



فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال في مدينة المجمع

د. بثينة محمد حسين علي- قسم رياض الأطفال -كلية التربية - جامعة المجمع

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، وكذلك تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، والتعرف على مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة مكونة من (21) قائدة روضة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي، وتشير هذه النتائج إلى نجاح البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، نسبة الكسب بين القياسين القبلي والبعدي على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال تراوحت ما بين (78% - 94%) مما يدل على أن البرنامج التدريبي أدى إلى تحسن ملحوظ في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين البعدي والتتبعي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، مما يدل على أن البرنامج التدريبي قد حقق تحسناً ملحوظاً لدى قائدات رياض الأطفال واستمر هذا التحسن بعد مرور فترة زمنية مقدارها شهر.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، رياض الأطفال، مدينة المجمع.

**Abstract:**

The aim of this study was to identify the reality of the administrative creativity of kindergarten leaders, as well as designing a training program to develop the administrative creativity skills of kindergarten leaders, and to identify the effectiveness of the proposed training program to develop the administrative creativity skills of kindergarten leaders. To achieve the objectives of the study, the researcher used the experimental method, and adopted the questionnaire to collect the data. A sample was selected from (21) kindergarten leaders.

The results of the study showed the following: a statistically significant difference between the mean scores of the students of the study on the pre-post in implicate administrative creativity' questionnaire for the kindergartens leaders favoring the post test. These results indicated to the effectiveness of the training program to develop the administrative creativity for kindergartens leaders .The percentage of the benefit between the pre-post measurements (before & after the application of the training program) of the administrative creation skills' questionnaire for kindergarten leaders – rated between 78% – 94%– which indicated that the training program had positive effects in promoting the



administrative creation skills for kindergarten leaders. There is no a statistically significant difference between the mean scores of the students of the study on the pre-post in implicate administrative creativity' questionnaire for the kindergartens leaders, so it means that the training program has achieved greater development for kindergarten leaders for a period of times.



المقدمة:

تتميز بداية الألفية الثالثة بأنها عصر الثورة العلمية والتكنولوجية، والتفجر المعرفي والمعلوماتي، وعصر العولمة التي تحمل في طياتها إعادة النظر في كل القيم والمعتقدات والثورة على قبول المسلمات، وتشجيع التفكير المستقبلي بعيداً عن الفكر التقليدي.

وهذه التغيرات والتحديات المختلفة التي يواجهها العالم في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتعليمية تمثل تحدياً للعاملين في مجال التربية، وتدفعهم إلى البحث عن مفهوم جديد للإدارة يخرجها من الإدارة التقليدية. وفي ظل هذه التغيرات تبرز الحاجة إلى مبدعين يقدمون إضافات إلى المعرفة الإنسانية، ويدفعون عملية التطور قدماً إلى الأمام، وتصبح العملية الإبداعية واستثارة الأفكار الجديدة بمثابة الأمل للمجتمعات التي تطمح إلى التطور والتقدم.

ويمثل الإبداع الإداري أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة رياض الأطفال وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في قائدة الروضة، باعتبار أنه يكشف أفكاراً جديدة خارجة عن المألوف، وينتج عنه تميز يسمو بالفرد والمجتمع بخطى علمية حثيثة تتناسب مع تطورات العصر. فالأسلوب الذي تدار به الروضات في السابق قد لا تكون له أهمية اليوم في مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات، بل لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن مسيرة الركب الحضاري المعاصر. ويرى (المعلم، 1423هـ) أن الإبداع الإداري هو محور العمل الإداري والعمود الفقري له فالإنسان بلا إبداع لا يمكن أن يطور نفسه نحو الأحسن، لذا فإن العمل الإداري لابد له من تطور وتقدم حتى يواكب العصر ومتطلباته⁽¹⁸⁾.



وتؤكد (الزهري، 2002) أن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير⁽⁷⁾.

ويشير (عسيري، 1420هـ) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها⁽¹²⁾.

إن قائدة الروضة لا ينبغي أن تقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن تقنع بما وصلت إليه من أدائها لعملها بإخلاص، فلا بد وأن تكون لديها الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، بحيث تكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تجريبها للطاقت الإبداعية الكامنة في النفس وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معها، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هي المحك الأساسي الذي تدير به العملية التعليمية بروضتها.

وبالرغم من أهمية الدور الذي تلعبه قائدات رياض الأطفال إلا أن برامج إعدادهن وتدريبهن كادت تكون خالية من الاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهن، لذا أصبح من الضروري إجراء دراسة تهتم بتقديم برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، وقياس فاعليته.



مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في ضعف مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال مما يعيق تطوير أدائهن وتمييزهن مهنيًا وقيامهن بالمهام الموكلة إليهن على الوجه الأكمل.

تساؤلات البحث:

يحاول البحث الحالي التصدي لمشكلة تساؤلها الرئيسي هو:

"إلى أي مدى يمكن وضع برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، وقياس فاعليته؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري؟
2. ما مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال؟
3. ما التصور المقترح لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال؟
4. ما مدى فاعلية البرنامج المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. إعداد قائمة بالمهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري.



2. التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.
3. تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.
4. التعرف على مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، إلى جانب التحقق من مدى استمرارية فاعلية البرنامج من خلال الدراسة التتبعية للبحث.

أهمية البحث:

يتوقع لنتائج هذا البحث أن تُفيد في:

1. مساعدة قائدات رياض الأطفال على تحسين أدائهن (الإداري والفني والمهني) ورفع كفاءتهن لتناسب مع متطلبات جودة التعليم.
2. من الممكن أن تسهم نتائج البحث في إعطاء معلومات تفيد عند تطوير نظام تدريب قائدات رياض الأطفال وفقاً للمستجدات التربوية والاتجاهات الحديثة.
3. فتح المجال لبحوث أخرى في هذا المجال.

مسلمات البحث:

يعتمد البحث الحالي على المسلمات الآتية:

1. اعتبار رياض الأطفال مرحلة لها خصوصيتها تجعلها متميزة عن غيرها من المراحل التعليمية الأخرى.
2. إن قائدة رياض الأطفال هي الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي يقع على عاتقه عبء تفعيل العملية التربوية داخل روضتها.



3. يعد موضوع الإبداع الإداري مطلباً ملحاً للإدارة في رياض الأطفال، وهو أحد الأساليب الرئيسة لحل

العديد من المشكلات التي تواجه منظومة التعليم وتؤثر عليها.

4. تدريب قائدات رياض الأطفال على الإبداع الإداري يحقق تنمية مهنية لهن في مجالات متعددة.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

1. حدود بشرية: يتناول البحث عينة من قائدات رياض الأطفال، والمؤهلات تربوياً (خريجات أقسام وشعب

إعداد معلمات رياض الأطفال بالجامعات السعودية).

2. حدود مكانية: يقتصر هذا البحث على عينات ممثلة لبعض الروضات بمدينة المجمعة بالمملكة العربية

السعودية.

3. حدود زمنية: تم تطبيق البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440/1439هـ.

4. حدود موضوعية: يقتصر البحث على وضع برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات

رياض الأطفال، وقياس فاعليته.

مصطلحات البحث:

التدريب أثناء الخدمة: (In-Service Training) يقصد بمفهوم التدريب أثناء الخدمة في هذا البحث:

"الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد قائدات رياض الأطفال بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف

إحداث تغييرات إيجابية ومستمرة في خبراتهن واتجاهاتهن، وسلوكهن من أجل تطوير كفاية أدائهن".



قائدة رياض الأطفال: (Leaders of Kindergartens) هي الرئيس المباشر لجميع العاملين بالروضة، وهي المسئول الأول عن تحقيق الروضة لأهدافها وبلوغ غاياتها، كما أنها المشرف المقيم على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية".

الإبداع الإداري: (Administrative Creativity) يقصد بمفهوم الإبداع الإداري في هذا البحث: " قدرة قائدة رياض الأطفال على استخدام خبراتها ومعارفها وما لديها من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة ومتغيرات بيئة العمل وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حدٍ سواء".

الإطار النظري للبحث:

سيتم تناول الإطار النظري في ضوء محورين رئيسيين هما:

أولاً: قائدة الروضة:

تؤكد الأدبيات التربوية أن قائدة الروضة هي المسئولة الأولى في روضتها، وهي المشرفة على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وبشخصيتها واستعداداتها وقدراتها تستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل في الروضة، وأكد ذلك بعض الباحثين حيث يروا أن القائدة تعتبر مفتاح أي عمليات تغيير. ولكي يكون لقائدة الروضة دور في عمليات تطوير الروضة وتغييرها فلا بد أن تثق في قدرات الآخرين وأفكارهم، وترسخ ثقافة تنظيمية تقدر مبدأ

المحاولة والخطأ، وبتتيح الرقابة والقيود التنظيمية وتوفر المناخ المحفز على المبادأة وحرية التفكير وتشجع المعلمات على التحديث والتجديد.

أ-المواصفات الشخصية:

أن المواصفات الشخصية الإيجابية لقائدة الروضة يكون لها أثر على ممارستها وهذا يتمثل في أن تكون محبوبة لدى الجميع سهلة التكيف مع الظروف، طموحة مثابرة متزنة لها مكانة اجتماعية ولها مهارات في إقامة علاقة جيدة مع الآخرين، وهناك صفات مميزة غالباً ما تظهر على سلوك قائدة الروضة الناجحة. ومن هذه الصفات:

1. أن تكون قائدة الروضة مثلاً طيباً يحتذى به سواء كان ذلك في مظهرها أو سلوكها وكذلك في نضوجها الفكري.
2. أن تتوفر لديها مشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.
3. أن تكون المثل الأعلى في المواظبة واحترام مواعيد الروضة.
4. أن تتفانى في عملها وتخلص له وتكون قدوة للآخرين.
5. أن تحس بالمسئولية الملقاة على عاتقها إحساساً كاملاً بحيث يكون هذا الإحساس منعكساً على المعلمات والأطفال.
6. أن تكون عادلة في تعاملها مع المعلمات والأطفال وألا تدخل جانب العاطفة تجاه أحد.
7. أن تكون مرنة في تصرفاتها وعدم التحكم في الآخرين⁽¹⁶⁾.



