



توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل

اقتصاديات المعرفة (تصور مقترح)

**ARequirements for Creative Management Employment in
Early Childhood Institutions in light of Approach of
knowledge Economics**

إعداد

أ.م. د/ صابر بن عبد العاطي لبيب

أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة المبكرة

جامعة الإسكندرية

الاستشهاد المرجعي:

لبيب، صابر بن عبد العاطي (٢٠٢٥). توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة (تصور مقترح). مجلة بحوث ودراسات الطفولة. كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بني سويف، ٧(١٤)، ديسمبر،

٩٧٦-٨٧٠



مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة، وأهم التحديات التي تواجه تطبيق تلك المتطلبات، والتعرف على مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه وأهم متطلباته، وإظهار أهمية الإدارة الإبداعية وعلاقتها باقتصاد المعرفة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال وصف وتحليل مؤسسات الطفولة المبكرة من أجل تقويم جوانبها المختلفة لرصد نقاط القوة لتدعيمها وجوانب الضعف لمعالجتها وتطويرها؛ لتتواءم مع متطلبات عصر اقتصاد المعرفة، وطُبِّقَ البحث الميداني على عينة بلغ عددها ٥٠٠ من (المديرات -المشرفات- المعلمات) من محافظات (القاهرة- أسيوط- الاسكندرية - طنطا- السويس).

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإبداعية- مؤسسات الطفولة المبكرة- مدخل

اقتصاديات المعرفة

Abstract:

This research aims to identify the requirements of creative management employment in early childhood institutions in light of the knowledge economics approach ‘and the most important challenges facing the application of these requirements ‘and to identify the concept of the knowledge economy ‘its characteristics and most important requirements ‘ and to demonstrate the importance of creative management and its relationship to the knowledge economy. The research used the descriptive approach ‘through describing and analyzing early childhood institutions in order to evaluate their various aspects to identify strengths to support them and weaknesses to address and develop them to be in harmony with the requirements of the knowledge economy era. The field research was applied to a sample Their number reached 500 of (female directors - supervisors - teachers) from the governorates of (Cairo - Assiut - Alexandria – Tanta - Suez).

Keywords: Creative Management, Early Childhood Institutions, Knowledge Economics Approach

مقدمة

تزخر الآونة الأخيرة بالعديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه مختلف إدارات العديد من المنظمات والمؤسسات، ومنها مؤسسات رياض الأطفال، وعليه فهي تحتاج إلى قائد مبدع ليوافق هذه التغيرات بنجاح، خاصة وأن هذه التحديات قد زادت بعد اتجاه الكثير من المؤسسات نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ لتواكب التغيرات وتتعامل مع التحديات التي تفرضها طبيعة هذه الموجة التطويرية.

ونظرا للتطورات المتسارعة والتغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي والتي كانت نتيجة لثورة المعلومات والتطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه والذي شجع بدوره على توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب للإبداع الإداري التي تخدم هذا التطور، وتواكب مستجداته.

ويعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في مؤسسات الطفولة، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات على السواء، فلإبداع دوراً هاماً في بقاء المؤسسة وتطورها، لأن المؤسسة التي لا تبذل ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات إليها.

وإذا كانت المؤسسات بشكل عام بحاجة للإبداع فإن مؤسسات الطفولة المبكرة لأشد احتياجاً لانتهاج أساليب إدارية إبداعية، لما تواجهه من تحديات اجتماعية وثقافية وتعليمية وتقنية متسارعة، لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة وفاعلية، إذا أرادت الاستمرار والتطور والتميز.

وتعد الإدارة الإبداعية من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما لها من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المؤسسات التعليمية والعاملين فيها، حيث يعد الإبداع جانب مهم في إدارة المؤسسات، ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع، والمتطلبات المتزايدة في

برامج التعليم لكي تتدمج مع المجتمع وقضاياها بصورة أشمل وأعمق، لذلك فمن المهم ان يتم تطوير المؤسسات التعليمية وبصفة خاصة مؤسسات الطفولة المبكرة بما يتلائم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا. (الخطيب، معاينة، ٢٠٠٦: ٧١)

وجدير بالذكر أن التحول نحو اقتصاد المعرفة صار ضرورة فرضتها التغيرات العالمية والتطورات الدولية السريعة؛ حيث صارت المعرفة ميزة تنافسية ومحركاً لاقتصاديات وسياسات الدول والعمل على الإفادة من تراكم المعارف والمعلومات والابتكارات العلمية، والتكنولوجيا الحديثة التي ساعدت الدول في إنشاء بنية تحتية تعتمد على المعرفة وطرق توظيفها والإفادة من مؤشرات الاقتصاد القائم على المعرفة في الدول المتقدمة والعمل على تجهيز المتطلبات الواجب توافرها للمؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات رياض الأطفال على نحو خاص بصفقتها المسؤولة عن إعداد أجيال المستقبل (سالم، ٢٠٢٠، ٧)

كما يعتمد الاستفادة من الاقتصاد القائم على المعرفة على مدى تحوله إلى "اقتصاد التعلم" "Learning Economy"، وهذا التعلم يعني استخدام التكنولوجيا والتقنيات للاتصال مع الآخرين لا لمجرد الحصول على المعرفة العالمية فحسب بل للعمل على توليد المعرفة الجديدة ونشرها وتوظيفها، ومن ثمّ يكون الأفراد والدول في اقتصاد التعلم قادرين على تكوين ثروة تتناسب مع قدرتهم على التعلم، وتشارك في الإبداع والابتكار والتجديد مع الآخرين، لذا فإنه لا بد للأنظمة التربوية من إعطاء الاهتمام والأولوية لبناء قدرة التعلم لدى أطفالها (بدير، ٢٠١٩، ١٤١).

وقد دعا ذلك كثيرًا من الدول إلى العمل على إنشاء مجتمعات قائمة على اقتصاد المعرفة وهو ما حدا بكثير من الأنظمة التعليمية والتربوية الحديثة - ولا سيما جمهورية مصر العربية - نحو الاهتمام بالمعلم باعتباره أحد أبرز عناصر العملية التعليمية التعليمية والتي تهدف إلى تحقيق النمو الشامل للمتعلم من خلال تعزيز مشاركته الفاعلة واستعداده وتفاعله مع المعلم لتحقيق التعلم الهادف (Al-Balushi&Al-Maamari, 2020, 278)

وهذا ما أكدته دراسة (حسين، ٢٠٢٥) والتي هدفت إلى: بيان المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري المدارس ومديراتها بمدينة الطائف من وجهة نظرهم والتعرف على أهمية الطرق والأساليب المستخدمة لتنمية المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير وإمكانية تطبيقها وأهمية توفر مهارات الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس ومديراتها من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويين ، و أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: تتوفر مهارات الإدارة الإبداعية اللازمة لقائد التغيير لدى مديري المدارس ومديراتها بالطائف بدرجة عالية وهي: الطلاقة، والحساسية بالمشكلات، والمرونة، في حين حصلت مهارة الأصالة على درجة متوسطة من حيث توفرها.

ولما كانت معلمة رياض الأطفال هي العنصر الأهم من عناصر العملية التربوية ومدخلاتها، فإنها لم تعد مجرد حلقة وصل بين المعارف والمعلومات وعقول الأطفال، أو أن مهمتها صارت تنحصر في نقل المعارف إليهم فحسب، بل تعدى دورها إلى الدور الأكبر في تحقيق أهداف التربية؛ حيث توظف الكفاءة الأدائية في نقل كل ما هو جديد، وجعل التعلم فعالاً وذا معنى (الصمادي، ٢٠١٧، ٤٤١).

وتأسيساً على ما تقدم فإن الكفاءة الأدائية تُعد من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح معلمة رياض الأطفال؛ فبدونها لا يمكن للمعلمة أن تقوم بعملها كما ينبغي أن يكون ؛ حيث يتوقف نجاح عملية التعليم على الكثير من المواقف المتعددة، والتي تحتاج إلى وجود معلم كفء يُعد حجر الزاوية لهذا النجاح، كما أن أفضل الكتب والوسائل التعليمية والبرامج الدراسية والأنشطة والمباني المدرسية -رغم أهميتها- لا تحقق الأهداف المنشودة، ما لم يكن هناك معلمة ذات كفاءة أدائية متميزة.

وهذا ما أكدته دراسة (أمين، ٢٠٢٤) والتي هدفت إلى: دراسة طبيعة الإدارة الإبداعية وأهميتها، والوقوف على مقومات الإدارة الإبداعية ودورها في تحقيق إدارة مدرسية فعّالة وكانت أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: اتسام الثقافة التنظيمية في العديد من المدارس بسمة مقاومة للتغيير وكل ما هو جديد، والميل إلى أساليب العمل

التقليدية والقديمة، واجتئاب العديد من مديري المدارس لتجريب أفكار تجديدية في العمل المدرسي أو استخدام تغييرات تنظيمية؛ خوفاً من المساءلة القانونية والجزاءات. وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية اقتران اقتصاد المعرفة في التعليم وعناصره الادارية منها دراسة (الوليدي، ٢٠٢٤؛ بلعلمي، ٢٠٢٠؛ براهيمي، ٢٠٢٠؛ البلوشي والمعمري، ٢٠٢٠)

كما أنه - وفي حدود علم الباحثة- لا توجد دراسات وأبحاث سابقة خاصة بمتطلبات الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء اقتصاديات المعرفة، فضلاً عن أنه ومن خلال احتكاك الباحثة الدائم والمباشر بميدان الطفولة المبكرة، أثناء إشرافها الميداني على العديد من الطالبات المعلمات داخل مؤسسات الطفولة المبكرة، لاحظت قصوراً واضحاً في إدارة تلك المؤسسات الأمر الذي يتفق مع نتائج كثير من الدراسات التي أوضحت أنه على الرغم من الاعتراف بأهمية أساليب الإدارة الإبداعية، فإنه مازال هناك قصور في إدارة كثير من مؤسسات الطفولة المبكرة؛ ومن تلك الدراسات دراسة محمد (٢٠٢٢) التي أكدت على وجود قصور في إدارة مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث إن واقع الأداء الإداري برياض الأطفال منخفض من وجهة نظر المعلمات .

مشكلة البحث

في ظل مقومات اقتصاد المعرفة، صار من الضروري إعادة النظر في متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة، حيث تلعب الإدارة الإبداعية دوراً محورياً في الارتقاء بأداء تلك المؤسسات ورفع كفاءتها، وهو الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تعلم الأطفال وتنميتهم المعرفية والعلمية.

ولأن القرن الحادي والعشرين يتميز بعصر اقتصاد المعرفة وثورة العلم التي تتزايد كل يوم، وهو ما يتطلب اهتمام الإدارات في مؤسسات الطفولة المبكرة بالإبداع الإداري؛ لمواكبة هذا التقدم الهائل، فضلاً عن تنمية الإدارة الإبداعية لدى جميع المديرين والإداريين بشكل عام، لكي يساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات الحالية



والمستقبلية، وهو ما جعل من الضروري استثمار رأس المال البشري والمتمثل في الهيكل الإداري بمؤسسات الطفولة المبكرة.

وفي هذا السياق يؤكد (عبد الله، ٢٠١٦: ١٣٣) ان أوجه القصور في توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة تتمثل في: التعقيد والتكرار والتدخل في الاختصاصات والمسئوليات وضعف المهارات الإدارية بالإضافة إلى قلة استخدام التكنولوجيا وضعف مسايرة الإدارة للأساليب الادارية الحديثة.

وقد أظهرت نتائج دراسة (مرسى، ٢٠١٦: ٤٥٩) إلى ضعف الجهاز الاداري بالإدارات التعليمية، ونقص الخبرات المهنية المتخصصة، وضعف الإلمام بالإجراءات الإدارية الصحيحة، بجانب ضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات. كما أكدت نتائج دراسة أخرى إلى وجود بعض المشكلات الإدارية بالإدارات التعليمية مثل: اتباع الأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة و اتخاذ القرارات التربوية على أساس الاجتهاد الشخصي، بجانب ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وضعف الاتصال الإداري. (الحسيني، ٢٠١٩: ١٢٤)

وقد اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على مدى توفر مهارات الإدارة الإبداعية لدى القائد الإداري مثل دراسة: Sameh Abd Alraof and Ahmed Hassan (٢٠١٧)، Mestry (٢٠٢٣)، و شحادة (٢٠١٨) والذين ألتفقوا على أهمية المهارات الشخصية وعلاقتها بمدى توفر الإدارة الإبداعية لدى القائد الإداري، ومدى إدراكه لدوره في تنمية الإدارة الإبداعية داخل المؤسسة، كما أكدت نتائج دراسة Othman Azzam and Abd Rahman Hamido (٢٠٢٣)، و عبد الله (٢٠١٨)، أن مهارات الإدارة الإبداعية التي يجب توافرها في مدير المدرسة المبدع إدارياً هي: الطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمرونة والأصالة مع الثقة بالذات، وأضافت دراسة Hong & Lu (٢٠١٩)، و حسين (٢٠٢٥) اعتماد اللامركزية في العمل، والقدرة على توظيف الإدارة الإبداعية ، وإشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية.

وقد اهتمت بعض الدراسات بتناول واقع ممارسة الإدارة الإبداعية مثل دراسة :
Ugur Akin ، (٢٠١٧) Mohammad Abu Shreah and Hiam Zidan (٢٠١٦)،
حسن (٢٠٢١)، حسن (٢٠٢٠)، عوض الله (٢٠١٨)، حسن (٢٠١٨)، كرابندام
Krabbandam & Nederhof (٢٠١٩)، عيد (٢٠٢٥) وأكدوا على أهمية ممارسة
مديري المدارس للإدارة الإبداعية، ومن أهم هذه الممارسات: تفويض السلطة، والتشجيع
على طرح الأفكار الإبداعية، مع القدرة على حل المشكلات، والقدرة على إدارة الوقت،
وتطبيق اللامركزية في الإدارة، وتنمية الإبداع لدى الأفراد والتمكين الإداري والشفافية
الإدارية . أما دراسة Suliman S. and Atallah (٢٠٢٢)، أمين (٢٠١٩) فجاءت
نتائجها مخالفة لهذه الدراسات حيث أشارت إلى انخفاض درجة ممارسة الإدارة الإبداعية
للمديرين، وتتمثل هذه الممارسات في مقاومة التغيير، والميل إلى أساليب العمل التقليدية
القديمة، مع انخفاض درجة الممارسة لذوي المؤهل الأقل و الأقل في عدد سنوات الخبرة.
وفي ضوء ما تواجهه مؤسسات الطفولة المبكرة من تحديات مع ما بها من جوانب
قصور، وظهور مفاهيم إدارية جديدة تستوجب إعادة النظر في واقع الأداء الإداري بتلك
المؤسسات وإحداث تغييرات في الكيفية التي تدار بها، أصبح التوجه نحو تطوير الأداء
الإداري وممارسة الإدارة الإبداعية بها ضرورة حتمية وملحة لمواكبة التغيرات العالمية
الحديثة في هذا الشأن.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل
اقتصاديات المعرفة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما واقع توظيف الهيكل الإداري بمؤسسات الطفولة المبكرة للإدارة الإبداعية؟
- ٢- كيف يمكن استخدام مدخل اقتصاديات المعرفة لتعزيز توظيف الإدارة الإبداعية
بمؤسسات الطفولة المبكرة؟

٣- ما التحديات التي تواجه توظيف الهيكل الإداري بمؤسسات الطفولة المبكرة للإدارة الإبداعية؟

٤- ما التصور المقترح لتوظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة؟

أهداف البحث

١- التعرف على واقع توظيف الهيكل الإداري بمؤسسات الطفولة المبكرة للإدارة الإبداعية.

٢- معرفة كيفية توظيف مدخل اقتصاديات المعرفة لتعزيز الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة.

٣- حصر التحديات التي تواجه توظيف الهيكل الإداري بمؤسسات الطفولة المبكرة للإدارة الإبداعية؟

٤- وضع تصور مقترح لتوظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.

أهمية البحث

الأهمية النظرية:

١- تقديم إطار نظري ثري عن مقومات اقتصاديات المعرفة وعلاقتها بالإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة.

٢- رصد مدى امتلاك قيادات الطفولة المبكرة (مديرات/مشرفات/معلمات) لمهارات الإدارة الإبداعية وانعكاس ذلك على اقتصاديات المعرفة لدى منتسبي مؤسسات الطفولة المبكرة.

٣- رصد التحديات التي تواجه مؤسسات الطفولة المبكرة وتغلق الهيكل الإداري بها عن توظيف الإدارة الإبداعية في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.

٤- إبراز دور اقتصاديات المعرفة في تعزيز توظيف الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة.

الأهمية التطبيقية:

١- قد تفيد نتائج البحث المسؤولين عن إدارة مؤسسات الطفولة المبكرة بضرورة إتاحة الفرصة للهيكل الإداري بالروضات لإعمال الفكر الإبداعي ومتطلباته.

٢- إدراك العلاقة التطبيقية بين الإدارة الإبداعية ومردودها الاقتصادي المرتبط بالمعرفة الإدارية الحديثة.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لمشكلة البحث، حيث تتأول الإطار النظري الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء اقتصاديات المعرفة.

أداة البحث

اعتمد البحث على استبانة موجهة إلى عينة من (المديرات / المشرفات/المعلمات) ببعض مؤسسات الطفولة المبكرة (إعداد الباحثة).

حدود البحث

- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة البحث "الاستبانة" على عينة مكونة من (١٠٠) شخص (٢٠مديرة- ٢٠مشرفة- ٦٠ معلمة) من عدد 5 محافظات من مؤسسات الطفولة المبكرة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث في بعض محافظات مصر (القاهرة، أسيوط، الإسكندرية، طنطا -السويس).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث "الاستبانة" خلال الفترة من ١٥ / ٢ / ٢٠٢٥م وحتى ٢٠ / ٥ / ٢٠٢٥م.

مصطلحات البحث

الإدارة الإبداعية:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: التنظيم الداخلي لمؤسسات رياض الاطفال ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الادارية وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسات الأساسية، التي توجه نحو حسن علاقات العمل أو تطبيق افكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى (مديرات / مشرفات/معلمات) مؤسسات الطفولة المبكرة

اقتصاديات المعرفة:

تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها: مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي بمؤسسات الطفولة المبكرة وتنظيمها لتصبح أكثر استجابةً وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: الإدارة الإبداعية:

تعريف الإدارة الإبداعية:

تعرف الإدارة الإبداعية بأنها منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثمّ كان ولا بد وأن نتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإدارة الإبداعية. (فرمان، ٢٠١٠: ٨٧) .

ويعرفها القحطاني (٢٠٠٧، ٣٣٧) بأنها " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم

كما تم تعريفها من طرف جيلفورد (guilford) "بأنها سمات استعداديه تضم الطلاقة في

التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وتوضيح تفاصيلها أو الإسهاب فيها". (آل ناقدو، ٢٠١٠: ٩٨)

من مجمل ما سبق يتضح أن الإدارة الإبداعية منظومة متكاملة يستخدم فيها المدير مهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب وأنماط إدارية غير تقليدية للوصول إلى حلول مبتكرة وغير مألوفة بما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية الإدارة الإبداعية:

تتمثل أهمية الإدارة الإبداعية في الآتي:

- تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً العديد من التغييرات.
- حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- تزيد الإدارة الإبداعية من تقديم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة
- تساعد الإدارة الإبداعية على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- تساعد الإدارة الإبداعية في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين بالمؤسسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم
- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين

- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة. (جدعون، ٢٠١٣، ٥٨)

وتؤكد ذلك دراسة (حسين، ٢٠٢٥) والتي توصلت إلى توافر مهارات الإدارة الإبداعية اللازمة لقائد التغيير لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها بالطائف بدرجة عالية وهي: الطلاقة، والحساسية بالمشكلات، والمرونة، في حين حصلت مهارة الأصالة على درجة متوسطة من حيث توفرها.

ومما سبق تظهر أهمية الإدارة الإبداعية والتي نوجزها في النقاط التالية:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بإحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم.

مراحل الإدارة الإبداعية في التعليم:

تعددت مفاهيم الإبداع وأنواعه ومراحلها حيث أن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة ولكنها تمر بمراحل متعددة، ولقد تعدد تقسيم الباحثين لمراحل الإدارة الإبداعية وذلك تبعاً للخطوات التي تمر بها بدءاً من مرحلة الإعداد والتحضير حتى الوصول إلى مرحلة التنفيذ لما تم التوصل إليه وفي عرض لمراحل الإدارة الإبداعية كما

جاء عند بعض الباحثين الذين اتفقت آرائهم كثيراً في هذا الشأن، حيث يرى (عزت، ٢٠١٦، ١٦٨) وآخرون أن الإدارة الإبداعية تمر بعدة مراحل تتمثل في:

- مرحلة التحضير.
- مرحلة التحول.
- مرحلة التنبؤ.
- مرحلة التقويم.
- مرحلة التحري.
- مرحلة الاحتضان.
- مرحلة التنفيذ.

وعن مراحل الإدارة الإبداعية قسمها (عوض الله، ٢٠١٨، ١٧) إلى:

١- المرحلة الأولى: الإعداد

وهي مرحلة يقوم فيها مدير رياض الأطفال بدراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع معين.

٢- المرحلة الثانية: الاندماج مع المشكلة

وهي مرحلة يقوم فيها مدير رياض الأطفال بدراسة المشكلة من جميع الزوايا، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.

٣- المرحلة الثالثة: الوصول إلى الحل

وهي مرحلة الوصول إلى الحل المنشود الذي قام المدير بالإعداد له والبحث عنه لحل مشكلة ما.

٤- المرحلة الرابعة: الاختبار

وهي مرحلة اختبار الأفكار وتطبيق المعايير عليها، ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.

٥- المرحلة الخامسة: التطبيق

وهي مرحلة تهتم بترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكار مدير المدرسة الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية. ويتفق مع هذا التقسيم (عبد القادر، ١٩٠٢٠٢٢) حيث ذكرت أن مراحل الإدارة الإبداعية تتمثل في:

١- مرحلة الإعداد

يتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة.

