



الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال (الواقع و المأمول)

Creative Management in Kindergarten (Reality and Aspiration)

منى شعبان عثمان

استاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم

محمد عبد التواب أبو النور

أستاذ الصحة النفسية
كلية التربية - جامعة الفيوم

هالة محمد شعبان عبد القادر

باحثة ماجستير بقسم العلوم التربوية
كلية التربية للطفولة المبكرة
جامعة بني سويف

أسماء سيد جمعة ابراهيم

مدرس بقسم العلوم التربوية
كلية التربية للطفولة المبكرة
جامعة بني سويف

الإستشهاد المرجعي:

أبو النور، محمد عبد التواب؛ عثمان، منى شعبان؛ جمعة، أسماء سيد؛ عبد القادر، هالة محمد شعبان.(٢٠٢١). الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال"الواقع و المأمول". مجلة بحوث ودراسات الطفولة. كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بني سويف، ٣(٥)، يونيو، ٤٥٣ - ٤٩٠

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال (الواقع والمأمول) ومعرفة مهارات القائد الإداري المبدع والوقوف على مبادئ ممارسة الإدارة الإبداعية , وأهم المعوقات التي تتمثل في تدني الأساليب الإدارية والابداعية , والجمود الإداري , ونقص المرونة في اتخاذ القرارات , الافتقار إلى تطوير البرامج التدريبية , وسبل التغلب عليها , وتنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين , وتم اخذ عينة عشوائية قوامها (٣٠) مديرا , (١٣٨) معلمة , وتم الاعتماد على المنهج الوصفي , و صممت استبانة كأداة للدراسة وقد اظهرت نتائج هذا البحث أن :

١- الإدارة الإبداعية بمرحلة رياض الأطفال تمارس عملية الإبداع ولكن بدرجة متوسطة.

٢. كما يتضح من النتائج وجود معوقات لممارسة الإدارة الإبداعية لدى المديرين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإبداعية في رياض الأطفال. معوقات الإدارة الإبداعية - مبادئ ممارسة الإدارة الإبداعية



Abstract:

This research aims to study creative management in the kindergarten stage (Reality and aspiration), learn the skills of a creative managerial leader and stand on the principles of creative Which is represented in the decline in administrative and creative methods, administrative stagnation, lack of development of training programs management practice and the most important obstacles and ways to overcome them are the development of the creative abilities of managers. A random sample of (30) managers and (138) teachers was taken. The descriptive approach was adopted, and a questionnaire was designed as a tool for the study. The results of this research showed that:

- 1_ Creative management in the kindergarten stage practices the creative process, but with a medium degree.
- 2- as evidenced by the results of obstacles to the practice of creative management among managers

Keywords: Creative management in kindergarten, Obstacles to creative management, principles of creative management practice

مقدمة الدراسة:

تواجه المنظمات عامة والتعليمية منها خاصة في الوقت الحاضر ظروف بيئية تفرض عليها حتمية التغيير , وذلك بسبب التحولات التي تحدث في عالمنا الحالي، سواء كان على المستوى المحلي أم العالمي أو على مستوى المنظمة نفسها، مما يجعل المنظمات بحاجة ملحة لمواجهة التغيير القادم وذلك من خلال معالجة المشكلات التي قد تظهر في ظل النمو المضطرب في المعلومات والتقدم والتقنية الحديثة. (توفيق , ٢٠٠٣, ص ١٢)

وتعد الإدارة التربوية المحرك الاساسي لاي مؤسسة تعليمية , ويبقى النجاح في الإدارة التربوية الامل المنشود لكل المنظومات التربوية , فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة , ولا مدرسة ناجحة دون ادارة تربوية حكيمة , ومن هذا المنطلق باتت المجتمعات اليوم اكثر تنافسا مع ذاتها ومع غيرها في بناء المؤسسات التربوية وتطويرها مستفيدة من خبرات المؤسسات والدول الاخرى في هذا المجال . مما جعل القيادة المبدعة تحظى باهتمام العديد من الامم التي تعمل دائما علي تنميتها والنهوض بها , (حامد , ٢٠٠٩ , ص ١٢)

كما تعد الإدارة الابداعية من الاتجاهات الحديثة التي تسعى جميع الدول الي تطبيقها , ولتحقيق ذلك يجب وجود ادارة قادرة علي ممارسة الابداع في مرحلة رياض الاطفال ,ولا يتوفر ذلك الا بوجود المدير القائد الذي ترتقي به العملية التعليمية ويشعر بخبراته العاملون معه, وذلك بطرق بعيدة عن التسلط والأوامر بفكر جديد يغير طريقتهم ويطورهم . لهذا فالمدير في هذه المرحلة مطالب بالتغيير والإبداع لتطوير ادارته فكرا وأسلوبا ولا يتحقق ذلك الا اذا اصبح قائدا واولا يرتقي بمؤوسيه برؤية ورسالة واضحة ويبث فيهم الحرص علي التطوير والأبداع لتكون إدارة فعالة متفاعلة . (Suzanne, 2015).

وتعد مرحلة الطفولة المبكرة مرحلة هامة وحاسمة في حياة الانسان , فهي المرحلة التي يتوقف عليها مستقبل الفرد الاسري والمدرسي والمجتمعي , ففي هذه الفترة من العمر تبدأ



نواة الشخصية المستقبلية لذلك فانها تستحق العناية والاهتمام الكبير من جميع الاطراف سواء كان علي مستوي البيت او الروضة او المجتمع (Konig & Rothland,2012)

فقد اهتمت الدول في الوقت الحاضر اهتماما كبيرا بتربية الطفل لاعتبارات كثيرة منها العلاقة الوثيقة بين التنمية وتربية الطفل , وایمانا منها بان مستقبل الامم يتوقف علي بناء اجيال الطفولة واعدادهم للحياة المعاصرة , لان أي تنمية اقتصادية واجتماعية لابد وان تركز علي اساس متين من التنمية البشرية , فبدون الانسان القادر علي الإبداع لا يوجد تنمية الا في الخيال . (هداد , ٢٠١٣, ص ٢٤)

ثانياً:مشكلة البحث :

علي الرغم من كل الجهود التي تبذلها مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في عمليات التجديد والإصلاح الإداري , فانه من الصعب القول أنها أصبحت إدارة تربوية عصرية , مما يقتضي إعادة النظر في نظام ممارسة الإدارة للمديرين ودراسة جميع جوانبها دراسة علمية شاملة يتم علي أساسها إعادة التخطيط والتطوير لنظام الإدارة بجميع إشكالها وأنماطها ورغم أنها تحظى باهتمام بالغ من قبل الحكومة لتطورها ومحاولة تقديم التدريب الأنسب إلا أن نتائج العديد من الدراسات والبحوث أشارت إلي وجود العديد من أوجه قصور في أداء القيادات الإدارية وممارسة الإبداع ومنها □

- ١- تدني واضحا في الأساليب الإدارية والإبداعية المتبعة.
- ٢- تدني مستوي المشاركة في صنع القرار .
- ٣- التمسك بالروتين وعدم الانتقال من النظام التقليدي إلي نظام الإبداع في التعليم .
- ٤- الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات .

