح التغيير ويدعم الابتكار والتحسين لتحقيق النجاح والاستمرارية، ويساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال إنتاج أفكار جديدة تسهم في تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (السعيد، 2013، 11)، كما وتتمثل أهمية الإبداع الإداري في:

- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يسهم الإبداع في توجيه قدرات الأفراد العاملين لتطوير المدرسة.
- يحث الإبداع على تحسين تطوير معارف وقدرات الأفراد وتحديد ميولهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- يساعد الأفراد في إظهار مواهبهم وقدراتهم الإبداعية والتغلب على نمط العمل الروتيني والتغلب على بعض المعوقات الشخصية والإدارية التي تواجههم أثناء سير العمل.
- يساعد الإبداع في ظهور مسارات التجديد والتطوير في المؤسسة التعليمية (حسن، 2018، 39).
- وباختصار، يمكن القول إن الإبداع الإداري يساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات، مما يجعله عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات في ظل التحولات المستمرة.

ثالثاً: مهارات الإبداع الإداري:

إن العمل الإبداعي معتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من المهارات أو العناصر التي يجب توافرها في الفرد، وقد أتفق كثير من الباحثين في العديد من أدبيات الدراسة على أن مهارات التفكير الإبداعي تتمثل في مجموعة من الجوانب أهمها:

- مهارة الأصالة: وتعني قدرة الشخص على إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع (Kandiko, 2019, 77).
- ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير: ومنها أن تتسم بالعمق، وأن تكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف، وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع (المبروك، 2017، 236).
- مهارة الطلاقة: وهي القدرة على تذكر عدد كبير من المعلومات والصور الذهنية بسهولة ويسر، وهذا يحتم أن يتمتع المبدع بثقافة واسعة إذ لا تذكر بدون تحصيل، فالموهبة وحدها لا تكفي للإبداع الإداري (Mreheel, 2013, 40).
- مهارة المرونة: ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا: لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميز، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إل الجديد، وطريقته وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل (De Jong, 2010, 44).
- مهارة الحساسية للمشكلات: قدرة الفرد على تحديد المشكلات وأسبابها وتحديد مواضع النقص والعيوب ووضع حلول لها (خيري، 2012، 52).

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري:

- من أهم المعوقات التي تحول دون السعي لتحقيق الإبداع الإداري:
- معوقات تنظيمية إدارية: غياب لغة التواصل والحوار الذي يتسم بالموضوعية والتواصل مع الآخر، انخفاض درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى بعض العاملين، المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة، ضعف الحوافز المادية والمعنوية (العنزي، مرجع سابق، 32).
- معوقات اجتماعية وثقافية: تمسك أفراد المجتمع بثقافتها وعاداتها وتقاليدها وعدم تقبل الحداثة والتجديد، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تؤثر على طموح الأفراد في المجتمع مما يضعف من قدرتهم على الإبداع.
- معوقات شخصية أو ذاتية: عدم وضوح الرؤية ورسالة المؤسسة، الخوف من الفشل، ضعف الثقة بالنفس، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم الاقتناع بالتغيير والتجديد.

- معوقات اقتصادية: تتمثل في انخفاض المخصصات المالية الخاصة بالحوافز والمكافآت وكذلك ضعف الأجور مما يدفع الفرد في توجيه وقته وجهده وتفكيره إلى أنشطة ومجالات أخرى تدر عليه بالمكاسب المالية التي تلي احتياجاته وإشباع رغباته وتعطيه الإحساس بالأمان داخل المجتمع (جوهر والباسل، مرجع سابق، 192).

خامساً: السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون:

- الرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخييل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة، الجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في الأفراد المقلدين

- المرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان (المغربي، 2019، 338).

11- الدراسات السابقة:

- دراسة Anastasia & Botsari (2010) في اليونان بعنوان: School leadership innovations and creativity ابتكارات وإبداعات القيادة المدرسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان، وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية مع 6 مديرين، و18 ولي أمر، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، لاطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده أولاً بأول.

