

مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان

أ. مروة محمد أبوطه
قسم العلوم التربوية
جامعة البلقاء التطبيقية

د. أحمد محمد بدح
قسم العلوم التربوية
جامعة البلقاء التطبيقية
badah99@hotmail.com

مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان

أ. مروة محمد أبو طه
قسم العلوم التربوية
جامعة البلقاء التطبيقية

د. أحمد محمد بدح
قسم العلوم التربوية
جامعة البلقاء التطبيقية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى تعرف الإبداع الإداري من حيث درجة توافر مقوماته، ودرجة ممارسته والعلاقة بينهما، من أجل تقديم بعض التوصيات ووضع آلية تفيد في تفعيل وممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على الأسلوب المسحي الوصفي، من خلال مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر أولية وثانوية، بهدف التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل رسم إطار عام لتصميم استبانة عن مقومات الإبداع الإداري ودرجة ممارسته في رياض الأطفال الخاصة الأردنية وهل توجد علاقة بينهما. وللكشف عن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من مجالات الإستبانة، كما تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على وجود علاقة بينهما وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية: جاءت درجة مقومات الإبداع الإداري وممارسته مرتفعة في رياض الأطفال، وأنه كلما زادت مقومات الإبداع الإداري زادت درجة ممارسة المديرات له. وفي ضوء النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة أوصى الباحثان بتصميم برامج تدريبية لتنمية ثقافة الإبداع لدى المديرات، كما يرى الباحثان ضرورة الاستفادة من البرامج العالمية القائمة على الإبداع الإداري وتطبيقها على رياض الأطفال وضرورة توفير جميع التسهيلات المادية والمعنوية في رياض الأطفال مما يزيد من مقومات الإبداع الإداري، وبالتالي تزداد درجة ممارسته من قبل المديرات.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، رياض الأطفال، مدينة عمان.

Components and Practice of Management Creativity at Principals of the private Kindergarten in the City of Amman

Dr. Ahmad M. Badah

Princess Alia University College
Al-Balqa'a Applied University

Marwah M. abutaha

Princess Alia University College
Al-Balqa'a Applied University

Abstract

This study sought to identify the reality of management creativity in terms of its components and its practice, and the relationship between them in order to provide some of the recommendations and develop a mechanism that may serve to activate and practice the management creativity in private kindergartens in the city of Amman. To achieve the objectives of the study, the researchers approach the descriptive survey, through a survey and analysis of literature on the topic of availability of primary sources and secondary and to recognize the results of research and studies in this area and to draw a general framework for the design of questionnaire about the elements of management creativity and the degree of practice in private Jordanian kindergartens and if there is a relationship between them. In addition it aims to detect differences among the study population. Averages and standard deviations of each paragraph and each of the areas. Simple regression was used to identify a link between them. The researcher has reached the following conclusions: a degree of administrative elements of creativity is high in kindergarten. The more the degree of creativity for kindergartens' principals the more the elements of management creativity increase. In light of the results of this study, the researchers recommended development programs for principals including intensive courses in psychology to develop a culture of creativity for them.

In light of the results of this study that the researcher recommends design programs to develop women principals to the including intensive courses in psychology to develop a culture of creativity for them. The researchers what there in a need to take advantage of the existing global programs on management creativity to be applied to the kindergartens. They also felt the need to provide all physical facilities and morale in kindergartens, which increases the administrative elements of creativity and thus increasing the degree of exercise by directors.

Key words: management creativity, kindergarten, Amman city.

مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان

أ. مروة محمد أبو طه
قسم العلوم التربوية
جامعة البلقاء التطبيقية

د. أحمد محمد بدح
قسم العلوم التربوية
جامعة البلقاء التطبيقية

المقدمة

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات التنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة. وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للإبداع من خلال تأكديهم على أن الإبداع أصبح من الوظائف الرئيسية للمدير.

ويصنف الإبداع في المؤسسة التربوية وغير التربوية إلى عدة أنواع منها: إبداع إداري وإبداع فني. أما الإبداع الإداري فيشمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المؤسسة ونظم الرقابة، والإبداع التقني والذي يتضمن تطوير منتجات أو صفات جديدة أو تغيرات في التقنيات وتغيرات أساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب وغيرها. وقد ركزت هذه المؤسسات على الإبداع الفني مما أدى إلى حدوث فجوة ثقافية وأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية متأخرة عن الجوانب الفنية.

وقد حاولت المؤسسات التربوية جاهدة رعاية الإبداع وتشجيعه من خلال زيادة وعي الأفراد والمجتمعات به وإدراكها له، فاهتمت هذه المجتمعات بالإبداع والمبدعين وما زال اهتمامها متزايداً بغض النظر عن درجة التقدم. باعتبارهما من ضرورات التطور الحضاري والتقدم العلمي الذي وصل إليه إنسان هذا العصر. ومن ضرورات مواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحديات المستقبل أيضاً، مما يتطلب جسد المديرين لمهارات ومعرفة إضافية بالإبداع بشكل عام وبالإبداع الإداري بشكل خاص كونه يشكل قرارهم الصحيح لمواجهة مشكلاتهم اليومية. والأصل أن يشكل تشجيع الإبداع في المدارس ورياض الأطفال ورعايته هدفاً سامياً، إذ لا إبداع دون مدارس ورياض أطفال يديرها مديرون مبدعون لديهم أساس معرفي قوي. يمارسونه من خلال أفكار تتصف بالتنوع والندرة.

إن المدير المبدع يصمم ويرسخ بيئة عمل إبداعية بتغيير طرق التفاعل مع فريق العمل. فإهمال التفاعل مع الفريق يفقد المنظمة أفكار العاملين الجديدة إذ يرى كل من (Golmen)

(Kaufman, 1992) يزدهر الإبداع إذا استمتعنا بما نقوم به من عمل من خلال وجود مساحة واضحة من الحرية دون خوف. فلنثق بالآخرين، ونوظف الحدس بشجاعة ودون تردد. إذ أن هذه الأمور تؤثر في طريقة استجابة الفرد لما أمامه من معلومات (الحيزان، ٢٠٠٢). وتواجه المؤسسات التربوية ثلاثة تحديات في استثمار إمكانياتها الإبداعية ومواردها البشرية إلى أقصى حد وهي: استيعاب الطبيعة الحقيقية للإبداع وهذا يعني إزالة الاعتقادات الخاطئة التي تعرقل الإبداع الآن (عساف، ١٩٩٥).

١. تنفيذ إستراتيجية منظمة لتطوير القدرات الإبداعية الفردية فالأساليب لتحقيق ذلك تقوم على عدد من المبادئ الشائعة ولا يعلم الجزء الأكبر من الناس إمكانياتهم الإبداعية وغالباً ما ينتابهم القلق بشأن الخطوات اللازمة لاكتشافها (بهادر، ٢٠٠٦).