وعلي ضوء ماسبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما مدي ممارسة الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال ؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية :

١) ما أساليب الادارة الإبداعية في رياض الاطفال ؟

٢) ما معوقات الإدارة الإبداعية لدى المديرين ؟

٣) ماالتصور المقترح للادارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال ؟

ثالثاً: أهداف البحث:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف علي أساليب الادارة الإبداعية في رياض الاطفال.

٢- التعرف علي معوقات الإدارة الإبداعية لدى المديرين .

٣- بناء تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال.

رابعاً: أهمية البحث :

تتحدد اهمية البحث من خلال جانبين مهمين هما

أ: **الأهمية النظرية** : يقدم البحث اساليب مختلفة لتطوير المهارات الإبداعية للمديرين في مرحلة رياض الاطفال وتزويدهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أدائهم. والكشف عن الحاجات الإدارية التي تحتاج اليها هذه المرحلة . والعمل علي تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد علي تمهيمهم, بشكل يمكنهم من اطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي .



ب . الأهمية التطبيقية .

- ١- قد يفيد هذا البحث المعلمات والمديرين والمخططين في مجال الابداع الاداري علي مواجهة المعوقات الابداعية ومن ثم سبل حلها والعمل علي تنمية تلك السبل.
- ٢- قد يفيد صانعي القرار بوزارة التربية والتعليم في العمل علي استحداث طرق غير تقليدية تسمح بتطبيق الابداع الاداري لدي المديرين دون وجود معوقات .
- ٣- الكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون قيام المديرين والمعلمات بمهامهم الفنية والادارية بصورة ابداعية .

خامساً: مصطلحات البحث :

١. الإدارة الإبداعية :

تعرف الإدارة الابداعية : علي انها :قدرة الفرد (المدير - المعلم)علي ايجاد حلول او افكار , او طرق او اساليب عمل ابداعية في إدارة العمل بالمدرسة بحيث تعتمد علي تميز في رؤيته لإدارة العمل والمشكلات وحلها , وقدراته العقلية , وطلاقته الفكرية,ومعارفه التي يمكن تطويرها من خلال وجود مناخ ملائم ,وقيادة رشيدة تسهم في تنمية مديري المدارس والمعلمين وكافة العاملين في توليد الافكار ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات الادارية التي تواجههم اثناء تادية عملهم في المدرسة (خليل , ٢٠١٤, ص١٩)

وعرفتها الباحثة إجرائياً : بأنها نمط قيادي يتصف بالابتكارية ومجموعة سلوكيات وأعمال يقوم بها المدير لتحفيز المعلمات علي تحدي العقبات واتخاذ قرارات بأساليب غير تقليدية أكثر إبداعاً.

مرحلة رياض الاطفال :

هي المرحلة التي تهتم بالطفل ما بين الرابعة حتي سن السادسة من عمره, في مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلي نمو متوازن ومتكامل للطفل من مختلف النواحي العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية بالاضافة إلي تنمية قدراتهم من خلال ممارسة النشاط الحر واللعب . (هداد, ٢٠١٣)

وعرفتها الباحثة إجرائيا: هي مرحلة تربية وتعليم تضم أطفالا تتراوح أعمارهم من أربعة إلي ستة سنوات ,ويتم فيها تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة للطفل مع مراعاة الفروق الفردية .
معوقات الإدارة الإبداعية :تعرف على أنها العقبات والصعوبات البيئية التنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع في المؤسسات التعليمية . (القحطاني ٢٠١٥ , ص١٨)

وعرفتها الباحثة إجرائيا: علي انها مجموعة من العقبات التي تعيق مديري المدارس عن ايجاد أساليب وأفكار جديدة تخدم سير العمل وتساعد على رفع الدوافع المهنية لدى معلمة الروضة

سادساً محددات البحث وتحدد بما يلي :

(١)الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على عرض الإطار النظري للإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال ,وعرض المعوقات الإدارية الإبداعية وسبل التغلب عليها.

(٢) الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة علي المدارس التي بها رياض اطفال والروضات المنفصلة والجمعيات الاهلية الحكومية بمحافظة الفيوم .

(٣) الحدود الزمانية : تضمن زمن إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية من ٧/١٢ إلي ٩/١٦ من العام ٢٠٢٠م



سابعاً منهجية البحث : اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي لوصف مفاهيم الدراسة عن الإدارة الإبداعية وتحليلها والمعوقات التي تحول دون قيام المديرين بمهامهم بصورة ابداعية في مرحلة الروضة بمحافظة الفيوم .

ثامناً: ادوات البحث: استخدمت الباحثة استبانة لرصد ممارسة الإدارة الإبداعية للمديرين. (إعداد الباحثة) وتطبق من خلال توزيعها علي العينة المحددة من المديرين ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم , بهدف الوقوف علي الواقع الفعلي لمدي قيام المديرين بمهامهم الفنية والإدارية بشكل إبداعي , وما المعوقات التي تعوقهم عن القيام بهذه المهام .

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من مديريين ومعلمات رياض الاطفال والبالغ عددهم (٢٩١)مديرا , (١٣٨٠) معلمة, وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (١٣٨) معلمة , (٣٠)مديرا ما نسبته ١٠% من مجتمع الدراسة بمرحلة رياض الأطفال .

عاشراً: الدراسات السابقة: لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإبداعية من قبل المفكرين والباحثين , وقد قامت الباحثة بعرض أهم تلك الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ,والتي يمكن الاستفادة منها ولها علاقة مباشرة بموضوع البحث وهي مرتبة وفقا لمعيار الأقدم فالأحدث وسنقدم ملخصا مختصرا عن أبرز تلك الدراسات للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث كما يلي :

اولا الدراسات العربية المتعلقة بالبحث :

١. دراسة فاطمة عبد الرضا : (٢٠١٦) والتي هدفت الي درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت . ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة قوامها (٣٣٠) معلمة وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة .

وتوصلت الدراسة لاهم النتائج التالية :

١- أن درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة .

٢- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥%) بين درجة اسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات

٣- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥%) بين درجة اسهام المديرات روضة الاطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعا لمتغير الخبرة

٢- دراسة ياسر رفعت : (٢٠١٧) وهدفت إلي التعرف علي التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر. ولتحقيق ذلك اختيرت عينة قوامها (٣٠٧) قيادة جامعية ,من جامعات (سوهاج - أسيوط جنوب الوادي , وتم استخدم المنهج الوصفي ، واشتملت أدوات الدراسة علي الاستبانة ، وتوصلت لأهم النتائج التالية:

- انخفاض الدافعية الذاتية للقيادات الجامعية يجعلهم يميلون إلي الانسحاب في المواقف التي تظهر قدراتهم ومهارتهم ومواجهة الصعاب والبعد عن الممارسات الابتكارية في العمل

- التقييد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل , والجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات

- أن برامج التدريب الحالية للقيادات الجامعية غير كافية فطبيعة العمل الإداري تختلف كلياً عن العمل الأكاديمي د- ضعف الخبرات والمهارات لدي القيادات الإدارية في انعكاس صنع القرار وإهمال بعض مراكز التدريب بالجامعات والتمكين الإداري.