٢- مرحلة الترقب

يطلق على هذه المرحلة التأمل أو إعادة توجيه مجهودات الشخص المبدع حيث أن الشخص يرجع إلى المشكلة ويطلق العنان لفكره كي يتكامل لإدراك هذه المشكلة من كافة الجوانب.

٣- مرحلة التنوير

غالباً ما تنتهي مرحلة الترقب بالتوصل إلى حلول جيدة عادة ما تتبلور وتصل إلى مرحلة النضج وتظهر في عقل الشخص كومضة وكثيراً ما يكون الحل المبتكر على درجة عالية من الجودة.

٤- مرحلة الإثبات

وهي مرحلة تجهيز وتطوير وتعديل الفكرة لتصبح في أفضل شكل ممكن حتى يمكن للآخرين فهمها أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.

٥- مرحلة التنفيذ

بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة تأتي مرحلة تنفيذ الحلول حيث أن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها.

وتؤكد ذلك نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٨) التي هدفت إلى: تعريف الأسس النظرية للإدارة الإبداعية، والوقوف على مراحلها في إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: وجود معوقات الإدارة الإبداعية والتي تواجه إدارة المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظه الفيوم وأهمها: مقاومة الإبداع، والنمط التقليدي في حل المشكلات، قلة الحوافز للمبدعين، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، سوء المناخ التنظيمي.

ومن خلال ما تم عرضه يتضح أن مراحل الإدارة الإبداعية محددة ويتفق عليها جميع الباحثين ولكن الاختلاف في التسمية، وتبدأ هذه المراحل بمرحلة الإعداد وهي مرحلة جمع المعلومات عن موضوع معين ويليه الاندماج في الموضوع للبحث عن أفكار ومنها التوصل إلى أفضل هذه الأفكار ومن ثم تجربتها وتقويمها، وهذه مراحل الإدارة الإبداعية بصفة عامة.

وعن مراحل الإدارة الإبداعية عند مدير المدرسة تم تقسيمها إلى:

١ - اكتشاف المشكلة وتحديد

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، وذلك لأن اكتشاف المشكلات يُعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي، حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص، وينتهي بتحديد واضح له.

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكي، بحيث يكون حساساً لما يحيط به من متغيرات وملماً بمجال تخصصه.

٢ - إنتاج الأفكار وتنميتها:

وهو جعل العقل في حالة إثارة للتفكير في جميع الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة.

ويتصف المدير المبدع في هذه المرحلة بالطلاقة والمرونة اللتان تعملان على زيادة تدفق الأفكار الجديدة وتنويع هذه الأفكار والمفاهيم لأن التركيز في هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة وليس على نوعيتها أو جودتها.

٣- تحليل الأفكار:

"يقصد به فحص وتحليل ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة" ويعمل المدير المبدع في هذه المرحلة على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة لتكوين فكرة جديدة ومفيدة وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينهم ارتباط من أي نوع، ورفض الأفكار التي ليست لها علاقة بالموضوع.

٤- تقييم الأفكار:

يُعني إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي وذلك في ضوء عدد من المعايير: مدى توافقها مع أهداف المدرسة وسياستها، المكاسب التي تحققها، وجودة الأفكار، وأيضاً مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة.

٥- تجريب الأفكار:

يقصد به تجريب الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات وتعزيزها، والتخلص من السلبيات "ويتطلب من المديرين في هذه المرحلة تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني، وأخذ آراء المعلمين في هذه الأفكار البديلة والحصول على تأييدهم لهذه الأفكار ووضع قائمة لبعض المعوقات التي من الممكن أن تظهر ، والتغلب عليها إذا ظهرت حتى لا تعيق تطبيق الأفكار البديلة. (أحمد، ٢٠١٥، ٢٣)

وتوضح ذلك دراسة نيكسا (Niksa ، ٢٠١٦) حيث هدفت الدراسة إلى: التعرف على ما إذا كانت ممارسات التطوير والإبداع للإدارة التعليمية الحالية في المدارس الابتدائية الكروايتية متوافقة مع النظام البنائي للتعلم أم لا، وعلاقتها بنظم الدعم الرئيسية

المتاحة لمديري المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة على النتائج التجريبية السابقة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن الممارسات الإدارية للتطوير في المدارس الابتدائية الكرواوية لا تتوافق مع النظرية البنائية للتعليم، مع وجود مقاومة من بعض مديري المدارس لهذا التطوير مما يجعل ممارساتهم غير فعالة، في حين أن مجموعة واحدة من مديري المدارس تمتلك مهارات تفويض كافية، وقادرة على العمل بصورة فعالة.

مما سبق من عرض لمراحل الإدارة الإبداعية عند مديري رياض الاطفال يمكن التوصل إلى أنها لا تختلف كثيراً عن مراحل الإدارة الإبداعية بصفة عامة، أي أن هناك مراحل أساسية يتم الاستعانة بها عند تناول أي موضوع والبحث له عن أفكار بهدف حل مشكلة فيه أو تطويره ثم اختيار أفضل السبل وتطبيقها وتقويمها بعد ذلك.

وكما للإدارة الإبداعية مراحل يمر بها بدءاً من جمع المعلومات إلى تطبيق وتقويم الأفكار، هناك أيضاً مستويات لهذا الإدارة الإبداعية يتم تناولها فيما يلي:

مستويات الإدارة الإبداعية:

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات، فبعض العلماء ميز بين مستويين للإبداع (محمد، ٢٠١٨، ٦٤):

- المستوى الرفيع:

حيث يشتمل هذا المستوى أولئك الذين يُدخلون بعض العناصر الجديدة أو يستخدمون نهجاً جديداً نسبياً لدراسة مشكلة ما.

- المستوى الأدنى:

ويعتبر هذا المستوى الأدنى من المستوى السابق ويشمل أولئك الذين يستخدمون شيئاً كان موجوداً من قبل استخداماً جديداً على نحو ما.

ويرى (عبود، ٢٠١٦، ٢٠) أن مستويات الإبداع تُعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وهذه المستويات هي:

- مستوى الإبداع التعبيري:

يُعني تطوير فكرة أن النواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، فالإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية وغالباً يكون المبدع في هذا النوع في مجالات الفن والأدب والثقافة -مستوى الإبداع المنتج أو التقني:

يُشير هذا المستوى إلى قدرة الإداري للتوصل لنواتج من الطراز الأول، بمعنى القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية.

- مستوى الإبداع الابتكاري:

يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة.

- المستوى الإبداعي التجديدي:

ويشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطقات وأفكار جديدة ويتطلب هذا المستوى تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

- المستوى الإبداعي التخيلي:

ويمثل أعلى مستويات الإبداع وأندرها حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ ونظرية كافتراض جديد كلياً أو إبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد .
وتؤكد ذلك دراسة (Rahman,Othman&Abd ، ٢٠٢٣) حيث هدفت الدراسة إلى: الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام المالي، والتعرف على الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي مع

المعلمين وطرق حل المشكلات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن من أهم سمات الإدارة الإبداعية في هذه المدارس التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس.

من خلال ما سبق من مستويات الإدارة الإبداعية التي قسمت على أساس قدرة كل فرد في إنتاج أفكار إبداعية نستخلص أن هذه المستويات تختلف طبيعة كل مستوى عن الآخر فمنه من يعتمد على نتاج الفرد من أعمال إبداعية بالكامل ومنه من يعتمد على نتاج الآخرين من أعمال مع تطويرها وإنتاج أفكار إبداعية تضاف لها.

وعن مستويات الإدارة الإبداعية قسمها (ابوكوش، ٢٠١٨، ٥٣) إلى ثلاث مستويات :

١- مستوى الإبداع الفردي:

يعتبر القاعدة الأساسية، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر وفيه يحاول المدير سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي كرسوم الأطفال، أو مشاركة الطلاب في محاولة إيجاد حلول غير مسبقة لمسائل أو مشكلات تعترضهم في مسيرتهم الحياتية.

٢- مستوى الإبداع الناقد:

وهذا المستوى يقوم على أساس التفكير الناقد، حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، فهذا المستوى بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو إبداع ما يتوقعه الناس.

٣- مستوى الإبداع الخلاق:

وهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجاً وأصالة، فهو لا يتوقف عن مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها ويتبع سبيلاً لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس.

من خلال ما سبق لمستويات الإدارة الإبداعية لدى مدير المدرسة نلاحظ أن الثلاث مستويات يتفقوا على رفض القديم والبحث عن الجديد الغير مألوف، ولكن يختلف في طبيعة كل مستوى، والذي يبدأ مبكراً مع المدير إلى أن يصل إلى مستوى النضج ويصبح مبدعاً بصورة أكثر، وتختلف هذه المستويات تبعاً لاختلاف النمط القيادي الذي يتبعه كل مدير والذي يسمح له أو لا يسمح بطرح وتنفيذ أفكاره الإبداعية.

معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية:

يشهد العالم مراحل متقدمة من العلم والتكنولوجيا وأجياًلاً متجددة من عصور التقدم العلمي، مما أوجب على مؤسساتنا التعليمية وعلى مديري المدارس أعباء ومسئوليات كثيرة في توظيف أقصى ما يملكون من مهارات إدارية إبداعية لمسايرة هذا التقدم العلمي، وعلى الرغم مما تبذله الدولة من جهود لإصلاح التعليم عن طريق إدخال بعض التجديدات داخل المؤسسة التعليمية التي تدعو إلى الإدارة الإبداعية، إلا أن هذه الجهود تُقَابَل ببعض المقاومة من خارج المؤسسة التعليمية أو داخلها لمنع حدوث التغيير.

بالإضافة إلى أن عملية الإدارة الإبداعية تتعرض إلى الكثير من العوائق التي تعرقل مسيرتها وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية، والتي تؤثر أيضاً بشكل سلبي على أداء مديري المدارس وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة وتحقيق أفضل النتائج.

وتتمثل معوقات الإدارة الإبداعية كما ذكرها (الشقران، ٢٠١٣، ١٥١) في:

- العلاقة المتوترة بين رؤساء العمل والمروؤسين.
- غياب روح المبادأة في العمل، والأداء مرهون بتكليف مباشر من القيادات العليا.
- الافتقار إلى الرغبة في التعلم من خبرات الزملاء والخبرات المتاحة من مصادر أخرى.
- مقاومة بعض مديري المدارس للتغيير والتطوير الإداري والتربوي.
- قلة الإمكانيات المادية.
- سيادة الإدارة المركزية بشكل عام.

- عدم قدرة كثير من المديرين على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.
 - ميل كثير من المديرين في المدارس لاتخاذ قرارات فردية دون مشاركة رؤوسيه ، وانخفاض الثقة بينهم.
 - ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية.
- وبما أنه يصعب حصر المعوقات جميعها التي تعوق ممارسة الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة إلا إنه يمكن الإشارة إلى أهم ما أضافه الباحثون على المعوقات السابقة ما يأتي:
- أضاف (عطية، ٢٠١١، ٦٩) أن معوقات الإدارة الإبداعية لمدير المدرسة تتمثل في :
- كثرة الأعمال الإدارية والتي لا تعطي للمدير الوقت الكافي للإدارة الإبداعية.
 - ضغط المجتمع والقيادات العليا على مدير المدرسة، وتحمله وحده مسؤولية النجاح والفشل.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
 - السرية في تبادل المعلومات.
 - ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي على برامج الإدارة الإبداعية.
 - عدم الثقة بالنفس وبالأخرين.
 - سوء توزيع الوقت المتاحة على الأعمال والمهام المدرسية المرتبطة بالإدارة الإبداعية.
 - عدم إتباع الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ عملية الإدارة الإبداعية.
 - عدم تأييد العاملين للأفكار الجديدة.
 - رفع شعار "ليس بالإمكان" كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية.
- وقسم كلاً من: (الحربي، ٢٠١٩، ٨٥)، ومجدي عبد الكريم معوقات الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس إلى:



معوقات ذاتية: تتعلق بالمدير نفسه من حيث تكوين شخصيته كالخوف من الفشل، نقص الخبرة، قلة المعرفة، وعدم الطموح والتشاؤم، وعدم القدرة على استثمار الوقت والاستثمار الأمثل وأخذ وقت طويل للتفكير والتجريب.

معوقات تنظيمية: وتكون ناتجة من نظام وأسلوب العمل الذي يعمل فيه الفرد، ومن هذه المعوقات:

- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم لإحداث أي تطوير.
- تسبب العاملين بالمدرسة وتخليهم وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم ومهامهم الخاصة بالعمل.
- كما أضاف (العمري، ٢٠١٩، ٥٢) بعض المعوقات التنظيمية للمعوقات السابقة والتي تتمثل في:

- التجديد واتخاذ القرارات الصعبة تواجه غالباً بالعقاب أكثر من الثواب.
- الدرجة والأقدمية والمسمى الوظيفي تعتبر أهم من القدرات والإمكانيات والأداء عند اختيار الوظائف القيادية.
- عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
- ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.
- قلة الأخذ باقتراحات مديري المدارس المتعلقة بتحسين ظروف مدارسهم.
- وتفضيل الوضع الحالي وعدم الرغبة في التغيير يعوق كل محاولات الإدارة الإبداعية لدى المديرين، بالإضافة إلى أنهم لا يسايرون كل ما يستجد من معلومات في عصر التقدم العلمي والذي له فائدة وعائد كبير في محاولة الإبداع في إدارته، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة المعقدة والروتينية لا تساعد على إبداع ولا تجديد، إلى جانب قلة وعدم توفر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإبداعية.

كما يعتبر أسلوب قيادة المدير للمؤسسة التعليمية من أهم الأسباب التي تؤثر بالسلب على الإدارة الإبداعية في المؤسسة فالأسلوب المتسلط في القيادة لا يعطي الأفراد فرصة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى عدم توافر مناخ تنظيمي مناسب في المؤسسة التعليمية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد يعتبر من المعوقات التي تعوق الإدارة الإبداعية للمديرين، كذلك قلة الإمكانيات المادية والبشرية تعوق أي محاولة للإدارة الإبداعية للمديرين. (الحارثي، ٢٠١٢، ٤٥)

كما تؤكد نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٨) عن وجود معوقات الإدارة الإبداعية التي تواجه إدارة المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم وأهمها: مقاومة الإبداع، التقليدية في حل المشكلات، قلة الحوافز للمبدعين، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، سوء المناخ التنظيمي.

وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص أن معوقات الإدارة الإبداعية لدى مدير مؤسسات الطفولة المبكرة تنقسم إلى ثلاث محاور والتي تتمثل في:

أولاً: معوقات تنظيمية

ثانياً: معوقات ذاتية

ثالثاً: معوقات مادية

أولاً: المعوقات التنظيمية

١- الأنظمة والإجراءات الروتينية الصارمة التي لا تشجع مدير المدرسة على المبادأة والإبداع.

٢- التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإدارة الإبداعية.

٣- الازدواجية في إصدار التعليمات من قبل الجهات العليا.

٤- كثرة المهام الروتينية اليومية لمدير المدرسة والتي لا تعطيه الوقت الكافي للإدارة الإبداعية.

٥- صعوبة تنفيذ العاملين بالمدرسة للأفكار الإبداعية.



٦- تهتم القيادات العليا بالجانب التنظيمي والشكلي للإدارة المدرسة على حساب الإدارة الإبداعية.

٧- الموقف السلبي من قبل القيادات العليا تجاه الإدارة المدرسية المبدعة.

٨- المزايا التي تمنح للمدير المبدع غير متناسقة مع ما يبذله من مجهود.

٩- خوف القيادات العليا من فقدان سيطرتها على مديري المدارس.

١٠- ميل القيادات العليا إلى نقد الأفكار التي يقدمها مدير المدرسة بدلاً من المساعدة في توليدها.

١١- تردد القيادات العليا في تطبيق الأفكار الجديدة التي يقترحها المدير.

١٢- التأكيد على الالتزام بحرفية الأنظمة وعدم الخروج عنها.

ثانياً: المعوقات الذاتية

١- التردد في تقديم أفكار جديدة خوفاً من التعرض لنقد الآخرين أو السخرية.

٢- الخوف من الفشل عند تقديم أي فكرة جديدة.

٣- تفضيل القرارات مضمونة النتائج عن القرارات الإبداعية.

٤- التصرف في المواقف المختلفة وفق المؤلف.

٥- ضعف تعامل إدارة المدرسة مع التقنيات الحديثة.

٦- قلة قدرة المدير على التذكر والتصور والتخيل.

٧- عدم قدرة مدير المدرسة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة قابلة للتطبيق.

٨- عدم الرغبة في التغيير.

٩- تفضيل بعض المديرين أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

١٠- غياب روح المبادرة.

١١- التردد في اتخاذ القرار.

١٢- يفضل المديرين تنفيذ الحلول التي تؤدي إلى نتائج سريعة.

١٣- الاعتماد على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة.

ثالثاً: المعوقات المادية

- ١- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق الأفكار الإبداعية في المدرسة.
- ٢- قلة التجهيزات المتوفرة في المدارس خاصة التكنولوجية.
- ٣- سوء حالة المباني تشكل عائقاً عند تطبيق الحلول الإبداعية.
- ٤- عدم مناسبة البيئة المدرسية لتطويرها.
- ٥- المبنى المدرسي المستأجر يعيق عملية الإبداع والتطوير.
- ٦- كثرة أعداد الطلاب في المدرسة مما يصعب معه تنفيذ الحلول الإبداعية للمشكلات المدرسية.
- ٧- طريقة صرف المخصصات المالية تعيق من عملية الإدارة الإبداعية.

عناصر الإدارة الإبداعية:

- يشير العديد من الباحثين مثل مصطفى (٢٠١٦، ١٥) وسليم (٢٠١٧، ٤٩) وعلى (٢٠١٨، ٣١) إلى مجموعة من العناصر تميز الإدارة الإبداعية أهمها:
- **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وإنتاج عدد من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل الدراسة.
 - **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو كمتطلبات الموقف.
 - ويرى تشان (chan، 2018، 65) أن التفكير المرن التأملّي يساهم إيجابياً في قدرة مديرة الروضة الإبداعية، وعدم ثباتها بمهام محددة، ويقصد بها ردود فعل المديرة على التغييرات والمشكلات بشكل ناجح من أجل تفادي تكرار الأخطاء.
 - **الطلاقة:** تعنى القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها. ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة (الحربي، ٢٠١٩، ٦١).

- **الحساسية للمشكلات:** وتعنى قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها، وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة، وتعرف أيضاً بأنها القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ورفضها إذا حدثت، ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف البيئة أو الموقف، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة (عبد القادر، ٥٧، ٢٠١٢)

القدرة على التحليل والربط: ويعنى قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذى يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل و أجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عملاً، وهى القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض (رشوان، ٢٠٠٢، ٩٨) .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة مبارك (٢٠٢١) والتي هدفت إلى: التعرف على واقع تطبيق عناصر الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء، معرفة معوقات الإدارة الإبداعية التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية لدى مديري المرحلة الثانوية في محافظة جدة ، وأهم ما توصلت الدراسة إليه من نتائج: تفاوت توفر عناصر الإدارة الإبداعية بين درجة كبيرة ومتوسطة ومنخفضة، ومثلت عناصر الطلاقة والمرونة درجة كبيرة، وعناصر الحساسية للمشكلات ومهارة القدرة على التحليل والأصالة بدرجة متوسطة، أما عناصر قبول المخاطرة والخروج عن المألوف فجاءت بدرجة منخفضة، جاءت معوقات الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جدة بدرجة كبيرة ومتوسطة؛ إذ جاءت المعوقات التنظيمية والمعوقات الثقافية والاجتماعية بدرجة كبيرة، والمعوقات الشخصية بدرجة متوسطة.

وتؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة ثومسون (Thomson، ٢٠٢٢) من نتائج وهي أن القيادة الإبداعية تعد نمطاً إدارياً جديداً يحقق تطبيقه في مدارس التعليم العام العديد من الفوائد أهمها: التركيز على نشر ثقافة التفويض، وتزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند

المعلمين، وتزايد التفاعل الإيجابي بين العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحيط، والمرونة والاستقلالية وروح الفريق بين العاملين بالمدرسة.

نستخلص مما سبق أن عناصر الإدارة الإبداعية تتمثل في الآتي:

- الانتماء إلى المنظمة بما يدفع العاملين إلى المحافظة على ممتلكات المنظمة وسمعتها.
- الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين بما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة.
- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- الانفتاح على الرأي الآخر.
- البعد الإنساني في التعامل والاتصالات.
- الإيمان بمواهب الآخرين.

نظريات الإدارة الإبداعية:

عرفت نظريات الإدارة الإبداعية بأسماء أصحابها ولم تعطى لها أسماء أخرى، فقد

قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإدارة الإبداعية، وهذه النظريات هي:

١. نظرية "walass" يرى أن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباعدة تتوالد في أثناء الفكرة الجديدة وهذه المراحل هي: الاعداد، الكمون، الاشرار، والتحقق، وحصر أول تطبيق عملي لمرحلة عملية الإبداع الإداري (walass) على يد (Patrie) فقد درست عملية الإبداع الإداري بصورة حية وبشكل مباشر من خلال عمل القيادات الإدارية (مسلم، ٢٠١٤: ١١١)

٢. نظرية "Gordan" ركز على استخدام نموذج تألف نماذج واستراتيجيات، أي جعل القريب مألوفاً، والمألوف غريباً واستخدام المجازية في إنتاج الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بناءة، ومُنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية (الشمري، ٢٠٢٢: ٩٧).

٣. نظرية "ماسلو" (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم) ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدرته الإبداعية، وفرّق بين الإبداع المتعلق

بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الإبداع، وبعد دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع والصحة النفسية والعبقرية والموهبة الانتاجية، تخلص عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة، ووصل إلى استنتاج بأن الصفة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة، كما توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وضمن الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية (المطيري، ٢٠٢١: ١٠٢).

٤. **نظرية تورانس:** تحدث تورانس عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها. (العتيبي، ٢٠٢٠، ٨٩).