ب-المهارات اللازمة لقائدة الروضة:

هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح قائدة الروضة يتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاث أنواع: المهارات التصويرية والفنية والإنسانية.

1. المهارات التصويرية: Conceptual Skills

تتعلق المهارات التصويرية لدى قائدة الروضة بمدى كفاءتها في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في الحلول والتوصل إلى الآراء والمهارات التصويرية لمساعدتها على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة.

وتعتبر المهارات التصويرية أهم المهارات الضرورية اللازمة لها لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها. وتعني المهارات التصويرية المهارة في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك. وقائدة الروضة التي تتمتع بمهارات تصويرية جيدة هي التي تحتفظ في ذهنها دائماً بالصورة الكلية وهي التي تربط بين أي إجراء يتخذ وبين الأهداف المنشودة من التربية سواء كان هذا الإجراء متعلقاً بالإدارة أو التنظيم أو تطور المنهج أو هيئة العاملين أو غيرها.



2. المهارات الفنية: Technical Skills

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي تستخدمها قائدة الروضة في ممارستها لعملها ومعالجتها للمواقف التي تصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم للأصول العلمية. ويمكننا أن نورد على سبيل المثال بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل تخطيط العملية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات في مجال الإشراف الفني ووضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة. وهي كلها أمور تتطلب الكثير من المهارات الفنية من جانب قائدة الروضة.

3-المهارات الإنسانية : Human Skills

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي تستطيع بها قائدة الروضة التعامل بنجاح مع الآخرين. كيف تستطيع أن تجذب الآخرين إليها وتجعلهم يتعاونون معها ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية الكفاءة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية متعاطفة.



والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة التعليمية نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين تتعامل معهم قائدة الروضة وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم⁽⁹⁾.

ج-واجبات قائدة الروضة:

لا شك أن واجبات قائدة الروضة متعددة ومتنوعة وتتداخل فيما بينها، إلا أنه يمكن تصنيف هذه الواجبات إلى قسمين رئيسيين:

1. الواجبات الإدارية والتنظيمية:

تشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية عادة معظم وقت القائدة ومن الشكاوى الشائعة بين العاملين في ميدان الإدارة التعليمية أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية الجانبية والروتينية وأنهم لذلك لا يجدون من الوقت ما يسمح لهم بدراسة الأشياء التي يعتقدون أنها تمثل الأهمية الكبرى في عملهم ويعنون بها الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية بجوانبها المختلفة. وهناك من يتصور خطأ أن مسؤوليته الكبرى هي في تصريف العمل الإداري وأن العمل الفني يأتي في المرتبة الثانية وهذا تصور غير صحيح لأنه يضع الأمور في غير نصابها. لذلك فجوهر العملية التعليمية يتعلق بالجوانب الفنية، فوظيفة القائدة في أن تربي الطفل وتعلمه وهي في أساسها عملية فنية تقوم على أصول ومبادئ تربوية. وتصبح كل العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الفني. وتشمل الواجبات الإدارية والتنظيمية لقائدة الروضة المجالات الآتية:



- ما يتعلق منها بالتنظيم العام للروضة من حيث الأهداف العامة للروضة وارتباطها بأهداف المجتمع الذي تخدمه. وهذا يعني أن تكون متفهمة للسياسة التعليمية في بلدها ودورها في تحقيق هذه السياسة. كما يجب عليها أن تكون متفهمة لرسالة الروضة بوضوح حتى تستطيع أن تنقل هذا الفهم الواضح للآخرين.
- ومن الواجبات الهامة الملقاة على عاتق القائدة ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للروضة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدرسي والأنشطة المدرسية وعمل الجدول وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين وتلقي المعلومات أو البيانات المطلوبة منهم وكذلك الاحتفاظ بسجلات منظمة للأطفال.
- ومن واجبات القائدة ما يتعلق بالنواحي المالية وما يرتبط بها من إعداد ميزانية الروضة وإيراداتها ومصروفاتها.
- وإلى جانب هذه الواجبات تقوم القائدة بمواجهة المشكلات اليومية التي تنشأ من خلال العمل، منها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين ومنها ما يتعلق بالأطفال وأولياء أمورهم.

2. الواجبات الفنية:

- تمثل الواجبات الفنية لقائدة الروضة أهمية كبرى في نجاح إدارتها وتتركز حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها.
- ومن هذه الواجبات تعرف القائدة باستمرار على حالة الروضة وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم القاعات وتوزيع الأطفال على أساس متجانس أو غير متجانس وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير



البرامج والأنشطة التعليمية ومساعدة المعلمين القدامى على زيادة مستوى كفاءتهم وأدائهم وكذلك مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في أسرة المدرسة⁽¹⁵⁾.

ثانياً: الإبداع الإداري:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات التي تنشط في إطارها، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يستدعى جهوداً وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها.

ولقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعولمة للأسواق، وتغير في أذواق المستهلكين، وأصبح نجاح المؤسسات يقاس بما تملكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، لا بما تمتلكه من موارد مالية.

وترجع أهمية الإبداع إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطرق مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فحصول الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية، فلولا الإبداع والابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية⁽⁵⁾.

ولا شك أن المؤسسات المبدعة تسلك طرقاً غير تقليدية للمحافظة على التفوق والنمو وتطوير منتجاتها وخدماتها اعتماداً على التفكير المبدع الذي يعتمد أساساً على أفكار المبدعين وتصوراتهم لحل المشكلات ومواكبه كل جديد بشكل غير تقليدي يعبر بوضوح عن تمتع هذه المؤسسات وأفرادها بمميزات وخصائص لا



تتوافر في المؤسسات التقليدية، فضلاً عن سعي هذه المؤسسات لتنمية الإبداع باستمرار بغرض ضمان تحقيق التفوق والامتياز والسبق على المؤسسات المماثلة.

مهارات الإبداع الإداري:

القائد المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع، يظهر تأثيرها في سلوكه، وفيما يلي عرض موجز لأهم مهارات الإبداع الإداري (القدرات الإبداعية)، وهي كما يلي:

1-الطلاقة: (Fluency)

وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جواهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها⁽²⁾.

وهناك ثلاث أنواع للطلاقة هي:

1. الطلاقة اللفظية:

وهي تتمثل في قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى وتحتوي على كلمات المعطاة بالترتيب أو التي تحتوي حروف معينة.

2. الطلاقة الفكرية: وهي قدرة الفرد على سرعة استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف معين في زمن معين.

وتعد الطلاقة الفكرية أهم عوامل الطلاقة، وهناك فرقاً بين الطلاقة التعبيرية والطلاقة الفكرية،

فالطلاقة الفكرية تعني: القدرة على أن تكون لدينا أفكار حول شيء ما؛ أما الطلاقة التعبيرية فهي القدرة

على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

3. طلاقة التداعي:

وتظهر في القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار التي تتوفر فيها خصائص معينة من حيث المعنى، كالتلازم أو أداء المعنى إلى معنى آخر (10). وترى الباحثة أن الطلاقة هي: قدرة قائدة الروضة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة.

2-المرونة: (Flexibility)

ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا؛ لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد (21).

وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها:

- المرونة التلقائية أو العفوية (Spontaneous Flexibility)

وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility)

وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الاستعمال 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 (6).



3-الأصالة: (Originality)

يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية⁽¹³⁾.

4-الحساسية للمشكلات: (Sensitivity of Problems)

تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد⁽¹⁾.

5-مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

هو قدرة القائد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، أي: عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عمومًا، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص، ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية هي:⁽⁴⁾

- المواصلة الخيالية: تتمثل في الجهد الحدسي والاستبصاري والتنبؤي.
- المواصلة العقلية: من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.



• المواصلة الوجدانية: وتتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط، ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.

• المواصلة البدنية: وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية)، حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذي قد يواجهه.

• المواصلة الزمنية: أي القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل التعريفات، وتناقضاته بشكل متسق لأطول فترة ممكنة.

أساليب تنمية الإبداع الإداري:

يعد الإبداع من أهم المهارات التي ينبغي توفرها لدى القيادات الإدارية وخصوصاً في المنظمات التربوية. ويعد (المطيري، 1426) عدة أساليب تعمل على تهيئة وتنمية الإبداع كما يلي:⁽¹⁷⁾

1- أسلوب الإدارة بالأهداف:

والتي تعتبر عملية إدارية شاملة وطريقة للتفكير ومنهج متحرك يجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة في تحديدها للأهداف وفق الإمكانيات المتاحة وفي ضوء معايير الأداء وأساليب محددة، ويعمل هذا الأسلوب على تعزيز الثقة في الأفراد والإحساس بالانتماء للمنظمة من منطلق الارتباط بالأهداف التي شاركوا في صياغتها، وإذكاء روح الفريق القائم على التعاون ورغبة الفرد في تقديم أفضل قدراته وإمكاناته.