لذلك فإن تنفيذ إستراتيجية شاملة لتيسير وتقدير الإبداع فالدورات التي تقام بين الحين والآخر في مجال الإبداع الإداري محدودة المردود فما الفائدة من عقد المؤتمرات وتنظيم المهرجانات لتبذل المجتمعات ثم تبقى أوراق العمل والتمرينات والتوصيات دون تطبيق (زيتون، ١٩٨٧).

لذا يعد الإبداع الإداري من الخصائص المهمة لجميع المؤسسات التربوية ومنها رياض الأطفال التي تعمل في ظل مرحلة حضارية تختلف في أبعادها ومقوماتها عن أي مرحلة سابقة، إذ تعد رياض الأطفال الركن الأساس في العملية التربوية حيث تركز عليها مراحل التعليم الأخرى، فهي تسعى إلى تحقيق النمو المتكامل للطفل كما وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تؤثر في شخصية الطفل في المراحل العمرية اللاحقة، والأساس في بناء الإنسان وتكوين شخصيته بما فيها من عادات، واتجاهات، وقدرات (الناشف، ٢٠٠٣).

ولكي تحقق مؤسسات رياض الأطفال، كونها مؤسسات تعليمية، الأهداف المخططة لها من قبل السياسات التربوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في الأردن، لا بد من نمط جديد ومتميز يؤهل من هم في هذا النظام التعليمي كونه نظاماً معنياً ببناء بعد الإنسان والسير به ومعه إلى دروب الإبداع و العطاء والتميز (الطويل، ١٩٩٩).

أما المهارات الأساسية للإبداع التي يجب على مديرة الروضة التمكن منها هي:

١- **الإحساس بالمشكلات وإدارتها:** هي قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في موقف معين، وتحديد تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة ورؤية الأسباب واستيعاب كافة النتائج التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط به، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة (الشمري، ٢٠٠٢).

٢- **الطلاقة:** هي قدرة المدير على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة (المهندي، ٢٠٠١).

٣- **الأصالة:** هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل قدر الإمكان. تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي. بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع. (Plesk, 1999).

٤- **المرونة:** هي القدرة على النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتميزة والمختلفة، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد (York Larue, 2002).

وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل (أوكونور، وماكدرموت، ٢٠٠٨).

٥- **مواصلة الاتجاه نحو الهدف:** هي قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، أي عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تنبغه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٥).

فحرية المديرية المضبوطة وحسن إدارتها للمشاريع وقدرتها العالية على التشجيع وتقديمها للحوافز المادية للشخص المبدع في الروضة وحسن استغلاله للفرص المتاحة، من أهم معززات البيئة التنظيمية للإبداع (American Society For Training and Development, 2006).

ويصنف الإبداع الإداري في رياض الأطفال تبعاً لجمال أو موضوع الإبداع: (Doft & Becker, 2007).

١. إبداع يرتبط بالأهداف وهو يتضمن الغايات التي تسعى الروضة لتحقيقها.
٢. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، وهو يتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
٣. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، وهو يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
٤. إبداع يرتبط بخدمة الأطفال، وهو يتضمن التركيز على تقديم خدمات للأطفال الروضة تفوق توقعاتهم.
٥. إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة للعمل

داخل الروضة، (السلطان، ٢٠٠٤).

وتمر العملية التحليلية للإبداع بالمراحل التالية :

١. **اكتشاف المشكلة وتحديدها:** وهي تشخيص وتحديد طبيعة المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها، ومصدرها ومدى تكرارها، المدى الزمني للمشكلة، ودرجة صعوبتها (جروان، ١٩٩٩).

٢. **إنتاج وتنمية الأفكار:** وضع الفكرة في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة (جومان، ٢٠٠٢).

٣. **تحليل الأفكار:** فحص وتحليل ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة وفي هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة (التمايزة) لتكوين فكرة جديدة ومفيدة، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع ورفض الأفكار التي تتأرجح بين قول إما أو، والتي ليست لها علاقة بالموضوع (روبنسون، ٢٠٠٩).

٤. **تقييم الأفكار:** إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي، وذلك في ضوء عدد من المعايير هي:

١- توافقها مع أهداف الروضة وسياساتها.

٢- المكاسب التي تحقّقها وجودة الأفكار.

٣- مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالروضة (البريدي، ١٩٩٩).

٥. **تجريب الأفكار:** يقصد بها ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات والسلبيات التي تواجه عملية التطبيق من أجل الاستفادة من الإيجابيات والسلبيات (Deming, 1981).

وإذا كان الإبداع الإداري مهماً في المؤسسات التربوية كافة مثل المدارس والجامعات فكيف هو في المكان الذي يعتبر اللبنة الأساسية لكل ذلك ألا وهو رياض الأطفال.

حيث تعتبر سنوات الطفولة المبكرة هي الفترة الأمثل لتعلم واكتساب المهارات المختلفة، وهي الفترة التي يتم فيها إرساء معالم شخصية الطفل ليتحدد إطارها، والفترة الحيوية لتكوين الضمير الخُلقي والوازع الديني للإنسان الفرد من خلال علاقته مع المحيطين به. (الناشف، ٢٠٠٣).

وما يجعل هذه المرحلة أكثر أهمية أن الطفل يتعلم فيها ما يسمى بمهارات وواجبات ومسؤوليات ونعني هنا كما أشار (Torrance, 1970) إليها: القدرة على الانتباه، إتباع

التعليمات والتوجيهات التي تصدر إليه، يفهم ماذا يتوقع الآخرون، يعرف كيف يعمل مع الجماعة وأن يأخذ المبادرة بالعمل ولا يكون دوره سلبياً. (بهادر، ٢٠٠٦).

إن الواقع الحالي لرياض الأطفال من خلال اقتصارها على مهام تقليدية لتعليم القراءة والكتابة للطفل وعدم مسايرة مديرات تلك الرياض للتطورات العلمية والتربوية جعل الحاجة ماسة إلى إعادة النظر في واقع هذه الرياض أمراً ملحاً، ومن الطبيعي أن تتناول عمليات التطور والإصلاح خططاً وبرامج وسياسات تلك الرياض لتتلاءم مع تحقيق رسالة وزارة التربية والتعليم الأردنية القائمة على تطورات نظام تربوي عماده التميز والإبداع يعتمد على موارده البشرية في خضم الاقتصاد المعرفي العالمي. كما أكدت العديد من الدراسات على أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات ويعمل على كسر الحواجز، وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، كما يعمل على تحديد نوع ومدى الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد.

ومن الجدير بالذكر أن الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية قد حظي باهتمام العديد من الباحثين، وتناولها كثير منهم بالتحليل والتفسير واستقصاء اثر استخدامه في العديد من المتغيرات، وفيما يلي عرض لإبراز هذه الدراسات:

- قامت تورمين (Toremén, 2008) بدراسة هدفت التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في الروضة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي. حيث استخدم النهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في الروضة: تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة.