٣. دراسة عبد الله سعد المطيري (٢٠١٩)

هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هذه الأهداف اختيرت عينة الدراسة من (٦٤٢) من معلمي المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية : ١- أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة ، ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزي لمتغير الجنس عند جميع المجالات ماعدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات والمجال الكلي ، وجاءت الفروق لصالح الذكور ٣- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية. ٤- كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة

٤. دراسة باهر السبع (٢٠٢٠).

هدفت إلى "متطلبات الإبداع الإداري لقيادات التعليم العام بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة عشوائية من قيادات التعليم بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث يرمي الى وصف واقع المشكلة في الوقوف على المعوقات التي تواجه ممارسات الإبداع الإداري لدى قيادات التعليم العام بمصر والأخذ في الاعتبار الأفكار الإبداعية لحل المشكلات المدرسية التي تواجه تطوير وتحسين الاداء ، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج منها : ١- قلة ابتكار أشياء غير مألوفة تعجب المتعاملين مع المدرسة سواء أولياء الأمور أو المؤسسات المجتمعية وغيرها وتعال

استحسانهم، ٢- ضعف تنمية روح المثابرة لدى المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في حل المشكلات، وتطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية، ٣- كما أكدت على ضرورة اهتمام المعلمين والعاملين والإداريين في المدرسة بالبرامج التدريبية اللازمة لتطوير الأداء .
ثانيا الدراسات الاجنبية :

١- دراسة كل من (Afzal & samane ٢٠١١) هدفت الي تعرف على أبعاد القدرات الإبداعية المختلفة , وخاصة في مجال التعليم , ولتحقيق هذه الاهداف اختيرت عينة أخذت بطريقة عشوائية علي مجتمع الدراسة الأصلي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على أبعاد القدرات المختلفة، واشتملت أدوات الدراسة علي استبانة صممت للقائمين بالعمل في المجال التعليمي ، وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية : أن الإبداع له أبعاد مختلفة. ويمكن النظر إليه من خلال علم النفس والفلسفة ووجهات النظر الأخرى , ويؤثر بشكل مباشر علي القدرات المختلفة ولذا يجب التحديث والتجديد بجميع الأبعاد, ويستنتج من هذا أن أفكار ما بعد الحداثة يمكن أن تؤثر على العملية التعليمية بطرائق مختلفة فالتعليم هام للتغير وكذلك التطوير وهذه النقطة هي واحدة من أهم السياقات لتنمية الإبداع.

٢- دراسة كل من (Gusel&Nadezhda'٢٠١٥) والتي هدفت إلي تحليل الإبداع ومفاهيمه وكيفية تنميته في التعليم العالي الحديث وكيفية إدماج ظاهرة الإبداع في مجال التعليم الحديث، ولتحقيق هذه الأهداف اختيرت عينة عشوائية على مجتمع الدراسة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لإجراء الدراسة واشتملت أدوات الدراسة علي استبانة وزعت على عينة الدراسة ، وقد وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية : ١- إلي أن الإبداع يؤثر بشكل مباشر في عمليات تطوير المناهج الدراسية , وان المجتمع الذي يطبق الإبداع في المناهج الدراسية أكثر تفوقا وتجديدا من غيرهم الذين يتبعون النظام التقليدي ،

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التربوية منها : ١- ضرورة تضمين الإبداع



في المناهج الدراسية وكذلك تطوير التعليم العالي وتزويد الطلاب بالمعارف الإنتاجية . ٢- أهمية الانتقال من النظام التقليدي للتعليم إلى نظام الإبداع في التعليم على أساس الاعتماد على النموذج التعليمي المبتكر من قبل الباحثين لان المجتمع الروسي بحاجة إلى أفراد لديهم قدرات إبداعية ومن الضروري الإشارة إلى أن الإبداع يرد في أنواع مختلفة من الأفكار ويتم التشديد بشكل خاص على ضرورة العمل مع المبدعين عالميا.

ثالثا:التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية , انه لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت موضوع الدراسة الحالي وهو الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال , لكن هناك بعض الدراسات التي ركزت علي الإبداع الإداري مع متغيرات أخرى فمثلا :

دراسة فاطمة عبد الرضا (٢٠١٦) والتي هدفت الي درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية ,دراسة ياسر رفعت (٢٠١٧) والتي هدفت إلي التعرف علي التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية

دراسة عبد الله سعد المطيري(٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت , وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية, ودراسة باهر السبع (٢٠٢٠) والتي هدفت إلي "متطلبات الإبداع الإداري لقيادات التعليم العام بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية

كما اختلفت مع بعض الدراسات الاجنبية مثل دراسة: (Afzal & samane ٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على أبعاد القدرات الإبداعية المختلفة , وخاصة في مجال التعليم

وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية، دراسة كل من (Gusel&Nadezhda ٢٠١٥) والتي هدفت إلي تحليل الإبداع ومفاهيمه وكيفية تنميته في التعليم العالي الحديث وكيفية إدماج ظاهرة الإبداع في مجال التعليم الحديث وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية،

حادي عشر: الاطار النظري للبحث :

اولا :علاقة الإدارة بالإبداع .

نال الابداع الاداري اهتماما كبيرا من الباحثين , لدوره الفعال واهميته الاستراتيجية للمنظمات التي ترغب بالبقاء والنجاح ,فهو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الادارية وافراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة العمل , لذا يجب علي الإدارة أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يعمل على تشجيع اعمال الإبداع في اشكال مختلفة لتحقيق التميز والتفوق . والمديرون المبدعون هم الذين يفكرون على المدى البعيد ويضعون ايديهم على الحقائق ويفضلون التجديد والإبداع , بالإضافة إلى قدرتهم على احداث التغيير وتحقيق التكامل وروح الفريق في العمل وذلك كما يلي :

يجب على منظمة العمل أن تختار أفرادا مبدعين ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع, والمدير المبدع سيدير مجموعة من المبدعين ويساعدهم في تكوينهم. (جلال, ٢٠٠٨ , ص (١١)

يعتبر التفويض والبعد عن المركزية مدخلا للإبداع وخاصة التفويض بالنتائج من حيث المتابعة.

إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.

يجب تخصيص نسبة معينة من ميزانية المؤسسة لتشجيع الإبداع.

يجب على منظمة العمل وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن



الموهوبين من العاملين بها ، وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الكوادر المبدعة على جميع المستويات (محمود ؛ شاكر ٢٠١٣ ، ص ٦٤)

ثانيا: مهارات القائد الإداري المبدع .

يتفوق القائد الإداري المبدع على القائد الناجح ، ذلك أن القائد الناجح يهتم بتنفيذ أهداف المنظمة فيؤدي واجباته بدقة وامانة وسرعة ويحقق النتائج المطلوبة منه ، أما القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر أهداف جديدة لها أو يطور في وسائلها وأساليبها ويتسم تفكيره بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع أساليب تقليدية وإنما يبتكر في أساليب غير مسبوقه (راجع، ٢٠٠٩ ، ص ٥٨)

لذا يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات منها:

١. الصفات الإنسانية : وهي القدرة على الإقناع و كيفية التعبير عن الرأي والمهارة في إدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة و صفات شخصية كالصبر ، واللياقة ، والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع. (الشيخلي، ٢٠٠٣، ص ١٧٧)

ب. الصفات الفكرية : وهي قدرة الفرد على تفكير بناء وتحليل مرن.