- دراسة الغامدي (2020) في السعودية بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. استهدفت الدراسة معرفة تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، واستخدم المنهج التجريبي، وقام الباحث بتصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، ومقياس للإبداع الإداري أدوات لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائدا للمدارس الثانوية، مقسمين على مجموعتين (30) للمجموعة التجريبية، (30) للمجموعة الضابطة، وكانت النتائج كالتالي: (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي. (2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين: التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية. (3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من المجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي على مقياس الإبداع الإداري لصالح القياس البعدي تعزى إلى تطبيق البرنامج التدريبي القائم على القيادة التحويلية.

- زمار (2021) في لبنان بعنوان: مهارات الإبداع عند المدير وعلاقتها بتعزيز التكيف المهني عند المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومهاراته المتمثلة بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات. كذلك تهدف إلى بيان علاقة الإبداع الإداري في إنجاح العملية التربوية وإشراك المدير في تلك العملية المستمرة من التكيف المهني للمعلمين، و تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، و تم اعتماد أداة المقابلة من خلال إجراء مقابلات مع 40 مديراً لمدارس رسمية للتعليم الأساسي في طرابلس، وكذلك اعتماد أداة المقابلة من خلال توزيع استمارتين على

عينة من حوالي 242 معلماً، وأشارت النتائج إلى تفاوت ممارسة المدراء لمهارات الإبداع الإداري المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، مع وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، و وجود علاقة موجبة بين السلوك الإبداعي للمدير والتكيف المهني للمعلمين.

– فودة (2021) في السودان بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط. 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 للجنس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كان من أدوات جمع البيانات، الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية، بلغ حجمها (20%) من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (550)، توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة دمياط للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدي استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة دمياط للإبداع الإداري.

– دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) في الأردن: بعنوان: أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وعددها (306) من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1700)، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان مكون من (40) فقرة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري والأداء للمدراء في المدارس محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) والأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي).

– دراسة الكوري (2022) في الأردن بعنوان: درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة في جمع بياناتها استبانة مكونة من (26) فقرة، وجرى التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وتعزى هذه الفروقات لصالح الذكور، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجال الانفتاح على التغيير، وتعزى هذه الفروقات لصالح أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لمجالات (المرونة، الانفتاح على التغيير)، وتعزى هذه الفروقات لصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر).

– دراسة العجمي (2023) في الكويت بعنوان: درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومعلميهم؛ لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة من (29) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (300) معلماً ومديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن

درجة توافر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

- دراسة إبراهيم والذهلي (2023) في سوريا بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (113) معلّم ومعلّمة، وقد تم استخدام استبانة من (15) فقرة، وبيّنت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرطوس بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (2.89)، ونسبة مئوية (57.8%)، ما أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في مدينة طرطوس يتمتّعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف، والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي لكن ضمن الظروف المتاحة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بمهارات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين، وتناول بعضها تعرّف واقع ممارسة مهارات الإبداع الإداري كدراسة العجمي (2023)، الكوري (2022)، فيما اهتمت دراسات أخرى بدراسة فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري كدراسة الغامدي (2021)، وأكدت دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) على أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة البحث وفرضياته وبناء الإطار النظري وأداة البحث، واتفق معها من حيث منهج البحث باستثناء دراسة الغامدي (2021)، ولكن البحث الحالي يختص بتعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات ووفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة ويختلف عن الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية.

12- الإطار الميداني:

- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبته لطبيعة البحث وظروفه، وهو "أسلوب من أساليب البحث، يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، ومقدار حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (الشماس وميلاد، 2017، 43).