2- أسلوب التطوير التنظيمي:

ويمثل هذا الأسلوب مدخلاً لتنمية وتطوير قدرات المؤسسة للاستجابة للمتغيرات وللإجابة في عملياتها، ويقوم على درجة عالية من التفاعل والمشاركة ويهدف إلى فعالية المنظمة وتجديد عملياتها وفق التكامل بين الأهداف والحاجات وبين أهداف العاملين، ومن أهم مزايا تحقيق قيم التعاون واقتسام السلطة والتركيز على معنويات وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، وإيجاد مناخ ملائم لتحقيق الأفراد لذواتهم والتأثير في منظماتهم.

3- أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية:

وهو أسلوب يعمل على بناء وحدة عضوية بمثابة فريق عمل لإنجاز مهام محددة تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، وفق السلطات الممنوحة لها، ويتيح هذا الأسلوب المرونة في إسهام العاملين، ومشاركتهم الفعلية في إدارة المشروع، ويعمل على إيجاد المناخ الإيجابي للعمل من خلال الحوار الهادف والدعم المتبادل، وتأمين التفاعل والتوافق بين النشاطات.

4- أسلوب مراقبة النوعية أو الجودة:

والذي يمثل جهداً إبداعياً للإدارة حيث يهدف إلى حفز العاملين للمساهمة والمشاركة الفعالة في رصد وحل مشكلات العمل، وابتكار الحلول، حيث لا يكون هناك إهمال لدور الفرد في العمل أو الحط من قدراته، فالذي يشكل قوام الفرد هو قدرته على التفكير وتحكيم العقل والمنطق، فيعمل هذا الأسلوب على تطوير التفكير الإبداعي.



وهذه الأساليب الأربعة يمكن الاستفادة منها في تبني وتأسيس نظام يقوم على الإبداع الإداري من خلال التفاعل الحي وتوليد الأفكار، وإيجاد الحلول للمشكلات الحالية أو المتوقعة مستقبلاً، كما أن هذه الأساليب تُعد عملاً إدارياً وتنظيماً على مستوى المنظمة ككل.

الدراسات السابقة

فيما يلي يتم تناول بعض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث والتي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي.

دراسة (المعلم، 1423هـ)⁽¹⁸⁾ هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: توجد مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين، يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس، توجد العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينات الدراسة (المديرين، والمشرفين، والمعلمين) تجاه محاور الدراسة الثلاثة: (المشكلات الإبداعية، مهارات الإبداع الإداري لمدير المدرسة، المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري). وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم المدرسي، والاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين والعمل على نقلها للمديرين الذين يوجد لديهم قصور من خلال مشرفي الإدارة المدرسية والزيارات المتبادلة بين المديرين،



بالإضافة إلى ذلك استضافة الكوادر العلمية من ذوي المؤهلات العالية في مجال الإدارة من الجامعات والكليات لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة من مستوى أدائهم.

دراسة (السميري، 1424هـ) (8) هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة، ومن أبرزها: عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقاً أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسية لحل المشكلات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة. إن غياب الدوافع الداخلية للإبداع الإداري لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي، لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.

دراسة (النفيعي، 2005) (20) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية، وتصنيف لأهم معوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية، والتعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية في معوقات الإبداع، ومن نتائج الدراسة: أن هناك ستة معوقات تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تم ترتيبها بناء على أهميتها كالتالي: ضعف التشجيع والتحفيز، عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي، ضعف المرونة الإدارية، علاقة الموظف في العمل، القيادات الإدارية غير الفعالة، ضعف السمات



الشخصية والنفسية، كما أن هناك علاقة عكسية بين المؤهل العلمي وكل من ضعف التشجيع والتحفيز، والقيادات الإدارية غير الفعالة، وكذلك هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وقلة الوقت للتفكير الإبداعي.

دراسة (العواد، 2005) ⁽¹⁴⁾ هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره عن طريق تحديد معوقات الإبداع الإداري، وأساليب تطويره. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: واقع الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة متوسط، معوقات الإبداع الإداري موجودة بدرجة عالية وهي على الترتيب: إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، وقلة التأهيل الإداري الكافي، وعدم توفر الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات، وقلة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وعدم تأهيل العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعقيد وكثرة الإجراءات الإدارية، وتجاهل آراء العاملين حتى الإبداعية منها، وإيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.

دراسة (نصر، 2006) ⁽¹⁹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري ودواعيه وأساليب تنميته ومتطلباته، والتعرف على التجديد الذاتي ومنطلقاته ودواعيه ومتطلبات تحقيقه في المدرسة الثانوية، ومعرفة واقع تشخيص البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية، وأيضاً واقع تشخيص البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة الثانوية، ثم وضع رؤية استراتيجية مقترحة للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري، ومن نتائج الدراسة: هناك مجموعة من نقاط القوة يمكن أن تدعم المدرسة عند قيام إدارتها بالتجديد الذاتي ومنها: توافر حزمة من التشريعات الجديدة المحدودة المهام واختصاصات الإدارة المدرسية، وضع نظام جديد للحوافز (حوافز الأداء المتميز) لجميع العاملين داخل المدرسة يشجعهم على الارتقاء



بمستواهم الأكاديمي، توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة لتحقيق التنمية المستمرة للمعلمين، والاتجاه نحو اللامركزية. وتمثلت نقاط الضعف في: ضعف المناخ المدرسي المشجع على الإبداع والابتكار داخل المدرسة الثانوية، ضعف نظم المعلومات والاتصال على إحداث التميز داخل المدرسة الثانوية، وضعف كفاية برامج إعداد وتأهيل المعلمين لمقابلة مهام الأدوار الجديدة. كما قامت الدراسة بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية، وتوصلت إلى مجموعة من المخاطر تمثلت في: ضعف جسور التواصل الفعال بين المدرسة والمنزل، ضعف الاستفادة من الخدمات التعليمية التي تقدمها الجمعيات الأهلية، التغيرات التكنولوجية المتسارعة وبطيء اكتساب المعلمين والعاملين الكفايات اللازمة للتكيف معها، وانفصال المدرسة عن عالم العمل والناجم عن ضعف تفاعلها وتعاونها مع منظمات الأعمال، ثم وضعت الدراسة رؤية استراتيجية للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري.

دراسة (عبد السلام، 2007)⁽¹¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من جوانب القوة والضعف في أدوار القيادة الجامعية في تنمية الإبداع الإداري من خلال مجموعة من العوامل بالجامعات المصرية، تمثلت جوانب القوة في: الاتجاه نحو تطوير الإطار التنظيمي للجامعة، والتوجه لتدعيم اللامركزية، والتأكيد على مبدأ اختيار القيادات الجامعية، والتأكيد على أهمية دعم وتشجيع الأفراد المبدعين، والاتجاه نحو تقييم الأداء بصفة دورية، والتأكيد على العمل الجماعي، والمرونة، ومن جوانب الضعف: غلبة الطابع البيروقراطي، المركزية، السلطوية في الإدارة، غياب الدعم والمساندة للعمل الجماعي، ضعف إيمان بعض القيادات بأهمية الإبداع والتجديد.



دراسة (بن زرعة، 2016) (3) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة، والتعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في الجامعة، وبلغ عدد أفراد العينة (118) بين عميد، ووكيلة، ورئيسة قسم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوافرة بدرجة عالية لدى قيادات الكليات، وأن أكثرها توافراً هو عنصر قبول المخاطرة، حيث كانت درجة التوافر عالية جداً من وجهة نظر قيادات الكليات، بينما أقلها توافراً هو عنصر الخروج عن المألوف، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع لدى قيادات الكليات في الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف تعود لنوع الكلية، وكانت الفروق لصالح الكليات العلمية، ولم يكن هناك فروق لتلك العناصر تعود لاختلاف الدرجة العلمية باستثناء عنصر الطلاقة، فقد كانت هناك فروق تعود لصالح الدرجة العلمية لأفراد العينة، وذلك لصالح من هم برتبة (أستاذ/ أستاذ مشارك). وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية: ضرورة اهتمام القيادات العليا في الجامعة، والاستفادة من توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات، وتسخيرها ودعمها لصالح النهوض بالعملية التعليمية وتطوير الكليات، ضرورة الاستفادة من تميز قيادات الكليات العلمية في بعض العناصر، وحث قيادات الكليات النظرية للتعرف على أسباب الاختلاف، وبحث سبل التعاون مع الكليات، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية لقيادات الكليات الحالية، والقيادات المستقبلية لتنمية عناصر الإبداع الإداري لدى المهنيين.



ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة سمولنسكي وكليمر (Smolensky and Kleiner,1995)⁽²⁹⁾ بعنوان: "كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية" "How to train people to think more Creatively". هدفت الدراسة إلى القيام بفحص الإبداع المرتبط بمحيط العمل، والاتجاهات المشتركة. وتؤكد على أن التدريب على وسائل الإبداع العديدة يمكن أن يفتح مجالات جديدة لكل موظف مستعد لتجريب أسلوب جديد، وترى أن على المديرين تعلم إدارة الفريق ذي الطاقة المتدربة حديثاً، وأن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كئيبة لها ثقلها وإلى شركة مهياة للمستقبل وتحدياته. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية، إن تطوير قدرات الموظفين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة ألا وهو الإمكانيات البشرية، إن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً، وبعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جداً للمؤسسة، إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

دراسة دو النكير وبرونو فاريّا (De Alencer Eunice M.L Soriano & Bruno – Faria Maria De Fatima, 1997)⁽²⁴⁾ بعنوان: "خصائص البيئة التنظيمية التي تحفز وتعيق الإبداع" هدفت الدراسة إلى:

معرفة العوامل التي تحفز الإبداع في بيئة العمل، ومعرفة العوامل التي تعيق الإبداع في بيئة العمل. استخدم الباحثان المنهج الوصفي واستخدموا (المقابلة) كأداة لهم. ومن أهم نتائج الدراسة: من العوامل التي تحفز الإبداع داخل المنظمة: المهام المثيرة للتحدي والتي تتطلب التعبير عن الإمكانيات الإبداعية المتاحة، الحوار والمناقشة بين جماعات العمل والتي قد تثير أفكار جديدة، الحرية في تقرير كيفية أداء المهام مع الاستقلالية



في اتخاذ القرارات عند الضرورة، وجود بنية تنظيمية تتمتع باللامركزية، مساندة للعمل الإبداعي، وجود سياسات لإثابة الأفراد المبدعين، تشجيع المدير للأفكار الجديدة، توفر الأدوات والموارد المادية والتكنولوجية، تدريب كل الأعضاء بهدف تنمية إمكاناتهم الإبداعية، وتيسير عملية التجديد، من العوامل التي تعيق الإبداع داخل المنظمة: وجود مدير غير مكترث لأفكار الأفراد الجديدة وإنتاجاتهم المبدعة، نقص التدريب اللازم لتنمية المهارات الضرورية للأداء المتميز، وجود ثقافة تنظيمية لا تقبل الأفكار الجديدة، البنية التنظيمية الجامدة والبيروقراطية، نقص الحوار والأنشطة الجماعية، قصور اعتماد الأفراد على بعضهم البعض، بيئة مادية غير ملائمة نتيجة للوضوء والحرارة والإضاءة غير الكافية، لا توجد مكافأة جيدة للإثابة على العمل الإبداعي.

دراسة أمابل⁽²²⁾ (Amabel, 1998) هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن بأستراليا. أستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه: الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع مناخ العمل الذي يشجع علاقات التنافس بدلاً من التعاون، ويفرض قيوداً على العاملين أثناء تأدية أعمالهم وعدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد.

دراسة⁽²⁵⁾ (NcCarthy, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المنظمة المبدعة، ومعوقات الإبداع في الإدارة، والتعرف على سمات الإداري المبدع، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن المنظمة



المبدعة هي التي تمتلك القدرة على خلق الأفكار المبدعة، ولديها العديد من المداخل لحل المشكلات، والإدارة المبدعة تستطيع تحقيق إنجازات حتى مع وجود مصادر محدودة، كما أن الإدارة المبدعة تنفذ الأفكار بشكل أسرع، تسعى الإدارة المبدعة إلى الاحتفاظ بالمواهب والعمل على زيادتها، كما أن الإدارة المبدعة تمتلك القدرة على الإنتاج حتى في وقت الأزمات، وحددت الإدارة سمات الإداري المبدع في: الاستماع بعمق، الانتباه واليقظة، تطوير الأفكار الإيجابية، امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، الرغبة في الإنجاز، مرونة التفكير.

دراسة (Sachs, 2000)⁽²⁶⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض الطرق التي تؤدي إلى تنشيط إبداع العاملين وإنتاجيتهم في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن إبداع العاملين يساعد في جعل أي تدريب يحصلون عليه أكثر كفاءة، كما أنه يقود إلى المنافسة وتحقيق إنتاجية أعلى، وأكدت أنه لا بد من تعزيز إبداع العاملين ويمكن أن يكون ذلك من خلال: التواصل الفعال مع العاملين ومعرفة أنهم سيتابعون وسيقومون، تهيئة المناخ الذي يوصل إلى التفكير الإبداعي، تعزيز وتقوية إبداع العاملين بصورة مستمرة حتى ينمو ويكون في حالة نشاط مستمر.

دراسة ترويمان (30) (Toremén, 2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين



على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

دراسة (23) (Colwell, 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع، والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين، وماذا يفعل المديرون لتشجيع العاملين على الإبداع؟ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ينبغي أن يسعى المديرون إلى صقل الإبداع في العاملين حتى يمكنهم إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم، كما يمكنهم ذلك من التفكير في التخطيط للمستقبل والبحث عن إنتاج أفضل، وأكدت الدراسة أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق المديرين منها: عدم إدراك المديرون لأهمية الإبداع، اعتقاد المديرون أن الإبداع يولد مع الفرد وأنه لا يمكن تنميته، إتباع بعض المديرون للأسلوب البيروقراطي وعدم تشجيع العاملين على تجنب التفكير الفقير، وهناك العديد من الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع منها: استخدام أسلوب العصف الذهني، تشجيع العاملين على طرح الأسئلة، واستخدام المناقشات المفتوحة، الاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، تهيئة بيئة الإبداع من إشاعة جو العلاقات الإنسانية، والسماح بروح الدعابة، استخدام التفكير الجماعي، تقديم تدريبات في الإبداع وبعض وسائل حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي.



دراسة (Semon, 2006)⁽²⁸⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المدير من أجل إدارة الإبداع داخل المنظمة، والأنشطة التي يستخدمها لتحقيق ذلك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المنظمات التي تسعى إلى التميز في حاجة إلى نشر ثقافة الإبداع بداخلها، وأن مدير المنظمة حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل المنظمة عليه أن يحسن من الاتصال بالعاملين، ويدير معهم المناقشات حول العمل وسبل تطويره، ويحترم آراء الجميع، وألا يحقر من شأن الأفكار حتى وإن كانت بسيطة، وأن يشارك الجميع في اتخاذ القرارات، وأن يضع نظاماً لتحفيز العاملين ويشجع الأفكار الجديدة، وأن ينشر روح المشاركة في المخاطرة وفي النجاح وفي الفشل بين أعضاء المنظمة، كما أن مدير المنظمة لابد أن يتصف بالعديد من المهارات الاجتماعية، وأن يكون مستعداً للتعلم المستمر.

دراسة (Sethia, 2006)⁽²⁷⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع وخصائص المبدعين، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع في الإدارة يؤدي إلى إنجاز الأعمال بطرق جديدة، وهو أحد الأسباب الجوهرية للتجديد، وأن إبداعات الأفراد تصب جميعها في صالح المنظمة، وأكدت الدراسة على أن المبدعين يتسمون بالعديد من الصفات مثل: الذكاء، المعرفة، الحساسية للمشكلات، استخدام الخيال، الإحساس بالمسئولية، الدافعية للإبداع، الطموح، القدرة على العمل الجاد، الفضول وحب الاستطلاع، التسامح، حب الاستقلال، المخاطرة، الايجابية، كما أكدت الدراسة أن من متطلبات بيئة العمل المبدعة توافر عدة أشياء منها: المعرفة، استخدام طرق جديدة للتفكير، الوعي بالمشكلات، القيادة، ثقافة المنظمة، وجود نظام للمكافأة.

التعقيب على الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة - سواء العربية منها أو الأجنبية - يتضح ما يلي:

1. الاهتمام المتصاعد بالإبداع الإداري مع ملاحظة اختلاف أهداف هذه الدراسات وعينتها، كما يلاحظ إنها تناولت بعض الجوانب المتعددة للإبداع الإداري وبعض العوامل المؤثرة فيه. فهناك دراسة تناولت سمات الفرد المبدع مثل دراسة (Sethia, 2006) وهناك دراسات تناولت عوامل تنمية الإبداع الإداري ودور المنظمات في ذلك مثل دراسة (Sachs, 2000) ودراسة (Semon, 2006) واهتمت بعض الدراسات في البحث عن مهارات الإبداع الإداري وأوضحت أن هناك تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس مثل دراسة (المعلم، 1423).
2. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها فهي تتناول موضوع الإبداع الإداري، وفي استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات.
3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تحاول وضع برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، وقياس فاعليته، وفي اختيار العينة والبيئة المكانية حيث طبقت الدراسة الحالية على قائدات رياض الأطفال في مدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.
4. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها فيما يلي: التعرف على القضايا ذات العلاقة بالإبداع الإداري واستنباط تساؤلات الدراسة، وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري للبحث الحالي، البحث عن الإضافات في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها، تصميم وبناء أداة

الدراسة (الاستبانة) وصياغة عباراتها، الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة، تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، الاستفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات، توجيه الباحثة إلى اقتراح دراسات أخرى جديدة غير ما سبق دراسته، الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها الباحثة في مادتها العلمية.

فروض البحث:

- في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية يمكن أن تصاغ فروض البحث على النحو التالي:
1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي.
 2. نسبة الكسب لدى قائدات رياض الأطفال (عينة البحث) في القياس البعدي أعلى من القياس القبلي.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين البعدي والتتبعي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.

الإجراءات الميدانية للبحث

تتمثل إجراءات البحث في الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث وتشمل على المنهج ومجتمع وعينة البحث، والأدوات المستخدمة والبرنامج التدريبي المقترح، والدراسة الميدانية وكذلك الأساليب الإحصائية لمعالجة النتائج.

أولاً: منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج شبه التجريبي "experimental method" لمناسبته لطبيعة البحث وذلك باستخدام التصميم التجريبي للمجموعة الواحدة التجريبية وإجراء القياس القبلي والبعدي لنفس المجموعة التي تخضع لتأثير البرنامج التدريبي (المتغير المستقل) ومعرفة أثره على تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال (المتغير التابع).

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع قائدات رياض الأطفال بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، واعتمد البحث الحالي على اختيار قائدات رياض الأطفال (عينة البحث) بالطريقة العمدية البالغ عددهن (21) قائدة رياض أطفال، من إحدى الروضات (الحكومية، والأهلية، والتنمية الاجتماعية) التابعة لإدارة التعليم بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لعام 1440هـ، وكل أفراد العينة من خريجات أقسام إعداد معلمات رياض الأطفال، ولديهن خبرة في مجال العمل الإداري لا تقل عن 3 سنوات.