ج. الصفات الفنية : وهي قدرته على التعبير السليم الواضح ، وإطلاعه المستمر ، والقراءة الواعية ، والقدرة على توضيح الأفكار ، واستخدام وسائل علمية حديثة و متعلقة بالعمل الإداري

٢- الثقة بالنفس. وهو من المؤهلات الأساسية في الشخصية الإدارية الناجحة ،

فالثقة بالنفس تعني دعم للمبادئ الإدارية والعمل الإداري. فالحيطة من الأزمات التي يضعف ازاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري ميسر دائما .

(Gusel&Nadezhda,2015)

٣- الثقة بالآخرين :

وهي منح الآخرين الثقة وتشديد جسور الامتداد وعدم الاستخفاف بقدراتهم وإبراز المودة والاحترام فهذا يجعلهم يطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية

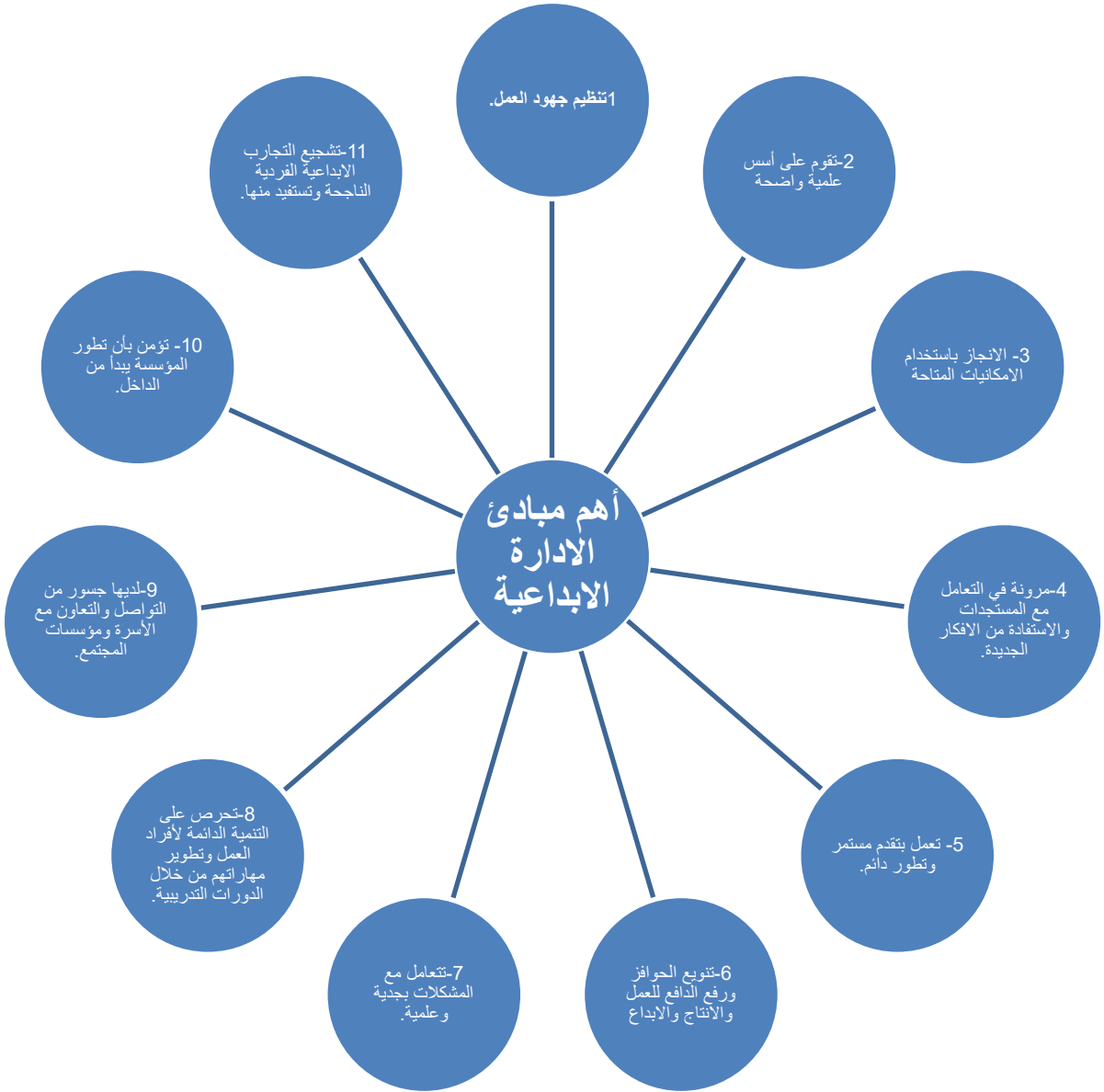
٤. تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية

يسهم القائد الإداري في تربية أفراد مجموعته بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وتخليقهم بفضائل أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في البنية الشخصية ومجمل الأفكار وجميع الأهداف. (عبد الكريم , ٢٠٠٩, ص ١٠٥)

ثالثا: مبادئ ممارسة الإدارة الإبداعية .

قام Drucker 1985 , بوضع مبادئ لممارسة الإدارة الإبداعية وهي عبارة عن دراسات أو أعمال يجب على المنظمات الساعية إلي الإبداع , القيام بها وقبول التغيير والتعامل معه بإيجابية (Regina Kaume, 2016.)

وترى الباحثة أن من أهم مبادئ ممارسة الإدارة الإبداعية مايلي:



١- يجب أن تقوم بتنظيم جهود فريق العمل وتنسيقها لمواجهة التطوير والتغيير بما يتمشي مع ما تهدف اليه الدولة

٢- تقوم علي اسس علمية واضحة وتعمل بعلم وفن والتزام باخلاقيات المهنة لتحقيق الاهداف المطلوبة

٣- لديها القدرة علي الانجاز باستخدام الامكانيات المتاحة

٤- لديها مرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الافكار الجديدة

٥- تعمل بتقديم مستمر وتطور دائم وعدم الاسراف في اشراف او متابعة

٦- تعمل علي تنويع الحوافز ورفع الدافع للعمل والانتاج والابداع عند افراد العمل

٧- تتعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة

٨- تحرص علي التنمية الدائمة لافراد العمل لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وضمان التحسين المستمر

رابعا: معوقات ممارسة الإدارة الابداعية وسبل التغلب عليها .

تتعرض الإدارة الإبداعية لكثير من العوائق التي تعرقل عمليه الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية , والتي تؤثر بشكل سلبي ايضا علي اداء المديرين وتمنعهم من انتاج افكار جديدة مميزة لتحقيق الافضل من النتائج , وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عمليه أو أسباب نفسيه. (Niksa,2016)



ومن هذه المعوقات :

المعوقات المادية : وهي عدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

القوانين والأنظمة : التي تحد من ممارسة الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، و تقييم الأفكار الإبداعية وتخصيص الميزانيات للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

مقاومة التغيير: وتتم من قبل الإدارة والعاملين، وكذلك والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

المناخ التنظيمي: وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم. وغياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.

الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي. (القحطاني ، ٢٠١٥، ص ٢١٨ - ٢٢١)

وذكر هيجان (١٤٢٠) معوقات الإدارة الإبداعية فيما يلي :

١- عدم وضوح الرؤية : ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير، والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

٢- الخوف من الفشل: ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

٣- التمسك بالأنماط المألوفة: ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة , وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة

٤- غياب جو الحرية : ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعنى بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء , لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد .
خامساً: سبل التغلب علي معوقات ممارسة الادارة الابداعية:

اشار (, bono, ٢٠١٣) أن للتغلب علي معوقات الادارة الابداعية يمكن الاستعانة بمايلي

١- المحافظة على الوقت , وعدم اهداره فدائماً يعتقد الفرد أن السبب الرئيسي في عدم تحقيقه لما يريد أو عدم قدرته على الإبداع هو ضيق الوقت , فمن الضروري أن ينظم الإنسان وقته جيداً ويقوم بالتخلص من كل ما يسلبه مثل التلفاز والانترنت ونومه لفترات طويلة وغير ذلك

٢- كيفية التخلص من الروتين المدمر , فاذا كان من الضروري أن يسير بجدولاً محدداً فعليه أن يضيف شيئاً جديداً لما يفعله ليتوقع نتائج غير تقليدية. (bono, ٢٠١٣ ,ص٤٢)

٣. يجب على الإنسان أن يثق في نفسه وبقدرته , وعليه أن يؤكد لنفسه دائماً بأنه لا يقل عن المبدعين والعظماء الذين توصلوا إلى مكانة مرموقة.

٤- من الضروري الاجتهاد في البحث عن المعلومة القيمة , وكذلك الأفكار المميزة للاستفادة منها في إضافة الجديد للمجتمع أو التخلص من ازمة ما والسعي إلى التطور المستمر .



٥. البعد عن تقليد الآخرين والتمسك الدائم بإضافة الجديد للأشياء التي نقوم بها حتي نتعود على التميز. (عبد الكريم ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٣)

ثاني عشر نتائج البحث: نتيجة التساؤل الاول والذي ينص علي :

أولاً: ما أساليب الادارة الإبداعية في رياض الاطفال ؟

وللإجابة علي هذا التساؤل قامت الباحثة باخذ اراء عينة البحث من خلال الاستبانة الموجه اليهم والشكل التالي يبين اراء عينة الدراسة

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الاول (أهم الاساليب الإدارية الإبداعية في رياض الاطفال)

الترتيب	مستوى الدلالة	٢كا	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البند
							%	ك	%	ك	%	ك	
١١	٠.٠١	١٣٥.١٢	منخفض	٥٣.٣٢	٠.٧١	١.٦٠	٥٣.٣٨	٣٠٠	٣٣.٢٧	١٨٧	١٣.٣٥	٧٥	يهتم بتنفيذ أهداف المنظمة
٩	٠.٠١	٣٣٦.٧٠	منخفض	٥٤.٦٩	٠.٤٩	١.٦٤	٣٦.٣٠	٢٠٤	٦٣.٣٥	٣٥٦	٠.٣٦	٢	يؤدي واجباته بدقة
٥	٠.٠١	٤٨١.٣١	متوسط	٥٨.٤٢	٠.٤٤	١.٧٥	٢٥.٠٩	١٤١	٧٤.٥٦	٤١٩	٠.٣٦	٢	يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين
١٢	٠.٠١	١٦٣.١٦	منخفض	٥٢.٠٢	٠.٧٠	١.٥٦	٥٥.٨٧	٣١٤	٣٢.٢١	١٨١	١١.٩٢	٦٧	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية
٣	٠.٠١	١٥١.٥٦	متوسط	٦٠.٩١	٠.٦٤	١.٨٣	٣٠.٧٨	١٧٣	٥٥.٦٩	٣١٣	١٣.٥٢	٧٦	يعمل على تطوير العمل الإبداعي
٨	٠.٠١	١٢٣.٠٠	متوسط	٥٧.٧٧	٠.٦٦	١.٧٣	٣٨.٧٩	٢١٨	٤٩.١١	٢٧٦	١٢.١٠	٦٨	لديه القدرة على حل المشكلات بصورة إبداعية
٢	٠.٠١	٣١٦.١٥	متوسط	٦٢.١٠	٠.٥٥	١.٨٦	٢٢.٩٥	١٢٩	٦٧.٧٩	٣٨١	٩.٢٥	٥٢	يتبع إستراتيجية واضحة تحفز على الإبداع والابتكار
١٠	٠.٠١	٢٨.٢٥	منخفض	٥٣.٧٤	٠.٤٩	١.٦١	٣٨.٧٩	٢١٨	٦١.٢١	٣٤٤	٠.٠٠	٠	يوفر الدعم والمساندة لعملية التغيير
	٠.٠١	١٧٣.٢٩	متوسط	٥٨.٠٠	٠.٦٣	١.٧٤	٣٧.٧٢	٢٧٥٦	٥٠.٧٥	٣٧٠٨	١١.٥٢	٨٤٢	المجموع الكلي

* قيمة (٢كا) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) =

٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)



يتضح من خلال الجدول السابق أن افراد العينة يوافقون علي ممارسة الاساليب الادارية الإبداعية بنسبة مئوية (٥٨.٠٠%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٧٤ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) وهذا يؤكد أن الممارسات الإبداعية بمرحلة رياض الاطفال تمارس ولكن بنسبة متوسطة , وان اداء المديرين محكوم بضوابط تمثل المعايير للأداء الجيد ويتم بشكل روتيني ,وهذا ما اشارت اليه دراسة (Nadezhda Gusel&, ٢٠١٥) كما أثبتت الدراسات أن بعض من المديرين يقومون بالإدارة وليس القيادة أي انهم يقومون بعملهم للحفاظ علي الوضع الحالي وليس لان يكونوا قادة ذو تأثير , واكد هذا دراسة (باهر السبع ٢٠٢٠) ويتطلب هذا تطوير البرامج التدريبية التي تهدف الي تزويد المديرين بالمهارات التي تمكنهم من الدعم والمساندة لعملية التغيير , وهذا ما اشارت اليه دراسة(سعدالمطيري ٢٠١٩)

ثانيا: التساؤل الثاني ونصه :ما معوقات الإدارة الإبداعية لدي المديرين بمرحلة رياض الأطفال ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم دراسة آراء العينة ومن خلال استجاباتهم ، تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (معوقات الإدارة الإبداعية بمرحلة رياض الاطفال) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا ٢ للمحور الثاني (معوقات الإدارة الإبداعية
برياض الأطفال)