٥. **نظرية "تايلور"** وفيها اعتبر خصائص الشخص المبدع أساساً للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعياً، وركز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية وإنتاج الشعر، من خلال الفرق بين التخيل والتصور ويقصد بالتخيل الإحساس في إدراك الفرد للأمور وأما التصور فهو الوضوح والثبات وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان. (نصر، ٢٠٢٣: ٦٧)

نستخلص من العرض السابق لنظريات الإدارة الإبداعية الآتي:

أن النظريات تناولت الإدارة الإبداعية من زاوية تحليلية قائمة على استعراض أبرز الطروحات التي فسّرت الإبداع الإداري من منظور نفسي وسلوكي وعملي، ومن أبرز نقاط القوة في هذا العرض تركيزه على تنوع **وجهات النظر**، مما يُظهر أن الإبداع ليس ظاهرة أحادية البعد، بل هو تفاعل بين المكونات الذهنية والانفعالية والبيئية والاجتماعية.

ف نجد أن البداية مع نظرية "والاس (Wallass)" كانت موفقة، إذ وضعت هذه النظرية أساساً منهجياً لمراحل التفكير الإبداعي، بدءاً من الإعداد انتهاءً بالتحقق، ويُحسب لها

تسليط الضوء على أول تطبيق عملي لمراحل هذه النظرية في المجال الإداري على يد Patrie، وهو ما يربط بين الجانبين النظري والعملي للإبداع الإداري. أما نظرية "جوردن" فتعكس فهماً متقدماً لطبيعة التفكير الإبداعي القائم على المجاز العقلي وإعادة تشكيل الواقع عبر دمج النماذج وإعادة تفسير المؤلف، وهي منهجية تُتمي القدرة على تجاوز الأنماط النمطية في التفكير الإداري وتفتح آفاقاً واسعة لإنتاج الأفكار الخلاقة. وفي سياق نظريات علم النفس، تبرز نظرية "ماسلو" بوصفها تفسيراً متكاملًا للإبداع من منظور ذاتي-نفسي، إذ رَبطَ الإبداع بتحقيق الذات، وأكد أن الإبداع لا يتجلى فقط في الإنجازات الملموسة، بل أيضاً في الطاقة الداخلية للفرد وقدرته على التعامل الإنساني العميق مع الحياة، ويُعدّ تمييزه بين الإبداع والعبقرية والموهبة والصحة النفسية تحوُّلاً مفاهيمياً مهماً في فهم الطبيعة المُعقدة للابتكار الشخصي في البيئات الإدارية. في حين جاءت نظرية "تورانس" لتؤكد على البُعد الإنساني في الإبداع، من خلال التركيز على خصائص الشخص المُبدع، مثل الحساسية العالية للمشكلات، والقدرة على إدراك التحديات والعمل على إيجاد حلول غير تقليدية لها، وهو منظور له أثر بالغ في المؤسسات التي تسعى لتبني الإبداع في مواجهة مشكلات واقعية متجددة. وقدمت نظرية "تايلور" طرْحاً تحليلياً فريداً من خلال التركيز على العلاقة بين العمليات العقلية المعرفية، كالخيال والتصور، ودورها في التنبؤ بقدرة الفرد على الإبداع، ويُعدّ تمييزه بين الخيال بوصفه إحساساً ذاتياً، والتصور بوصفه وضوحاً إدراكياً، نقطة مفصلية في فهم دينامية الفكر الإبداعي لدى الأفراد. مع ذلك، فإن النظريات عُرضت دون تنظيم تحليلي موحد من حيث البنية والمقارنة، مما أضعف من فُرص بناء رؤية تكاملية بين الطروحات المختلفة، إضافة إلى غياب النقيّم النقدي لنقاط الضعف في كل نظرية حال دون الوصول إلى منظور شمولي للإبداع الإداري يمكن تبنيه أو تطويره.

خصائص الإدارة الإبداعية:

ترتبط الإدارة الإبداعية لجميع العاملين بالمؤسسة بقدرتهم على تحسين وتفعيل إدارة الأداء، والتي تهتم بالجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة للتخطيط، وتنسيق وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع المعايير والمقاييس المناسبة، والمقبولة كهدف أساسي يسعى للوصول إليه.

هذا وتتمثل خصائص الإدارة الإبداعية في الآتي:

- ١- الإدارة الإبداعية ظاهرة فردية (إنتاجية جهود فردية) وجماعية (إنجاح جهود جماعية) فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وأثرها من خلال العمل الجماعي النظامي لأنها ظهرت بشكل فردي؛ نتيجة لعجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- ٢- الإدارة الإبداعية ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة.
- ٣- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- ٤- الإدارة الإبداعية علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب الآن قد يلغى غداً والعكس.
- ٥- الإدارة الإبداعية هي القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطاً من أنماط الإدارة الإبداعية الذي يُستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديدة في خلق طلب فعال لاكتشاف السوق الجديد وما تراه المؤسسات الأخرى المنافسة.
- ٦- الإدارة الإبداعية تعنى التمايز والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين. (علي، ٢٠١٩، ٥٧)

وتؤكد ذلك دراسة (Hong&Lu)، (2019) حيث هدفت الدراسة إلى: التعرف على خصائص الإدارة الإبداعية لدى مدير المدرسة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام بطاقة ملاحظة لسلوك المدير داخل المدرسة، ومقابله شخصياً، وأهم ما توصلت إليه من

نتائج: أن أهم خصائص المدير المبدع تحويل المدرسة إلى مجتمع متكامل، واعتماد اللامركزية في العمل، والثقة بالذات، والقدرة على توظيف مهارات القيادة الديمقراطية في إدارة العمل داخل المدرسة، وإشراك المجتمع المحلي بالعملية التربوية، وتوظيف التكنولوجيا.

يتضح مما سبق أن خصائص الإدارة الإبداعية لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة من أهمها ما يلي:

أ- **كفايات الموظف:** وتعني معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية والتي خلالها يؤدي بفاعلية.

ب- **متطلبات العمل:** وتعني المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية: أهداف التنظيم وهيكله، والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي، وهي عوامل تؤثر في الأداء الفعّال للموظف. ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

تصنيفات الإدارة الإبداعية:

- صنف بعض المختصين الإدارة الإبداعية في المنظمات والمؤسسات المختلفة إلى: -
- إدارة إبداعية ترتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى إليها المؤسسة.
 - إدارة إبداعية ترتبط بالهيكل التنظيمي ويتضمن القواعد والإجراءات وإعادة تعميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
 - إدارة إبداعية ترتبط بخدمة المستفيدين ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
 - إدارة إبداعية ترتبط بخدمة المستفيدين ويتضمن التركيز على خدمات المستفيدين تفوق توقعاتهم.

- إدارة إبداعية ترتبط بالعملية: ويركز على الكفاءة والفاعلية ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة وتشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية (أمين، ٢٠١٤، ٦٥) وتؤكد ذلك دراسة (عبد الله، ٢٠١٨) التي هدفت إلى: تحديد درجة توفر مهارات الإدارة الإبداعية لدى المديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة المديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: توفر مهارات الإدارة الإبداعية لدى مديرات المدارس الابتدائية ومساعداتها بمدينة مكة المكرمة، درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية ومساعداتها لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاء بدرجة عالية.

نستخلص مما سبق أن تصنيفات الإدارة الإبداعية تعمل على وضع استراتيجية تتبنى عمليات التصنيف وتعمل القدرة على قيادة المدرسة، واستخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معاني تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس.

متطلبات الإدارة الإبداعية:

١- **البيئة الإبداعية:** تتضمن الموقف الكلي المعقد والذي من خلاله تُستثار العمليات الإبداعية وهذه البيئة يمكن أن تكون طبيعية نموذجية فالإدارة الإبداعية ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي.

٢- **الشخص المبدع:** يمكن التعرف عليه عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويُوصف المبدع عادة في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الخصائص المعرفية - الشخصية الواقعية - الخصائص التطويرية.

٣- **المنتج الإبداعي:** تتضمن المنتجات الإبداعية الأنماط السلوكية والأدائية وأفكار تعبيرية تؤدي إلى نتائج ملموسة، وهنا غالبا ما تتخذ الاصالة والملاءمة كمعيار للحكم على الناتج.

٤- العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بحل المشكلات وانماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإدارة الإبداعية. (عبد الحليم، ٢٠١٥، ٨٦)

وتؤكد ذلك دراسة (حسن، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإدارة الإبداعية كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإدارة الإبداعية لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين امتدت خدمتهم ١٦ سنة فأكثر.

مما سبق يتضح أن الروتين يُشكل العبء اليومي للمعلم ، لذلك فإن تقديم الخدمة الإدارية على شكلها اليومي لم يعد مرضياً ؛ لذا لابد من التفكير في سبل توفير وسائل لتقديم الخدمة الأفضل، وبالتالي فإن إخراج العمل وتقديمه بالشكل التقليدي وحده لم يعد كافياً ؛ فيجب على الإدارة أن تطور موظفيها وتجدد وتبتكر، وأن تجعل ذلك من أهدافها الرئيسية، على اعتبار أن الإدارة الحديثة ذات الأداء المتميز بحاجة إلى برامج تطويرية تحث على الإدارة الإبداعية والتنمية، وبالتالي تفرض على الموظف أن يبدع في عمله، و الإدارة الإبداعية تؤدي إلى الابتكار الأمر الذي يُمكن المؤسسة وكوادرها من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.

العوامل التي تساعد على تبني الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة:

عوامل داخلية:

أهم هذه العوامل: -

١- بيئة العمل: تعتبر لها أثر كبير في العملية الإبداعية حيث تجد الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين العاملين والإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

٢- فريق العمل: التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية وهنا يبرز القائد الإداري الذي يعمل على توفير هذه البيئة.

٣- الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل البيانات والمعلومات وكذلك نوعيتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير الإبداعي.

عوامل خارجية : فالفرد تحيط به العديد من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وأهمها:

أ- الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية فهي التي تغرس فيه القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه.

ب- التعليم: له دور مؤثر على حياة الفرد، والعملية التعليمية تتكون الكتاب - الأستاذ- الطالب - الأهداف- السياسات التعليمية.

ت- وسائل الاعلام: سواء كانت مسموعة أو مقروءة لها دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. (سالم، ٢٠١٦، ٥٧).

وتؤكد ذلك دراسة (Ombile، 2024)، هدفت الدراسة إلى: الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، وقد أجرت الباحثة مقابلات مع مديري المدارس، أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن الحرية والمقدرة على ممارسة العمل من أهم العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري هذه المدارس، إضافة إلى توفر الموارد المطلوبة للمدير، في حين أن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة سلبياً على الإدارة الإبداعية لدى المديرين.

وتستخلص مما سبق: أن العوامل التي تساعد على تبني الإدارة الإبداعية، يطور قدرة الأفراد على استنباط الأفكار الجديدة، وينمي مهارة الحساسية نحو مواجهة المشكلات بفاعلية، ويساعد الأفراد على إيجاد حلول للمشكلات بطريقة أصلية منطقية.

المحور الثاني: اقتصاديات المعرفة:

تعتبر اقتصاديات المعرفة فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية ظهر في الآونة الأخيرة يقوم على فهم جديد أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم العلم والمجتمع.

لقد أدخلت ثورة المعلومات المجتمعات العصرية في الحقبة ما بعد الصناعية، وقد أحدثت هذه الثورة جملة من التحولات التي طالت مختلف جوانب حياة المجتمع، سواء بنيته الاقتصادية وعلاقات العمل أو ما يكتنفه من علاقات إنسانية مجتمعية، وأصبحت سلع المعلومات سلعاً هامة، ترتبط بالتنمية والتطور الاقتصادي وبالقدرة على الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وإدخال المعلومات في البنية الاقتصادية والتوسع المستمر في قطاع المعلومات الذي يتحول إلى قاطرة التنمية والتطوير الاقتصادي في مختلف أنحاء العالم. (ياسين، ٢٠٠٨: ٤٧)

ومن ثم أصبحت ثورة "المعرفة" هي أبرز ما يميز هذا العصر، كما أن تحول الاقتصاد من اقتصاد مبني على الآلة والموارد الطبيعية التقليدية، إلى اقتصاد مبني على المعرفة، فسمي بعصر اقتصاد المعرفة. Knowledge Economy ، ومن خلال استعراض نشأة تطور الاقتصاد المعرفي خلال مراحله المختلفة، حتى أصبح أساساً للاقتصاد العالمي الجديد، ويمكن للبحث الحالي تصنيف مراحل تطور المعرفة إلي أربعة مراحل هي:

١. مرحلة التكوين: وفيها كانت المعرفة من أجل التنوير والحكمة، وهي مرحلة ما قبل قيام الثورة الصناعية.
٢. مرحلة النمو: وفيها كانت المعرفة منظمة ومنهجية وهادفة، سميت بالمعرفة التطبيقية وتتميز بها عصر الثورة الصناعية.

٣. **عصر النضج:** وفيها أصبح تطبيق المعرفة من أجل المعرفة ذاتها، أي توفير المعرفة لمعرفة كيف يمكن تطبيق المعرفة الموجودة في أفضل صورة لتحقيق أهداف محددة، وتميز بها عصر المعرفة.

٤. **مرحلة التطبيق:** هي مرحلة بزوغ اقتصاد المعرفة، وهيمنتها علي الإقتصاد العالمي، وهو اقتصاد جديد في التاريخ الإنساني، يجعل من المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (ICT) جزءاً لا يتجزأ من الفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويحقق تغيرات في جوانب الحياة جميعها، ولم تكن النظم التربوية، بمنأى عن تأثيرات عصر اقتصاد المعرفة؛ بل كان ميدان التربية من أكثر الميادين تأثراً بعصر اقتصاد المعرفة؛ إذ إن التربية بمؤسساتها هي مسرح تلقي المعرفة، ونموها، وتحليلها، والربط بينها وبين تطبيقاتها المختلفة. (عبد الله، ٢٠١٣: ٢٥٥)

مفهوم اقتصاديات المعرفة:

تعرف اقتصاديات المعرفة (GhoshIpsheet.et,Maitrayee,Ghosh,2009): "بأنها عالم يستخدم فيه الأفراد عقولهم بدلاً من أيديهم، كما أن تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تنشئ منافسة عالمية يكون الابتكار أكثر أهمية من الإنتاج الضخم، وكما أن الاستثمار في إنشاء واكتساب مفاهيم ومعارف جديدة أكثر أهمية من شراء الآلات والمعدات الجديدة".

وعرف (Evans,Heather,(Davis,2016,64) اقتصاد المعرفة على أنه: "النظام الاقتصادي الذي نجد من خلاله أن الإنتاج والتوزيع واستخدام المعرفة هم المحرك الأساسي لنمو الاقتصادي والثراء والإبداع والتوظيف في جميع الصناعات". وعرفت لجنة (OCED,2015,101) اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات.

المكونات الأساسية لمنظومة اقتصاديات المعرفة:

تتضمن المنظومة الأساسية لاقتصاديات المعرفة أربعة محاور أساسية، وفيما يلي توضيح لكل منها:

١- توليد المعرفة: وذلك في مؤسسات البحث والتطوير وفي الجامعات، وهذا يتطلب

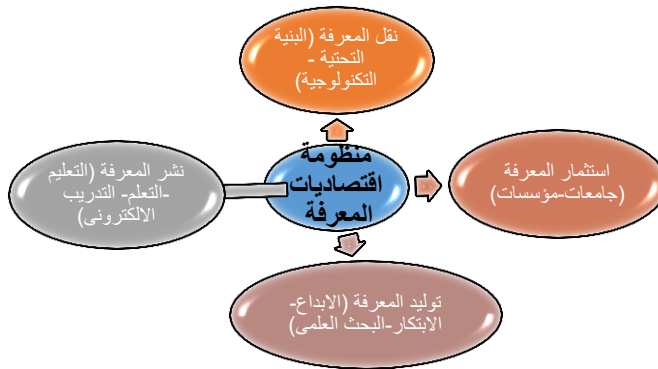
قيام الدول النامية من جهة برفع معدلات تمويلها ودعمها لهذه المؤسسات.

٢- نقل المعرفة: وذلك من قبل الشركات المتقدمة، ومؤسسات التوثيق العلمي وشبكات نقل المعلومات ومؤسسات الترجمة.

٣- نشر المعرفة: ويكون بدعم دور التوثيق والإعلام العلمي وإضافة برامج التوعية العلمية المختلفة، وكذلك توفير مراكز تقديم المعلومات التكنولوجية والتجارية وغيرها، وتوسيع استثمار شبكات الحواسيب ومنها الانترنت، وتشجيع انتقال العاملين من الجامعات ومراكز البحوث إلي الصناعة وبالعكس.

٤- استثمار المعرفة:

وهي من أهم الوظائف التي يجب الاعتناء بها بتوفير المؤسسات الوسيطة بين جهات توليد المعرفة وفعاليات الإنتاج والخدمات مثل المؤسسات التكنولوجية، ودعم براءات الاختراع العلمي، وحماية الملكية الفكرية وغيرها من الإجراءات. (ياسين، ٢٠٠٨: ٦٤)
وفيما يلي تصور بصري يوضح مكونات منظومة مجتمع اقتصاد المعرفة:



شكل (١) مكونات منظومة مجتمع اقتصاد المعرفة (إعداد الباحثة)

أهمية تحول مؤسسات الطفولة المبكرة نحو الاقتصاد المعرفي:

وفي ضوء ما سبق يمكن الوصول إلي أهم ملامح واقع مؤسسات الطفولة المبكرة للتحول نحو اقتصاد المعرفة، فيما يلي:

- **تعليمًا توقعيًا:** يكتسب المتعلم مهارات التوقع الذكي للتغيرات المنظورة والمحتملة، والاستعداد القبلي لها، والتعامل بفاعلية مع أحداثها، بل والسعي لإحداثها.
- **تعليمًا تشاركيًا ديمقراطيًا:** يُعد الإنسان للتعامل مع الآخرين والتعاون معهم، في إطار من الحرص على الاختلاف عنهم وليس معهم، بما يدعم ثقافة الاختلاف والتباين.
- **تعليمًا علميًا نافذًا:** يغرس وينمي في الإنسان رفض الحتمية أو التسليم بالحقائق أو الاستسلام للمعارف السائدة، أو العمل بموجبها قبل التحقق من صحتها وتمحيصها واختبارها.
- **تعليمًا إبداعيًا ابتكاريًا:** يكسب المتعلم مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري، ويدربه علي أصول الإنتاج المعرفي والإبداع التكنولوجي.
- **تعليمًا مستمرًا ذاتيًا:** يُدعم لدى الفرد مبدأ مواصلة التعليم مدى الحياة، ويكسبه مهارات التعلم المستقل والذاتي.
- **تعليمًا منتجًا:** يكسب المتعلم المهارات العلمية الأساسية المطلوبة داخل مؤسسات الطفولة المبكرة للعمل والإنتاج والتي تمكن من التعامل مع متطلبات الحياة العملية بفعالية وإيجابية. (خضري، ٢٠٠٤: ٢٣٢)

وتؤكد ذلك دراسة بلاب وزفير التي توصلت (Plumb&Zamfir,2021) إلى نموذج محتمل لتطوير مهارات الأطفال في المجتمع المعرفي وذلك من أجل تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الأطفال، و النموذج المتبع لتطوير مهارات

الأطفال يكون ناجحًا إذا كان تركيزه على التفكير الإبداعي المستجيب لحاجات الأطفال في المجتمع المعرفي الاقتصادي.

ونستنتج مما سبق أن اقتصاد المعرفة هو عالم يستخدم فيه الأفراد عقولهم بدلًا من أيديهم، كما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال تنشئ منافسة عالمية يكون الابتكار أكثر أهمية من الإنتاج الضخم، وكما أن الاستثمار في إنشاء واكتساب مفاهيم ومعارف جديدة أكثر أهمية من شراء الآلات والمعدات الجديدة.

أهمية اقتصاديات المعرفة:

ذكر Mallory, Bruce, Larue, 2020, 76 أن أهمية اقتصاد

المعرفة تبرز من خلال النقاط التالية:

١. إن المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حاليًا لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها .
٢. الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كتلة الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.
٣. الإسهام في زيادة الإنتاج والدخل القومي، وإنتاج المشروعات، والدخول أو العوائد التي تحققها، والإسهام في توليد دخول للأفراد الذي ترتبط نشاطاتهم بالمعرفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
٤. الإسهام في توفير فرص عمل، خصوصًا في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة، رغم أن هذا يثير وجهات نظر متعددة، بسبب أنه يرتبط في الغالب بمن تتوفر لديهم المهارات والقدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى.
٥. الإسهام في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية، وبما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة، وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه بسرعة واضحة.

٦. الإسهام في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية، من أجل تكوين رأس مال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي.

واهتمت دراسة (Gunn, Craig, 2020) بتحديد النقاط الأساسية التي تستند إليها المعرفة الاقتصادية، وكيف يمكن الاستفادة منها في رسم سياسة التعليم العالي القائمة على اقتصاد المعرفة، وأظهرت الدراسة أن نظريات اقتصاد المعرفة أصبحت أكثر تأثيراً على السياسات الاقتصادية للدول وبصفة خاصة في بريطانيا ومن ثم ظهر اهتمام أكبر بالبحث العلمي والابتكار والتعليم والمهارات وفيما يتعلق بالتعليم العالي تم التركيز على جيل المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي ونقل تطبيقات هذه المعرفة الجديدة من خلال الشراكة التعاونية بين الجامعات والمصانع، وزيادة مستويات الإنجاز التعليمي.

ونستخلص مما سبق أن: الاقتصاد المعرفي يقوم بتحويل المعرفة إلى ثروة، وفي العمل على تحقيق ذلك، فإن الاقتصاد المعرفي يوفر وظائف ليس للمؤهلين معرفياً فقط، بل للمبدعين والمبتكرين أيضاً، ولأصحاب المهارات الداعمة لأعمالهم، أي أن اقتصاد المعرفة لا يولد الثروة فقط، بل يقدم فرص عمل جديدة أيضاً.