ثالثاً: أدوات البحث: استخدمت الباحثة في هذا البحث الأدوات الآتية:

1. قائمة المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري.
2. استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.
3. البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.



وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأدوات:

أولاً: قائمة المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري:

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث تم إعداد قائمة بالمهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري والتي تمثل الأساس العلمي الذي سيتم في ضوءه تحديد الخبرات والأنشطة التعليمية التي تكون محتوى البرنامج التدريبي المقترح لهذه الدراسة. واشتملت القائمة على مجموعة من المهارات بلغت (61) مهارة تمثل الأداءات السلوكية التي تم التوصل إليها خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة وتمثل أهمية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.

وقد رُوعي في هذه المهارات ما يلي:

- سلامة اللغة لمحتوى المهارات المصاغة.
- الدقة العلمية للمهارات المصاغة.
- صياغة المهارات بوضوح، بحيث لا يجد القارئ صعوبة في فهم الأفكار المتضمنة بها.
- اشتمال القائمة على المهارات في ضوء ما يجب أن يكون، وليس في ضوء ما هو كائن من أوضاع.
- أن يسهم توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.
- الاقتصار على المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري.



▪ إن هذه المهارات تخص قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري دون غيرهن من قائدات المراحل التعليمية الأخرى، مع مراعاة ذكر بعض المهارات العامة التي لا غنى عنها لكل القائدات على اختلاف تخصصاتهن.

▪ صياغة المهارات في صورة أدوات سلوكية توضح المهام المختلفة التي ينبغي على قائدة رياض الأطفال أن تكون قادرة على أدائها.
مصادر اشتقاق المهارات:

تعددت وتنوعت المصادر التي لجأت إليها الباحثة في اشتقاق المهارات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن بين هذه المصادر:

- 1- الاتجاهات الحديثة لتنمية القيادات التربوية مهنيًا، وخاصة ما قبل المدرسة.
- 2- تحليل الأدوار والمهام التي تقوم بها قائدة رياض الأطفال أثناء ممارستها لعملها ميدانيًا.
- 3- استطلاع رأى أساتذة التربية والخبراء في هذا المجال.
- 4- استطلاع رأى قائدات رياض الأطفال حول الاحتياجات التدريبية اللازمة لهن في مجال الإبداع الإداري، وترجمة هذا كله إلى مهارات.
- 5- تقييم الحاجات الواقعية التي ينشدها المجتمع من مؤسسات رياض الأطفال، والتنبؤ والاستقراء لمستقبل العمل في مرحلة رياض الأطفال، لمراعاة التغيرات التي يفرضها العصر الحديث والانفجار المعرفي.
- 6- مراجعة نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال والقوائم المعدة.

من خلال المصادر السابقة وبالإضافة إلى التصورات التي تستند إلى الخبرة الشخصية للباحثة بالعمل في مجال رياض الأطفال أمكن التوصل إلى قائمة بالمهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري.

ثانياً: استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال:

استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها كأداة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد مر إعداد الاستبانة بعدة مراحل حيث تم تصميم وبناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مصادر بناء الاستبانة: من خلال ما يلي:

1. الاطلاع على العديد من الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، وأسس بناء المقاييس التربوية.
2. مقابلة مجموعة من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم.
3. تحديد أهداف الاستبانة، وهي: "التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري الموجودة في الاستبانة لدى قائدات رياض الأطفال، وأهم المعوقات التي تعوق الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال ومقترحات تطويره".



ثانياً: بناء الاستبانة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والخطوات السابق ذكرها، قامت الباحثة بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها.

واشتقت بنود الاستبانة من قائمة المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري، والتي تم التوصل إليها. وقد احتوت الاستبانة في صورتها الأولية على جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: اشتمل على معلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث (الوظيفة، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية أثناء العمل، ...)، وكذلك إرشادات لتعبئة الاستبانة، ولقد تم ترتيب التعليمات والإرشادات اللازمة وعرضها في نقاط مختصرة، وبلغة بسيطة وسليمة، وخصت مساحة كافية لكتابة البيانات.

الجزء الثاني: اشتمل على (67) عبارة تشمل المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين عن معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال ومقترحات تطويره. وبعد التحكيم احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على (61) عبارة.

تقدير درجات الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الجانب الأيسر أمام كل مهارة متضمنة بالاستبانة، لوصف درجة السلوك التي تتفق مع أداء قائدة رياض الأطفال، وحتى يمكن الحصول على مستوى كل قائدة بطريقة ميسرة،



وبصورة أقرب إلى الموضوعية. وقد تم تحديد خمس مستويات من الأداء كما يلي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

تقنين الاستبانة:

بعد أن تم التوصل إلى الصورة المبدئية للاستبانة، كان لابد من التأكد من سلامتها، وذلك بمرورها بالمراحل التالية:

* صدق البطاقة (Validity)

للتأكد من صدق الاستبانة التي سبق إعدادها توجد عدة مراحل متتالية لبناء صدق الاستبانة، وتعتبر كل مرحلة بمثابة نمو لبناء صدق الاستبانة في المرحلة التي تليها وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: صدق المحكمين لاستبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال: بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عدد المحكمين ثلاثة عشر محكماً، وتصدر الاستبانة قبل التحكيم خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكلة وأهداف الدراسة وأسئلتها ويطلب من المحكمين التكرم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث مدى وضوح كل فقرة وسلامة الصياغة اللغوية وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد بما يروونه مناسباً، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته. وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وتم حذف بعض فقرات من

الاستبانة وكذلك تعديل وإضافة وإعادة صياغة لفقرات أخرى وأصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل حوالي (61) فقرة.

وقد قامت الباحثة بحساب صدق المحكمين لاستبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال وإيجاد نسب الصدق لكل مفردة من مفردات الاستبانة بطريقة (لاروش)، حيث تراوحت بين (0.75 – 0.96) مما يدل على صدق الاستبانة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (Validity Internal)

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال على عينة استطلاعية قوامها (10) قائدات رياض أطفال من نفس مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الأساسية، وتم إيجاد معامل الصدق بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت ما بين (0.81 – 0.94)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة : (Reliability)

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (10) قائدات رياض أطفال من مجتمع البحث ومن غير عينة البحث الأساسية، ثم أعيد تطبيق الاستبانة مرة أخرى على نفس العينة بعد مرور فترة زمنية وقدرها (خمسة عشر يوماً) بين التطبيقين الأول والثاني، وتم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام معادلة



(سبيرمان)، حيث تراوحت ما بين (0.78- 0.94) على استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهو ما يدل على ثبات الاستبانة.

ثالثاً: البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال:

في ضوء ما توصل إليه البحث من تحديد المهارات التي يجب توافرها لدى قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري، وبمراجعة العديد من المراجع والدراسات في مجال الإبداع الإداري، قامت الباحثة بإعداد البرنامج التدريبي المقترح باستخدام الموديولات التعليمية، وذلك من خلال السير في مجموعة من الخطوات المتتابعة بشكل دقيق، طبقاً لأسس تصميم الموديولات التعليمية.

وقد تم عرض الموديول على مجموعة من المحكمين للتعرف على آرائهم في مدى مناسبة الموديول المقترح وصلاحيته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، والتأكد من سلامة محتواه العلمي، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة لبعض الموضوعات وفقاً لآراء المحكمين.

التجربة الاستطلاعية:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي المقترح (الموديول) وتحديد مكوناته، تم تجربة الموديول استطلاعياً، للتأكد من فعاليته وصلاحيته للتطبيق النهائي.

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى: الوصول بالموديول من صورته المبدئية إلى صورته النهائية، ضبط متغيرات التصميم التجريبي، وكذلك أدوات القياس المستخدمة، التأكد من صحة الأسس التي روعيت في بناء



الموديول، ومن سهولة العبارات التي صيغت بها المكونات، ودقة تعبيرها عن المقصود، والتأكد أيضاً من سلامة إجراءات تقديمها، التعرف على الصعوبات التي واجهت قائدات رياض الأطفال أثناء دراسة الموديول، التوصل إلى الزمن المناسب الذي تستغرقه قائدات رياض الأطفال لإتمام دراسة الموديول.

خطوات الدراسة التجريبية: أجريت هذه التجربة على عينة استطلاعية -غير عينة البحث- قوامها (10) قائدات رياض الأطفال. وقامت الباحثة قبل تطبيق الموديول بتوضيح الغرض من الدراسة للقائدات، ثم أعطى لكل قائدة نسخة وطلب إليها دراستها وتطبيق أنشطتها ثم كتابة الملاحظات حول المحتوى وكذلك وضوح الإرشادات والأمثلة والأهداف وتسلسل الأفكار. وقد تم ذلك في ثلاث جلسات شملت كل جلسة جزء من أجزاء الموديول، هذا بالإضافة إلى جلستان آخريتان، الجلسة الأولى تتعرف فيها القائدة على موضوع الموديول وأهدافه وتقتنع بأهميته وفائدته، والجلسة الثانية تتعرض فيها القائدة لمجموعة من القراءات الإثرائية. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. القائدات لا خبرة سابقة لهن بماهية الموديول ولذا فقد وجدن صعوبة في التكيف معه. ولذلك وجدت الباحثة ضرورة إضافة جزء خاص داخل الموديول لتعريف القائدات بهذا النوع من التعلم (الفردى والذاتى) ووضحت لهن فيه أدوارهن الجديدة في أنهن سيدرسن موضوع الموديول مستقلين استقلالاً كاملاً عن الباحثة، فتتعلم كل منهن بطريقتها الذاتية.
2. أشارت قائدات رياض الأطفال إلى أن الموديول بشكله الحالي المقدم لهن تشكل صعوبة عليهن في استخدامه، مما دعا الباحثة إلى تغيير شكله بكل الوسائل المتاحة (طبعه على ورق كبير، وعلى

الوجهين، وتصغير حجم الخط، واستغلال كل المساحات الفارغة)، هذا بالإضافة إلى توفير الموديول

على أسطوانة كمبيوتر، لتيسير دراسته على القائدات.