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه البند	كا ٢	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٩	يرفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت	١٤٤	٢٥.٦٢	٣١٧	٥٦.٤١	١٠١	١٧.٩٧	٢.٠٨	٠.٦٦	٦٩.٢٢	متوسط	١٣٩.٥٦	٠.٠١	١
١٠	يفضل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن	٧٤	١٣.١٧	١٩٧	٣٥.٠٥	٢٩١	٥١.٧٨	١.٦١	٠.٧١	٥٣.٨٠	منخفض	١٢٦.٤٣	٠.٠١	١٠
١١	ينشغل بالإعمال اليومية الروتينية	٧٣	١٢.٩٩	١٧٥	٣١.١٤	٣١٤	٥٥.٨٧	١.٥٧	٠.٧١	٥٢.٣٧	منخفض	١٥٦.٢٤	٠.٠١	١٢
١٢	سوء المناخ التنظيمي	١٥٠	٢٦.٦٩	١٨٠	٣٢.٠٣	٢٣٢	٤١.٢٨	١.٨٥	٠.٨١	٦١.٨٠	متوسط	١٨.٣٨	٠.٠١	٥
١٣	ينظر إلى الأمور أو المشاكل بطريقة تقليدية	٧	١.٢٥	٤٥٤	٨٠.٧٨	١٠١	١٧.٩٧	١.٨٣	٠.٤١	٦١.٠٩	متوسط	٥٩٢.٩٨	٠.٠١	٦
١٤	بيئة العمل لاتشجع على الإبداع	١٠٣	١٨.٣٣	٢٥٢	٤٤.٨٤	٢٠٧	٣٦.٨٣	١.٨١	٠.٧٢	٦٠.٥٠	متوسط	٦٢.٣٥	٠.٠١	٧
١٥	يقمع المبادرات الإبداعية بالأهمال والرفض	١٣٦	٢٤.٢٠	٢٦٢	٤٦.٦٢	١٦٤	٢٩.١٨	١.٩٥	٠.٧٣	٦٥.٠١	متوسط	٤٦.٧٣	٠.٠١	٢
	المجموع الكلي	١٠٠٩	١٤.٩٦	٣٣٦٥	٤٩.٩٠	٢٣٧٠	٣٥.١٤	١.٨٠	٠.٦٥	٦٠.٠٠	متوسط	١٧٨.٣٨	٠.٠١	

- قيمة (كا ٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) =



٥.٩٩١ لدرجة حرية يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (معوقات الإدارة الإبداعية برياض الأطفال) بنسبة مئوية (٦٠.٠٠%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٨٠ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٦ إلى ٢.٣٣). وهذا يؤكد وجود معوقات في ممارسة الإدارة الإبداعية بنسبة متوسطة.

ويرجع ذلك إلي قصور في مستوى الإبداع لدى المديرين وقصور في تطبيق الممارسات التي تدعم الإبداع وتحفز عليه . واتفق هذا مع دراسة (Afzal & samane ٢٠١١) كما يرجع ذلك إلي أن المديرين لا يقومون بوظائفهم الإدارية بطرق حديثة ويفتقرون إلي التخطيط والتنظيم وكذلك التوجيه والرقابة التي تساعد علي قيام الإدارة الناجحة ، وهذا ما تؤكد عليه دراسة ياسر رفعت (٢٠١٧)

ثالثا: التساؤل الثالث ونصه : ما التصور المقترح للإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال ؟

وللإجابة علي هذا التساؤل ومن خلال نتائج الدراسات السابقة ، وما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج معوقات الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال من عينة البحث والاطلاع علي الدراسات العربية والاجنبية . وعليه تم عمل التصور المقترح التالي :

التصور المقترح

اعتمد التصور المقترح علي مجموعة من المنطلقات التي تتعلق بالحاجة إلي تفعيل برامج للممارسات الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال (الواقع والمأمول) بمحافظة الفيوم ، ونظرا لما تتصف به هذه البرامج من اوجه قصور ، وما تعانيه الإدارة الإبداعية للمديرين من معوقات كما اتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية، بالإضافة إلي طبيعة العصر ، وما يشهدها من تغيرات وتطورات ، والتي تتطلب وقوف المديرين علي كل ما هو جديد ، وان يكونوا مثالا للتجديد والإبداع في سلوكهم وفعالهم وممارستهم.

ويمكن تلخيص هذه المنطلقات في الآتي:

أولا منطلقات التصور المقترح.

- ١- توجهات تطوير الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال في محافظة الفيوم .
- ٢- التحديات والمشكلات التي تواجه الإبداع الإداري للمديرين .

٣- الاستفادة من القيادات الادارية الناجحة التي بدورها تعد مفتاح الوصول الي الادارة الابداعية في الروضة , حيث تبين من الاطار النظري والميداني ونتائج الدراسة ,والدراسات السابقة أن هناك اهتمام كبير بضرورة وجود معايير وشروط مهنية محددة للممارسات الإبداعية .

ثانيا : أهداف التصور المقترح .

يهدف التصور المقترح لممارسة الإدارة الإبداعية بمرحلة رياض الاطفال الي تحقيق ما يلي :

١. مساعدة المديرين والمعلمات علي التخلص من الاساليب التقليدية واتباع الاساليب الحديثة في التعليم.
٢. مساعدة المديرين والمعلمات علي جعل الروضات جهازا منتجا متطورا
٣. تفعيل دور الإدارة الإبداعية للمديرين مع المعلمات في الروضات المختلفة .
٤. الاستفادة من العنصر البشري بما لديه من طاقات وامكانيات يمكن تسخيرها في تحقيق التغيير المنشود للمؤسسة

ثالثا: أهمية التصور المقترح.

١- يعطي رؤية تربوية متقدمة ومهمة عن متطلبات ممارسة الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال



٢. يعد أداة تطويرية للتغلب علي نقاط الضعف والوفاء بالاحتياجات التعليمية الحالية والمستقبلية

للقائدات الإدارية والإبداعية بمرحلة رياض الاطفال .

٣. يسهم في إعادة رسم برامج ممارسة الإدارة الإبداعية للمديرين وفق منحنى تناهبي وتكاملي لدى المديرين في محافظة الفيوم،

٤- يعد مدخلاً عملياً لتأكيد الجودة في ممارسة الادارة الإبداعية للمديرين في مرحلة رياض الاطفال .

رابعاً: مرتكزات التصور المقترح .يقوم التصور المقترح علي المرتكزات الآتية :

توفير مجموعة برامج تدريبية علي الإبداع الإداري تواكب المستجدات العالمية في هذا المجال .

تعديل نظم اختيار المديرين علي أساس قدراتهم وخبراتهم , حتي يتناسب العمل في الإدارة مع تطورات العصر الحديث ومستجداته.

استمرار عملية تقييم الأداء للمديرين في ضوء معايير فعالة ومحددة .

توفير مصادر متنوعة ومتجددة لتمويل ودعم عملية الإبداع الإداري .

الانقاء بعملية الإبداع الإداري بالاستفادة من الخبرات العالمية .

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح. ويمكن تصنيف تلك المتطلبات كالتالي:

متطلبات تشريعية :

١- سن الدولة للتشريعات الداعمة لتطبيق ممارسة الإدارة الإبداعية في الروضات المختلفة بمحافظة الفيوم

ب - وضع خطط لعملية تطبيق ممارسة الإدارة الإبداعية في رياض الاطفال بمحافظة الفيوم.

ج . وضع لوائح تضمن الخطط البديلة لممارسة الإدارة الإبداعية في وقت الحاجة.

٢- متطلبات مادية وتتمثل في :

زيادة المخصصات المالية لتطبيق ممارسة الإدارة الإبداعية

(لوزم وادوات التدريب حوافز-ومصروفات اخري ..)

زيادة الصلاحيات المالية بالمديريات والادارات التعليمية للتمكن من تمويل الروضات ورعاية الابداع .

تحفيز مؤسسات المجتمع المحلي والافراد القادرين علي التبرع لصيانة وتحديث الاجهزة الموجودة بوحدة التدريب بالمديريات والادارات التعليمية , وازالة العواقب التي تحد من فاعليات المشاركة المجتمعية.