أهداف اقتصاديات المعرفة:

يرى (ناصر، ٢٠١٨: ١٣) أن اقتصاد المعرفة يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإبداع والابتكار.
- التعليم أساسي للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية المعرفية.
- البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الحاكمية الرشيدة التي تقوم على أسس اقتصادية قوية.

وقد ذكر (Evans، Heather، Davis(2021) أهداف اقتصادية المعرفة من خلال النقاط التالية:

١. إن المعرفة العلمية والعملية التي وتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حالياً لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها.
٢. الاسهام في تحسين أداء ورفع الانتاجية وتخفيف كتلة الانتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والاساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة
٣. الاسهام في زيادة الانتاج والدخل القومي وانتاج المشروعات والدخول أو العوائد التي تحققها والاسهام في توليد دخول للأفراد الذي ترتبط نشاطاتهم بالمعرفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
٤. الاسهام في توفير فرص عمل خصوصاً في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة رغم أن هذا يثير وجهات نظر متعددة بسبب أنه يرتبط في الغالب بمن تتوفر لديهم المهارات والقدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى.
٥. الاسهام في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه بسرعة واضحة.

كما ذكر (Jeanne، Roberts(2019 أن أهداف اقتصادية المعرفة تتمثل في:

١. الاسهام في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأس مال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي.
٢. الاسهام في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد وتتضمن هذه التغيرات الهيكلية ما يلي:

- زيادة الاهمية النسبية للإنتاج المعرفي المباشر وغير المباشر.
 - زيادة الاهمية النسبية لاستثمار وتكوين رأس المال المعرفي.
 - زيادة الاهمية النسبية للعاملين المعرفيين.
 - زيادة الاهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية.
- ٣- الاسهام في التخفيف من قيد الموارد التقليدية وبالذات الطبيعية منها استخدامات جديدة للموارد المعروفة وتحسين الموجود منها وبذلك يتم ضمان استمرار التوسع في النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها بدون محددات تحدد ذلك وبالذات ما يتصل منها بالمحددات الطبيعية وخصوصاً الموارد الطبيعية التي تنتم بالندرية إزاء الطلب عليها.
- وتوصلت دراسة عبد الغفار (٢٠٢٠) إن المتطلبات الأساسية اللازمة للتعليم لمواجهة تحديات بناء الاقتصاد المعرفي تمثلت فيما يلي: ١- متطلبات المدرسة الإلكترونية.
- ٢- متطلبات إنتاج وتطبيق المعرفة.
- ٣- متطلبات المدرسة المجتمعية.
- ٤- متطلبات توظيف المعرفة لتلائم سوق العمل.
- ٥- متطلبات سوق عمل اقتصاد المعرفة.
- وبناءً عليه يتضح أن اقتصاديات المعرفة تسعى إلى بناء مجتمع قائم على المعرفة وإدارة ابداعية؛ حيث تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي بما يتناسب مع متطلبات العصر.
- خصائص اقتصاديات المعرفة:**
- حيث تتميز اقتصاديات المعرفة عن غيرها من الاقتصاديات التقليدية بمجموعة من الخصائص وهي:
- هذه الاقتصاديات تنظر إليها المعرفة على أنها محرك العملية الإنتاجية وفي نفس الوقت هي سلعة لها تبعاتها الاقتصادية في الأسواق، كما أن هذا النوع من التصور

للمعرفة وهذه النظرة الاقتصادية للمعرفة تحتم أن نرى بعض الفوارق الرئيسية عما اعتاده الاقتصاديون في تناولهم للسلع. (عماد الدين، ٢٠٠٣: ٣٢٤)

فالمعرفة كسلعة لا يمكن لها أن تنضب أو تنتهي وتتلاشى بسبب استخدامها كما هو الحال في استهلاكنا لغيرها من السلع، بل إنه كلما ازداد استخدام المعرفة وإعمال العقل والتفكير فيها نتج معرفة جديدة، فالاقتصاديات المعرفة هي اقتصاديات وفرة وليس اقتصاديات ندرة ومن وجهة نظر المهتمين بمجال اقتصاديات المعرفة من منظورات مختلفة، وتبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وبمراجعة الأدبيات التي تناولت سمات وخصائص الاقتصاديات المعرفية، اجمعوا على الخصائص التالية :

١- اقتصاد افتراضي يعتمد على منظمات افتراضية يتقلص فيها الموقع الجغرافي؛ حيث الاختفاء التدريجي لقيود الزمان والمكان في ظل الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ حيث إنه اقتصاد مفتوح بالكامل ولا توجد حواجز للدخول إليه أو عقبات زمنية ومكانية، وذلك من خلال الابتكار في التكنولوجيا الذي يسهل إمكانية الوصول لمصادر المعرفة في جميع أنحاء العالم؛ ومن ثم زيادة نشر المعرفة؛ ليصبح اقتصاد عالمي يشمل جميع الدول معتمداً على مشاركة المعارف الجديدة بين الدول. (المولى؛ محمد، ٢٠٢١: ١٣٤٥)

٢- يُعد الابتكار محورياً أساسياً للاقتصاد المعرفي؛ حيث إن القدرة على الابتكار والإبداع يساعد على توظيف المعرفة بشكل جيد؛ ومن ثم يصبح قادراً على التكيف مع التغيرات ومواكبة المستجدات الحياتية التي تتغير سريعاً. (الغازمي، ٢٠٢١: ٢٥٤)

٣- اقتصاد يعتمد على التعليم والتدريب من أجل تنمية رأس المال البشري (القادة/المعلمات) المؤهلة والمدرّبة والمتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة، فضلاً عن الاهتمام بالتدريب المستمر الذي يمكن المعلمات من مواكبة التطورات التي تحدث في المعرفة على المستوى المحلي والدولي. (منصور، وآخرون، ٢٠٢٤: ٢٤٩)

وتوصلت دراسة **Helfat&Raubitschek(2024)** إلى أن المنتجات المعتمدة على المعرفة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية من خلال الإبداع، وقدمت الدراسة نموذجًا فكريًا لكيفية قيام المنظمة ببناء واستخدام المعرفة والإمكانات بشكل ناجح، ولاستمرار الميزة التنافسية من خلال الإبداع، وقد دعت الدراسة إلى تنسيق كل من المعرفة الضمنية والظاهرة؛ لتكوين المعرفة المتكاملة التي يحتاجها تتابع الإنتاج مع المعرفة الجوهرية، وأكدت دور اقتصاد المعرفة في إسناد الإمكانات والأنشطة وتتابع الإنتاج.

في ضوء ما سبق يتضح أن اقتصاد المعرفة يتميز بسمات تختلف تمامًا عما سبقه، حيث إنه اقتصاد منفتح على العالم، ولا يمكن احتكار المعرفة في مصدر أو مكان محدد، بل بطبيعتها تنتشر وتتبادل ويتم مشاركتها في كل مكان وفي أي وقت، فضلًا على أن المناخ الكلي لهذا الاقتصاد يشجع الاستثمار في المعرفة ويدعم الإبداع الابتكار.

مقومات اقتصاديات المعرفة:

تعد المعرفة موردًا متجددًا، لا يفنى بالاستخدام، ولا ينتهي بالانتشار من فرد إلى آخر، بل تنمو المعرفة وتزداد كلما تقاسمها أفراد المجتمع واشتركوا في استخدامها، مما أدى ذلك إلى تغير مفهوم الثراء الاقتصادي؛ حيث صار الثراء الاقتصادي يُقاس بما يملكه المجتمع من معارف ومهارات وابتكارات، وما يملكه المجتمع من مبدعين قادرين على توليد ونشر المعرفة واستخدامها وتوظيفها في ميادين الإنتاج المختلفة، وهو الأمر الذي جعل مؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص تحتل موقعًا رياديًا في قلب الاقتصاد المعرفي الجديد، من منطلق كونها المرحلة الأهم في تنشئة الطفل معرفيًا وثقافيًا وعلميًا. (صالح، وآخرون، ٢٠٢٤)

وذكر (Bruce Mallor, Larue 2020) مقومات اقتصاديات المعرفة من خلال الآتي:

إن اقتصاد المعرفة ليس مبنياً على القاعدة المعرفية فقط ولكنه اقتصاد يتجاوب بالدرجة الأولى مع المقومات والمتغيرات لذا فإنه يكون من عدة مقومات أساسية متكاملة مترابطة أبرزها ما يلي :-

١. **مقومات بشرية مؤيدة:** حيث أن المجتمع هو أكبر قاعدة لدعم اقتصاد المعرفة فهو المستهلك لهذه المعرفة وهو المستفيد من ثمراتها ولذلك كلما كان تأكيد المجتمع على هذه الفوائد واستحسانه لنتائجها فإن مردودها سيكون إيجابياً من ناحية التقدم والإبداع والتطور.
 ٢. **وجود مجتمع متعلم:** أي أن توافر ذلك المجتمع يُعدّ أفضل البيئات لنمو اقتصاد المعرفة فعلى الأفراد مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم وإذا لم تنتهياً للفرد فرص التعلم فإن اقتصاد المعرفة سيبقى متأخراً عن التطور المأمول.
 ٣. **توفير منظومة بحث وتطوير فاعلة:** أي توافر هذه المنظمة المتقدمة يُشكل أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة لأنه بغيرها يعنى غياب التخطيط والتوجيه والتقييم والتطوير.
 ٤. **تهيئة عمال المعرفة وصناعاتها:** أي يكون لديهم معرفة وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.
 ٥. **توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** وتمكن الأفراد من الوصول إليها بسهولة ويُسر وتخصيص جزء مهم من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار.
- وتوصلت دراسة (Bearth, Gal, 2023) أن قطاع الخدمات لم يعد يعتمد على الوظائف ذات المهارة البسيطة والأجور المتدنية، وأن معظم الوظائف الجديدة تعتمد على المهنيين الذين سيأتون من ميادين العلوم والحاسبات والهندسة والإدارة والاستشارات والتعليم والإعلام، أما الأعمال التي يقوم بها ذوو المهارات المتدنية سوف تستبدل بالأعمال التقنية (الآلات المفكرة) سيتم تقييم الفرد مستقبلاً على ما يتعلم لا على مقدار ما يعرف، وهذه السمة المميزة للقوى العاملة المعرفية، وسوف يتحول النوع الجديد من الوظائف

بشكل سريع من إعداد المنتجات المادية المحسوسة إلى ابتكار المعلومات وتحويلها إلى معرفة لحل المشكلات.

ركائز الاقتصاد المعرفي:

يؤكد (James,2024,95) أن الاقتصاد المعرفي في أساسه يركز على أربع ركائز، وهي:

١- الابتكار (البحث والتطوير): الابتكار الذي هو ناتج للبحث والتطوير ومحرك له، لا يتم بناء على جهود فردية وإنما يتم من خلال علاقات شراكة وتحالف بين كافة المؤسسات المنتجة للمعرفة وغيرها من المنظمات والمؤسسات الإنتاجية الأخرى التي تسعى لمواكبة ثورة المعرفة المتنامية وتعمل على تكييفها وفق حاجات المجتمع، ولذا فالابتكار يُعدّ نتاج مجتمع متعلم وفق فلسفة وسياسات ربطت فعلاً بين محتوى التعليم وواقع المجتمع ومتطلباته.

٢- التعليم: وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

٣- البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكيفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية

٤- الحوكمة الرشيدة: والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتوصلت دراسة القرني (٢٠١٩) إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ١-التحول نحو التعلم والإنتاج وابتكار المعرفة. ٢-التحول نحو المدرسة الاجتماعية لبناء مجتمع المعرفة. ٣-التحول نحو التعلم للعمل (توظيف المعرفة لمواءمة سوق العمل).

مما سبق يمكن القول أن التعليم يعد من العوامل الأساسية لتمكين الأفراد في مجتمع اقتصاد المعرفة، وبالرغم من أن الهيئات الدولية التي تعمل في مجال مراقبة التعليم في الدول النامية تشيد بالجهود التي تبذلها الدول العربية لزيادة نسبة الالتحاق بالمدارس وكذلك في مجال محو الأمية، إلا أن هذه الدول ما تزال تواجه بتحديات عدة للوصول بمنظومة التعليم بها في كافة مراحلها للمستوى الذي يؤهلها للعمل في مجتمع اقتصاد المعرفة.

اقتصاد المعرفة وعلاقته بالإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة:

يعتمد اقتصاد المعرفة على رأس المال البشري (المديريات/المشرفات/المعلمات) ولكن بشروط من أهمها: مستوى عال في التعليم والتدريب بشرط الاستدامة وفق المستجدات الحديثة، ودرجة عالية من التمكن والكفاءة، والحرص على التعلم الذاتي المستمر، والقدرة على التواصل والإبداع، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فضلاً عن المرونة، والقدرة على التحول من مستوى إلى آخر أفضل، والتعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيفها بالعملية التعليمية (gur Akin,2016,65)

وبذلك يتضح أن اقتصاديات المعرفة قد صارت سمة من سمات العصر الحديث، حيث تعتمد عليه المجتمعات بشكل مستمر لتحقيق التقدم والازدهار؛ حيث إنه يُعد نظاماً اقتصادياً قائماً على المعرفة والمعلومات، ويعتمد على الموارد البشرية الماهرة والمُتقنة؛ بوصفها الثروة الحقيقية للتقدم والرخاء، ومن ثم فإن اقتصاديات المعرفة تمثل تحدياً قوياً للمديريات والمشرفات والمعلمات في مؤسسات الطفولة المبكرة؛ حيث يتطلب منهن مواكبة التطورات المتسارعة وتطوير مهاراتهن ومعارفهن، لكي يُقدّم لهن فرصةً لتحسين كفاءتهن وجعل تعلم أطفالهن أكثر فاعلية وجاذبية، ولكن بشروط تتمثل في:

متطلبات مواكبة المديرات والمشرفات والمعلمات لاقتصاد المعرفة:

- امتلاك مهارات القرن الحادي والعشرين: حيث تُركز اقتصاديات المعرفة على مهارات القرن الحادي والعشرين مثل: التفكير النقدي، حلّ المشكلات، الإبداع والابتكار، التواصل والاتصال، المشاركة والتعاون؛ لذا تحتاج معلمة الطفولة المبكرة إلى امتلاك وتطوير هذه المهارات لكي تُمكن أطفالها من النجاح في هذا العالم السريع المتغير.
- استخدام التكنولوجيا: ولأن التكنولوجيا هي لغة العصر؛ فإنها تلعب دوراً أساسياً في اقتصاديات المعرفة؛ لذا يجب على معلمة الطفولة المبكرة أن تكون على دراية بأحدث التقنيات التعليمية وكيفية استخدامها لتعزيز تعلّم أطفالها.
- التعلم الذاتي: في ظل اقتصاديات المعرفة، يجب على معلمة الطفولة المبكرة امتلاك مهارة التعلم الذاتي، والسعي إلى تطوير مهاراتها، ومعارفها، لكي تواكب التطورات الحديثة المتسارعة في مجال التعليم. (القرني، ٢٠١٩، ٦٤).
- التعاون والمشاركة مع الآخرين: حيث يتطلب نجاح مسيرة اقتصاديات المعرفة التعاون والمشاركة؛ لذا يجب على معلمة الطفولة المبكرة أن تكون قادرة على المشاركة الفعّالة والتعاون مع زملائها، وأولياء الأمور، والقيادات (المديرات/الموجهين/ المشرفات) لإيجاد بيئة تعلّمية غنية وداعمة للأطفال (عبد الغفار، ٢٠٢٠، ٣٩).
- الإبداع وابتكار حلول جديدة: تُشجع اقتصاديات المعرفة على الإبداع وابتكار حلول جديدة في مواجهة التحديات، لذا يجب على معلمة الطفولة المبكرة أن تكون مبدعة ومبتكرة في تصميم أنشطة تعلّمية جديدة وإيجاد طرق مبتكرة لتعليم أطفالها.
- تقييم التعلم: تُولي اقتصاديات المعرفة أهمية كبيرة لتقييم التعلم لقياس مدى تقدّم الأطفال؛ لذا يجب على معلمة الطفولة المبكرة أن تكون قادرة على استخدام

أساليب تقويم وتقييم فعالة لقياس مدى تعلّم أطفالها وتحديد احتياجاتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم. (محمد الشربيني، ٥٧، ٢٠٢٤).

حيث توصلت دراسة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (٢٠٢٠)، إلى أنه من الضروري تمكين الشباب منذ الطفولة للتدريب على مهارات البحث وتنمية الابتكار، بالإضافة إلى توفير البنى التحتية المعلوماتية والتقنية بحيث تتمكن المجتمعات من النهوض بالإنسانية من خلال اقتصاد المعرفة.

مما سبق يتضح أن معظم متطلبات بناء اقتصاد المعرفة تتركز حول التعليم مما يدل على أهمية الاستثمار في مجال التعليم. حيث تتوقف الانطلاقة الاقتصادية على إمكانية تحقيق استثمار كثيف في البشر من خلال التعليم، حيث أصبحت درجة التقدم تقاس بالفارق بين مدى اكتساب المعرفة والقدرة على اكتسابها. ومن المعلوم أن هناك ثلاث طرق لاكتساب المعرفة هي: التعليم، والبحث العلمي، والتطوير التقني.

متطلبات تحول الإدارة الإبداعية نحو اقتصاد المعرفة:

أن عملية تحول الإدارة الإبداعية نحو اقتصاد المعرفة تعد مشروعاً وطنياً له متطلباته التشريعية والمادية والبشرية، كما أنها بحاجة إلى إجراءات قبلية تضمن تحقيق الهدف من عملية التحويل ومن هذه الإجراءات:

- تبني مفهوم الإدارة الإبداعية.
- العمل على زيادة مرونة أنظمة الصرف.
- تعزيز مفهوم المحاسبية.
- التعاون وتوثيق الصلات بالرؤى والخطط الاقتصادية الوطنية.
- العمل على استثمار الخبرات الاقتصادية المحلية وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
- تركيز الجهود على تطوير عناصر مؤسسات رياض الاطفال البشرية والمادية والتقنية.
- توظيف تقنيات المعلومات في مؤسسات رياض الاطفال النائية. (Ramb، Bonl، &،

(65،2023

وبما أن اقتصاديات المعرفة قائم على العلم والادراك بأهمية تحول المجتمع من ردود أفعال إلى الفعل أي صنع القرار وصناعة المستقبل كما يجب أن يكون، فإن تحول التعليم نحو اقتصاد المعرفة بحاجة إلى تأسيس رغبات جديدة وتوفير الموارد الكافية، وتوليد احتياجات جديدة تتصف بالتجدد وربط الرغبات الجديدة بآمال وطموحات وأهداف الانسان، ويرتقى بارتقائهم إلى درجة عالمية التفكير وعالمية الانتماء وعالمية الانتاج، والاستهلاك والادخار، كما ان حول الإدارة الإبداعية نحو اقتصاد المعرفة يتطلب منظومة مخطط من البرامج للابتكار والإبداع وفق برامج معيارية كما يتطلب عمليات تجديد وتحديث مخططة لجميع محاور العملية التعليمية، إضافة إلى أن عملية التحول يجب أن تكون عملية انتقالية وفق اطار منهجي مخطط لتطوير البنية الاساسية للمنهج وعمليات القياس والتقويم التي ينبثق عنها مخرجات جديدة تهتم بالبناء والتكوين للكفايات التكنولوجية مع توفير المناخ المناسب للمشروعات التعليمية.

وتوصلت دراسة حصة حمود وعواطف إبراهيم (٢٠١٤) إلى أهم الكفايات التي يجب توافرها وهي كالتالي (مرتبة تنازليا): كفايات التعلم للكينونة والتعايش مع الآخر، ثم كفايات الانتماء الوطني، فكفايات العمل بروح الفريق، ثم كفايات توظيف المعرفة للمواءمة مع سوق العمل، وأخيرا الكفايات الفكرية.

مجمل القول: إن الاقتصاد المعرفي من الأنظمة التربوية التي تستجيب لمتطلباته بمرونة، وأن تتلاءم مع القوى العاملة وأن تسعى بجد لتحقيق الارتقاء الاجتماعي، وأن تكون قادرة على مواجهة التحديات، إن النقلة النوعية للنظام التربوي تعني أنه استجاب للتحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة، مساو لها في القوة والاتجاه ، وإذا لم يستجب لتلك التحديات، أو لم يستمر في الاستجابة للتغيرات التي يحدثها اقتصاد المعرفة؛ فإن هذا سيلقى على النظام التربوي تحديات ومطالب جديدة، عليه الاستجابة لها بنفس القوة والاتجاه؛ وإلا ظلت هذه التحديات تتزايد وتتعقد إلى أن تفرض حلول من خارج النظم التربوية؛ كي يستجيب لها، وسيصبح عندها عديم الفائدة.

طبيعة الإدارة الإبداعية في عصر اقتصاد المعرفة:

يعتمد اقتصاد المعرفة على نشر المعلومات واستثمارها فنجاح المؤسسات يعتمد كثيراً على فعاليتها في جمع المعرفة واستعمالها واستخدامها لرفع الانتاجية وانتاج سلع جديدة، ومن هذا المنطلق يتطلب اقتصاد المعرفة نوعاً جديداً من التعليم والتدريب.