3. هناك بعض التكرارات في الموديول، تم حذفها سواء في المعاني أو العبارات أو الأفكار، حيث ركزت

الباحثة على الإيجاز والاستخلاص والربط والتسلسل داخل محتوى الموديول.

4. حقق الموديول نتائج إيجابية -بالرغم من نواحي القصور السابق ذكرها -حيث أشارت جميع القائدات

إلى استفادتهن منه إلى الحد الذي جعلهن يستغرقن في دراسته دون تعب أو ملل وفيما يلي تفصيل

ذلك:

الأهداف: أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي: الأهداف الإجرائية بالموديول واضحة ومحددة ويمكن

قياسها، الأهداف الإجرائية بالموديول ملائمة لمستوى القائدات.

المحتوى: أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي: المحتوى العلمي للموديول في مستوى قائدات رياض

الأطفال وذو أهمية لهن، حيث لاحظت الباحثة استجابة القائدات لهذا المحتوى، ولم يبد على القائدات ما

يشير إلى أن مستوى المحتوى يفوق مستوى القادة المتخصصة في رياض الأطفال منهن، ارتباط محتوى

الموديول وأنشطته بالأهداف التعليمية، وضوح الفكرة التي بني عليها الموديول المقترح، تركيبة الموديول

مفككة بعض الشيء، وعناوينه لا تيسر عملية تتبع المحتوى وتسلسله، وتحتاج إلى إعادة تنظيم، مما دعا

الباحثة إلى تنظيمها وصياغة محتوى الموديول بطريقة سلسة ومبسطة ومتابعة ومتسلسلة ومتكاملة وشاملة

فيما بينها، مما كان له أثر كبير في تحقيق أهداف الموديول، كما أدى إلى زيادة تفاعل القادة وإقبالها على

دراسة هذا الموديول، الموديول يقدم في محتواه الحقائق والمفاهيم بصورة شيقة ومبسطة ومناسبة للقائدات،



حاجة القائدات إلى بعض الأمثلة والمواقف الموجزة لتحقيق عامل الفهم والإقناع لديهن، مما دعا الباحثة للإكثار منها لإثراء الموديول، كانت للقائدات بعض الاستفسارات عن بعض مفردات الموديول، وقد قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات في صياغتها، وتم تبسيطها، واستخدام ألفاظٍ دقيقة ذات معنى محدد، مما ساعد على فهم القائدات لها، تم ترك أماكن للتعليق والملاحظة الكيفية.

التعليمات: أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي: تعليمات الموديول محددة وفي ضوء أهداف الموديول، وضوح التعليمات وملاءمتها لقائدات رياض الأطفال.

التقويم: أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي: أساليب التقويم التي تتضمنها الموديول ملائمة لتحقيق أهداف الموديول ومحتواه، أهمية المهارات المتضمنة في الاستبانة بالنسبة لقائدة رياض الأطفال، عكست الاستبانة السلوك المراد قياسه، صياغة عبارات الاستبانة محكمة ودقيقة، عدد عبارات الاستبانة مناسب لها، مستوى صياغة العبارات مناسب للقائدة، كذلك التقدير الكمي للأداء مناسب، تم تفريد بعض المهارات لأكثر من عبارة حتى يسهل تقويمها والحكم عليها، وتم استبعاد بعض المهارات التي اتضح أنها قليلة الارتباط، وتم إضافة بعض المهارات التي تبين أهميتها ولم تتضمنها الاستبانة، وتم حذف بعض المهارات التي اتضح صعوبة قياسها، وتم تعديل صياغة جميع العبارات والبنود التي اختلف عليها لكونها غامضة أو غير مناسبة لأي سبب من الأسباب.

وبعد أن نظرت الباحثة في كل ما ورد إليها من ملاحظات ومقترحات حول الموديول، عدل الموديول في ضوءها، وبذا أصبح الموديول -في صورته النهائية- صالح للتطبيق. وتم الإعداد لإجراء التجربة الرئيسية لتحقيق هدف هذه الدراسة. وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على التساؤل الثالث من أسئلة البحث.

رابعاً: تطبيق البرنامج التدريبي المقترح:

تم تقديم البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال لأفراد العينة ليدرسونه دراسة ذاتية، وذلك بعد تقويم أفراد العينة تقويماً قديماً، وذلك بتطبيق أدوات التقويم المعدة لهذا الغرض، وذلك في الفترة من (2018/9/9 - 2018/10/18م)، في (6 أسابيع) بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج تم القياس البعدي للأدوات المستخدمة على عينة البحث في الفترة من (2018/10/21 - 2018/10/25م)، ثم تم إجراء القياس التتبعي في الفترة من (2018/11/25 - 2018/11/29م) ثم إجراء المعالجة الإحصائية.

خامساً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج يمكن تحديدها على النحو التالي: معامل الارتباط، اختبار T.test لحساب معامل دلالة الفروق بين المتوسطات، معامل ارتباط سبيرمان، المقارنة الطرفية، اختبار لاروش، معادلة نسبة الكسب.

نتائج البحث وتفسيرها

تفسير نتائج الفرض الأول:

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي.

جدول رقم (1) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات القياسين القبلي والبعدي لاستبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال باستخدام اختبار T- test (ن = 21)

المفردات	القياس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	اتجاه الدلالة
استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال	القبلي	1.44	1.4	3.2	دالة عند مستوى 0.01
	البعدي	2.55	5.06		

ت الجدولية عند مستوى $0.01 = 0.63$

يتضح من جدول (1) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بعد تطبيق البرنامج لصالح القياس البعدي. وكانت قيمة "ت" المحسوبة لاستبانة التعرف على مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال 3.2، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) لصالح القياس البعدي.

وتشير هذه النتائج إلى نجاح البرنامج التدريبي المقترح في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، حيث كانت نتيجة القياس القبلي لاستجابات قائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال كما يلي:

- افتقار قائدة رياض الأطفال للعديد من مهارات الإبداع الإداري، فهي لا تشجع على التجديد والتطوير، بل أنها تكافئ الالتزام بالقواعد والإجراءات وتحفز على التمسك بالمعايير المألوفة، ولا تشجع

الأفكار الجديدة، ولا تعطي الفرصة للعاملين لإظهار مواهبهم، كما أنها لا تمتلك رؤية شاملة لمشكلات العمل، وتفقر للعدالة في التعامل مع العاملين وتتمسك بالسلطة عند مناقشة الأفكار، وتستأثر بالرأي، ولا تتقبل النقد، كما أنها لا تمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل، وقاصرة عن فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك العاملين، وتفصل بين مشكلات العاملين الشخصية ومشكلات العمل.

- بعض قائدات رياض الأطفال يقيدون العاملين في الروضة بصلاحيات محددة لا يخرجوا عنها وخاصة عندما يتطلب الأمر عملية اتخاذ القرارات، وهذا يجعل العمل مقيد بالرجوع إلى إدارة الروضة في كل خطوة من خطوات العمل.

- أغلب قائدات رياض الأطفال تكون نظرتهم قاصرة عن التعامل مع المشكلة نتيجة قلة خبرتهم في أسلوب تحليل المشكلات، أو نتيجة حساسية المشكلة، أو قد ينظرون للمشكلة باعتبارها شخصية.

- بعض قائدات رياض الأطفال يبتعدون عن تقويم جهد العاملين حين يكون هناك إخفاق في الإنجاز، وبالتالي تكون نظرتهم مقتصرة على الجهود التي تحققت، دون الأخذ بعين الاعتبار الجهود التي بذلت ولكن إنجازاتها لم تظهر.

- لا تخاطر بعض قائدات رياض الأطفال في توسيع دائرة العمل من خلال استعراض أفكار كثيرة ومحاولة تطبيقها، بل يتم الاكتفاء بما يحقق المطلوب.

- افتقار قائدات رياض الأطفال للرقابة والتقويم الفعال، وقد يرجع ذلك إلى سيادة الروتين، وقلة إشراك العاملين في الروضة في مناقشات تقويمية ورقابية، أو ضعف تمتع قائدات رياض الأطفال بالسلطة الكافية لتصحيح أخطاء العاملين وعقاب المقصرين، وردع من يهمل في العمل، أو ضعف كفاءة وتأهيل

الإدارة، أو عدم وجود قوانين للمحاسبية الفورية لضمان استمرار عمليات التحسين والتطوير، على الرغم من أن متابعة الأداء من شأنها حث العاملين على التجديد والتطوير المهني، وهذا يعني استبعاد من هم أقل من المستوى المطلوب، كما أن عدم اكتشاف الانحرافات في حينها يمكن أن تستغل وتتطور لانحرافات كبيرة، فالرقابة تساعد الإدارة على اكتشاف وتصحيح المشكلات الصغيرة قبل أن تتحول إلى كبيرة.