- وقامت خطاطبة (٢٠٠٨). بدراسة عنوانها "إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الأردنية". تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن البالغ عددهم (٥١٣٩) تم اختيار عينة عشوائية منهم بنسبة (٤٢٪) بلغ عددها (٢٢٠٤) موزعين على (٩٥) عميد و (٧٨) نائب عميد و (١٠٩) مساعد عميد. و (٢٨٦) رئيس قسم و (١٦٣٥) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في مجال التدريس، ومتوسطة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن درجة إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية كانت

منخفضة في جميع المجالات.

- كما أجرت (اليحيوي، ٢٠٠٧) دراسة هدفت التعرف على مدى توافر مقومات (عناصر) الإبداع الإداري والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى توافر مقومات الإبداع لدى المديرات. ومدى ممارسة المديرات لعملية الإبداع، ومعوقاته، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري، ومدى توافر مقوماته، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري، والحد من معوقاته في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، ترى المديرات والمعلمات أن مقومات الإبداع الإداري، مجموعها ومفرداتها، تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة.

- وهدفت دراسة حوامدة وحراششة (٢٠٠٧)، إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، حيث شملت (٢٦٤) فرداً، أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه.

- أما دراسة القواسمة (٢٠٠٤) فقد هدفت إلى قياس معرفة مديري المدارس الحكومية في الأردن للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له في مدارسهم، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٤) وبعد التحليل الإحصائي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى معرفة وممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري كانت منخفضة وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمعرفة وممارسة مدراء المدارس للإبداع الإداري تعود لتغيرات العمر والمؤهل العلمي ومكان وجود المدرسة، وكذلك في عدم تأثير معرفة وممارسة المديرين للإبداع الإداري بمتغير الجنس.

- وقام حوامدة (٢٠٠٣) بدراسة هدفت التعرف إلى تصورات القادة التربويين للمناخ التعليمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع الإداري لديهم وبينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مستوى مرتفع للإبداع الإداري ككل ولجالاته أيضاً كما أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وقد أظهرت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما وأظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة

لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية وإجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.

- أما خطاطبة (٢٠٠٢) التي هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم. في مديريات التربية والتعليم في مناطق عجلون والكرك وعمان. واستخدمت في هذه الدراسة استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها وقد تضمنت (٤٢) فقرة موزعة المجالات الأربعة التالية: مظاهر الإبداع الإداري في التوجيه. مظاهر الإبداع الإداري في اتخاذ القرار. مظاهر الإبداع الإداري في التخطيط. مظاهر الإبداع الإداري في الاتصال. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: إن درجة معرفة وممارسة مدراء المدارس لمستوى الإبداع الإداري عالية وأنه يوجد علاقة إيجابية بين معرفة الإبداع الإداري وممارسته. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع الإداري في التوجيه والاتصال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. والمنطقة التعليمية.

- وهدفت دراسة كيم (Kim, 2001) إلى فحص التأثيرات في بيئة العمل. والخصائص الفردية على السلوك الإبداعي في رياض الأطفال في كوريا الجنوبية. وتسهم هذه الدراسة لفهم السلوك الإبداعي الفردي في بيئة العمل وكذلك المساهمة في التطوير الإداري. وبناء فرق العمل وشارك في الدراسة (٩٤٥) معلمة. وتم استخدام أداة تضمنت المجالات التالية: أسلوب حل المشكلات. تفضيل العمل. أسلوب القيادة. روح الفريق والسلوك الإبداعي الفردي. ومن النتائج التي توصلت إليها. وجود أثر إيجابي لأسلوب حل المشكلات. والدافعية. وخصائص الشخصية وأسلوب القيادة في السلوك الإبداعي للأفراد. وأن كان تأثير المناخ الجماعي أفضل من تأثير خصائص الشخصية في السلوك الإبداعي.

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة نجد أن بعضها قد ركز على أهمية مرحلة رياض الأطفال وعلى الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة وقد أشار جزء من هذه الدراسات على أهمية تدريب معلمات رياض الأطفال والاهتمام بالظروف البيئية التي تجعل من أعمالهن تتطور كزيادة مستوى التدريب والمواد التعليمية والرواتب. كما وتناولت بعض هذه الدراسات مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسات والشركات والتي أشارت إلى أهم الصفات التي تساعد على إبداع الشركة كمرونة الهيكل التنظيمي والانفتاح على دول العالم المتقدم والاهتمام بالموارد البشرية. وأشارت بعض الدراسات إلى صفات مشتركة مهمة للمدير عليه أن يتحلى بها كبعد النظر. الراحة في التعبير. التمتع بوضوح الاتجاه والحرص على الإنجاز. التشاركية في الإدارة. القدرة على التصرف.

مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما درجة توافر مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية التعرف على الإبداع الإداري من حيث درجة مقوماته وممارساته والعلاقة بينهما من أجل تقديم بعض التوصيات، ووضع آلية تفيذ في تفعيل وممارسة الإبداع الإداري. في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات فيها؟
- 2- ما درجة ممارسة عملية الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات فيها؟
- 3- ما أثر توافر مقومات الإبداع الإداري، على ممارسة عملية الإبداع الإداري في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات فيها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، فقد أخذ يظهر في مؤسسات التربية والتعليم في دول العالم المتقدمة ألا وهو الإبداع الإداري كما يفيد المسؤولين عن إدارة رياض الأطفال. وكذلك المسؤولين في الإدارات المدرسية لمرحلة ما بعد الروضة في التعرف إلى مفهوم وفلسفة ومبادئ وعناصر وخطوات تطبيق الإبداع الإداري لتطوير رياض الأطفال بعد أن ثبت نجاحها في العديد من مؤسسات التربية والتعليم الأجنبية وذلك للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الإبداع والتميز في مؤسساتنا التعليمية بشكل عام ورياض الأطفال الأردنية الخاصة بشكل خاص حيث أننا نعيش في القرن الذي شعاره الإبداع والتطوير والتحديث في كل المجالات، وانطلاقاً من التأكيد على أهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات وتحسين العمل في رياض الأطفال، تم إجراء الدراسة الحالية للتعرف على مفهوم الإبداع الإداري من حيث درجة مقوماته وممارسته في رياض الأطفال الخاصة في مدينة

عمان. من أجل تقديم توصيات ووضع آليات مقترحة لتفعيل ممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال.

محددات الدراسة

اقتصرت محددات الدراسة على ما يلي:-

١. المحددات البشرية: جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من مديرات رياض الأطفال الخاصة.
٢. المحددات المكانية: رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان.
٣. المحددات الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١).

مصطلحات الدراسة

الإبداع: هو توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية بالمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابط واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل رياض الأطفال.