٣- متطلبات تقنية وفنية وتتمثل في :

توفير قواعد بيانات شاملة لجميع بيانات المديرين بمرحلة الروضة بالمديريات والإدارة التعليمية

ربط شبكة معلومات الإدارة بقواعد بيانات الروضات التابعة لها .

توفير محتوى البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات الابداع .

توفير الاجهزة المناسبة .

تجهيز البيئة التحتية اللازمة لتطبيق ممارسة الإدارة الإبداعية .

تقدير مدى الاحتياج لممارسة الإدارة الإبداعية .



٤- متطلبات بشرية وتتمثل في :

إدارة عليا تعمل على تذليل العقبات للمدرسين والمتدربين.
قيادات واعية تتقبل التغيير والتجديد والتكيف مع التصور من أجل تحقيق الهدف منه..
مدربين معتمدين قادرين على توعية واقتناع مديرين ومعلمات رياض الاطفال بفوائد وأهمية تطبيق ممارسة الابداع.
مصممين ماهرين لبرامج الادارة الإبداعية على مستوى عالي من الكفاءة .
وضع نظام فعال للتحفيز : لتشجيع مديرين و معلمات الروضة بالإدارات التعليمية على حضور برامج ممارسة الإدارة الإبداعية أن يكون هناك حوافز إيجابية لاجتياز برامج ممارسة الإدارة الإبداعية.
سادسا: محاور التصور المقترح واليات التنفيذ.
في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية , يستند التصور المقترح علي .
الخبرات العالمية وسرعة التواصل وتكنولوجيا المعلومات .
المؤسسات التعليمية وحاجتها الي الابداع الاداري لما له من اثر في تحسين النظام التعليمي والعمل الاداري .
الاهتمام بالتنمية البشرية وتوفير قيادات مستقبلية قادرة علي الابداع الاداري .
الخصائص التي يتصف بها مدير المدرسة المبدع مثل الخصائص العقلية , والنفسية
ومن هنا كان التصور المقترح , لتطوير الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الاطفال والعمل علي ازالة المعوقات التي تعوق المديرين عن القيام بعملية الابداع الاداري

لذا يمكن بناء التصور المقترح علي المحورين الآتيين .

١- المحور الاول : من حيث مهام ممارسة الإدارة الإبداعية الفنية والادارية

وفيما يلي تفصيلات ذلك المقترح :

تقترح الدراسة الاليات التالية لقيام مديري رياض الاطفال بمهامهم الفنية والادارية

ضرورة وضع ضوابط دقيقة عند اختيار المديرين وتكون علي اساس الكفاءة والتميز

وليس الاكتفاء بالأقدمية , او تأهيل القدامى .

تخفيف الاعباء الوظيفية عن المديرين يجعل كادر اداري ثان يتحمل جانبا من هذه

المهام مع المدير مثل نوابه او وكالاته .

التأهيل المستمر للمديرين اثناء العمل وخصوصا في مجال الابداع الاداري .

وضع الحوافز والمكافآت المناسبة التي تحفز المديرين علي الابداع الاداري .

التنوع في البرامج التدريبية للمدير بحيث تلقي القبول من المديرين دون ملل وبحيث

يجعلها مفيدة وفعالة بصورة اكبر .

زيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين وتفعيل ما جاء في لوائح كيفية ممارسة الابداع .

التشجيع المستمر لتطبيق الإدارة الإبداعية واتباعها.

ادخال عنصر الابداع الاداري في تقييم الاداء الوظيفي للمديرين والمعلمات.

زيادة المخصصات المالية لرياض الاطفال لتمويل الانشطة الإبداعية .

تسهيل الاجراءات الروتينية لصرف المخصصات المالية بدون تعقيد وبدرجة سريعة .

٢- المحور الثاني : من حيث معوقات الابداع الاداري التنظيمية والذاتية والفنية

تقترح الدراسة الاليات التالية للتغلب علي المعوقات التنظيمية والذاتية والمادية :



ضرورة وضع ضوابط يتم علي اساسها اختيار المديرين , ومن هذه الضوابط , تميز المدير المختار بالثقافة والاطلاع المستمر علي ما يستجد في مجال الإدارة . .

جعل قيادة ثانية مؤهلة مع المدير قادرة علي الإدارة مع تأهيل المدير ايضا , وضرورة التأكد من حضوره التدريبات التي تعمل علي تنميته مهنيا . .

ضرورة تطبيق اللامركزية وتفعيلها بشكل صحيح وبصورتها الكاملة حتي تعطي مساحة كافية للمديرين من تطبيق افكارهم الإبداعية دون قيود وخوف من المحاسبة .

تشجيع الابداع والتطور بعمل مسابقات بين المديرين واختيار المتميز منهم , ووضع الحوافز التي تتناسب مع مقدار العمل .

زيادة المخصصات المالية للعمل حتي يسهل للمديرين تطبيق افكارهم الإبداعية دون قيود .

اعادة جعل المخصصات المالية في الروضة كما كانت في السابق للتغلب علي صعوبات صرفها , مع تسهيل الاجراءات الادارية والتي تستغرق وقتا ومجهودا لإنهائها والتي تتسبب في عزوف المديرين عن أي افكار جديدة هربا من التعقيدات الادارية وضياع الوقت .

سد حاجة رياض الاطفال من الاجهزة التكنولوجية اللازمة , لتطبيق الافكار الإبداعية سواء بأخذ الاجهزة الزائدة عن حاجة بعض الروضات , او تجهيزها من قبل الوزارة مع المتابعة الفنية المستمرة لضمان استمرارية جودة هذه الاجهزة وتشغيلها دون حدوث عطل فيها .

سابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها .

يمكن من خلال تحليل الدراسة النظرية والنتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية , التوصل الي بعض المعوقات التي تحد من تفعيل ممارسة الإدارة الإبداعية للمديرين , وهي علي النحو التالي :

فقدان الاستقلالية في عمل المديرين بحيث انه يرجع إلي القيادات كثيرا عند اتخاذ القرار في أي مواقف تواجهه . وللتغلب علي ذلك المعوق يجب تفعيل اللامركزية وجعل المدارس مؤسسة مستقلة بذاتها قادرة علي حل ما يقابلها من مواقف دون الرجوع إلي القيادات العليا .

ندرة المديرين المؤهلين للعمل القيادي الإبداعي . وللتغلب علي هذا يتم اختيار مديرين لديهم كفاءة وخبرة وفكر ابداعي قادرين علي احداث تغيير في العملية التعليمية ويلتقوا القبول من العاملين معهم .

ضعف الوعي بأهمية الإبداع الإداري لدي المديرين والمعلمات , متمثلة في خوف الكثير من المديرين من خوض تجربة الإبداع الإداري , ومقاومة العاملين معه لهذا الاتجاه . وللتغلب علي هذا المعوق ضرورة نشر ثقافة الإبداع الإداري , والقيام بندوات وبرامج تدريبية للتوعية بأهمية الإبداع الإداري مع العمل علي توفير المناخ المناسب من تجهيزات وموارد مالية تساعد علي تطبيقه.

تدني المخصصات المالية التي توفرها الوزارة لعملية الإبداع الإداري , والسبب انه لا توجد أموال فائضة حتي تتم الزيادة . وللتغلب علي ذلك زيادة مخصصات العملية التعليمية المادية علي مراحل سنويا حتي لا تسبب عبء علي الوزارة من جهة , وتفيد في عمليات الإبداع الإداري من جهة اخري .