- أن إدارة الروضة إدارة متسلطة وتعتمد على رأيها فقط، وتعتمد على السلطة الرسمية، وليس على تأثير القائد في حث مرؤوسيه على الأداء. وقد يرجع ذلك إلى تقليدية الإدارة، وأنها تستمتع بالانفراد بالسلطة، وجعل المرؤوسين مجرد منفذين.
- افتقار قائدات رياض الأطفال لمهارة التوجيه والحفز، والتي تساعد على خلق روح التنافس بين العاملين في الروضة، كما يترك آثاراً طيبة في نفوس العاملين، ويحثهم على البحث عن الجديد، ويولد لديهم الرغبة في التجديد المهني المستمر.
- بعض قائدات رياض الأطفال لا يعملن على إشراك العاملين في الروضة في اتخاذ القرارات شعوراً منهن بأنها مهمة القائد الإداري وأن هذا يتم عن طريق السلطة الممنوحة لهن.
- بعض قائدات رياض الأطفال لا يعملن وفق خطة زمنية لإنجاز المهام مما يجعلهن مرتاحين في بعض الأوقات، ومنشغلين جداً في أوقات أخرى.
- وقد يعزي سبب تدني مستوى الإبداع لدى قائدات رياض الأطفال إلى عوامل تنظيمية وإدارية تتعلق بالمركزية وبالنمط الأوتوقراطي المتبع في الإدارة، وعدم تفويض الصلاحيات، والانفراد بالرأي والتصلب به

مما يؤدي ذلك إلى عدم إشراك العاملين في الروضة في حل المشكلات، وبالتالي يفضي إلى قرارات محدودة وحلول روتينية تتسم بالوهن، بالإضافة إلى محدودية قنوات الاتصال التي تؤثر على الحوار، ومناقشة الآراء والمقترحات، وعدم تقبل النقد فيما يتعلق بتنفيذ المهام والأعمال، مما ينعكس ذلك على درجة الإلتقان والإبداع لها وبالإضافة إلى ما سبق قلة الدعم المالي.

وربما يعود السبب في ذلك أيضاً إلى رغبة بعض قائدات رياض الأطفال في السيطرة على جميع ما يتعلق بسير العمل في الروضة نتيجة شعورهم بأنهم مسئولات أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل الروضة، وبالتالي يؤثران بالتقيد بالأنظمة والتعليمات.

وبمقارنة نتائج أداء قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) القبلي بأدائهن البعدي يتضح ارتفاع مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) بدرجة كبيرة بعد دراسة الموديول المقترح فيما يتعلق بعناصر الاستبانة جميعها، حيث:

- أظهرت غالبية قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) بعد دراسة الموديول تفهماً كبيراً لأهمية الإبداع الإداري، ورغبة في القيام به؛ مما يدل على أن استخدام قائدات رياض الأطفال للموديول المقترح كان له أثر على تعديل اتجاهاتهن السلبية تجاه الإبداع الإداري وتدعيم الاتجاهات الإيجابية.

- أبدت جميع قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) سعادتهن بالموديول المقترح، ورغبة وجدي في دراسة محتواه. وقد تجلّى ذلك في أن غالبيةهن كانت تطلب مزيداً من ممارسة أنشطة أخرى، ودراسة الأنشطة الاثرانية.

- كما أبدت جميع قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) ارتياحهن لأسلوب التعلم الذاتي المقترح، ورغبة في التدريب عليه.

- ولوحظ أثناء التطبيق البعدي أن غالبية قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) قد تمكن من أداء جميع المهارات الخاصة بالإبداع الإداري المتضمنة في الموديول المقترح. ويشير التقدم الذي أحرزته قائدات رياض الأطفال في مجال الإبداع الإداري بعد تطبيق الموديول المقترح إلى فاعلية الموديول المقترح في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.

تفسير نتائج الفرض الثاني:

* نسبة الكسب لدى قائدات رياض الأطفال (عينة البحث) في القياس البعدي أعلى من القياس القبلي.

تم استخدام معادلة لحساب نسبة الكسب للتأكد من مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال، وأسفر ذلك عن النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح نسبة الكسب على استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بين القياسين القبلي والبعدي

المفردات	القياس القبلي	القياس البعدي	نسبة الكسب	اتجاه الكسب
مفردات الاستبانة	1159	2427	96%	لصالح القياس البعدي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الكسب بين القياسين القبلي والبعدي على استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال 96%، مما يدل على أن البرنامج التدريبي أدى إلى تحسن ملحوظ في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بعد تطبيق البرنامج.

وقد اتضح ذلك في:

- محاولة قائدات رياض الأطفال تطوير عملهن داخل الروضة من خلال تبني أساليب تربوية وإدارية حديثة مما يجعل العمل داخل الروضة يسير بانتظام.
- أن قائدات رياض الأطفال يتقبلون الأفكار الجديدة من العاملين في الروضة ويعملون على تبنيها داخل نطاق العمل.
- أن قائدات رياض الأطفال يعطون فرص كثيرة للعاملين للتعبير عن الأعمال التي يريدون القيام بها، ومساعدتهم على تحقيقها قدر الإمكان.
- محاولة قائدات رياض الأطفال في إيجاد وتوفير البيئة المناسبة للعمل التي تحقق الرضا للعاملين في الروضة مما يدفع بإخراج طاقاتهم الإبداعية من خلال العمل الجماعي المثمر.
- سعي قائدات رياض الأطفال إلى خلق جو من العمل التعاوني بين العاملين في الروضة، لكي لا يستأثر فرد دون آخر باتخاذ القرار أو القيام بعمل قد لا يرضاه الآخرون، فيؤكدون على اطلاع العاملين على الأفكار الإبداعية لزملائهم، وتلقى التقدير المناسب من قبلهم.
- أن أغلب قائدات رياض الأطفال يقدمون الدعم المعنوي للعاملين نتيجة الجهود التي يقومون بها، ويكون ذلك من خلال خطابات الشكر والتقدير، ورفع أسماؤهم لإدارة التعليم لمنحهم الشكر الذي يستحقونه.

تفسير نتائج الفرض الثالث:

- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين البعدي والتتبعي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.

جدول رقم (3) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي درجات القياسين البعدي والتتبعي لاستبانة التعرف على

مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال باستخدام اختبار T-test (ن=21)

المفردات	القياس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	اتجاه الدلالة
استبانة التعرف على مدى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال	البعدي	89.5	59.2	00.81	غير دالة عند مستوى 0.01
	التتبعي	88.1	58.6		

ت الجدولية عند مستوى $0.01 = 2.48$

يتضح من جدول (3) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين البعدي والتتبعي لقائدات رياض الأطفال (عينة البحث) على محاور استبانة مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال بعد تطبيق البرنامج التدريبي، وكانت قيمة "ت" المحسوبة لاستبانة التعرف على مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال 00.81.

وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى (0.01) أي أن مستوى اكتساب قائدات رياض الأطفال (عينة البحث) لمهارات الإبداع الإداري لم يرتفع أو ينخفض بشكل دال إحصائياً. مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات رياض الأطفال.

ويعزى هذا لعدة عوامل منها:



- أدى استخدام الموديول المقترح إلى تقريب الحقائق والمفاهيم والمعلومات المتضمنة في هذا الموديول والتي يصعب على قائدات رياض الأطفال استيعابها باستخدام الطرق التقليدية في التدريب، كما ساهم في القضاء على الملل الناتج عن إتباع الطريقة المعتادة في التدريب، وعمل على جذب انتباه قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة).
- بساطة المادة العلمية الموجودة بالموديول وعدم تعقيده، حيث عرضت بوضوح ودون غموض.
- محتوى الموديول ملائم لجوانب التعلم المتضمنة به.
- التدرج في طرح المعلومات؛ من السهل إلى الصعب.
- مخاطبة الموديول لأكثر عدد من حواس قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة)، حيث تعددت مصادر التعلم به (مقروءة - مرئية).
- إتباع القواعد العلمية الصحيحة في بناء الموديول المقترح.
- التكامل بين الأهداف والمحتوى والأنشطة ووسائل التقويم في أجزاء الموديول له أثر كبير في تحقيق أهدافه.
- الاهتمام بقائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) ونشاطهن أدى إلى تزايد فعاليتهم مع الأجزاء المكونة للموديول المقترح.
- أسلوب التعلم الذاتي المقترح ملائم لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب عليها.
- وجود التغذية الراجعة مع توافر التعزيز المتواصل والفوري أسهم في زيادة فعالية التعلم، كما ساعد على زيادة نشاط قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) وإثارة الرغبة في التعلم.



- وقد يرجع هذا أيضاً إلى أن طبيعة الإبداع الإداري وارتباطه بما يمارسونه من أعمال مختلفة في روضاتهم زادت من رغبتهم في معرفة كل ما يمكن معرفته عن هذه المهارات والتفاعل معها بدرجة كبيرة، الأمر الذي أدى في النهاية إلى تحقيق الموديول لفاعليه داخلية عالية، ووصول غالبية قائدات رياض الأطفال (عينة الدراسة) إلى مستوى التمكن من أداء هذه المهارات.

وقد أوضحت الدراسة بعض معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر قائدات رياض الأطفال، وذلك كما يلي: الافتقار للقيادات الإدارية المبدعة، قلة اهتمام القيادات الإدارية العليا بالإبداع ومحاولة تجنب المخاطرة، التركيز على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدراتهم وقيمهم والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم، ضعف السلطة الممنوحة لقائدة رياض الأطفال مما يجعلها تعجز عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات بالروضة، قلة توفير المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات، الخوف من تحمل المسؤولية والمسألة، استغلال النفوذ، الترهل والافتتان بالمنصب، استخدام الأسلوب التسلطي في الإدارة، قلة المرونة الإدارية، مقاومة الإدارة وقلة رغبتها في التغيير، قلة التأهيل الإداري الكافي، كثرة الأعمال الإدارية الروتينية اليومية المتكررة، إخضاع الروضة لإدارة مركزية تفرض السياسات والإجراءات والقواعد، ولا تترك مجالاً للعاملين في الروضة ليفكروا أو ينطلقوا خارج الحدود المرسومة، قلة وجود الاتصال الفعال، غياب المحاولات المنظمة للتنمية المهنية، ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في الروضة، الافتقار إلى العمل بروح الفريق، إثارة المصالح الشخصية على مصلحة العمل، الاعتماد على المحاباة والمجاملات الشخصية بين العاملين على حساب العمل، تهاون إدارة الروضة مع المقصرين.