الإبداع الإداري: هو القدرة على إيجاد واستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل في رياض الأطفال بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل المعلمات وتخفف ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل وفقاً لمقياس مقومات وممارسات الإبداع الإداري المعتمد في هذه الدراسة والذي يتكون من الأبعاد التالية: الإحساس بالمشكلات وإدارتها، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف، واكتشاف وتحديد المشكلة وإنتاج وتنمية وتحليل وتقييم وتنفيذ الأفكار.

رياض الأطفال الخاصة: هي المؤسسات الخاصة الواقعة تحت إشراف وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تتناول الأطفال ذوي الفئة العمرية ما بين ثلاث سنوات وثمانية أشهر إلى خمس سنوات وثمانية أشهر.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

المنهج الذي تم إتباعه في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي للتعرف على الإبداع الإداري في رياض الأطفال في مدينة عمان من حيث درجة مقوماته وممارسته.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان التابعة لمديرية التعليم الخاص. والبالغ عددهن (٥٨٤) مديرة، مقسمين حسب الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)
توزيع مجتمع الدراسة حسب رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان

عدد المديرات	المنطقة
٢٦	شمال عمان
٧٢	جنوب عمان
٢٥٢	شرق عمان
٢١٠	غرب عمان
٥٨٤	المجموع

عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة الدراسة من (٢٠٪) من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وذلك لكشف وتحديد مقومات الإبداع الإداري ودرجة ممارسة عملية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. وقد تم استعادة (١٠٥) إستبانة هي العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة الحالية.

أدوات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة، طور الباحثان استبانتين. الاستبانة الأولى، تضم أبعاد مقومات الإبداع الإداري وهي (الإحساس للمشكلات وإدارتها، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) والاستبانة الثانية تضم أبعاد ممارسة الإبداع الإداري وهي (اكتشاف وتحديد المشكلة، إنتاج الأفكار، تحليل الأفكار، تقييم الأفكار، تنفيذ الأفكار). تكشف بمجمل فقراتها عن رأي وإجاهات أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على واقع الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان.

وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء والمختصين بصورتها الأولية وفي ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات ودمج الفقرات المتشابهة وحذف وإضافة بعض الفقرات لتخرج الاستبانتان بصورتها الحالية لتضمناً أولاً: استبانة مقومات الإبداع الإداري (٢٨) فقرة والمتمثلة بأبعادها الخمسة التالية: الإحساس بالمشكلات وإدارتها (٥) فقرات، الطلاقة (١) فقرات، الأصالة (٥) فقرات، المرونة (١) فقرات،

مواصلة الاتجاه نحو الهدف (٦) فقرات. وثانياً: استبانة ممارسة الإبداع الإداري لتتضمن الأبعاد التالية: اكتشاف وتحديد المشكلة (٥) فقرات، إنتاج وتنمية الأفكار (٥) فقرات، تحليل الأفكار (٦) فقرات، تقييم الأفكار (٤) فقرات، تنفيذ الأفكار (٩) فقرات، والتي اشتملت على (٢٩) فقرة. والجدول رقم (٢) يوضح أبعاد أداة الدراسة.

الجدول رقم (٢)
أبعاد أداة الدراسة لمقومات وممارسة الإبداع الإداري في رياض
الأطفال الخاصة في مدينة عمان

عدد الفقرات	البعد	التسلسل	الإستبانة
٥	الإحساس بالمشكلات وإدارتها	١	مقومات الإبداع الإداري
٦	الطلاقة	٢	
٥	الأصالة	٣	
٦	المرونة	٤	
٦	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٥	
٢٨	المجموع		
٥	اكتشاف وتحديد المشكلة	١	ممارسة الإبداع الإداري
٥	إنتاج وتنمية الأفكار	٢	
٦	تحليل الأفكار	٣	
٤	تقييم الأفكار	٤	
٩	تنفيذ الأفكار	٥	
٢٩	المجموع		

وقد تم وضع سلم خماسي التدرج على نمط ليكرت كـمقياس للإجابة عن الفقرات مكون من خمس درجات هي:- كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً. ولأغراض تحليل المعلومات تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد درجة الموافقة على توافر مقوماتها ودرجة ممارستها من قبل مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان حسب المحك التالي:-

- المتوسطات (٥-٤,٥) تمثل درجة كبيرة جداً.
- المتوسطات (٣,٥-٤,٥) تمثل درجة كبيرة.
- المتوسطات (٢,٥-٣,٥) تمثل درجة متوسطة.
- المتوسطات (١,٥-٢,٥) تمثل درجة قليلة.
- المتوسطات (أقل من ١,٥) تمثل درجة قليلة جداً.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحثان على صدق المحتوى بحكم المحكمين من خلال عرض فقرات الأداة. على مجموعة من المحكمين والخبراء في الجامعات الأردنية ووزارة التربية والتعليم الذين قاموا بتحكيم الأداة لإبداء ملاحظاتهم. وآرائهم. وتقديرهم لمدى ملاءمة فقرات الإستبانة الخاصة بأبعاد أداة الدراسة من حيث درجة مناسبة الفقرات للبعد الذي تندرج تحته ودقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة ووضوح الفقرات ولإشارة إلى أي تعديلات أو ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وقد عدت نسبة (٨٠٪) من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية الفقرة. وبعد إجراء التعديلات التي أشاروا إليها حذفاً أو إضافة أو تعديلاً أو إعادة صياغة لتخرج الإستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت إستبانة مقومات الإبداع الإداري على (٢٨) فقرة لقياس درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة. كما اشتملت استبانة ممارسة الإبداع الإداري على (٢٩) فقرة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرات فيها.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل ثبات (Gronbach Alpha). لحساب قيمة معامل الثبات الخاص بالاتساق الداخلي للفقرات في أداتي الدراسة. والجداول رقم (٣) يبين معاملات الثبات لكل من أداة مقومات الإبداع الإداري وأداة ممارسة الإبداع الإداري.

الجدول رقم (٣)

قيم معامل ثبات الفا كروتباخ لأداتي الدراسة

معامل الثبات	الأداة
٠,٩٦	مقومات الإبداع الإداري
٠,٩٣	ممارسة الإبداع الإداري

إجراءات التنفيذ الميداني

قام الباحثان ببناء أداتي الدراسة الخاصة بدرجتي مقومات وممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرات فيها. (وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها) وبعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتها تم توزيع الاستبانات. وبعد ذلك تم استرجاع الإستبانات من أفراد العينة حيث بلغت نسبة الاسترجاع (٩٠٪). ثم تم تفرغ أداتي الدراسة وإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لتحليلهما إحصائياً واستخراج النتائج.