- مجتمع البحث وعينته:

تمثل المجتمع الأصلي للبحث بجميع رياض الأطفال في مدينة طرطوس التابعة لوزارة التربية البالغ عددها حسب الإحصاءات الرسمية (36) روضة، وبلغ عدد المعلمات في هذه الرياض (221) معلمة للعام الدراسي 2023-2024 بحسب إحصائية مديرية التربية، والملحق رقم (2) يبين أسماء الرياض التي تم تطبيق البحث فيها. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، وذلك بعد أن تم استبعاد عينة اختبار الخصائص السيكمومترية لأداة البحث والبالغ عددهم (20) معلمة، لتصبح عينة الدراسة مكونة من (201) معلمة.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث بحسب المؤهل العلمي والخبرة التدريسية

المجموع	الخبرة التدريسية			المؤهل العلمي
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
174	64	70	40	إجازة جامعية
27	7	13	7	دراسات عليا
201	71	83	47	المجموع

- أدوات البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة مهارات الإبداع الإداري بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة القحطاني (2020)، وفودة (2021)، ودراسة العجمي (2023)، زمار (2021)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (33) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وكان تدرج الإجابات (دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً- أبداً)، ودرجات الإجابة تتراوح بين (1-5) من أعلى درجة إلى أدنى درجة، وقد قامت الباحثة بالتحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) للاستبانة قبل تطبيقها على عينة البحث، وذلك على النحو الآتي:

أ- صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري: اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري، بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس لإبداء آرائهم في صلاحية الفقرات، وبعد الأخذ بآرائهم تم حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، وأصبح عددها في صورتها النهائية (28) فقرة، والملحق رقم (3) يبين أسماء السادة المحكمين للاستبانة.

- الصدق الداخلي: قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي للمقياس من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل محور لمهارة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، كما في الجدول (2):

الجدول رقم (2): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة	مهارة الأصالة	مهارة الطلاقة	مهارة المرونة	مهارة الحساسية للمشكلات
	**0.742	**0.862	**0.898	**0.863

يتضح من الجدول بأن معاملات الارتباط بين محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل أن المقياس يتمتع بمستوى مناسب من الصدق كما قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي للاستبانة من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في الجدول (3):

الجدول رقم (3): معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	تستفيد من خبراتها السابقة في التعامل مع التحديات الجديدة.	**0.280	0.000
2	تمتلك مهارة فائقة في التفكير السريع في مختلف الظروف.	**0.344	0.000
3	تقدم العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية بشكل مميز.	**0.601	0.000
4	تقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات داخل الروضة بكفاءة عالية.	**0.395	0.000
5	تتجاوز التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف بأساليب متنوعة ومبتكرة.	**0.536	0.000
6	تستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين بالروضة على تطوير أدائهم.	**0.362	0.000
7	توظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	**0.440	0.000
8	تقدم بدائل جديدة تلبي حاجات العاملين وتحفزهم للعمل بفاعلية.	**0.753	0.000
9	تشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في الروضة.	**0.838	0.000
10	توظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية.	**0.840	0.000
11	تنجز مهامها الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.	**0.757	0.000
12	تعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين بأساليب حديثة.	**0.702	0.000
13	تمتلك القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها الآخرون.	**0.298	0.000
14	تبتعد عن الروتين في إنجاز الأعمال الإدارية.	**0.794	0.000
15	تظهر رغبة قوية لتحسين العمل داخل الروضة وتطويره.	**0.590	0.000
16	تتقبل النقد البناء وتستمتع لآراء الآخرين.	**0.895	0.000
17	تفوض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين لإنجاز العمل.	**0.816	0.000
18	تمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.	**0.816	0.000
19	تضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام داخل الروضة.	**0.832	0.000
20	تتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة.	**0.771	0.000
21	تعديل موقفها للوصول إلى أفضل البدائل.	**0.775	0.000
22	تحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل الروضة.	**0.788	0.000
23	تشجع العمل الجماعي في حل مشكلات الروضة.	**0.360	0.000
24	تقترح حلولاً منطقية لمشكلات العمل.	**0.764	0.000
25	تتخذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	**0.902	0.000
26	تمتلك إحساساً دقيقاً لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون داخل الروضة.	**0.828	0.000
27	تقوم بتحليل وتشخيص المشكلات المحتملة في سياق العمل قبل حدوثها.	**0.854	0.000
28	تشجع العمل الجماعي في حل مشكلات الروضة.	**0.727	0.000

يتضح من الجدول (3) بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05).