أن الإدارة الإبداعية في عصر اقتصاد المعرفة تسعى إلى تحقيق التميز والالتقان والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة والمعرفة كثروة وطنية استراتيجية، وتعزيز القدرة على البحث والتعلم وضمان اسهام جميع الافراد في بناء اقتصاد متجدد مبني على المعرفة، واعتبار ذلك الطريق الآمن لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات، كما أن رأس المال البشري لم يكن في أي يوم من الأيام أكثر أهمية مما هو عليه الآن ما أعطى التعليم - كمؤسسة مجتمعية مسئولة عن تنشئة وتنمية الانسان - شأنًا عظيمًا ومكانة خاصة من بين غيرها من المؤسسات وجعل للإدارة الإبداعية أبعاد قومية تتعدى حدود التميز المؤسسي، ومن الضروري نقل الأطفال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الإيجابية المعتمدة على المشاركة الفاعلة وإتاحة الفرص له ليناقدش ويحاور ويعرض أفكاره ويستطيع التفاعل مع تكنولوجيا العصر كما يستطيع اتخاذ قراره ذاتيًا، ويكتسب مهارات التفكير والإبداع ويوظفها، ويسهم في انتاج المعرفة وتطويرها كما يجب بناء شخصية الطفل وتدريبه على مهارات ابداعية ومهارات العمل الجماعي والمهارات السلوكية وتحمل المسؤولية. (Crag, Andrew John 2021,88)

إن مؤسسات الطفولة المبكرة يجب أن تدرك أهمية اقتصاد المعرفة ودوره في تعزيز قدرة الاقتصاد الوطني على المنافسة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وأن المعرفة والمعلومات أصبح لهما دور مهم في إطلاق المشروعات وتطويرها في عصر التقنية والتكنولوجيا، وأن المعلومات تمثل الخطوة الأولى للتوصل إلى مجتمع المعرفة لأن المجتمع المعرفي قادر على توظيف تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في خدمة



التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحسين بيئة ومناخ التجارة والاستثمار والخدمات المالية.(A، L. Zamfir، Pulmb, 2011,57)

إن تطبيق استراتيجيات تعليمية وإدارية حديثة في المؤسسة التربوية والتعليمية سيساعد على خلق عمليات جماعية وفردية تُمكن من رفع مستوى جودة العمل وبالتالي توليد قيم إضافية له تزيد من قدرة تلك المؤسسات على استيعاب المتغيرات الحديثة والمساهمة في بناء اقتصاد معرفي يمثل رافداً جديداً ومهماً للاقتصاد الوطني كما أن دور التعليم في تعزيز التحول نحو الاقتصاد المعرفي سيكون فاعلاً عندما يتم توفير فرص التعليم النوعي للجميع والاعتماد على التعلم الذاتي المستمر، وتطوير طرق التدريس وعمليات التقويم، والاعتماد على التحليل والإبداع، وتشجيع الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، وإعداد الفرد للعمل وسط الاقتصاديات التنافسية، وتسخير التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم، وأن النظام التعليمي في عصر اقتصاد المعرفة يتطلب التحول نحو أساليب وأنماط حديثة من الاستراتيجيات مثل التعليم عن بُعد، والتعلم الافتراضي نمط التعليم المفتوح، والتعليم مدى الحياة واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس وتفعيل دور مراكز مصادر التعلم، والانتقال نحو العمل على إنتاج التقنية بدلاً من استيرادها، واعتماد التعليم القائم على البحث العلمي، واحتضان الطلبة الموهوبين والباحثين المتميزين ورعايتهم وتقديم الدعم المالي المطلوب لأبحاثهم.(UNISCO,2019)

إن الهدف المستقبلي للعملية التعليمية في الفكر التربوي الحديث هو تحقيق التعلم للإتقان والتفوق والتميز للجميع، وذلك من خلال التركيز على الكيف بدلاً من الكم، والانفتاح على الثقافة العالمية بما يكفي وعدم عزلتهم عن العالم من جهة والمحافظة على العادات والتقاليد، والقيم من جهة أخرى، واستخدام المعرفة لتطوير قدرات الطلبة العقلية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال إجراء تغييرات جذرية في كل من المناهج، وأدوار كل من المعلمين والمتعلمين ، وطرق وأساليب التدريس، واستخدام التكنولوجيا(B، Katalinic,2011,66)

وتأسيساً على ما سبق وحتى يتاح لمؤسسات الطفولة المبكرة تفادي التقادم المعرفي والتقني قدر الإمكان، وملاحقة تسارع التغيرات التي طرأت على المهارات والخبرات فإن الأمر يتطلب تكثيف البحوث والدراسات وفقاً لما تقتضيه التغيرات الجارية في عمليتي التعليم والتعلم في سياق مجتمع المعرفة، كما يتطلب إكساب المعلمات وغيرهم من العاملين في مجال تعليم المهارات اللازمة لاستخدام التقنيات الجديدة مثل : الحاسب الآلي، شبكة الانترنت، وأساليب تحسين فعالية استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية والتعليمية على مستوى الإدارات الثلاث العليا والوسطى والتنفيذية حتى تستطيع تلك المؤسسات استيعاب كافة المستجدات، والتعامل معها وفق مقتضياتها ومتطلباتها المادية والمعنوية، وفي مقدمة ذلك التمكين الإداري والقيادة الذاتية والمستقلة للمؤسسة التربوية وتطوير عمليات اتخاذ القرار وتمويل البرامج والمشروعات التطويرية إضافة إلى تكثيف عملية التدريب وإعادة التأهيل للحصول بصورة متواصلة على موارد بشرية جديدة ومتطورة تحقق مفهوم التعلم مدى الحياة.

الإجراءات المنهجية للبحث:

يتناول هذا الجزء عرضاً للإجراءات التي تم إتباعها من حيث منهج البحث المستخدم، ويلي ذلك عرضاً لعينة البحث متضمناً كيفية اختيارها، ثم عرض تفصيلي للأدوات التي تم استخدامها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث. وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج البحث:

ويقصد بمنهج البحث الطريقة التي تسير عليها الباحثة في بحثها، ويختلف هذا باختلاف موضوع وهدف البحث، وتتوقف عملية اختيار منهج البحث على طبيعته، وتحدد طبيعة البحث هنا باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي المقارن لما له من قدرة فائقة على التعمق في الظاهرة موضوع البحث، بالتعرف على مشكلة البحث وتحديد أهدافها، والقدرة

على وصفها كما هي ثم يقوم بتفسيرها، كما يهتم بالظروف، والعلاقات التي توجد بين الوقائع وبعضها.

ومن ثم اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، حيث يحاول البحث الحالي التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.

ثانياً: عينة البحث:

١- عينة البحث الاستطلاعية:

هدفت عينة البحث الاستطلاعية إلى:

- التحقق من الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة في البحث الحالي.
 - التأكد من وضوح التعليمات، ومدي ملائمة ووضوح صياغة المفردات لأفراد العينة.
 - العمل على حل التساؤلات التي قد تطرح نفسها أثناء التطبيق على العينة الاستطلاعية، وذلك بهدف التغلب عليها أثناء التطبيق على العينة الأساسية.
- وتكونت العينة الاستطلاعية من عدد (١٠٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال ممن تروحت أعمارهن بين (٢٥-٥٠) سنة بمتوسط (٣٤.٢٤) وانحراف معياري (٤.٥٨). وذلك لحساب الكفاءة السيكومترية لأدوات البحث (معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة).

عينة البحث الأساسية:

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات الأساسية قامت الباحثة بتحديد عينة البحث الأساسية. تمثلت عينة البحث الأساسية في عدد (٥٠٠) من المديرات والمشرفات والمعلمات، ممن تتراوح أعمارهم بين (٢٥-٥٠) عاماً بمتوسط عمري (٣٣.٢٣) وانحراف معياري (٥.١٤) وراعت الباحثة أن يكونوا موزعين على المتغيرات التصنيفية

للبحث وهي: الخبرة (أقل من خمس سنوات، أكثر من خمس سنوات)، ونوع الروضة (حكومية، خاصة)، وتوزعت أعدادهم وفق المتغيرات الديموجرافية كما في الجدول التالي:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق المتغيرات الديموجرافية

التصنيف	المديرات	المشرفات	المعلمات	الاجمالي
القاهرة	٢٠	٢٠	٦٠	١٠٠
أسيوط	٢٠	٢٠	٦٠	١٠٠
الاسكندرية	٢٠	٢٠	٦٠	١٠٠
طنطا	٢٠	٢٠	٦٠	١٠٠
السويس	٢٠	٢٠	٦٠	١٠٠
الاجمالي	١٠٠	١٠٠	٣٠٠	٥٠٠

أدوات البحث:

قامت الباحثة باستخدام الأدوات التالية لتحقيق أهداف البحث الحالي:

استبانة معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة (إعداد الباحثة)

و فيما يلي وصفاً لهذه الأدوات وبياناً للخصائص السيكومترية لها بما يجعل استخدامها في البحث الحالي محلاً للثقة.

[١] معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة: إعداد الباحثة.

[أ] هدف الاستبانة: قامت الباحثة بإعداد استبانة لرصد واقع توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة وحصر المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام توظيفها ومحاولة التوصل إلى حلول لها من خلال وضع تصور مقترح لتوظيفها في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة باعتبارها من أبرز أهداف البحث الحالي، لتعزيز الاستفادة من اقتصاديات المعرفة بمؤسسات الطفولة المبكرة .

[ب] خطوات إعداد الاستبانة:

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث اطلعت الباحثة على ما أتيح لها من إطار نظري ودراسات سابقة ومراجع عربية وأجنبية، وكذلك النظريات المتعلقة بمتغير متطلبات الإدارة الإبداعية، للاطلاع على التعريفات المختلفة للمتغير، والأبعاد الخاصة به، وذلك لمساعدتها في تحديد المفهوم الإجرائي له، والأبعاد الفرعية، والبنود والعبارات التي يحتويها الاستبانة المستخدم في البحث الحالي. كما قامت الباحثة بالاطلاع على الاستبانات المشابهة حيث اطلعت على المقاييس والاختبارات التي تناولت مفهوم متطلبات الإدارة الإبداعية سواء عربية أو أجنبية، وذلك للتعرف على مكونات الاستبانة، وأبعادها، وبنودها، وعباراتها، واختيار الباحثة للبنود والعبارات التي تتناسب مع عينة البحث، والتي من الممكن أن تسهم في بناء الاستبانة الحالية.

صياغة التعريفات الإجرائية للمتغير وأبعاده: قامت الباحثة بوضع التعريفات الإجرائية لمتطلبات الإدارة الإبداعية ولأبعادها، وذلك بناءً على الإطار النظري الذي قامت الباحثة بجمعه، الدراسات السابقة والمقاييس التي تم الاطلاع عليها.

[ج] وصف الاستبانة:

تتكون الاستبانة من (٣٤) بنداً موزعة على أربعة محاور رئيسة تمثل المحاور الأساسية لمتطلبات الإدارة الإبداعية ويعرض جدول (٢) المحاور الرئيسة وعدد البنود.

أبعاد استبانة متطلبات الإدارة الإبداعية

عدد البنود	البعد
٩	١- واقع توظيف الإدارة الإبداعية
٨	٢- معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية
٨	٣- متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية
٩	٤- توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة
٣٤	إجمالي البنود

حساب الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: الصدق: الاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع لقياسه، بمعنى أن يقيس الاختبار الأهداف الذي صُمِّمَ من أجلها، ومن ثم يعد الصدق والثبات من الأمور الهامة والضرورية التي يجب التأكد منها بالنسبة لأي مقياس حتى يمكن الاعتماد به والاطمئنان إلى استخدامه، والثقة في أنه يقيس فعلاً ما وضع لقياسه أصلاً، وأنه متى تم تطبيقه على نفس الأفراد يظهر مستواهم الحقيقي تقريباً. وقد استخدمت الباحثة عدة طرق للتأكد من صدق متطلبات الإدارة الإبداعية وذلك على النحو التالي:

• الصدق المنطقي:

يهدف الصدق المنطقي (صدق التكوين الفرضي) إلى الحكم على مدى تمثيل الاستبانة للميدان الذي تقيسه. أي أن فكرة الصدق المنطقي تقوم في جوهرها على اختيار مفردات الاستبانة بالطريقة الطبقيّة العشوائية التي تمثل ميدان القياس تمثيلاً صحيحاً، وقد قامت الباحثة ببناء مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية ووضع مفردات مناسبة لقياس كل مكون على حده من خلال حساب المتوسط والوزن النسبي لكل مكون، ويندرج تحت هذا النوع من الصدق ما يسمى صدق المحكمين، وذلك للتأكد من مدى وضوح المفردات وحسن صياغتها، ومدى مطابقتها للبعد الذي وُضعت لقياسه، و تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الطفولة المبكرة والتربية وعلم النفس، حيث تم تقديم الاستبانة مسبقاً بتعليمات توضح لهم ماهية متطلبات الإدارة الإبداعية وسبب استخدام الاستبانة، طبيعة العينة، وطلب من كل منهم توضيح ما يلي:

- ١- مدى انتماء كل مفردة للبعد الذي تنتمي إليه
- ٢- تحديد اتجاه قياس كل مفردة للبعد الذي وضعت أسفله.
- ٣- مدى اتفاق بنود الاستبانة مع الهدف الذي وضعت من أجله.
- ٤- مدى مناسبة العبارة لطبيعة العينة.
- ٥- الحكم على مدى دقة صياغة العبارات ومدى ملائمتها للمقياس.

٦- إبداء ما يقترحونه من ملاحظات حول تعديل أو إضافة أو حذف ما يلزم.

٧- تغطية وشمول الاستبانة لقياس كل الأبعاد اللازمة.

٨- وضوح التعليمات الخاصة بالاستبانة.

وقد تم إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون لمفردات الاستبانة وذلك بعد أن تم حساب نسب اتفاق السادة المحكمين على كل مفردة من مفردات الاستبانة، واستخدام معادلة "لأوشي" لحساب نسبة صدق المحتوى لكل مفردة من مفردات الاستبانة، وبناءً على معادلة لأوشي تعتبر المفردات التي تساوي أو تقل عن (٠.٦٢) غير مقبولة. وتتص معادلة لأوشي لحساب نسبة صدق المحتوى لكل مفردة من مفردات كالاتي:

$$\text{صدق المحتوى (CVR) للأوشي} = \frac{\text{ن و} - \text{ن/ن}}{\text{ن/ن}}$$

ن و: عدد المحكمين الذين وافقوا.

ن: عدد المحكمين ككل.

كما قامت بحساب نسبة اتفاق المحكمين على كل مفردة من مفردات الاستبانة وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

عدد مرات الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{100 \times \text{عدد مرات الاختلاف}}$$

عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف

ويوضح الجدول التالي نسب اتفاق السادة المحكمين ومعامل صدق لأوشي على كل مفردة من مفردات مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية كالتالي:

جدول (٣) النسب المئوية للتحكيم على مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية (ن=١١)

م	معامل	نسبة الاتفاق	القرار	م	معامل	نسبة الاتفاق	القرار	م	معامل	نسبة الاتفاق	القرار
١	١	%١٠٠	تقبل	٢٩	١	%١٠٠	تقبل	١٥	١	%١٠٠	تقبل
٢	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل	٣٠	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل	١٦	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل
٣	١	%١٠٠	تقبل	٣١	١	%١٠٠	تقبل	١٧	١	%١٠٠	تقبل
٤	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل	٣٢	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل	١٨	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل
٥	١	%١٠٠	تقبل	٣٣	٠.٤٥	%٧٢.٧	لا تقبل	١٩	٠.٤٥	%٧٢.٧	تقبل
٦	١	%١٠٠	تقبل	٣٤	٠.٤٥	%٧٢.٧	تقبل	٢٠	١	%١٠٠	تقبل
٧	١	%١٠٠	تقبل	٣٥	١	%١٠٠	تقبل	٢١	١	%١٠٠	تقبل
٨	٠.٦٣٦	%٨١.٨	تقبل	٣٦	٠.٦٣٦	%٨١.٨	تقبل	٢٢	٠.٦٣٦	%٨١.٨	تقبل
٩	١	%١٠٠	تقبل	٣٧	٠.٤٥	%٧٢.٧	لا تقبل	٢٣	٠.٤٥	%٧٢.٧	تقبل
١٠	٠.٤٥	%٧٢.٧	لا تقبل	٣٨	١	%١٠٠	تقبل	٢٤	١	%١٠٠	تقبل
١١	١	%١٠٠	تقبل	٣٩	٠.٤٥	%٧٢.٧	لا تقبل	٢٥	١	%١٠٠	تقبل
١٢	١	%١٠٠	تقبل	٤٠	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل	٢٦	٠.٨١٨	%٩٠.٩	تقبل

وبناءً على الجدول السابق تبين أن بنود مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية تمتعت بنسب صدق واتفاق بين المحكمين تراوحت بين ٠.٦٣٦ إلى ١ حسب معامل لأوشي وبين ٨١.٨ إلى ١٠٠ حسب معامل الاتفاق وتم حذف (٦) عبارات ومن ثم أصبحت الصورة النهائية للمقياس (٣٤) عبارة.

الاتساق الداخلي للمقياس: قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي لبنود وأبعاد الاستبانة وذلك على النحو التالي:

(١) **الاتساق الداخلي للعبارات:** قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، كما هو مبين في جدول (٤).

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والاستبانة (ن=١٠٠)

واقع توظيف الإدارة الإبداعية		معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية		متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية		توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة	
الدرجة الكلية للبعد		الدرجة الكلية للبعد		الدرجة الكلية للبعد		الدرجة الكلية للبعد	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٥٣٧**	١	٠.٥٢٨**	١	٠.٥٢٦**	١	٠.٦٢٨**	١
٠.٥٤٨**	٢	٠.٦٥٨**	٢	٠.٧٣٩**	٢	٠.٧٦٢**	٢
٠.٦٢١**	٣	٠.٦٥٢**	٣	٠.٧١٠**	٣	٠.٦٨٣**	٣
٠.٦٥٧**	٤	٠.٥٣٧**	٤	٠.٧٩١**	٤	٠.٥٦١**	٤
٠.٤٨٩**	٥	٠.٦٢٩**	٥	٠.٨١٤**	٥	٠.٥٢٩**	٥
٠.٧٥٢**	٦	٠.٤٧٨**	٦	٠.٧٥٦**	٦	٠.٨٦٤**	٦
٠.٥٢٨**	٧	٠.٥٣٣**	٧	٠.٦٣١**	٧	٠.٧٨٣**	٧
٠.٦٣٩**	٨	٠.٥٣٧**	٨	٠.٤٣٤**	٨	٠.٥٣٩**	٨
٠.٥٦٨**	٩					٠.٧٢٨**	٩

معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٠١ ن=١٠٠ ≥ ٠.٣٤٩ وعند مستوى ٠.٠٠٥ ≥ ٠.٤٤٩ يتضح من جدول (٥) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لكل بُعد دالة إحصائياً وهو ما يؤكد على الاتساق الداخلي للعبارات.

(٢) الاتساق الداخلي للأبعاد:

وذلك عن طريق حساب الارتباطات الداخلية للأبعاد الأربع للاستبانة، كما تم حساب ارتباطات الأبعاد الأربعة بالدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في جدول (٥) التالي:

جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد (ن=١٠٠)

الأبعاد	واقع توظيف الإدارة الإبداعية	معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية	متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية	توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة
واقع توظيف الإدارة الإبداعية.	-	-	-	-
معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية	**٠.٦٧٦	-	-	-
متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية	**٠.٥٦٢	**٠.٧٣٩	-	-
توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة	**٠.٦٢٨	**٠.٦٤٧	**٠.٥٣٩	-
الدرجة الكلية	**٠.٥٣٧	**٠.٦٠٥	**٠.٦٤٧	**٠.٥٩٨

معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠٠١ ن=١٠٠ $\geq ٠,٣٤٩$ وعند مستوى ٠.٠٠٥ $\geq ٠,٤٤٩$.
يتضح من جدول (٥) أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها البعض وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية دال إحصائياً وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية.

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ .
ثبات ألفا كرونباخ: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ والنتائج كما هي مبينة في جدول (٦).

جدول (٦): معامل ثبات مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية بطريقة ألفا كرونباخ

أبعاد الاستبانة	معامل ألفا
واقع توظيف الإدارة الإبداعية.	٠.٧٧٤
معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية	٠.٧٢٧
متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية	٠.٧٩٧
توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة	٠.٧٨٤
الدرجة الكلية	٠.٨٠٩

يتضح من الجدول السابق (٦) ارتفاع معامل ثبات ألفا كرو نباخ على مقياس متطلبات الإدارة الإبداعية مما يشير إلى الثقة لاستخدامه.

تحديد تعليمات الاستبانة، وطريقة التصحيح، وتفسير الدرجات:

١- تعليمات الاستبانة: يعتمد استبانة متطلبات الإدارة الإبداعية على التطبيق الفردي لكل فرد من أفراد العينة، وتوضح الباحثة المهمة المطلوبة، وتقوم بالتصحيح وفقا لمستويات ثلاثة.

٢- طريقة التصحيح: تتطلب الإجابة على بنود الاستبانة الاختيار من بدائل ثلاثة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة) وتكون التقديرات عليها بالترتيب: (١،٢،٣) ويعرض جدول (٧) الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (٧) طريقة التصحيح الخاصة باستبانة متطلبات الإدارة الإبداعية

استبانة متطلبات الإدارة الإبداعية			الأبعاد الرئيسية للمقياس
الدرجة العظمى	الدرجة الصغرى	عدد العبارات	
٢٧	٩	٩	واقع توظيف الإدارة الإبداعية.
٢٤	٨	٨	معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية
٢٤	٨	٨	متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية
٢٧	٩	٩	توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات
١٠٢	٣٤	٣٤	الدرجة الكلية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث:

تمّ الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v26، وتمّ تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها، والتي ترمي في الأساس إلى التحقق من فروض البحث والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

- ١- حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان-براون، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين مفردات الاستبانة والأبعاد التابعة لها والدرجة الكلية للمقياس.
- ٢- تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- ٣- معادلة لأوشي (Lawshe content validity Ratio) لحساب الصدق الظاهري.

$$\text{عدد مرات الاتفاق} \times \frac{100}{\text{مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}}$$

- ٤- اختبار اعتدالية البيانات (كلموجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov) واختبار (شابيور- ويلك Shapior- Wilk) لتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من نتائج البحث.
- ٥- تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)
- ٦- اختبار شيفيه (Scheffe's test) للمقارنات البعدية.
- ٧- التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (ضعيفة-متوسطة-كبيرة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.
- ٨- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ٩- المتوسط الحسابي الموزون: يساعد المتوسط الموزون في تحديد درجة توافر كل عبارة وترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الموزون عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطى

الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (١)، وفي ضوء ذلك يمكن

حساب المتوسط الموزون من العلاقة التالية:

$$\text{المتوسط الموزون} = \frac{(\text{تكرار "كبيرة"} \times ٣ + \text{تكرار "متوسطة"} \times ٢ + \text{تكرار "ضعيفة"} \times ١)}{\text{عدد العينة}}$$

ومن خلال قيمة المتوسط الموزون لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الثلاثي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الموزونة إلى ثلاث فئات متساوية وتحديد مدى كل من الاستجابات الثلاث (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) كما يلي:

$$\text{مدى ليكرت للإستجابة} = \frac{١ - ٣}{٣} = \frac{١ - ٣}{٣} = \frac{١ - ٣}{٣} = ٠,٦٦ \text{ من المدى الكلي}$$

ويوضح الجدول (٨) الفترات المناظرة لكل استجابة أو درجة توافر (كبيرة-متوسطة-ضعيفة)، حيث يمكن في ضوءه الحكم على درجة توافر عبارات ومحاور الدراسة. مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	درجة الموافقة
من ١ وحتى ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

نتائج البحث ومناقشتها:

بعد الانتهاء من عرض إجراءات الدراسة المنهجية والميدانية، فيما يتعلق بالمنهج المستخدم، والعينة من حيث حجمها والتوزيع الجغرافي لها، كذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة ووصف محتوياتها، ومبررات اختيارها، وخصائصها السيكمترية من صدق وثبات، وكيفية تطبيق تلك الأدوات على عينة الدراسة، تقدم الباحثة عرضاً لنتائج البحث والإجابة على أسئلتها ثم تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات لدراسات لاحقة.