الأساليب الإحصائية

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار الانحدار البسيط.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

نص هذا السؤال على: ما درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات فيها؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة في كل فقرة من درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المديرات فيها كما هي مبينة في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة

الرقم	البعد	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٢٦	الحرص على بذل كل جهد مطلوب لحل المشكلات وتحسين أسلوب العمل بالروضة	٤,٥٧	٠,٥٧٧
٢	الطلاقة	٧	السعي الدائم لاكتساب مهارات جديدة تساعد على إدارة الروضة بأساليب مبتكرة	٤,٥١	٠,٦٤٩
٣	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٢٨	متابعة مدى تحقق الأهداف من الأفكار المطروحة	٤,٤٧	٠,٦١٦
٤	الطلاقة	٦	البحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل بالروضة	٤,٤٧	٠,٥٨١
٥	الإحساس بالمشكلات وإدارتها	٢	القدرة على تحديد السلبيات والإيجابيات في كل قرار أو عمل تقوم به الإدارة	٤,٤٣	٠,٦١٢
٦	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٢٥	تتبع جميع خطوات العمل للوصول إلى تحقيق الهدف	٤,٣٩	٠,٧٥٩
٧	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٢٧	إعطاء وقت كاف للأفكار المبتكرة حتى تظهر نتائجها	٤,٣٩	٠,٦٤٠
٨	الإحساس بالمشكلات وإدارتها	١	قدرة المديرية على رؤية مجموعه من المشكلات في الموقف الواحد	٤,٣٧	٠,٥٦٦
٩	الأصالة	١٢	البحث عن الأفكار غير التقليدية والجديدة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل في الروضة	٤,٣٥	٠,٦٩٤
١٠	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٢٣	القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد طوال فترة العمل	٤,٣٥	٠,٦٦٣
١١	الطلاقة	٨	قدرة المديرية على استخدام التفكير المنظم بخطوات متتابعة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل	٤,٣٣	٠,٦٥٨

تابع الجدول رقم (٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	البعد	الرقم
٠,٧١٣	٤,٣١	العمل على تغيير خطة العمل تبعاً للموقف	٢٠	المرونة	١٢
٠,٦٥٢	٤,٣١	تخطي المعوقات مهما كان نوعها في محاولة جديدة لتحقيق الهدف	٢٤	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	١٣
٠,٦١٩	٤,٣١	استطاعة الكشف عن الخلل في العمل مهما كان بسيطاً ومحاولة تصحيحه	٣	الإحساس بالمشكلات وإدارتها	١٤
٠,٧٨٥	٤,٢٧	تقبل الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بتطوير الروضة	١٨	المرونة	١٥
٠,٦٧٠	٤,٢٧	القدرة على وضع أفكار ومخططات على الأمد البعيد للروضة	١١	الطلاقة	١٦
٠,٦٦٢	٤,٢٤	إنتاج أفكار ذات قيمة وبعيدة عن السطحية على مستوى الروضة	١٣	الأصالة	١٧
٠,٦٥٤	٤,٢٢	القدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار في وحدة زمنية محددة للعمل على حل المشكلات وتحسين أسلوب العمل	٩	الطلاقة	١٨
٠,٧٢٥	٤,٢٠	القدرة على تغيير أسلوب العمل للتعاظم مع المواقف المختلفة	٢٢	المرونة	١٩
٠,٦٧٦	٤,٢٠	الوعي بأبعاد وأزمات ومشكلات العمل منذ بدايتها	١	المرونة	٢٠
٠,٦٤٥	٤,٢٠	قدرة المديرية على تحديد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة	٥	الإحساس بالمشكلات وإدارتها	٢١
٠,٦٩٧	٤,١٨	الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بطريقة جديدة لتكوين فكرة واحدة مفيدة	١٠	الطلاقة	٢٢
٠,٨٨٩	٤,٠٤	الحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين	١٦	الأصالة	٢٣
٠,٨١٢	٤,٠٨	الخروج عن المألوف والمتوقع والتقليدي في كل فكرة تحسن أسلوب العمل أو تحل مشكلة في الروضة	١٤	الأصالة	٢٤
٠,٧٨٦	٤,٠٨	تجريب أفكار غير معتادة مبتكرة لحل المشكلات وتحسين أسلوب العمل دون الخوف من التعرض للسخرية	١٩	المرونة	٢٥
٠,٧٥٩	٤,٠٨	دائماً تتواجد خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل	٢١	المرونة	٢٦
٠,٧٧٥	٣,٩٤	التعامل مع المفاهيم والعناصر المتعلقة بحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بحرية بدون الخضوع لما هو بالواقع	١٧	المرونة	٢٧
٠,٨٣٦	٣,٧٣	الإسراع في قبول أو رفض فكرة لإنجاز أكبر قدر من المهام في وحدة زمنية محددة	١٥	الأصالة	٢٨

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على جميع فقرات الإستبانة قد جاءت بدرجة كبيرة جداً إلى درجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٥٧) و(٣,٧٣) من أصل (٥,٠٠) وذلك بالاعتماد على المحك المستخدم في هذا البحث وبالنظر إلى هذه النتيجة نجد أن جميع الفقرات يمكن تطبيقها على رياض

الأطفال الخاصة في مدينة عمان بدرجات متفاوتة وهذا مؤثر جيد على إمكانية تطبيق فقرات الإستبانة على رياض الأطفال ويؤكد ذلك على أن هناك وعياً واهتماماً كبيراً لأهمية الإبداع الإداري في رياض الأطفال وأن هناك رغبة شديدة في التطوير والتغير والتجويد لرفع مستوى الأداء وصولاً إلى الغايات التي تهدف إليها رياض الأطفال عند توافر مقومات الإبداع الإداري فيها وهو ما يتفق مع دراسة حوامدة (٢٠٠٣) في أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم. وانفقت كذلك مع نتائج دراسة خطاطبة (٢٠٠٢) في أن درجة معرفة مدراء المدارس لمستوى الإبداع الإداري كانت عالية، كما اختلفت مع نتائج دراسة اليحيوي (٢٠٠٧) حيث جاءت درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة بدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بترتيب فقرات الأداة فقد جاءت بالترتبة الأولى الفقرات (٢٦، ٢٧، ٢٨) على التوالي وبدرجة توافر لمقومات الإبداع الإداري كبيرة جداً. وقد يعزى ذلك لشعور المديرات بأهمية المرحلة لأطفال الخمس سنوات والتي يترتب عليها قابلية الطفل للتعلم في المراحل اللاحقة من حياته الدراسية وبذلك تعمل الإدارات على تنشئة أجيال يراهن على قدرتها في تحسين المخرجات التعليمية، وإلى أن رياض الأطفال تسعى وبشكل دائم إلى تطوير نفسها من خلال استقطاب البرامج الجديدة وطرق التدريس المختلفة تزامناً مع التطور السريع الحادث في رياض الأطفال عالمياً، وإلى رغبة رياض الأطفال في التميز من خلال تطبيق الأفكار الجديدة ومتابعة نقاط القوة والضعف فيها.