٥- ضعف الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير والتي تتمثل في إدارة المعرفة الفعالة , والقدرة علي تشكيل فريق العمل الفعال , الدعم الاجتماعي وممارسة الاتصال الإداري الابداعي , وكفايات التنظيم والإدارة وللتغلب علي ذلك يجب انشاء ادارة راعية للأبداع او بنك افكار يكون مسئول عن دعم و تشجيع المتميزين والمبدعين , والعمل علي تنمية وتبني الافكار الإبداعية لديهم والحرص علي تطبيقها , وبهذا يتم تشجيع الافراد علي الإبداع وطرح الافكار الإبداعية



٦- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية وللتغلب على ذلك المعوق ضرورة التركيز على تقديم برامج ودورات تدريبية للمديرين وكذلك المعلمات الجدد، واعطاء حوافز مادية ومعنوية تشجع على الإبداع

٧- الانتقال إلى القيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي وعدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء .

وللتغلب على ذلك المعوق يجب ربط المسار الوظيفي والمؤهل العلمي والمسار التدريبي بتولي القيادة بالنسبة للمديرين
توصيات ومقترحات بحوث مستقبلية
أولاً: توصيات الدراسة :

تشجيع المديرين ومعلمات الروضة على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة
تفويض السلطة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
توفير هامش من الحرية لإظهار إبداعات معلمات رياض الأطفال
تفعيل نظام حوافز بأسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين
فهذا يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع
ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي
ربط المؤهل العلمي بتولي القيادة بالنسبة للمديرين

ثانيا: دراسات وبحوث مقترحة

تتمثل الدراسات والبحوث المقترحة فيما يلي:

- اجراء دراسة حول معوقات الإدارة الإبداعية للمديرين في مرحلة التعليم الاساسي
- إجراء دراسة حول أساليب تنمية الإبداع الإداري للمعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية
- اجراء دراسة حول اثر التدريب المهني علي الدوافع المهنية لدي معلمات رياض الاطفال .



المراجع

- السبع , باهر (٢٠٢٠). متطلبات تنمية الابداع الاداري لقيادات التعليم العام بمصر في ضوء بعض الخبرات المعاصرة . (رسالة ماجستير). كلية تربية جامعة دمياط
- المطيري , عبد الله (٢٠١٩) .درجة توافر الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدي المعلمين . (رسالة ماجستير منشورة).جامعة ال البيت كلية العلوم التربوية , الاردن
- حسن ,إلهام(٢٠١٤).درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها (رسالة ماجستير منشورة) . فلسطين, جامعة النجاح الوطنية في نابلس
- رفعت, ياسر (٢٠١٧).التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر (رسالة دكتوراه منشورة).كلية التربية,جامعة سوهاج
- عواد,ابراهيم,(٢٠٠٩).الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية (رسالة دكتوراه).عمان ,الجامعة الأردنية).
- عبد الرضا , فاطمة (٢٠١٦). درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. (رسالة ماجستير) في دولة الكويت
- الشيخلي ,عبد القادر (٢٠٠٣) . القائد الإداري المبدع . المملكة الأردنية :كلية القانون، جامعة اليرموك
- القحطاني ,دليم (٢٠١٥) . ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل .المملكة العربية السعودية : الرياض للنشر والتوزيع , طء

أبو زيد, عبد الباقي (٢٠٠٦). الدافعية المهنية للمعلم , كيف نحافظ عليها. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

توفيق , عبدالرؤف (٢٠٠٣). الإبداع القواعد غير المكتوبة . القاهرة : مركز الخبرات المهنية

جروان , فتحي (٢٠٠٢). الإبداع ، مفهومه ، معايير ، مكوناته . القاهرة : دار الفكر للطباعة

جلال, عزة (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (روية استراتيجية) . الاسكندرية , المكتب الجامعي الحديث .

حامد, سليمان (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة . عمان : الناشر دار اسامة للنشر والتوزيع,

راجح , عزت (٢٠٠٩). اصول علم النفس . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع

عبد الكريم , مجدي (٢٠٠٩). سيكولوجية صنع القرار . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية للنشر

عماد الدين , منى (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير . عمان : مركز الكتاب الأكاديمي

عيد , سيد (٢٠٠٨). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. القاهرة : جامعة الدول العربية

القاهرة ، دار الفكر العربي

قطامي , يوسف ؛ عدس , عبد الرحمن (٢٠٠٢) . علم النفس العام. عمان : دار الفكر للطباعة

قطامي، نادية ؛ اخرون (٢٠٠٨). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية, القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

السلمي, سعيد (٢٠١٠). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية . مجلة التربية, ١٣ (٢٧), ٣٥-٤٨

الصالحى , فاطمة ؛ سالم , ربا (٢٠١٦). اسباب ضعف الدافعية المهنية لدي معلمي صفوف



الحادي عشر والثاني عشر من وجهة نظر المعلمين انفسهم، في محافظة الباطنة شمالا. مجلة تربويات الرياضيات ١٩ (١٢)

حسين، محمود؛ شاكر، حيدر (٢٠١٢). تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري دراسة تطبيقية لاراء القيادات العليا في جامعة دالي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٤ (٩٠)

محمد، شريف (٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوي الإبداع الإداري لدي قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٤٠ (٦٧) ٤٩٨ - ٤٩٩

نصير، طلال؛ العزاوي، نجم (٢٠١٢). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الجامعة الأمريكية في مأدبة، عمان، الأردن. مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية، ١ (٣٣) ٤١-٦٦

هيجان، عبد الرحمن (١٤٢٠هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الادارة العامة، ٣٩، (١)

Feng, Y. (2012). Teacher career motivation and professional development in special and inclusive education: perspectives from Chinese teachers. *International Journal of Inclusive Education*, 16(3), 331-351.

bono., (2013). The Relationship between Personality and Job Performance in Sales:: A Replication of Past Research and an Extension to a Swedish Context.

Klassen, R. M., Al-Dhafri, S., Hannok, W., & Betts, S. M. (2011). Investigating pre-service teacher motivation across cultures using the Teachers' Ten Statements Test. *Teaching and Teacher Education*, 27(3), 579-588.



König, J., & Rothland, M. (2012). Motivations for choosing teaching as a career: Effects on general pedagogical knowledge during initial teacher education. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 289-315. -Regina Kaume(2016). Administrative and Leadership Innovation in The 21Century:A Secondary school Supervisor perspective in Kenya *Journal of Research in pedagogy* vol-6No,2,pp85-94.

samane & Afzal. (2011). The relation between the organizational culture and creativity of managers and experts of Khuzestan physical education organization.

'Nadezhda&Gusel(. (2015). Research into the creative abilities of teachers college students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1970-1975

-Niksa and Other (2016). School Management Innovation and principal Support Systems : Toward the agenda for Croatia school Reform,*Journal of Econmi Reserch-Ekonmsks Istrazivanja* vo-29 pp-1150-1164

Suzanne Ponicsan(2015).The Effect of Movement Based Meditation on Creativity in the Management Classroom. Graduate Faculty of Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Submitted to North central University