في ضوء ما سبق يتضح أن الإدارة بالروضة تعاني العديد من جوانب القصور والتي تعوق تحقيق الإبداع الإداري.

كما أوضحت الدراسة بعض المقترحات لتطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر قائدات رياض الأطفال، وذلك كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل في قائدات ومعلمات رياض الأطفال، وتحفيزهن مادياً ومعنوياً، مما يساعد في تطوير أدائهن، وبالتالي زيادة مستويات تنمية الإبداع في الروضات.
- على قائدة رياض الأطفال أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة، وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
- ضرورة اختيار قائدات رياض الأطفال من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في الروضة، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع القائدات المرشحات للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهن.
- تدريب قائدات ومعلمات رياض الأطفال على استخدام الإستراتيجيات التي تنمي الإبداع مثل: حل المشكلات، والاكتشاف، والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفريد في التعليم.
- إيجاد مناخ مناسب، وبيئة عمل تساعد على تهيئة وتنمية الإبداع في الروضات.
- تضمين الإبداع كأحد معايير تقويم أداء قائدات رياض الأطفال.

توصيات البحث: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يوصي البحث بما يلي:

1. ضرورة مراجعة خطط إعداد معلمات رياض الأطفال بالكليات المختلفة وتدعيمها بكل ما يهدف إلى إكساب الطالبات المعلمات مهارات الإبداع الإداري.
2. اعتماد ضوابط وأسس علمية لاختيار قائدات رياض الأطفال، وذلك حتى لا تترك عملية الاختيار للأهواء والأغراض الشخصية.
3. الاهتمام بقائدات رياض الأطفال الجدد وتعزيز روح الإبداع والتجديد والتغيير فيهن والاهتمام بأفكارهن وأخذها على محمل الجد ودعمها.
4. توفير دورات تدريبية متخصصة لقائدات رياض الأطفال بشكل دوري لمواكبة تحديات العصر.
5. ضرورة إشعار قائدات رياض الأطفال بخطورة مسؤولياتهن، وإيجاد الحوافز المجزية لهن حتى يتألقن ويبدعن، وكذلك محاسبة المقصرات منهن، واستبعاد العناصر غير الفاعلة، وغير القادرة على النمو والتطور، وإحالتها إلى أعمال أخرى بعد إعدادها وتأهيلها.
6. ضرورة تحديد مسؤوليات قائدة الروضة ومهامها بدقة ووضوح وإعطائها مزيداً من الصلاحيات لتقوية صلتها بالمعلمات وتحسين ظروف التعلم في الروضة، مع مراعاة أن سلطة قائدة الروضة مستمدة من خبرتها العلمية والفنية ودورها القيادي ومن كونها قدوة حسنة في علاقاتها الإنسانية وقدرتها على بناء جو نفسي اجتماعي يساعد بمساهمة المعلمة على التغيير والتطوير.
7. تخفيف الأعباء الموكلة إلى قائدات رياض الأطفال وبخاصة الأعمال المكتبية والإدارية حتى يتسنى لهن القيام بأدوارهن الحقيقية في الروضات على خير وجه.

8. وضع معايير محددة وواضحة للإنجاز يتم في ضوءها تقييم أداء قائدات رياض الأطفال من قبل الجهات المختصة.

9. عقد ندوات تربوية وحلقات دراسية مع قائدات رياض الأطفال تناقش فيها المشكلات التي تواجههن والاستعانة بخبراء التربية ورياض الأطفال لأجل التعاون في وضع خطة لحل تلك المشكلات.

10. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من قائدات الروضات لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقها في العمل الإداري بالروضة.

11. توفير البيئة المادية والمعنوية الداعمة للأفراد المبدعين من خلال التواصل الفعال الأفقي والرأسي، ووضوح الأهداف، وتقبل الأفكار الجديدة، وتوفير مناخ الأمن والأمان والشفافية وتحمل المسؤولية وتقبل النقد، وإتاحة الفرصة لتجربة الأفكار الجديدة، ومكافأة المتميزين وخلق مناخ من المرح والرضا والاستمتاع بالعمل.

12. اعتماد قائمة المهارات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، كأحد المصادر التي يمكن الاستناد إليها في حالة تصميم برامج أو إقامة دورات تدريبية لقائدات رياض الأطفال.

بحوث مستقبلية مقترحة:

تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث والتي تعتبر استكمالاً للدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعض الأفكار التي انبثقت عنها:

1. إجراء دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لقائدات رياض الأطفال.



2. حيث إن نتائج هذه الدراسة قاصرة على عينة البحث فقط، لذا فإن هناك حاجة إلى إجراء بحث مماثل للبحث الحالي على عينة أكبر وفي مجالات جغرافية أكثر اتساعاً تجرى في مناطق مختلفة من أنحاء المملكة حتى يمكن تعميم النتائج.
3. إجراء عدة بحوث مكملة لهذه الدراسة لإعداد برامج تدريبية أخرى للتنمية المهنية لقائدات رياض الأطفال في مختلف المجالات.
4. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي لقائدات رياض الأطفال وتطويره وتقييمه.
5. دراسة السلوك القيادي لقائدات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات.
6. إجراء المزيد من الدراسات في مجال القيادة والإبداع لتشمل أبعاد ومتغيرات جديدة لم تتطرق لها الدراسة، وذلك بهدف إدراك الأبعاد الكلية للإبداع والعوامل المؤثرة فيه.
7. إجراء دراسات تحاول البحث في الأسباب التي تحول دون اتصاف معظم القيادات بخصائص القيادة المبدعة.

المصادر والمراجع:

1. إبراهيم، نجيب اسكندر (1993). "الإدارة المدرسية والإبداع". القاهرة، ورقة عمل مقدمة للندوة الثالثة في سلسلة ندوات الإبداع، ٢٩-٣١ أكتوبر، ص 93.
2. الأعرس، صفاء (2000). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة، دار قباء، ص 121.
3. بن زرعة، سوسن محمد (2016). عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مستقبل التربية والتعليم - مصر، 23 (101)، مصر.

4. حنورة، مصري عبد الحميد (2002). دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق. المجلة التربوية، 18(69)، ص ص 13- 48.
5. الدوي، عدنان جمعه (2001). "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين-دراسية مسحية على إدارة الهجرة والجوازات والإدارة العامة للمرور". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. الزهراني، مسفر بن سعيد بن محمد (2003). استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة. مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، ص 22.
7. الزهري، رنده (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (3)، ص 231.
8. السميري، حامد بن عاتق (1424هـ). "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة -دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
9. شريف، السيد عبد القادر (2005). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 234.
10. شقير، زينب محمود (2001). رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين. القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ص 65.
11. عبد السلام، أسامة عبد السلام على (2007). "دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
12. عسيري، يحيى علي (1420هـ). "مدى توفر سمات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في حل المشكلات بمدينة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.



13. العمري، عوض سعيد (1423هـ). "أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية". الرياض، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد ٧١، ص 85.
14. العواد، عبد الله بن محمد (2005). "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. فهمي، عاطف عدلي (2004). إدارة رياض الأطفال. القاهرة، مؤسسة نبيل للطباعة، ص 112-115.
16. فهمي، عاطف عدلي (2007). معلمة الروضة. ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 313-314.
17. المطيري، نواف بن بجاد (1426هـ). "التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
18. المعلم، طه عبد القادر (1423هـ). "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
19. نصر، عزة جلال مصطفى (2006). "التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
20. النفيعي، ضيف الله بن عبد الله (2005). "معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية -دراسة استطلاعية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة 31، العدد 116، يناير.



21. هلال، محمد عبد الغني حسن .(1997). مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً. القاهرة، مركز تطوير الإدارة والتنمية، 1997، ص 33.
22. Amabile, Tereasam (1998): A model of creativity and innovation in organization research. *Organizational Behavior*, 10, 123–167.
23. Colwell, J. (2003): Beyond Brainstorming: How Managers can Cultivate Creativity and Creative Problem–solving Skills in Employees, *Journal of General Management*, V.29, N.2, Winter.
24. De Alener, Eunic M. L. Soriano and Bruno faria, Maria De Fatima (1997): "characteristics of an organizational Environment which stimulate and Inhibit Creativity, In the *Journal of Creative Behavior*, Vol (31), No (4), fourth Quarter.
25. NcCarthy, B. (2000): Leading Creativity, Creativity and Innovation Management, V.9, N.3, September.
26. Sachs, L. (2000): 31 Ways to Spark Your Staff's Creativity and Productivity, *The Journal of Medical Practice Management*, V.16, N.2, Sep.– oct, PP.103–107, Available at: [Http://search.epnet.com/login.aspx?](http://search.epnet.com/login.aspx?)
27. Sethia, N. (2006): The Shaping of Creativity in Organizations, Ph.D. School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles, P.224.



-
28. Simon, L. (2006): "Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities" International Journal of Project Management, 13 September.
 29. Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brian. (1995): "How to train people to think more creatively" – management Development Review, Volume (8), number (6), p.p 28–33.
 30. Toremén, Fatib (2003): "Creative school and administration", Educational sciences: theory & practical, V. 3, N. 1, May, p.p 248–253.