وبالمقابل فإن أدنى رتبة لمتوسط الفقرات جاءت للفقرات (١٥، ١٧، ٢١) على التوالي وقد يعزى ذلك إلى الفجوة الموجودة ما بين الإبداع الإداري والإبداع الفني حيث تم التركيز على الإبداع الفني والتقليد لكل ما هو جديد في رياض الأطفال دون الفهم بأسباب وأهمية هذا التطبيق، وإلى صعوبة تغيير المبادئ الموروثة في إدارة الروضات والقيم السائدة والتمسك بها ورفض ما هو جديد بحجة عدم التجريب من قبل إدارات أخرى، وإلى عدم وجود ثقافة الخطة البديلة خلال تنفيذ الأعمال أو ما تسمى بخطة الطوارئ وعدم الإحساس بالأهمية المترتبة على هذا النوع من الخطط.

كما يوضح الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لتوافر مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرات فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للبعُد.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة ل مجالات الإستبانة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية لأبعاد مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان

الرتبة	التسلسل	البُعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٥	مواصلة الاتجاه نحو الهدف	٦	٤,٤١	٠,٦٥١
٢	٢	الطلاقة	٦	٤,٣٣	٠,٦٥١
٣	١	الإحساس بالمشكلات وإدارتها	٥	٤,٣٠	٠,٦٢٣
٤	٤	المرونة	٦	٤,١٤	٠,٧٥٨
٥	٣	الأصالة	٥	٤,٠٨	٠,٧٧٨

ويبين الجدول رقم (5) الترتيب التنازلي لأبعاد مقومات الإبداع الإداري حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (مواصلة الاتجاه نحو الهدف) وحصل على متوسط حسابي مقداره (٤.٤١) وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الشديدة بتحقيق الأهداف المختلفة لوجود الطفل في الروضة ولشعور المديرات بأهمية المرحلة لأطفال الخمس سنوات والتي يترتب عليها قابلية الطفل للتعلم في المراحل اللاحقة من حياته الدراسية وبذلك تعمل الإدارات على بذر أجيال يراهن على قدرتها في تحسين المخرجات التعليمية، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الطلاقة) وحصل على متوسط حسابي مقداره (٤.٣٣) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رياض الأطفال تسعى وبشكل دائم إلى تطوير نفسها من خلال استقطاب البرامج الجديدة وطرق التدريس المختلفة تزامناً مع التطور السريع الحادث في رياض الأطفال عالمياً. يليه في المرتبة الثالثة بُعد (الإحساس بالمشكلات وإدارتها) وحصل على متوسط حسابي مقداره (٤.٣٠) ويعزى ذلك إلى خبرة المديرية في إدارة الروضة وإلى السعي الدائم إلى تطوير المديرات لأعمالهن من خلال الحصول على دورات تدريبية مختلفة، يليه في المرتبة الرابعة بُعد (المرونة) وحصل على متوسط حسابي مقداره (٤.١٤) وقد يعزى ذلك لكثرة المتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل مثل قرارات الإدارة العليا، شخصية المديرية، الظروف البيئية المحيطة بالعمل. ورصاً وأولياء الأمور. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد (الأصالة) وحصل على متوسط حسابي مقداره (٤.٠٨). وقد يعزى إلى أن بعد الأصالة بحاجة إلى ثقافة تنظيمية ترسخ قيم ومبادئ الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان بصورة أعمق.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

نص هذا السؤال على: ما درجة ممارسة عملية الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة

من وجهة نظر المديرات فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة في كل فقرة ومجال من درجة ممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات فيها كما هي مبينة في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
٠,٧١٠	٤,٥٢	تحديد مدى تكرار المشكلة (متكررة أم تحدث لأول مرة)	٣	اكتشاف وتحديد المشكلة	١
٠,٦٨٠	٤,٥٣	إتاحة الفرصة للمعلمات للتعبير عن آرائهن حول الموضوع المطروح دون قيود	٨	إنتاج وتنمية الأفكار	٢
٠,٦٧٩	٤,٤٥	تحديد مصدر المشكلة (داخلي أو خارجي)	٢	اكتشاف وتحديد المشكلة	٣
٠,٦٧٤	٤,٤١	تحديد المسؤول عن تنفيذ الفكرة بمشاركة معلمات الروضة	٢٧	تنفيذ الأفكار	٤
٠,٧٥٩	٩,٣٩	المتابعة الدائمة لتنفيذ الأفكار البديلة لضمان التنفيذ الناجح	٢٩	تنفيذ الأفكار	٥
٠,٨٣٤	٤,٣٧	الجمع بين الأفكار المتميزة لتكوين فكرة جديدة مفيدة	١٥	تحليل الأفكار	٦
٠,٧٢٧	٤,٣٧	حصر المديرية و المعلمات المشكلات الهامة التي تواجه العملية التعليمية في الروضة	١	اكتشاف وتحديد المشكلة	٧
٠,٧٥١	٤,٣٥	عرض الأفكار البسيطة على المعلمات بعبارة بسيطة لضمان فهمها	٢٣	تنفيذ الأفكار	٨
٠,٦٦٣	٤,٣٥	تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية بمشاركة المعلمات	٢١	تنفيذ الأفكار	٩
٠,٦٨٩	٤,٣٣	اختيار الأفكار البديلة التي تتفق مع أهداف الروضة ومواردها بمشاركة المعلمات	١٩	تقييم الأفكار	١٠
٠,٦٨٣	٤,٣١	اختيار الأفكار البديلة بناء على جودتها وبمشاركة المعلمات	١٩	تقييم الأفكار	١١
١,٠٢١	٣,٢٩	رفض الأفكار التي تتأرجح بين (إما/ أو)	١٦	تحليل الأفكار	١٢
٠,٩١٣	٤,٢٩	الحث على طرد الأفكار المسيطرة التي تثقف عائقا أمام رؤى المعلمات تجاه الأفكار الجديدة مثل الخبرات السابقة	٩	إنتاج وتنمية الأفكار	١٣
٠,٧٦٤	٤,٢٩	توضيح مدى حدة (صعوبة) المشكلة	٥	اكتشاف وتحديد المشكلة	١٤
٠,٧٠٧	٤,٢٩	تحديد المدى الزمني للمشكلة (قصيرة الأجل أم مستمرة)	٤	اكتشاف وتحديد المشكلة	١٥
٠,٦٧٧	٤,٢٩	تحديد المدة الزمنية بمشاركة معلمات الروضة التي يستغرقها تنفيذ كل نشاط	٢٦	تنفيذ الأفكار	١٦
٠,٨٦١	٤,٢٧	وضع المديرية بمشاركة المعلمات طرق بديلة للتغلب على المعوقات	٢٤	تنفيذ الأفكار	١٧
٠,٧٥١	٤,٢٤	الاعتماد على طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار من قبل المعلمات.	٧	إنتاج وتنمية الأفكار	١٨