أولاً: نتائج البحث: تعرض البحث تساؤلات البحث والإجابة عليها وفقاً للترتيب التالي:

نتائج المحور الأول: واقع توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة وتعرض الباحثة فيما يلي للمحاور والعبارات التي تنتمي إليها ونسبة الموافقة بالنسبة لكل عبارة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد.

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية لبنود واقع توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة

الترتيب	مستوي الموافقة	الوزن النسبي	درجة التحقق						المعايير والمؤشرات الدالة على تحقيقها	م
			درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
واقع توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة										
٤	ضعيفة	١.٣٧	٧٠.٢	٣٥١	٢٢.٠	١١٠	٧.٨	٣٩	يعتمد تحقيق الاهداف في مؤسسات الطفولة المبكرة على مدى كفاءة المديرات بها.	١
٦	ضعيفة	١.٣٣	٧٠.٦	٣٥٣	٢٥.٢	١٢٦	٤.٢	٢١	تقوم مؤسسات الطفولة المبكرة بتدريب المديرات بصورة دورية على مبادئ الإدارة الإبداعية.	٢



كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة بني سويف

٧	ضعيفة	١.٣٢	٧٢.٨	٣٦٤	٢١.٨	١٠.٩	٥.٤	٢٧	تمتلك المديرات رؤية إبداعية لحل المشكلات التي تواجهها داخل مؤسسات الطفولة المبكرة	٣
١	ضعيفة	١.٤٤	٦٣.٢	٣١٦	٢٨.٨	١٤٤	٨	٤٠	تهتم المديرات بطرح أفكار وأساليب جديدة في العمل لتحقيق الأهداف بشكل أسرع وكفاءة أفضل	٤
٣	ضعيفة	١.٣٩	٦٩.٢	٣٤٦	٢٢.٦	١١٣	٨.٢	٤١	تواكب المديرات التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة في الإدارة الإبداعية وتوظفها لجودة العمل داخل الروضات.	٥
٩	ضعيفة	١.٣٠	٧٢.٨	٣٦٤	٢٤	١٢٠	٣.٢	١٦	تمتلك المعلمات الشجاعة لإنجاز المهام بطرق إبداعية وتحمل نتائجها.	٦
٥	ضعيفة	١.٣٤	٧١.٢	٣٥٦	٢٣.٤	١١٧	٥.٤	٢٧	تعمل المعلمات ضمن فريق عمل يسوده روح الإبداع والتعاون والمشاركة داخل الروضة.	٧
٢	ضعيفة	١.٣٩	٦٨.٦	٣٤٣	٢٣.٤	١١٧	٨	٤٠	تشجع المديرات المعلمات على تبني الأفكار الجديدة لتحقيق الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة.	٨
٨	ضعيفة	١.٣١	٧٢.٦	٣٦٣	٢٣.٢	١١٦	٤.٢	٢١	تعتبر المديرات ان مجالات الإدارة الإبداعية هي مسئولية افراد معينين بالروضات وليس كل منتسبي المؤسسة.	٩
ضعيفة		١.٣٥							الوزن النسبي للبعد الأول	

يتضح من جدول (٩) أن عبارات بنود بعد واقع توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة ضعيفة حيث تراوح الوزن النسبي بين ١.٤٤ إلى ١.٣١ وجميعها في المستوي الضعيف مما يدل على أن توظيف الإدارة الإبداعية داخل المؤسسات ضعيف جدا.

نتائج المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة
وتعرض الباحثة فيما يلي للمحاور والعبارات التي تنتمي إليها ونسبة الموافقة بالنسبة لكل عبارة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد.

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية لبنود معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة

م	المعايير والمؤشرات الدالة على تحقيقها	درجة التحقق						الوزن النسبي	مستوي الموافقة	الترتيب
		درجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة										
١	تقصير الهيكل الإداري بالروضة في اداء المهام الموكل إليه تنفيذها في بيئة العمل بالمؤسسات.	٣١٦	٦٣.٢	١٦٤	٣٢.٨	٢٠	٤	٢.٥٩	كبيرة	٥
٢	ضعف قدرة مديرة الروضة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	٣١٣	٦٢.٦	١٧٧	٣٥.٤	١٠	٢.٠	٢.٦٠	كبيرة	٢
٣	اهمال احداث تغييرات في اساليب إدارة العمل بالروضة بشكل دوري ليتواءم مع التغيرات الإدارية الحديثة.	٣١٤	٦٢.٨	١٧٦	٣٥.٢	١٠	٢.٠	٢.٦٠	كبيرة	٤



كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة بني سويف

٧	كبيرة	٢.٥٧	٤	٢٠	٣٤.٨	١٧٤	٦١.٢	٣٠.٦	الجمود والتصلب الإداري وعدم الترحيب بالتجديد والتطوير.	٤
٨	كبيرة	٢.٥٣	٨	٤٠	٣١.٠	١٥٥	٦١.٠	٣٠.٥	ضعف امتلاك المديرين وجميع منتسبي المؤسسة للمهارات الإدارية الحديثة.	٥
١	كبيرة	٢.٧١	٢	١٠	٢٥	١٢٥	٧٣	٣٦٥	ضعف مهارات التفاعل مع مديري المؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات بينهم.	٦
٣	كبيرة	٢.٦٠	٢	١٠	٣٥.٢	١٧٦	٦٢.٨	٣١٤	ضعف الاهتمام بتطبيق نتائج البحوث العلمية لإحداث التطوير الإداري المطلوب.	٧
٦	كبيرة	٢.٥٨	٤	٢٠	٣٣.٨	١٦٩	٦٢.٢	٣١١	ضعف وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المديرين، والتي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة.	٨
كبيرة		٢.٥٩							الوزن النسبي للبعد	

يتضح من جدول (١٠) أن عبارات بنود بعد معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة كبيرة جدا حيث تراوحت نسبة الموافقة علي وجود عدد من المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الإبداعية تراوحت بين (٢.٧١) إلي (٢.٥٣) وجميعها تقع ضمن مدي الموافقة الكبيرة وهو ما يعكس أن هذه المعوقات تعوق تطبيق الإدارة الإبداعية وعلى رأسها العبارة السادسة التي تنص على ضعف مهارات التفاعل مع مديري المؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات بينهم.

نتائج المحور الثالث: متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة وتعرض الباحثة فيما يلي للمحاور والعبارات التي تنتمي إليها ونسبة الموافقة بالنسبة لكل عبارة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد.

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية لبنود متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة

م	المعايير والمؤشرات الدالة على تحقيقها	درجة التحقق						الوزن النسبي	مستوي الموافقة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة									
١	تدعيم العلاقات الانسانية والتنظيمية بين القيادات الإدارية بمؤسسات الطفولة المبكرة	٣١٦	٦٣.٢	١٦٤	٣٢.٨	٢٠	٤	٢.٥٩	كبيرة
٢	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري وتشجيع المبدعين داخل مؤسسات الطفولة المبكرة.	٣١٣	٦٢.٦	١٧٧	٣٥.٤	١٠	٢	٢.٦٠	كبيرة
٣	وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع منتسبي مؤسسات الطفولة المبكرة	٣٦٥	٧٣	١٢٥	٢٥	١٠	٢	٢.٧١	كبيرة
٤	سن التشريعات التي تتيح قدراً من الحرية والاستقلالية للقيادات الإدارية داخل مؤسسات الطفولة المبكرة من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرار	٣٠٦	٦٢.٦	١٧٧	٣٥.٤	١٠	٢	٢.٥٧	كبيرة
٥	توفير نظام جديد للمعلومات يساعد القيادات الإدارية في الحصول على المعلومات في اى وقت	٣١٦	٦٣.٢	١٦٤	٣٢.٨	٢٠	٤	٢.٥٩	كبيرة
٦	توفير بيئة تنظيمية داعمة ومعززة للإبداع الإداري داخل مؤسسات الطفولة المبكرة .	٣٦٥	٧٣	١٢٥	٢٥	١٠	٢	٢.٧١	كبيرة



٧	الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الإدارة الإبداعية بين اعضاء وقيادات مؤسسات الطفولة المبكرة	٣١٤	٦٢.٨	١٧٦	٣٥.٢	١٠	٢	٢.٦٠	كبيرة
٨	دعم برامج تنمية الإبداع لدى القيادات الإدارية بمؤسسات الطفولة المبكرة وتكثيف التدريب عليها في مواقع العمل	٣١١	٦٢.٢	١٦٩	٣٣.٨	٢٠	٤	٢.٥٨	كبيرة
الوزن النسبي للبعد		٢.٦١							كبيرة

يتضح من جدول (١١) أن عبارات بنود بعد متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة كبيرة جدا حيث تراوحت نسبة الموافقة على وجود عدد من متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة تراوحت بين (٢.٧١) إلى (٢.٥٣) وجميعها تقع ضمن مدي الموافقة الكبيرة وهو ما يعكس موافقة عينة البحث وعلى رأسها العبارة الثالثة التي تنص على وجود قنوات اتصال فعالة بين جميع منتسبي مؤسسات الطفولة المبكرة.

نتائج المحور الرابع: توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة بمؤسسات الطفولة المبكرة

وتعرض الباحثة فيما يلي للمحاور والعبارات التي تنتمي اليها ونسبة الموافقة بالنسبة لكل عبارة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالبعد.

جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية لبنود توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة بمؤسسات الطفولة المبكرة

م	المعايير والمؤشرات الدالة على تحقيقها	درجة التحقق						الوزن النسبي	مستوي الموافقة	
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة بمؤسسات الطفولة المبكرة										
١	تسعى مؤسسات الطفولة المبكرة إلى توفير بيئة تكنولوجية جيدة تتناسب مع اقتصاديات المعرفة	٣٦١	٧٢.٢	١٢٠	٢٤	١٩	٣.٨	٢.٦٨	كبيرة	٣
٢	توظف مؤسسات الطفولة المبكرة المعرفة المخزنة لديها في حل المشكلات وتطويع الإدارة الإبداعية.	٣٦٥	٧٣	١٢٥	٢٥	١٠	٢	٢.٧١	كبيرة	١
٣	تسعى مؤسسات الطفولة المبكرة إلى تحقيق الميزة التنافسية بين المعلمات من خلال التوظيف الجيد للمعرفة.	٣١٦	٦٣.٢	١٦٤	٣٢.٨	٢٠	٤	٢.٥٩	كبيرة	٦
٤	تحرص مؤسسات الطفولة المبكرة على وجود آليات تدعم تدفق المعرفة لجميع منتسبي المؤسسة بسهولة ويسر.	٣١٣	٦٢.٦	١٧٧	٣٥.٤	١٠	٢	٢.٦٠	كبيرة	٤
٥	تحرص مؤسسات الطفولة المبكرة على مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرار بهدف تحفيز الجوانب الإبداعية لديهن.	٣١٤	٦٢.٨	١٧٦	٣٥.٢	١٠	٢	٢.٦٠	كبيرة	٥

٩	كبيرة	٢.٥٨	٤	٢٠	٣٣.٨	١٦٩	٦٢.٢	٣١١	٦	تسعى مؤسسات الطفولة المبكرة إلى توظيف الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية بما يتناسب مع قيمة العائد من اقتصاديات المعرفة.
٢	كبيرة	٢.٧١	٢	١٠	٢٥	١٢٥	٧٣	٣٦٥	٧	تسعى مؤسسات الطفولة المبكرة إلى وضع أنظمة واضحة لتوظيف المعرفة بما يساهم في رفع الإدارة الإبداعية للمعلمات.
٧	كبيرة	٢.٥٩	٤	٢٠	٣٢.٨	١٦٤	٦٣.٢	٣١٦	٨	تسهل مؤسسات الطفولة المبكرة وصول المعارف والمعلومات للمعلمات من أجل تعزيز الكفاءة الأدائية والإدارة الإبداعية لهن.
٨	كبيرة	٢.٥٩	٤	٢٠	٣٢.٨	١٦٤	٦٣.٢	٣١٦	٩	تعمل مؤسسات الطفولة المبكرة على استقطاب بعض الخبراء المتخصصين للاستفادة من خبراتهم التربوية في تدريب المعلمات على كيفية توظيف المعرفة وتعزيز العائد منها.
كبيرة		٢.٦٢							الوزن النسبي للبعد	

يتضح من جدول (١٢) أن عبارات بنود بعد توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة كبيرة جدا حيث تراوحت نسبة الموافقة على وجود عدد من مقترحات توظيف الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة تراوحت بين (٢.٧١) إلى (٢.٥٨) وجميعها تقع ضمن مدي الموافقة الكبيرة وهو ما يعكس موافقة عينة البحث وعلى رأسها العبارة الثانية التي تنص على توظيف مؤسسات الطفولة المبكرة المعرفة المخزنة لديها في حل المشكلات وتطوير الإدارة الإبداعية

النتائج الخاصة بالفروق في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقا للمستوي التعليمي: وينص الفرض على " توجد فروق في أبعاد الاستبانة وفقا للوظيفة (معلمة، مشرفة، مديرة) وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة وقامت في الخطوة التالية باستخدام تحليل التباين للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات. وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٣)

جدول (١٣) تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الوظيفة على استجابات أفراد العينة

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع توظيف الإدارة الإبداعية.	بين	٣.٣٥٥	٢	١.٦٧٧	٠.١٣٩	٠.٨١٧ غير دال
	داخل	٦٨٥٠.١٥٠	٤٩٧	١٣.٧٨٣		
	المجموع	٦٨٥٣.٥٠٥	٤٩٩			
معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية	بين	٣.٢٨٨	٢	١.٦٤٤	٠.١٢٠	٠.٨٨٧ غير دال
	داخل	٦٨٠٠.٢٨٠	٤٩٧	١٣.٦٨٣		
	المجموع	٦٨٠٣.٥٦٨	٤٩٩			
متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية	بين	٣.٦٧٢	٢	١.٨٦٣	٠.١٣٤	٠.٨٧٤ غير دال
	داخل	٦٧٩٣.٥٥٠	٤٩٧	١٣.٦٦٩		
	المجموع	٦٧٩٧.٢٢٢	٤٩٩			
توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز	بين	٨.٦٢١	٢	٤.٣١١	٠.٢٢٣	٠.٨٠٠ غير دال
	داخل	٩٥٩٠.٩٤٧	٤٩٧	١٩.٢٩٨		
	المجموع	٩٥٩٩.٥٦٨	٤٩٩			
الدرجة الكلية	بين	٣٧٢.٩٩٢	٢	١٨٦.٤٩٦	١.٢٤٩	٠.٢٨٨ غير دال
	داخل	٧٤٢٢٣.٨٣٠	٤٩٧	١٤٩.٣٤٤		
	المجموع	٧٤٥٩٦.٨٢٢	٤٩٩			

قيمة ف دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٣.٠٩ وعند مستوي دلالة ٠.٠١ = ٤.٨٨



كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة بني سويف

أوضحت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعات في أبعاد الاستبانة حيث كانت قيمة F غير دالة للأبعاد والدرجة الكلية كما يعرض جدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفروق بين المجموعات على أبعاد المقياس.

المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعات

الانحراف المعياري	المتوسطات	العدد	المستوي	
٣.٨٠	١٣.٣٠	٣٠٠	المعلمات	واقع توظيف الإدارة الإبداعية.
٥.٢٤	١٣.٥٤	١٠٠	المشرفات	
٥.٣٩	١٣.٧١	١٠٠	المديرات	
٣.٦٦	٢٠.٨٧	٣٠٠	المعلمات	معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية
٣.٧٦	٢٠.٦٧	١٠٠	المشرفات	
٣.٧٢	٢٠.٧٦	١٠٠	المديرات	
٣.٦٧	٢٠.٩٠	٣٠٠	المعلمات	متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية
٣.٧٥	٢٠.٦٩	١٠٠	المشرفات	
٣.٧٠	٢٠.٧٨	١٠٠	المديرات	
٤.٣٣	٢٣.٢٩	٣٠٠	المعلمات	توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات
٤.٤٧	٢٢.٩٩	١٠٠	المشرفات	
٤.٤٧	٢٣.٠٨	١٠٠	المديرات	
١٢.٠٤	٧٦.٣٧	٣٠٠	المعلمات	الدرجة الكلية
١٢.٦٤	٧٧.٨٩	١٠٠	المشرفات	
١٢.٣١	٧٨.٣٣	١٠٠	المديرات	

نتائج البحث الميداني.

المحور الأول:

استعانت الباحثة بالأدوات الآتية، حيث قامت بعمل زيارات ميدانية لبعض مؤسسات الطفولة المبكرة بمدارس التعليم العام بالمحافظات الخمسة (القاهرة - أسيوط - الاسكندرية- طنطا -السويس) للتعرف على إدراك مديري ووكلاء ومعلمي الطفولة المبكرة بهذه المدارس على متطلبات الإدارة الإبداعية المقترحة، وكذلك مقابلة المسؤولين عن التعليم العام بالمحافظات الخمسة (القاهرة - أسيوط - الاسكندرية- طنطا -السويس) للتعرف على:

- نقاط القوة في مؤسسات الطفولة المبكرة لتطبيق مدخل اقتصاديات المعرفة.
- نقاط الضعف في مؤسسات الطفولة المبكرة لتطبيق مدخل اقتصاديات المعرفة.
- المقترحات ذات الأهمية لتطبيق مدخل اقتصاديات المعرفة في مؤسسات الطفولة المبكرة.

وفي ضوء الدراسة الميدانية المطبقة على عينة الدراسة تبين ما يلي:

فيما يخص المحور الأول (واقع توظيف الإدارة الإبداعية) فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على: أهمية واقع توظيف الإدارة الإبداعية في عملية تطوير الإدارة المدرسية بمؤسسات الطفولة المبكرة ، وكذلك ضرورة وضع رؤية مستقبلية للمدرسة على أن تقوم مؤسسات الطفولة المبكرة بتدريب المديرات بصورة دورية على مبادئ الإدارة الإبداعية، كذلك أكدت الدراسة الميدانية على تشجيع المديرات للمعلمات على تبني الافكار الجديدة لتحقيق الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة، و تعتبر المديرات أن مجالات الإدارة الإبداعية هي مسئولية افراد معينين بالروضات وليس كل منتسبي المؤسسة، كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على ضرورة مواكبة المديرات للتطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة في الإدارة الإبداعية وتوظيفها لجودة العمل داخل الروضات، لأن مؤسسات الطفولة



المبكرة تحتاج إلى قيادة واعية ومتطورة تقود دفة العمل الإداري بشكل سليم وتوجه مساره نحو الأفضل، إدارة تمتلك مهارت العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقويم، إدارة تتسم بالمرونة والطلاقة والأصالة في التفكير، إدارة

تتعامل مع تحديات العصر الرقمي بآلياته ومستجداته بعيدا عن البيروقراطية والانفراد بسلطة

اتخاذ القرار من خلال بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة تشتمل على التحليل الاستراتيجي لجميع العوامل المتعلقة ببناء استراتيجية المؤسسة " الرؤية - الرسالة - الأهداف، كما أكدت على ضرورة التعرف على واقع توظيف الإدارة الإبداعية.

وهذا يتفق مع ما شارته إليه نتائج دراسة (السيد شريف، ٢٠٢٤) من أن العملية الإبداعية تعبر عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع بينه وبين البيئة المحيطة به وما يرافقها من إرغاصات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب وعلى مديرة الروضة المبدعة ممارسة الجهود الإبداعية وتعزيزها من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الروضة التي تقودها، فالمناخ الإيجابي والبيئة الداعمة داخل الروضة يشكلان منطلقا أساسيا للإبداع الإداري الذي يرفع من شأن الروضة ويعزز مكانتها على المستوى المحلي والأقليمي والدولي.

ولأن الإبداع الإداري يرتكز على مجموعة من الأسس منها:

الأساس الفسيولوجي : والذي يتمثل في القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية مثل : المرونة والطلاقة والأصالة والإحساس بالمشكلات والقدرة على التنبؤ والمثابرة.

والعامل البيئي ويتمثل في المناخ الذي يسود المؤسسة فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين والقيم

السائدة لديهم والمعتقدات والأنماط السلوكية، والعامل السيكولوجي ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين للإبداع الإداري مثل الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الاجتهاد وحب الاستطلاع.

أما فيما يخص المحور الثاني (معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية) فقد أكدت الدراسة الميدانية على وجود نقصان الهيكل الإداري بالروضة في أداء المهام الموكلة إليه تنفيذها في بيئة العمل بالمؤسسات وضعف قدرة مديرة الروضة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

وإهمال أحداث تغييرات في أساليب إدارة العمل بالروضة بشكل دوري ليتواءم مع التغيرات الإدارية الحديثة. الجمود والتصلب الإداري وعدم الترحيب بالتجديد والتطوير، وضعف امتلاك المديرين وجميع منتسبي المؤسسة للمهارات الإدارية الحديثة، وضعف مهارات التفاعل مع مديري المؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات بينهم بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتطبيق نتائج البحوث العلمية لإحداث التطوير الإداري المطلوب إلى جانب غياب الصورة الذهنية الواضحة لدى المديرين، والتي على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة.

وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (السيد شريف، ٢٠٢٤) من مقاومة التغيير من قبل مديرات بعض الروضات مما يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح أفكار أو حلول تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره للأفضل مما يجعل مديري الروضات يخشون من التغيير والتطوير ويتمسكون بالإطار التقليدي والمألوف ويخافون من المجهول، فهم يشعرون بالارتياح لتكرار أنماط معينة من السلوك التي اعتادوا عليها.

أما فيما يتعلق بالمحور الثالث (متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية) فقد أكدت الدراسة الميدانية من خلال تحليل وتفسير النتائج على أهمية تدعيم العلاقات الانسانية والتنظيمية بين القيادات الإدارية بمؤسسات الطفولة المبكرة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري وتشجيع المبدعين داخل مؤسسات الطفولة المبكرة إضافة إلى وجود

قنوات اتصال فعّالة بين جميع منتسبي مؤسسات الطفولة المبكرة وسن التشريعات التي تتيح قدراً من الحرية والاستقلالية للقيادات الإدارية داخل مؤسسات الطفولة المبكرة من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرار .

كما أكدت الدراسة الميدانية على ضرورة توفير نظام جديد للمعلومات يساعد القيادات الإدارية في الحصول على المعلومات في أي وقت الى جانب توفير بيئة تنظيمية داعمة ومعززة للإبداع الإداري داخل مؤسسات الطفولة المبكرة و الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الإدارة الإبداعية بين اعضاء وقيادات مؤسسات الطفولة المبكرة، دعم برامج تنمية الإبداع لدى القيادات الإدارية بمؤسسات الطفولة المبكرة وتكثيف التدريب عليها في مواقع العمل.

وهذا يتفق مع ما أشارت اليه دراسة (عمرو توفيق، ٢٠١٨) من ضرورة أن يركز الاقتصاد القائم على المعرفة على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي مما يعزز القدرة على الإبداع الإداري.

أما فيما يتعلق بالمحور الرابع (توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة) فقد أكدت الدراسة الميدانية سعي مؤسسات الطفولة المبكرة إلى توفير بيئة تكنولوجية جيدة تتناسب مع اقتصاديات المعرفة وتوظف مؤسسات الطفولة المبكرة المعرفة المخزنة لديها في حل المشكلات وتطوير الإدارة الإبداعية.

كما تسعى مؤسسات الطفولة المبكرة إلى تحقيق الميزة التنافسية بين المعلمات من خلال التوظيف الجيد للمعرفة ، وفي الوقت ذاته تحرص مؤسسات الطفولة المبكرة على وجود آليات تدعم تدفق المعرفة لجميع منتسبي المؤسسة بسهولة ويُسّر وتحرص مؤسسات الطفولة المبكرة على مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرار بهدف تحفيز الجوانب الإبداعية لديهن.

تسعى مؤسسات الطفولة المبكرة إلى توظيف الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية بما يتناسب مع قيمة العائد من اقتصاديات المعرفة وتسعى

مؤسسات الطفولة المبكرة إلى وضع أنظمة واضحة لتوظيف المعرفة بما يسهم في رفع الإدارة الإبداعية للمعلمات.

كما أكدت الدراسة الميدانية على تسهيل مؤسسات الطفولة المبكرة وصول المعارف والمعلومات للمعلمات من أجل تعزيز الكفاءة الأدائية والإدارة الإبداعية لهن، كما تعمل مؤسسات الطفولة المبكرة على استقطاب بعض الخبراء المتخصصين للاستفادة من خبراتهم التربوية في تدريب المعلمات على كيفية توظيف المعرفة وتعزيز العائد منها. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (عمرو توفيق، ٢٠١٨) من أن اقتصاد المعرفة يعزز القدرة على الإبداع والابتكار ويعزز من فرص العمل ويتسم بالانفتاح على التجارب العالمية للاستفادة منها بما يتسق مع ظروف المجتمع ويتواءم مع تغيراته. كذلك يتواءم ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (عبد الحميد غانم، ٢٠٢٢) من أن رأس المال الفكري الذي يركز على المعرفة هو أساس الإبداع الإداري لكنه يتميز بامتلاك المعرفة وتوظيفها بشكل مبدع وخلاق في المنظومة الإدارية بمؤسسات الطفولة المبكرة بما يجعلها تتسم بالتميز .

كما أن هناك ضرورة ملحة للنظر فيما يلي:

- ١- ضرورة الاتجاه نحو تفعيل متطلبات الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة لتطوير الإدارة المدرسية.
- ٢- أهمية التواصل الدائم بين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات وبين وزارة التربية والتعليم للحصول على الدعم المالي والمعنوي لتفعيل متطلبات الإدارة الإبداعية لتطوير الإدارة المدرسية.
- ٣- تفعيل نشر ثقافة الإبداع بين مديري ووكلاء ومعلمي مؤسسات الطفولة المبكرة من خلال النشرات والندوات والدورات التدريبية بحيث يتضح المفهوم النظري للاقتصاديات المعرفة وأهميته، وسبل تعزيزه بمؤسسات الطفولة المبكرة.

٤- الدعم الكامل لصانعي القرار بوزارة التربية والتعليم لعملية تفعيل وتطبيق إدارة اقتصاديات المعرفة بمؤسسات الطفولة المبكرة بصورة كاملة.

٥- العمل على توسيع صلاحيات مديري ووكلاء بمؤسسات الطفولة المبكرة لتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل السليم وبالأداء المتميز والمطلوب.

تطوير الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة على ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة في جانبها (النظري والميداني) من نتائج أمكن التوصل إلى التصور المقترح لتطوير الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة على ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة وفق الخطوات التالية:

- أهداف التصور المقترح.
- فلسفة التصور المقترح.
- منطلقات التصور المقترح.
- أسس التصور المقترح.
- خطوات بناء التصور المقترح.
- متطلبات وآليات التصور المقترح (الملاح).
- معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

نتائج البحث:

تري الباحثة بأنه من الضروري عند التعامل مع الأزمات التعليمية بأن نمتلك مهارات نستطيع من خلالها أن نجد حلاً للمشكلات التي نواجهها من خلال دراستها دراسة جيدة، ومن خلال تحليلها للوصول إلى أسباب المشكلة لمحاولة حلها؛ ذلك لأن التعامل مع فكر تطبيق متطلبات الإدارة الإبداعية يحتاج بدون شك إلى مدخل اقتصاديات المعرفة.

أهداف التصور المقترح.

وبعد ما توصل اليه البحث من نتائج، وبعد مشورة ذوى الاختصاص، والاطلاع على الأدبيات التربوية المتعلقة بمتطلبات مدخل اقتصاديات المعرفة يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن يقوم بها العاملين في مؤسسات الطفولة المبكرة لتأصيل درجة التوجه الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر في الممارسات الإدارية داخل مدارسهم.
- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء العاملين بمؤسسات الطفولة المبكرة وفقاً للمتطلبات المقترحة.
- تحديد المتطلبات المقترحة والضرورية لنجاح التصور المقترح في تحقيق أهدافه بالانتقال بالإدارة المدرسية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المعاصرة.
- الاهتمام بالعاملين والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاياتهم لتطوير الإدارة المدرسية بمؤسسات الطفولة المبكرة.
- محاولة إيجاد روح المنافسة بين (العاملين) بمؤسسات الطفولة المبكرة لتحقيق الجودة التعليمية المتميزة.
- محاوله توحيد الإطار العام لمؤسسات الطفولة المبكرة من أجل تطبيق متطلبات الإدارة الإبداعية وتحسينها إن أمكن.
- وضع مبادئ للتقييم الذاتي بمؤسسات الطفولة المبكرة.
- إعداد جوائز للتميز يطلق عليها " جائزة اقتصاديات المعرفة " ويتم الاعلان عنها وعن شروطها وكيفية التقدم.
- يمكن تحقيق أهداف التصور المقترح من خلال دراسة الواقع كما ظهرت من نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة.

فلسفة التصور المقترح.

يُعدّ التصور المقترح من الدراسات المستقبلية والتي تدرس الواقع بهدف وضع آليات لعلاج أوجه القصور، وتوطيد وتحسين أوجه القوة؛ لذا سعت الباحثة أن تطوع طريقة عرض التصور المقترح حسب حاجة الفئة المستهدفة، وضمن الإمكانيات المتاحة، وأن تكون السبل المقترحة واقعية وتطبيقها واضحاً، وتطبيقاً وليس نظرياً.

ويمكن تحديد مؤشرات فلسفة التصور المقترح من خلال فلسفه تعتمد على التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، ومن خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، وكذلك مواكبة ومسايرة كل ما هو جديد من خلال وضع استراتيجيات جديدة لعمل الإدارة الإبداعية بمؤسسات الطفولة المبكرة ومن خلال تطبيق متطلبات مدخل اقتصاديات المعرفة.

فقد اعتمدت الباحثة على مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة، والادبيات التربوية بمتطلبات مدخل اقتصاديات المعرفة وسبل تنميتها لدى مديري ووكلاء ومعلم كبير بمؤسسات الطفولة المبكرة، كما حددت الباحثة خمسة محاور لمتطلبات الإدارة الإبداعية (واقع توظيف الإدارة الإبداعية -معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية-متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية -توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة) وذلك بعد مشورة ذوي الاختصاص، وقد جرى قياس هذه " المتطلبات " من خلال استبانة.

منطلقات التصور المقترح.

يستهدف التصور المقترح متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة بناء على عدة منطلقات يمكن تصنيفها إلى منطلقات نظرية مستمدة من استكشاف أدوار جديدة للقيادات وكذلك منطلقات تطويره وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

١- المنطلقات المستخلصة من الإطار النظري:

إن تطوير الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة أصبح مطلباً هاماً وضرورياً نظراً للتطوير التربوي والتجديدات والتي تستلزم حشد الطاقات للنهوض بأدوار هذه القيادات بمؤسسات الطفولة المبكرة.

وتتمثل المنطلقات النظرية للتصور المقترح كالتالي:

- تهدف الدراسة إلى إثبات أهمية تطوير الإدارة المدرسية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء متطلبات مدخل اقتصاديات المعرفة.
- هناك اختلاف في التعريفات حول مفهوم الإبداع إلا أن الباحثة لاحظت أن من تعريفات مدخل اقتصاديات المعرفة أنها تدور حول مفاهيم ثابتة منها الإبداع والابتكار والتفوق في الأداء والتنفيذ.
- اختيار القيادات الإدارية بمؤسسات الطفولة المبكرة يفقر إلى مستوى الكفاءات والمهارات ومن هنا يقتل هذا الاختيار الإبداع والابتكار، والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا وكذلك معيار الإبداع والقدرة على المنافسة.
- غياب الرؤية المتكاملة والواضحة للعملية التعليمية وأهدافها في سياق علاقة النظام التعليمي بالتحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع المصري.

٢- المنطلقات العالمية.

إن طبيعة التحديات التي يمر بها المجتمع العالمي في العقود الأخيرة، وما شهده من شدة التنافس وضرورة البحث عن كفايات ومهارات من أجل الوفاء بالاحتياجات المتغيرة للمواطن في عصر العولمة، وجعل الابتكار، والإبداع، في طرح أفكار جديدة هي المؤشر الذي يقاس به تفوق مجتمع على آخر ومدى قدرته على التكيف مع المستجدات العالمية، لذلك فمن الضروري أن نراعي الآتي: -

- الثورة التكنولوجية والمعلومات وثورة المعرفة، والتحديات، والتغيرات التي لها أثر كبير على مناحي الحياة بما فيها المنظمة التربوية، وعلى الإدارة المدرسية

تحديداً وهي الجهة المسؤولة عن تنفيذ سياسة الوزارة، ويتطلب ذلك أن تكون القيادة المدرسية والعاملون في مؤسسات الطفولة المبكرة أن يكونوا على دراية كافية بحجم التحديات التي تواجه المدرسة وهذا يتطلب منهم أن يكونوا على استعداد كاف لمواجهة هذه التحديات.

- الاستجابة للنظريات والأساليب والاتجاهات الحديثة والمعاصرة في الإدارة المدرسية والتدريب عليها.

- استيعاب التقنيات والتكنولوجية الحديثة لمتابعة المتغيرات والمستجدات العلمية والتربوية.

- الاستجابة للدعوات التي تصدرها المنظمات العالمية في مجال التربية والتعليم والتي تتأدى دائماً بضرورة تطوير العملية التعليمية وجودتها، وتميزها، وتحسين أداء العاملين عليها.

٣- المنطلقات المحلية (المستمدة من تحليل الواقع).

تحدد أهم المنطلقات الواقعية التي تحكم بناء التصور المقترح لتطوير متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة والتي تستوجب وضع متطلبات لتطوير متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة وتوضيح أدوارها في عملية التطوير والتي تتمثل بإيجاز فيما يلي:

- أهمية بناء رأى عام داعم ومؤيد لعملية تطوير الإدارة المدرسية بمؤسسات الطفولة المبكرة على ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.

- وجود رؤية وإرادة مبدئية تساعد على تطوير مدارس التعليم العام مما يؤدي إلى التقدم والمساندة من النواحي التشريعية والمادية والبشرية.

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطبيق الاستراتيجيات التعليمية الحديثة في مجال التربية والتعليم.

- النظر إلى عملية التطوير باعتبارها جزءاً رئيساً مكملاً لعملية إعداد مديري ووكلاء بمؤسسات الطفولة المبكرة.
- التوصل إلى تصور مقترح يساعد مديري ووكلاء بمؤسسات الطفولة المبكرة على مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية والفنية في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.
- الدعوة إلى الإبداع، والتطوير - والابتكار.
- غياب الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية كإدارة الإبداع عن الواقع الفعلي.
- أهمية الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال الإدارة المدرسية بما يحقق رفع كفاءة مديري ووكلاء والمعلم الكبير بمؤسسات الطفولة المبكرة وصولاً لمرحلة الإبداع.
- التعليم العام مرتكز رئيس وعنصر استراتيجي في السياسة التعليمية فهو المكون الأساسي الأكثر صلة باكتساب المهارات والمعرفة.
- ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري ووكلاء والمعلم الكبير بمؤسسات الطفولة المبكرة على الأنماط الحديثة في الإدارة المدرسية ومنها (مدخل اقتصاديات المعرفة) تحت إشراف كليات التربية.
- حاجة العاملين بوزارة التربية والتعليم إلى مواجهة التحديات التي تواجه قطاع التعليم.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمعايير القومية للتعليم والتي تتضمن معايير ومؤشرات الجودة الخاصة بأداء القيادات بمؤسسات الطفولة المبكرة.

أسس التصور المقترح.

- والأسس التي اعتمدت عليها الباحثة تشمل العناصر التالية:
- الأدبيات في مجال الإدارة المدرسية والتعليمية.
- نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لتعرف متطلبات تطوير الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة.

- نتائج المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع كوادر من القيادات التعليمية مديريات التربية والتعليم للتعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.
- النظريات والاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.

- خطوات بناء التصور المقترح:

- اعتمدت الباحثة على خطوات منهجية في إعداد التصور المقترح لتطوير متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة وكان من أهم هذه الخطوات ما يلي:
- الاحساس بالمشكلة الدراسية، وتحديد بعض الجوانب على الواجب على مديري ووكلاء المؤسسة ممارستها، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة.
- الاطلاع على الأدبيات التربوية السابقة ذات العلاقة بمدخل اقتصاديات المعرفة.
- تصميم استبانة تتضمن محاور متطلبات الإدارة الإبداعية (واقع توظيف الإدارة الإبداعية -معوقات تطبيق الإدارة الإبداعية-متطلبات توظيف الإدارة الإبداعية - توظيف الإدارة الإبداعية لتعزيز اقتصاديات المعرفة).
- تحديد أهداف التصور المقترح.
- عرض التصور المقترح على المشرفين ، ومشورة ذوي الاختصاص بهدف وضع التصور المقترح بشكل يسمح للباحث بعرض على مجموعة من المحكمين.
- تعديل التصور المقترح في ضوء ما أوصى به المحكمين.

متطلبات وآليات التصور المقترح (الملاح).

تقوم متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة من خلال تفعيل متطلبات مدخل اقتصاديات المعرفة على النحو التالي:

أولاً - المتطلبات القيادية:

- توفير آليات محددة عند اختيار مؤسسات الطفولة المبكرة.
 - قادة يعززون ثقافة الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة.
 - وضوح رؤية ورسالة المدرسة.
 - وضع الخطط الإستراتيجية من بداية العام الدراسي.
 - نشر ثقافة مدخل اقتصاديات المعرفة.
 - في العمل التربوي لتمكين التطبيق.
 - تحقيق أهداف المنظمة في ضوء نتائجها وأدواتها.
 - تطوير البرامج التدريبية بشكل إبداعي.
 - اكساب مديري، ووكلاء، والمعلم الكبير المعارف اللازمة في أساليب الإدارة الحديثة.
 - الاستفادة من خبرات بعض المديرين بعرض بعض الصعوبات التي واجهتهم ويمكن أن تواجه غيرهم حتى يمكن علاجها بالطرق السليمة.
 - تبادل الخبرات بين مديري مؤسسات الطفولة المبكرة للوصول إلى أفضل الوسائل للتعامل مع المعلمين الجدد وحثهم على العمل الدؤوب.
 - تقويم الأداء من قبل قسم ضبط الجودة مع الالتزام بمعايير مدخل اقتصاديات المعرفة.
 - تزويد الإدارة المدرسية بنشرات دورية حول آخر المستجدات التربوية والإدارية لتؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطط المدرسية.
 - المشاركة الفعلية لمديري المدارس في الورشات والندوات.
 - عرض محاضرات مرئية لأفضل النماذج في الإدارة المدرسية.
- ثانياً - المتطلبات التشريعية "سياسات":
- توفير تشريعات تساعد في تحقيق متطلبات الإدارة الإبداعية.

- مراجعة التشريعات بصورة مستمرة لتلافي مشكلاتهم، وملائمة التشريعات للتغيرات والمستجدات.
 - تمكين العاملين من فهم التشريعات، والضوابط الخاصة بالعمل.
 - وضع استراتيجيات وتشريعات تراعى الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
 - إلزام الأفراد بالقواعد المهنية من خلال نظام جيد للثواب والعقاب.
- ثالثاً- المتطلبات البشرية " داخلية - خارجية ":**
- توفير الأعداد البشرية المطلوبة بما يتناسب مع الأعمال المطلوبة.
 - توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة بشكل مناسب ويتناسب مع التخطيط والتنفيذ.
 - تقديم برامج تدريبية لتطوير الأداء وفق الاحتياجات والرغبات.
 - تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة.
 - تحقيق رضا المستفيدين من الزبائن.
 - تحقيق رضا المجتمع من خلال ما تقدمه المنظمة له من خدمات.
 - تمكين جميع العاملين من المشاركة في صنع القرار.
 - تمكين وتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم.
 - توفير آليات لاستقطاب أفضل العناصر من خلال نظام حوافز فعال.
 - توفير متطلبات الأمن والسلامة لجميع العاملين بالمدرسة.
 - العمل من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة بين العاملين.
 - المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرار.
 - تطوير الخدمات وتحسينها بما يتناسب مع الفئة المستهدفة.
- رابعاً - المتطلبات المادية:**
- وضع الموازنة المالية وفق الاحتياجات الفعلية.
 - العمل على تنمية الموارد المالية للمدرسة.
 - توفير الموارد المادية وتوظيفها توظيفاً سليماً .

- توفير برامج متطورة لتنمية مصادر التسويق وتنوعها.
- تطوير الجوانب التنظيمية والإدارية في المدرسة.
- تعزيز الشراكة والتعاون بين المدارس لتبادل الخبرات.

خامساً - متطلبات البنية التحتية:

- عمل خطة سنوية لمراجعة البنية التحتية.
- مراجعة خطة التحسينات بما يتفق واحتياجات البنية التحتية.
- الاستعانة بالمجتمع المحلي في توفير نواقص البنية التحتية.
- التأكيد على صلاحية البنية التحتية للمدرسة.
- توفير الأبنية، والملاعب، والمرافق المختلفة.
- الاهتمام بصلاحية المبنى المدرسي.

سادساً - المتطلبات التكنولوجية:

- اكساب مديري المدارس والوكلاء والعاملين بها بالأساليب الإدارية الحديثة.
- وضع أهداف واضحة المعالم تتناسب مع مواكبة التقدم التكنولوجي، والمفاهيم الإدارية الحديثة ومنها (مدخل اقتصاديات المعرفة).
- توفير الوسائل التقنية الحديثة وتدريب العاملين عليها.
- إمداد المدرسة بكافة وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- وضع خطة تدريبية (للبرامج الإلكترونية) بشكل مستدام لدعم الهيئة المدرسية من التمكن من استيعاب التكنولوجيا.
- التوظيف الأمثل للتكنولوجيا في الإدارة المدرسية.
- تمكين المدرسة من الوصول للبرامج التكنولوجية المتطورة.
- استخدام الأساليب التكنولوجية بالمدارس للتواصل مع الإدارة العليا، ومديريات التربية والتعليم، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.
- توظيف الأنترنت لتبادل المعلومات.