ب- ثبات الاستبانة:

- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): وتعد هذه الطريقة من طرائق حساب الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة، والتوافق في أداء المفحوصين من فقرة إلى أخرى (مراد وهادي، 2003، 196)، لذلك قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (4): معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

محاور الاستبانة	عدد العينة	عدد البنود	ألفا كرونباخ
محور مهارة الأصالة	20	7	.918
محور مهارة الطلاقة	20	7	.885
محور مهارة المرونة	20	7	.904
محور مهارة الحساسية للمشكلات	20	7	.899
الكلي	20	28	.901

يتبين أن معاملات الارتباط ألفا كرونباخ كانت مقبولة لإجراء التطبيق، والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

- المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، وتم الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته بعد استخراج النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما تم استخدام مستوى الدلالة (5%)، ويعد مستوى مقبول في العلوم النفسية والتربوية بصفة عامة، ويقابله مستوى ثقة يساوي (95%)، لتفسير نتائج البحث، وتم تقسيم درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين إلى فئات كالتالي: من (1- 2.33) درجة منخفضة، ومن (2.34- 3.67) درجة متوسطة، ومن (3.68- 5) درجة مرتفعة.

13- عرض النتائج وتفسيرها:

أولاً: نتيجة السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد العينة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الاستبانة ككل، وكل فقرة من فقراتها، وكل محور من محاورها كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة على الاستبانة ككل وعلى كل فقرة من فقراتها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تستفيد من خبراتها السابقة في التعامل مع التحديات الجديدة.	3.3	.611	متوسطة
2	تمتلك مهارة فائقة في التفكير السريع في مختلف الظروف.	3.4	.665	متوسطة
3	تقدم العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية بشكل مميز .	3.2	.607	متوسطة
4	تقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات داخل الروضة بكفاءة عالية.	3.14	.671	متوسطة
5	تتجاوز التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف بأساليب متنوعة ومبتكرة.	3.04	.555	متوسطة
6	تستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين بالروضة على تطوير أدائهم.	3.03	.479	متوسطة
7	توظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	3.13	.702	متوسطة
	محور مهارة الأصالة	3.18	.34881	متوسطة
8	تقدم بدائل جديدة تلي حاجات العاملين وتحفزهم للعمل بكفاءة عالية.	3.01	.648	متوسطة
9	تشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في الروضة.	2.83	.731	متوسطة
10	توظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية.	2.73	.721	متوسطة
11	تنجز مهامها الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.	2.85	.861	متوسطة
12	تعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين بأساليب حديثة.	2.89	.859	متوسطة
13	تمتلك القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها الآخرون.	3.18	2.180	متوسطة
14	تبتعد عن الروتين في إنجاز الأعمال الإدارية.	3.13	.577	متوسطة
	محور مهارة الطلاقة	2.94	.67399	متوسطة
15	تظهر رغبة قوية لتحسين العمل داخل الروضة وتطويره.	3.09	.912	متوسطة
16	تقبل النقد البناء وتستمع لآراء الآخرين.	2.84	.815	متوسطة
17	تفوض بعض الصلاحيات للعاملين المتميزين لإنجاز العمل.	2.94	.864	متوسطة
18	تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات الجديدة.	2.90	.781	متوسطة
19	تضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام داخل الروضة.	2.97	.806	متوسطة
20	تتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة.	2.91	.769	متوسطة
21	تعديل موقفها للوصول إلى أفضل البدائل.	2.83	.827	متوسطة
	محور مهارة المرونة	2.92	.71430	متوسطة
22	تحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل الروضة.	3.48	.782	متوسطة
23	تشجع العمل الجماعي في حل مشكلات الروضة.	3.10	.688	متوسطة
24	تقترح حلولاً منطقية لمشكلات العمل.	2.80	.878	متوسطة
25	تتخذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	3.21	.607	متوسطة
26	تمتلك إحساساً دقيقاً لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون داخل الروضة.	3.21	.607	متوسطة
27	تقوم بتحليل وتشخيص المشكلات المحتملة في سياق العمل قبل حدوثها.	2.80	.855	متوسطة
28	تقوم بالتخطيط لمواجهة أي مشكلات قد تنشأ في سياق العمل.	3.06	.715	متوسطة
	محور مهارة الحساسية للمشكلات	3.09	.63760	متوسطة
	درجة الاستبانة ككل	3.03	.50782	متوسطة

نلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على الاستبانة ككل (3.039) بانحراف معياري (0.507)، واحتل محور مهارة الأصالة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.18)، وبانحراف معياري (0.348)، بالمرتبة الثانية محور مهارة

الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.637)، وبالمرتبة الثالثة محور مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (2.944) وانحراف معياري (0.673)، والمرتبة الأخيرة محور مهارة المرونة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.14). ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كثرة المهام والأعمال الإدارية الملقاة على عاتق مديرات رياض الأطفال، مما يحول دون قدرتهم على ممارسة مهارات الإبداع الإداري بالشكل الأمثل، وقد تعزى لمحدودية صلاحيات مديرات الرياض والتي تقتصر على تطبيق الأنظمة والقوانين بطريقة تقليدية، وروتين، في حين أن الإبداع الإداري بحاجة لوقت وجهد وتفكير وعقد اجتماعات مستمرة.

وتختلف مع دراسة فودة (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة دمياط للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة.

ثانياً: نتيجة الفرضية الأولى: الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية - دراسات عليا). ويظهر الجدول رقم (6) نتيجة هذه الفرضية:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات

الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي

مهارات الإبداع الإداري	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
الاستبانة ككل	إجازة جامعية	174	3.065	0.504	1.889	0.067	غير دال عند (0.05)
	دراسات عليا	27	2.867	0.506			

نلاحظ من الجدول (6) أن قيمة احتمال الدلالة لاختبار (T-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي، وقد يعزى السبب إلى أن معلمات رياض الأطفال لديهم وعياً واستيعاباً كافياً عن تطبيق مهارات الإبداع الإداري تنعكس على قدرتهم على تحديد درجة ممارسة مديرات الرياض لتلك المهارات، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكوري (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: نتيجة الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مهارات الإبداع الإداري الخبرة التدريسية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، 10 سنوات وأكثر)، من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (One- Way ANOVA)، لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، والجدول ذات الأرقام (7)، (8) تبين ذلك:

الجدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة التدريسية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 5 سنوات	71	2.794	0.4335	0.0514
من (5-10) سنوات	83	3.015	0.4690	0.0514
أكثر من 10 سنوات	47	3.449	0.4221	0.0615
المجموع	201	3.039	0.5078	0.0358

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
دال	.000	30.619	6.092	2	12.183	بين المجموعات
			0.199	198	39.392	داخل المجموعات
				200	51.576	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار ليفني لتجانس التباين تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

قيمة ف ليفني	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	قيمة الاحتمال
0.740	2	198	0.478

يلاحظ من الجدول السابق أن العينات متجانسة، حيث كانت قيمة الاحتمال (0.478) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ولحساب الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار (Scheffe) على المقياس تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

(I) الخبرة التدريسية	(J) الخبرة التدريسية	اختلاف المتوسط	قيمة الاحتمال
أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	-0.221*	0.010
	أكثر من 10 سنوات	-0.654*	0.000
من (5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.433*	0.000

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين (أقل من 5 سنوات- من (5-10) سنوات) لصالح الفئة ذات المتوسط الحسابي الأكبر وهي فئة من (5-10) سنوات، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح الخبرة التدريسية أكثر من 10 سنوات، وأيضاً بين المجموعتين من (5-10) سنوات و (أكثر من 10 سنوات) لصالح المجموعة ذات المتوسط الحسابي الأكبر وهي مجموعة أكثر من 10 سنوات.

ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة التي تمتلكها المعلمة في مجال التعليم ومعاصرتها لمديرات الرياض باختلاف أساليبهم ومهاراتهم الإبداعية والابتكارية يلعب دوراً هاماً في تحديد درجة ممارسة المديرية لتلك المهارات، كما أن توالي الدورات التدريبية التي يمكن أن تكون قد خضعت لها معلمات الرياض يجعلها أكثر خبرة ودقة في ملاحظة درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى المديرات.

12- التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج البحث يقترح البحث الحالي ما يلي:
- تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهارات الإبداع الإداري، مثل استراتيجيات حل المشكلات واتخاذ القرارات الابتكارية.
 - إنشاء بيئة تشجيعية للتواصل الابتكاري وتبادل الأفكار بين المديرات، وتعزيز التعاون في التخطيط وتنفيذ المبادرات الإبداعية.
 - تزويد المديرات بالموارد اللازمة لتطوير مهارات الإبداع الإداري، مثل الكتب والمقالات والأدوات الرقمية.
 - توفير الدعم الإداري للملائم للمديرات الراغبات في تطبيق أفكار إدارية جديدة وابتكارية.

13- المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم، هيفاء؛ الذهلي، ربيع. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 1، الأردن، ص 149-159.
- 2- جوهر، علي صالح؛ الباسل، منيرة محمد فوزي. (2018). الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية، المنصورة.
- 3- حسن، نسمة محمد. (2018). الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري دراسة حالة جامعة السودان_ الجناح الغربي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم العلوم في إدارة الأعمال.
- 4- خيرى، أسامة محمد. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. الأردن: دار الراجحة.
- 5- زمار، سوزان زهير. (2021). مهارات الإبداع عند المدير وعلاقتها بتعزيز التكيف المهني عند المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القديس يوسف، كلية العلوم التربوية، بيروت، لبنان.
- 6- الزويدية، محمد علي؛ الخصاونة، معن يوسف. (2022)، أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدرّاء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 34، ص 122-145.
- 7- السبيل، مضاوي علي محمد. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.
- 8- السعيدى، حسن. (2018). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، مصر.
- 9- الشماس، عيسى؛ ميلاد، محمود. (2017)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس. منشورات جامعة دمشق.
- 10- صالح، أسماء. (2011). تنمية التفكير الإبداعي للطلاب في ضوء استراتيجية التعلم البنائي، المكتب الجامعي الحديث، جامعة البحرين.
- 11- العجمي، محمد صالح. (2023). درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، الجزء 2، الكويت.
- 12- العنزي، عمير يتيم. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، عدد 177، مجلد 1، السعودية.
- 13- الغامدي، علي بن مرزوق. (2020). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحولية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، العدد 82، مصر.

- 14- فودة، مها عبد العظيم أحمد. (2021). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد 36، جزء 1، مصر.
- 15- القحطاني، محمد قبلان عبد الله آل سلمان. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 11، مصر.
- 16- الكوري، أثير حسني. (2022). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين، مجلة نقد وتنوير، العدد 13، الأردن.
- 17- المبروك، فرج. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. الأردن: دار حميثرا للنشر والترجمة.
- 18- مجمع اللغة العربية بالقاهرة. (2011). معجم الوسيط، الطبعة الخامسة. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- 19- مراد، صالح؛ هادي، فوزية. (2003). طرائق البحث العلمي "تصميمها وإجراءاتها"، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- 20- المغربي، محمد الفاتح. (2019). السلوك التنظيمي. الجزائر: دار الجنان للنشر والتوزيع.

- 21- Anastasia, Reppa. & Botsari, Evi & Kounenou, Kalliope & Psycharis, Sarantos. (2010). **School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents.** Developmental Psychology Vol. 45 Issue 4, p235–257.
- 22- Camison, C. & A. Villar- Lopez (2014). **Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Performance.** Journal of Business Research, (67) 1, 2891– 2902.
- 23- De Jong, J. & D. Den Hartog (2010). "Measuring Innovative Behavior" **Creativity and Innovation Management**, (19) 1, 23– 36. Utrecht University, Germany.
- 24- Kandiko, Camille (2019). **Strategic curriculum change: global trends in universities.** New York: Routledge.
- 25- Mreheel, T, (2013). **Theories of Educational Leadership and Management**, pp (23), 3th ed, Londen, Sage Publications, Ltd.