تابع الجدول رقم (٦)

الرتبة	المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٩	تقييم الأفكار	٢٠	تقييم كل فكرة يمكن تنفيذها على أرض الواقع بمشاركة المعلمات	٤,٢٢	٠,٧٩٨
٢٠	تنفيذ الأفكار	٢٨	تحديد التكلفة المادية التي يتطلبها تنفيذ الفكرة بمشاركة معلمات الروضة	٤,٢٥	٠,٧٩٨
٢١	تنفيذ الأفكار	٢٥	توفير الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الأفكار البديلة	٤,١٢	٠,٨٠٧
٢٢	إنتاج وتمية الأفكار	٦	استخدام أساليب مختلفة لإنتاج الأفكار في العمل في الروضة مثل العصف الذهني	٤,٠٨	٠,٩٥٤
٢٣	تحليل الأفكار	١٤	استخدام طرح الأسئلة مثل (ماذا - لماذا - كيف - ماذا لو) في تحليل الأفكار	٤,٠٨	٠,٩٣٢
٢٤	تنفيذ الأفكار	٢٢	تحديد الخطوات الإجرائية لتنفيذ الأفكار البديلة ضمن جدول زمني	٤,٠٨	٠,٧٨٦
٢٥	تحليل الأفكار	١٣	تحليل كل فكرة من الأفكار مع المعلمات إلى متغيراتها الجزئية	٣,٩٦	١,٠٤٠
٢٦	تحليل الأفكار	١٢	ترتيب الأفكار في أقسام حسب الموضوعات المطروحة مع المعلمات	٣,٩٠	١,٠٢٦
٢٧	تقييم الأفكار	١٧	تجنب الدوافع الخفية والاعتماد على معيار واحد عند اختيار الأفكار البديلة	٣,٨٤	٠,٩٦٥
٢٨	إنتاج وتمية الأفكار	١٠	التركيز على كمية الأفكار المطروحة وليس على نوعيتها لأن الكم يولد الكيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل	٣,٥٥	١,٠٦٢
٢٩	تحليل الأفكار	١١	تسجيل الأفكار على لوح أمام المعلمات خلال اجتماع إنتاج الأفكار.	٣,٥١	١,٠٢٣

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على جميع فقرات الإستبانة قد جاءت بدرجة كبيرة جداً إلى درجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٥٣) و(٣,٥١) من أصل (٥,٠٠) وذلك بالاعتماد على المحك المستخدم في هذا البحث وبالنظر إلى هذه النتيجة نجد أن جميع الفقرات يمكن تطبيقها على رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان بدرجات متفاوتة وهذا مؤشر جيد على إمكانية تطبيق فقرات الإستبانة على رياض الأطفال.

أما فيما يتعلق بترتيب فقرات الأداة فقد جاءت بالمراتب الأولى الفقرات (٣, ٨, ٢) على التوالي وقد يعزى ذلك إلى رغبة رياض الأطفال بالتفوق على غيرها من الرياض الأخرى بحيث تحاول تلافي المشكلات التي تطرأ على العمل. وإلى قناعة المديرات بالرأي الآخر وتقبلهم لتطبيق طريقة العصف الذهني سواء في حل المشكلات أو المرور على الأفكار الجديدة، وإلى رغبة المديرات في تلافي المشكلات حتى لا تقع مرة أخرى.

وبالمقابل فإن أدنى رتبة لمتوسط الفقرات جاءت للفقرات (١١, ١٠, ١٧) على التوالي وبدرجة ممارسة كبيرة جداً وقد يعزى ذلك إلى عدم شعور المديرات بأهمية تحليل الأفكار بهذه الطريقة

أو بأنها فكرة غير متعارف عليها في الوسط التربوي.

كما يوضح الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لممارسة عملية الإبداع الإداري في رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرات فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للمجال.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الإبتدائية وفقاً للمتوسطات الحسابية لممارسة عملية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان

الرتبة	التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	اكتشاف وتحديد المشكلة	٤,٢٨	٠,٧١٧
٢	٥	تنفيذ الأفكار	٤,٢٧	٠,٧٥٢
٣	٤	تقييم الأفكار	٤,١٧	٠,٧٨٣
٤	٢	إنتاج وتنمية الأفكار	٤,١٢	٠,٨٧٢
٥	٣	تحليل الأفكار	٣,٨٥	٠,٩٧٩

يبين الجدول رقم (٧) الترتيب التنازلي لمجالات ممارسة عملية الإبداع الإداري في رياض الأطفال حسب المتوسطات الحسابية. لذا فإن مديرات رياض الأطفال ترى أن أكثر عمليات الإبداع الإداري مارسته هي اكتشاف وتحديد المشكلة وأقلها ممارسة هي تحليل الأفكار وقد يرجع ذلك إلى قدرة المديرات على تنظيم الأفكار في انماط أوسع وأشمل والتوصل إلى النموذج التفكري الجديد من خلال التنفيذ والتقييم والتحليل عن طريق التدريب المكثف لعمليات تحليل الأفكار وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خطاطبة (٢٠٠٢) في أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لمدراء المدارس الحكومية لمستوى الإبداع الإداري كانت عالية. كذلك اتفقت مع نتائج دراسة حوامدة (٢٠٠٣) في أن مستوى تطبيق الإبداع الإداري ومارسته في مديرات التربية والتعليم كان مرتفعاً. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليحيوي (٢٠٠٧) حيث جاءت درجة ممارسة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع دراسة القواسمي (٢٠٠٤) في أن درجة ممارسة مدراء المدارس الإبداع الإداري في مدارسهم كان منخفضاً

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص هذا السؤال على: ما أثر توافر مقومات الإبداع الإداري على ممارسة عملية الإبداع الإداري في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات فيها عند مستوى الدلالة الإحصائية α

$(\geq 0,05)$ ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار الانحدار البسيط للتعرف على وجود أثر ذا دلالة إحصائية لتوافر مقومات الإبداع الإداري على ممارسته في رياض الأطفال. ويتضح من الجدول رقم (٨) نتائج اختبار الانحدار البسيط.