سابعاً- متطلبات العمليات:

- مراعاة البيئة المحيطة عند تقديم العمليات.
 - استخدام أساليب ابداعية في تحسين الأداء.
 - اتباع الأسلوب العلمي في تصميم وإدارة العمليات.
 - ابتكار آليات اتصال متنوعة لتوثيق العلاقات مع المستهدفين.
 - تبنى توصيف كافة العمليات الأساسية داخل المدرسة.
 - العمل على قياس أداء العمليات الأساسية.
 - تحديد آليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
 - التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها داخل المدرسة.
 - تضمين الخطة المدرسية بأحدث المستجدات التربوية والإدارية.
 - إعداد وتنفيذ وحدات (تطويرية تدريبية) على المفاهيم الإدارية الحديثة وعلى مهارات التواصل الفعال.
 - ورش العمل حول آليات التفكير العلمي السليم.
 - عقد ورش عمل لمناقشة بعض الخطط الأجنبية والعربية، والدولية للاستفادة منها عند وضع المديرين لخططهم المدرسية.
 - عمل ورش عمل لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه البيئة الداخلية للمدرسة.
 - تبادل الخبرات العالمية للإدارة المدرسية.
 - تفعيل دور المشاركة المجتمعية.
- معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:**
- ضعف الإمكانيات المادية الخاصة بمؤسسات الطفولة المبكرة.
 - ضعف الحوافز المادية المشجعة للعاملين.
 - عدم وجود نظام لإدارة الموارد البشرية وتنميتها.
 - عدم توفير موازنة للمؤسسة التربوية بقدر كاف.

- ضعف البنية التحتية المساعدة في نشر ثقافة الإبداع.
 - ضعف الخدمات المساندة للعملية التعليمية كالمطاعم والملاعب.....
 - عدم مقدرة مديري المدارس على التخلص من البيروقراطية.
- إن الهدف من عملية الإبداع هو الوصول إلى توقعات تفوق توقعات العميل نفسه، لذلك فهناك ضرورة إلى الارتباط بين احتياجات العميل وبين ما تقدمه المنظمة للعمل وهو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالإبداع، وأن يكون هناك علاقة بين العميل الخارجي (المستهلك) وبين العميل الداخلي (المعلمين والإداريين في المؤسسات التربوية).
- كما إن إيجاد متطلبات الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة ما هو إلا تطوير للإدارة المدرسية، بحيث تكون إدارة مدرسية متميزة لديها القدرة على الإبداع والكشف بموضوعية عن جوانب الأداء للمعلمين بموضوعية، والتوصل إلى نتائج منطقية تحقق الإبداع داخل المدرسة، وفي نفس الوقت ترضى المجتمع بأسره، فالمعايير التربوية ماهي إلا تحسين في عملية التحصيل الدراسي للمتعلمين، بل وتحديد ما يجب أن يتعلمه، كما تساعد الطلاب على فهم ما يحتاجون إليه حتى يصلوا إلى الإبداع، وتوظيف ما يتعلمونه خارج المدرسة، فمعايير العملية التعليمية هي معايير للحكم على الأداء داخل المدرسة وتحسين عملياتها.

ومن سُبُل التغلب على المعوقات يجب:

- التعرف على متطلبات البدء في تنفيذ التصور المقترح قبل اتخاذ أية إجراءات تنفيذية فعلية وتحديد هذه المتطلبات.
- مراجعة الخبرات التي يمر بها مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من أجل التعرف على الأساليب التي أدت إلى النجاح والفشل.
- بناء هياكل تنظيمية مناسبة تتناسب مع متطلبات الأداء بالمؤسسات التعليمية.
- تبني القيادة المدرسية لمفهوم ثقافة الإبداع وتفعيلها.
- اختيار القيادات التعليمية وبناء الكفاءة.

- تفعيل الاجتماعات الدورية لمديري ووكلاء مدارس التعليم العام ومسؤولي الطفولة المبكرة على مستوى الإدارات التعليمية من أجل مناقشة القضايا المعاصرة والخروج بتوصيات ومقترحات يمكن تنفيذها.
- وضع الخطط الاستراتيجية بناء على توجهات المؤسسات التعليمية وتفعيلها.
- مراجعة القوانين والتشريعات بحيث تتضمن كل ما يتعلق بمدخل اقتصاديات المعرفة.
- التعامل بإيجابية مع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.
- تدريب العاملين بالمؤسسات التعليمية على مفهوم ثقافة الإبداع وتفعيلها.
- تحفيز العنصر البشري بمؤسسات الطفولة المبكرة مادياً (صرف حوافز مادية) حيث إنه مصدر الثروة في المؤسسات التربوية.
- تفعيل دور العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التعليمية.
- توفير نظام لصيانة البنية التحتية بالمؤسسات التعليمية.
- تفعيل الوسائل التكنولوجية في النواحي الإدارية والفنية.
- التخلص من البيروقراطية وتفعيل الإدارة الدبلوماسية.
- تحسين العمليات بالمؤسسات التربوية بطرق إبداعية لضمان رضا المستفيد.
- ابتعاث مديري ووكلاء ومعلم كبير بمؤسسات الطفولة المبكرة للخارج لمدة ستة أشهر من أجل الاستفادة من الخبرات الدولية.

توصيات البحث

- ١- تبنى الإدارة العليا لفكر (اقتصاديات المعرفة) وتعميم تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وتقدير مكافأة فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز، والعمل على تذليل المعوقات والصعوبات التي تظهر أثناء عملية التطبيق.
- ٢- ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتفعيل تطوير الإدارة المدرسية بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.

- ٣- العمل على تعزيز المجهودات الرامية من قبل المسؤولين بوزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة اقتصاديات المعرفة مؤسسات الطفولة المبكرة.
- ٤- التأكيد على معايير وأسس واضحة وشفافة لاختيار القيادات بمؤسسات الطفولة المبكرة بعيداً عن الأقدميات.
- ٥- تقييم وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية لدعم الإيجابيات وتقادى السلبيات من خلال تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية .
- ٦- دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإبداع وامكانية تطبيقها وذلك من خلال استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإبداع، ودراسة وضع العاملين والمؤسسة وامكانية التطبيق لفلسفة الإبداع، كذلك دراسة الإمكانيات البشرية والمادية والمالية.
- ٧- عقد برامج تدريبية لمديري ووكلاء والمعلم الكبير بمؤسسات الطفولة المبكرة في مجال الإدارة الحديثة وعلى وجه الخصوص إدارة اقتصاديات المعرفة.
- ٨- وضع معايير جديدة لاختيار القيادات بمؤسسات الطفولة المبكرة كالحصول على مؤهلات عليا تخصص إدارة تربوية ."
- ٩- استخدام الوسائل المتاحة لنشر ثقافة الإبداع وذلك عن طريق قيام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الإدارات المساندة في مديريات التربية والتعليم، وإدارة المدارس بعقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية التطبيقية بهدف نشر ثقافة الإبداع والتعرف على أساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها ومقومات نجاحها.
- ١٠- التعاون مع المؤسسات العلمية كالجامعات في إعطاء مديري ووكلاء مدارس التعليم العام دورات تدريبية فيما يخص إدارة اقتصاديات المعرفة.
- ١١- توفير بنية تحتية بمؤسسات الطفولة المبكرة من أجهزة وموارد بشرية حيث أنها من متطلبات تطوير الإدارة المدرسية.

- ١٢- تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري ووكلاء مؤسسات الطفولة المبكرة لتشجيعهم على تطبيق إدارة اقتصاديات المعرفة.
- ١٣- وضع نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين بمؤسسات الطفولة المبكرة على نشر ثقافة إدارة اقتصاديات المعرفة بين المستويات المختلفة بهذه المدارس.
- ١٤- التوسع في برامج تدريب العاملين بمؤسسات الطفولة المبكرة في مجال التقنيات التكنولوجية الحديثة ونظم الاتصال.
- ١٥- تحسين البنية التحتية للشبكات الداخلية (الإنترنت) بمؤسسات الطفولة المبكرة حيث أنها من متطلبات تطوير الإدارة المدرسية.
- ١٦- استحداث وظيفة (مسئول إدارة اقتصاديات المعرفة) بمؤسسات الطفولة المبكرة على أن يكون على الاتصال المباشر بين مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم.
- ١٧- استثمار رأس المال البشري من الكوادر المؤهلة معرفياً في التدريب داخل المدرسة لنشر ثقافة إدارة اقتصاديات المعرفة.
- ١٨- الدعم الكامل لمديري ووكلاء مؤسسات الطفولة المبكرة نحو الإبداع وذلك بتطوير نظام الحوافز الخاصة بالعاملين بهذه المدارس.
- ١٩- توظيف نظم المعلومات والتكنولوجيا في تطوير أداء الإدارة المدرسية.
- ٢٠- إنشاء وحدة خاصة بإدارة (اقتصاديات المعرفة) في المدارس، ومديرية التربية والتعليم واعتمادها ضمن الهيكل التنظيمي.
- ٢١- وضع جائزة بمؤسسات الطفولة المبكرة المتميزة بتطبيقها لمبادئ إدارة اقتصاديات المعرفة والتي تمتاز بجودة الأداء والنتائج والمخرجات فيها.

البحوث المقترحة

- ١- تطوير الإدارة الإبداعية في مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.
- ٢- استراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.
- ٣- دراسة تحليلية لأدوار القيادات بمؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مدخل اقتصاديات المعرفة.
- ٤- دور نماذج الإدارة الإبداعية في تحقيق اقتصاديات المعرفة بمؤسسات الطفولة المبكرة بجمهورية مصر العربية.
- ٥- تطوير أداء مديري مؤسسات الطفولة المبكرة في ضوء مفهوم اقتصاديات المعرفة.
- ٦- تطوير الإدارة الإبداعية لمديري مؤسسات الطفولة المبكرة " دراسة تقييمية ".



المراجع

- أبو هين، وداد حسن حسين (٢٠٢٠) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر (غزة)، ٢٠٢٠م.
- أمين، هالة مغاوري (٢٠١٩) الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة (تصور مقترح) - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية البنات - جامعة عين شمس.
- براهيمي، أم السعد (٢٠٢٠). التعلم الذاتي ورهانات اقتصاد المعرفة واقع الوطن العربي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ١١(١)، ١٢٩-١٤٠.
- بلواني، أنجود شحادة (٢٠١٨) دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعوقات من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- البلوشي، جلييلة مطر المعمري، سيف ناصر (٢٠٢٠) مهارات الاقتصاد المعرفي المتوقع تضمينها مستقبلا في التعليم المدرسي بسلطنة عمان: دراسة علمية بأسلوب دلفي. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ١٤ (٢)، ٢٢٩-٢٤٩.
- بن جيمة، مريم (٢٠١٨). اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٤، ع ١٤، ١٢٣. 136. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/893995>
- توفيق، عمرو رمضان (٢٠١٨) متطلبات التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة . مكتبات نت مج ١٩ ع ٢
- Record/com.mandumah.search//:http 33 - 35/٩٥٨٧٧٠ مسترجع من ،

- جدعون، كارول (٢٠١٣) الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحارثي، مشعل بن مبارك (٢٠١٢) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أم القرى.
- الحربي، درغام محسن (٢٠١٩) معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أم القرى.
- حسين، منال الحميدي (٢٠٢٥) مهارات الإدارة الإبداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحسيني، فائزة أحمد (٢٠١٩): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ١١٩-١٣٩.
- حصة حمود البازعي، وعواطف إبراهيم الصقري: الكفايات اللازمة للطلاب الجامعي للتحويل نحو اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٧)، العدد (٢)، المملكة العربية السعودية أبريل، ٢٠١٤.
- خضري، محمد سيد (٢٠٠٤). متطلبات التحويل نحو الاقتصاد المعرفي، مجلة الرابط. المجلد الرابع. العدد (٣، ٤). تشرين الثاني. ٢٢٠-٢٦٥.
- الخطيب، أحمد؛ معاينة، عادل (٢٠٠٦): الإدارة الإبداعية للجامعات، عمان: دار الكتاب العالمي، الاردن.



السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (٢٠١٨) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٨م.

شريف، السيد عبد القادر (٢٠٢٤). إدارة التغيير كمدخل للإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، مجلة دراسات في الطفولة والتربية ٢٩ ١٧١ - ١٨١.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485027>

الشقران، رامي (٢٠١٣) درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين ١٤ (٢) ٤٥٩ - ٤٨٧.

شقورة، منير حسن أحمد (٢٠٢١) إدارة التغيير وعلاقتها بالإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة.

الشمري، نادية جليل (٢٠٢٢) الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

صالح، أسماء محمد رضوان؛ أحمد، عزام عبد النبي؛ جابر، منار محمد. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتسويق الخدمات بجامعة بني سويف في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية بنى سويف، ٢١(٢٠١)، ١٧١-٢٠٢.

صالحة أحمد سليم (٢٠١٧) دور مركز التطوير التربوي بوكالة غوث الدولية بغزة في الإبداع الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

- العازمي، نادية صحن حمدان الميع. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق ممارسات الاقتصاد المعرفي من وجهه نظر معلمات الاقتصاد المنزلي بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية أسيوط، ٣٧(٢)، ٢٣٩-٢٨٣.
- عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠٢٠) دور التعليم الثانوي الفني في مواجهة تحديات بناء الاقتصاد المعرفي، مجلة كلية التربية، العدد ٧٤-الجزء الثاني، جامعة المنصورة، سبتمبر، ص ٥.
- العتيبي، عبير حمدان (٢٠٢٠) الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عثامنة، عوض. (٢٠١٧). اقتصاد المعرفة: مركز التميز نموذجاً. المؤتمر الثامن: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة. المسؤوليات. التحديات. الآليات. التطلعات، مج ٢، الرياض: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، ١٦٣ - ١٦٨.
- العساف، وفاء عبد العزيز (٢٠٢٤) واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عماد الدين، مني مؤتمن (٢٠٠٣) نحو رؤية جديدة للبحث التربوي في مجتمع الاقتصاد المعرفي. دراسة مقدمة إلى إدارة البحث والتطوير التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية.
- العمري، عبد الله علي (٢٠١٩) معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين لمدينة الرياض - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الملك سعود.
- عيد، توفيق عطية (٢٠١١) - القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" -



مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) - م ١٩ - ع ٢ -
١٤٠٥: ١٤٤٥- يونيو ٢٠١١ م.

عيد، فوزية حميد (٢٠٢٥) مدى تطبيق أساليب الإدارة الإبداعية في التعامل مع
الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة
المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة
ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

غانم، عبد الحميد. (٢٠٢٢). اقتصاد المعرفة صانع ثقافة الإبداع. المعرفة، س ٦١،
ع ٧٠٣، ٧٠٢، ١٥٤ - ١٥٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1312061>

فقيه، محمد عبد القادر (٢٠٢٠) تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية
للقائدات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية
- رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة أم القرى.

القاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠١٥) إدارة الإبداع التنظيمي - القاهرة - منشورات
المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي (٢٠١٨) الإدارة الإبداعية وعلاقته بإدارة التغيير
لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

القرني، علي حسن (٢٠١٩) متطلبات التحول في مدارس المستقبل الثانوية في المملكة
العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة تصور مقترح، رسالة دكتوراه،
كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

كوش، سالم أبو (٢٠١٨) درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس
الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم ، دكتوراه ،
جامعة اليرموك ، اردن ، الأردن.

- الليثي، محمد بن حسن (٢٠١٨) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة الإبداعية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- محمود، سعيد على (٢٠١٨) دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية.
- مرسى، فاتن محمد صالح (٢٠١٦): استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة، رؤية مستقبلية لتطوير منظومة الاداء الإداري بالادارات التعليمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.
- مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٤) الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- مصطفى، جلال عزت (٢٠١٦) التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة عين شمس.
- مصطفى، ناهد محمد عبد الفتاح (٢٠١٨) تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- المطيري، منال مدثر (٢٠٢١) إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المعلم، طه عبد القادر (٢٠٢٢) مهارات الإدارة الإبداعية كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

منصور، لمياء خليل؛ شهاب، محمد عبد الحميد؛ الخضراوي، أحمد فتحي؛ حسن، رشدي فتحي. (٢٠٢٤). قياس أثر الاقتصاد المعرفي على تحقيق التنمية المستدامة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥(٢)، ٢٣١-٢٧٥.

المولى، إيمان محمد جاد؛ محمد، شرين السيد إبراهيم. (٢٠٢١). بيئة تعلم إلكترونية قائمة على كفايات الاقتصاد المعرفي لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب معلمي العلوم شعبة التربية الخاصة (إعاقة عقلية). المجلة التربوية لكلية التربية سوهاج، (٨٣)، ١٢٧٠-١٣٢٨.

ناصر، محمد أحمد حسين. (٢٠١٨). دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وإمكانية الاستفادة في مصر. مجلة كلية التربية-جامعة الزقازيق، (٩٨)، ٨-٥٧.

النجار، وسام عبد الفتاح سليمان. (٢٠٢٤). دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٨(١)، ٥٠٣-٥٥٤.

نصر، آدم محمد (٢٠٢٣) الإبداع الإداري، دار المعارف للطباعة والنشر. الوليدي، أماني علي محمد (٢٠٢٤) أثر برنامج تعليمي قائم على الاقتصاد المعرفي في اللغة العربية لتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى طالبات الصف الأول المتوسط. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ١٥١، ص ٣٣١-٣٦٦ ياسين سعد غالب (٢٠٠٧). إدارة المعرفة - المفاهيم - النظم - التقنيات - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

- Bonl ،& Ramb ،(2023) Captured by the Totally Pedagogised Society: Teacher and Teaching in the Knowledge Economy. Globalization ،Societies and Education.
- Chan،C،W.(2018) Leading today،s kindergartens practice of steategic leadership in hong kongs eary childhood eductoin management administstion &leadership46(4)679 – 691.
- Crag ،John ، ،Andrew(2021)Higher Skills and the Knowledge Economy: The Challenge of Offshoring Full Texet A available. Higher Education Management and Policy،v22n3 pl- 17.
- Davis ،Heather ،Evans،(2016) ،Hichey ،Christopher:”A Knowledge- Based Economy Landsape:Implicati on for Tertiary Education and Research Training in Australia. Journal of Higher Education Policy and Management ،v28 n3،
- Ghosh Maitrayee et Ghosh Ipsheet:” ICT and information strategies for a knowledge economy”: the Indian experience ،Program: electronic library and information systems ،Vol. 43 ،No،2009 ،pp. 187-201
- Hong ،J and Lu ،Y(2019) The Characteristics of Creative Leadership in School innovation Acase study on Pi Tow elementary school Principal National Taipci Teacher college،Vol.3 ،No.1 ، 2019 ،424-445.
- Hong ،J and Lu ،Y(2019)The Characteristics of Creative Leadership in School innovation Acase study on Pi Tow elementary school Principal National Taipci Teacher college،Vol.3 ،No.1 ، 2019 ،424-445.
- James(2022)R ،Doctoral Education in a Knowledge Economy.Higher Education Research & Development.Vol. 21 Issue 2 ، p119
- Katalinic،B(2011)Transforming Learning for Lifelong Learning in the Knowledge Economy ،Vol.22 ،No.1 ،published by DAAAM International،Vienna ،Austria،EU.



- Larue ،Bruce Mallory(2020) Toward a Unified View of Working ، Living ،and Learning in the Knowledge Economy : Implication of the New Learning Imperative for Higher Education ،Distributed Organization ،and Knowledge Workers Dissertation Abstracts International
- Mohammad Abu Shreah and Hiam Zidan ،(2017) The Degree of Schools Principals Practicing Innovation and its Relation With the Teachers' Professional Development ،Journal of Education and Practice ،Vol. 8 ،No. 8،PP. 22-39.
- Niksa and Others(2016) School Management Innovation and Principal Support Systems:Toward the agenda for Croatian School Reform ،Journal of Economic Reserch- Ekonomsks Istrazivanja ،Vol.29 ،No.1 ،2016 ،PP. 1150-1164.
- OECD (2015) Competencieres for knowledge economy" ،Paris ، 2001.
- Ombille(2024) Innovation in Ekwadoor School ،Educational Journal،Vol.3 ،No.2 ،PP. 66-112.
- Othman Azzam and Abd Rahman Hamidon(2023) Innovative Leadrship; Learing from change Management among Malaysian Sacondary School principals. World Applied Sciences Journal. No.2. Vo.123. 2023،P. 167-177.
- Pulmb ،L. ZAMFIR،A (2011) A Pos- sible Model for Developing Students Skills withen The Knowledge – Based economy ، The AMFITEATRU ECO-NOMIC ،Vol. 13.
- Sameh Abd Alraof and Ahmed Hassan (2017) Efficiency of personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran Universty ،Journal of Education and Practice ،Vol.8.No6. P. 113.
- Suliman S. and Atallah A(2022) The Administrative Creativity Skills of the Pablic School Principals in Tafila Directorate of Education ،Journal of Educational Scinences ،Vol.3 ،No.1 ، PP. 1-7.



- Thomson ,P.: Creative Leadership(2022)a new category of moer of the same? ,Journal of Educational Administation and History,Vol.12 ,No.2,2022 ,214-237.
- Ugur Akin(2016) Innovation Efforts in Education and School Administration: Views of Turkish School Administrators , Eurasin ,Journal of Educational Researchh ,Issue63 ,pp. 243-260.
- UNISCO(2019)International Expert Meeting on General Secondary Education in Students Skills withen The Knowledge – Based economy ,The AMFITEATRU ECO-NOMIC ,Vol. 13.
- Galbreath. Jermypreparing The 21st Century Worker (2023)The Link Between Computer Based Technology And Future Skill Sets Educational Technology , December 14-22 ,2023.
- Halfet ,C. E& Raubitschek,R(2024)"Product Sequencing:Co-Evolution of knowledge Economics. Capablities and Products",Startegic Management Journal ,Vol.21 ,Issue.10-11.
- UND- United Nations(2020) Development.Programme ,Building Knowledge Economic for human development: The Human Development Rebot ,Oxford Univ.press ,Oxford ,
- Craig ,John ,Gunn ,Andrew(2020)"Higher Skills and the Knowledge Economy: The Challenge of Offshoring Full Texet A available. Higher Education Management and Policy,v22n3 pl- 17.
- Pulmb ,L. ZAMFIR,A(2021)"A Pos- sible Model for Developing Students Skills withen The Knowledge – Based economy , The AMFITEATRU ECO-NOMIC ,Vol. 13,no,pp.482-496.
- Davis ,Heather ,Evans ,(2021)A Knowledge- Based Economy Landsape:Implicati on for Tertiary Education and Research Training in Australia. Journal of Higher Education Policy and Managememt ,v28 n3.
- Roberts ,Jeanne(2019)"The global Knowlede economy in question , Critical perspectives on international business ,vol.5 ,ISS.4.