الجدول رقم (٨)
نتائج اختبار الانحدار البسيط

مستوى الدلالة	t	R (معامل التحديد)	R (معامل الارتباط)
٠,٥٥٥	٥,٠٣	٠,٣٥١	٠,٥٩٢

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك علاقة طردية بين المقومات والممارسات مقدارها $(0,592)$ وأن قيمة معامل التحديد تساوي $0,351$ وهذا يعني

$$Y = 1.164 + 0.7x_i$$

حيث $y =$ المتغير التابع (المقومات)

$X =$ المتغير المستقل (الممارسة)

حيث أظهرت النتائج أن العلاقة طردية بين كل من مقومات الإبداع الإداري في رياض الأطفال وممارسته وهذا يعني أنه كلما زادت مقومات الإبداع الإداري زادت درجة ممارسته داخل رياض الأطفال الخاصة، فقدرة المديرية على التحسس للمشكلات المختلفة يساعدها على حصرها والمعلومات للمشكلات الرئيسية في الروضة كما ويساعد ذلك على تحديد مصدر المشكلة وبالتالي العمل على حلها وهو ما يتفق مع دراسة (عساف، ١٩٩٥) والتي أشارت إلى أن عملية الإبداع الإداري يجب أن تمر بمجموعة مراحل منها: الإحساس بالمشكلة وتكوين واكتشاف وتحديد المشكلة وجمع المعلومات، أما طلاقة المديرية وبحثها عن الجديد والمميز سواء للعملية التعليمية أو للمناهج والوسائل فهذا يساعد على الابتعاد عن الأفكار النمطية والخروج من دائرة الأفكار المكررة كما ويساعد على تنمية الثقة عند المعلمين وبالتالي تقديم أداء مميز منهن لشعورهن بأهميتهن. وتعد المرونة في التعامل مع الأحداث والقضايا من قبل المديرين ووضع خطط طوارئ لجميع الأنشطة والعمليات التي تتم في الروضة دليل جيد على أثر المقومات على ممارسة الإبداع الإداري.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحثان ما يأتي:

١. إن مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان تتوافر بدرجة كبيرة.
٢. إن أكثر أبعاد مقومات الإبداع الإداري توافر لدى مديرات رياض الأطفال يعد مواصلة الاتجاه نحو الهدف، وقلها توافراً بعد الأصلة.
٣. إن ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان تتم بدرجة كبيرة.
٤. إن أكثر مجالات ممارسته الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال هو مجال اكتشاف وتحديد المشكلة، وقلها ممارسة مجال تحليل الأفكار.
٥. انه كلما ارتفعت درجة توافر مقومات الإبداع الإداري ارتفعت درجة ممارسته لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان.

التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي:
- ٢- تصميم برامج لتنمية ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرات ومعلمات رياض الأطفال.
 - ٣- التدريب المستمر لمديرات رياض الأطفال في مستجدات إدارة الإبداع.
 - ٤- عقد ورش عمل مختلفة تساعد المديرات على تطوير ثقافة الإبداع لديهن والاستفادة من الخبرات المختلفة لدى بعضهن البعض.
 - ٥- الاستفادة من البرامج العالمية القائمة على الإبداع الإداري وتطبيقها على رياض الأطفال من خلال الترجمة أو جلب الخبرات بما يتناسب مع عاداتنا وتقاليدينا.
 - ٦- توفير جميع التسهيلات المادية والمعنوية في رياض الأطفال ما يزيد من مقومات الإبداع الإداري وبالتالي تزداد درجة ممارسته من قبل المديرات.
 - ٧- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الخاصة بالإبداع الإداري لمديرات ومعلمات المدارس ورياض الأطفال الحكومية والخاصة، بحيث تتناول جوانب أخرى لم تتناولها الدراسة.

المراجع

- أوكونور، جوزيف و مكرموت أيان (٢٠٠٨). فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن (١٩٩٩). الإبداع يخنق الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية.

- بهادر، سعدية (٢٠٠٦). المرجع في برامج تربية أطفال ما قبل المدرسة (ط٤). القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.
- جروان، فتحى عبد الرحمن (١٩٩٩). الموهبة والتفوق والإبداع. الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
- جومان، كارول (٢٠٠٢). الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة "باهر عبد الهادي"، الرياض: دار المعرفة للنشر.
- حوامدة، باسم (٢٠٠٣). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات: عمان، الأردن.
- حوامدة، باسم، وحراشنة، محمد (٢٠٠٧). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة الملك سعود، ١٢(٨١)، ٢٧-٥٣.
- الحيزان، عبد الإله إبراهيم (٢٠٠٢). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٥). منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي. القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- خطاطبة، سهى (٢٠٠٢). مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشور، إربد: جامعة اليرموك.
- خطاطبة، سهى (٢٠٠٨). إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- روبنسون، كين (٢٠٠٩). صناعة العقل: دور الثقافة والتعليم في تشكيل عقلك المبدع (ترجمة راحة موصلي). القاهرة: شعاع للنشر والعلوم.
- زيتون، عايش محمود (١٩٨٧). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. عمان: جمعية المطابع التعاونية.
- السرور، ناديا (١٩٩٧). تقييم التعليم قبل المدرسة في المملكة الأردنية الهاشمية. عمان: سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي.
- السلطان، فهد بن صالح (٢٠٠٤). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
- الشمري، فهد عايش (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع جُد التجارية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩). الإدارة التعليمية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطيب، حسن أبشر (١٩٨٨). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة، الرياض، ١٨(٥٩)، ٧-٣١.

عساف، عبد المعطي (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، الرياض، ٨٢(٤)، ٢٩-٥٣.

القواسمي، شكري (٢٠٠٤) قياس معرفة مديري المدارس الحكومية في الأردن للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له في مدارسهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

مكي، أحمد مختار (١٩٩٧). مؤسسات تربية الطفل العربي في مرحلة ما قبل المدرسة بين الواقع والمأمول، تم استرجاعه بتاريخ ٤ أيلول (٢٠١١)، من موقع <http://makkyeducation.jeeran>.

المهندي، خالد (٢٠٠١). معوقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون. الكويت: وزارة التربية إدارة البحوث التربوية.

الناشف، هدى (٢٠٠٣). معلمة الروضة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

اليحيوي، صبرية (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات. المدينة المنورة: المجلة التربوية، الكويت، ٨٢(٨)، ٨-٤٩.

American society for training and development (2006). *Discovering and Developing Creativity, USA*.

Deming, E. (1981). *Improvement of quality and productivity: action thought by management national productivity*. Review, New York: Hill book company, 40-55

Doft, R.L & Becker, S.W. (2007). *The Innovation Organization*. New York: Elsevier North Holland, Inc.

Goleman, D. & Kaufman, P. (1992). The art of creativity. *Psychology Today*, 25(2), 40-48

Kim, M. J. (2001). *A study of relationships among work motivation, problems solving style, leadership style and team climate on creativity behavior in the south Koran work place*. University of mission-Colombia, Dal, 9(61), 3531-3546.

Plesk, P. (1999). No special gift needed generating creative ideas for healthcare. *Organizations Health Forum*, 42(2), 24-28.

Toremen, f. (2008). creativity school and administration. *Educational Science: Theory & Practice*, 3(1), 248-253.

Torrance, E. P. (1970). *The creative teacher at work*. Bostman MA: Ginn

York, F. & Larue, J. (2002). *Protecting your child in an X-Rated word*. (first). Illinois: Tyndale house publishers.