معوقات الإبداع الإداري في مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر الموجهات "دراسة ميدانية على دولة الكويت"

إعداد

د/ نوف علي فخري الرشيدي د/ عيسى فلاح ذياب العازمي

معـــوقـــات الإبـــداع الإداري في مـــرحلـــة ريـــاض الأطفـــال من وجهة نظر الموجهات (دراسة ميدانية على دولة الكويت)

إعـــداد

د/ نوف علي فخري الرشيدي د/ عيسى فلاح ذياب العازمي

المستخلـــــص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى موجهات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن للوقوف على ماهية الإبداع الإداري وأهميته ومعوقاته، واستخدم البحث المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته البحثية حيث جاء الأول للتعامل مع مفردات الإطار النظري، وجاء الثاني لتحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبق البحث استبانه على عينة بلغ عددها (٣٥) موجهة فنية في مرحلة رياض الأطفال في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت (٦) مناطق تعليمية، وكان من أبرز نتائج البحث ما يلي : جاءت ممارسات الإبداع الإداري لدى موجهات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05) في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات البحث، وجاءت تقديرات أفراد العينة لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وعلى ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن تفيد المجال إذا أخذت بعين الاعتبار من قبل القائمين على تسيير أمور مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري – الموجهة الفنية – مرحلة رياض الأطفال.

Obstacles To Administrative Creativity Of Directors

Abstract

The research aims to identify the reality of administrative creativity among the directors of the kindergarten stage in the State of Kuwait from their point of view to find out what administrative creativity is, its importance and obstacles, and the research used the descriptive approach and the statistical method in order to achieve its goals and answer its research questions where the first came to deal with the vocabulary of the theoretical framework, and came The second is to analyze the results of the field framework where the research applied a questionnaire to a sample of (35) technical guides in the kindergarten stage in all educational areas in the State of Kuwait (6) educational areas, and the most prominent results of the research were the following: He practices creativity practices for kindergarten stage directors in Kuwait in a high degree, There were no statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the responses of the members of the research sample due to the research variables, In the light of the research results, a set of recommendations was presented that could benefit the field if it is taken into consideration by those in charge of running the kindergarten stage in the State of Kuwait.

Key words: Administrative creativity - artistic orientation - kindergarten stage

أولاً: الإطـــار العـــام للبحـــث:

مقـــدمـــة البحـــث:

لقد أصبح المجتمع الدولي في الوقت الحاضر يموج بمجموعة من المستجدات جعلت كافة المؤسسات المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية توجه اهتمامها نحو الإبداع الإداري وخاصة في ظل التحديات الحاصلة التي تفرضها ظاهرة العولمة وعصر المعرفة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة بين كافة المؤسسات، وقد أكد مجموعة من الباحثين التربويين على حاجة المؤسسات التربوية للإبداع على اعتبار أنه يساعد المؤسسة المجتمعية بشكل عام والتربوية بشكل خاص على تحقيق أهدافها بل يعد سمة من سمات نجاحها في الوقت الحاضر، وبما أن الإبداع الإداري جوهر التجديد وأساس التطوير لأية مؤسسة، كذلك يعد سمة من سمات التميز والنجاح والتقدم التي يقاس بها رقي الأمم، لذا يتحتم على المسئولين عن العملية التعليمية الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التنظيمي لعملية التطوير الإداري بدء بالمسئولين من ذوي الكفاءات المقتدرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق مع التقدم العلمي في جميع المجالات(١).

وعليه يعد الإبداع الإداري من الخصائص المهمة لجميع المؤسسات التربوية على اختلاف مراحلها التعليمية ومنها مرحلة رياض الأطفال التي تعمل في ظل ظروف تختلف في أبعادها ومقوماتها عن أي وقت مضى، إذ تعد رياض الأطفال الركن الأساس في العملية التربوية حيث ترتكز عليها مراحل التعليم الأخرى، فهي تسعى إلى تحقيق النمو المتكامل للطفل، لذا تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تؤثر في شخصية الطفل وخاصة في مراحل عمريه اللاحقة، كما أنها تمثل الأساس في بناء الإنسان وتكوين شخصيته بما فيها من عادات، وتقاليد، وقيم، واتجاهات، وقدرات، واستعدادات، وسلوكيات(٢).

ونظراً لأن الإشراف التربوي له أهمية كبيرة في تطوير أداء المعلمين بوجه عام، ومعلمات رياض الأطفال بوجه خاص، وكذلك تطوير العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال، وبالتالي فإن دور موجهة رياض الأطفال لم يعد قاصراً على متابعة المعلمة أثناء تنفيذها لأنشطة المنهج، أو تقويم أدائها، وإنما يمتد إلى مساعدة المعلمة وتهيئة أفضل الفرص لنجاحها، وتحسين أدائها، وتزويدها بالخبرات

التربوية الحديثة والمتجددة، للارتقاء بدورها في مواجهة المتغيرات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي والتي تمثل المعرفة التكنولوجية الحديثة والتي تعتبر من أبرز مستجدات القرن الحادي والعشرين، وجاء معها انفجار معرفي ومعلوماتي وثقافي في مختلف مجالات الحياة والذي انعكس بدوره على كل مراحل التعليم ومنها مرحلة رياض الأطفال، وعلى هذا تزداد فاعلية المشرفة التربوية أثناء أداء لدورها، حيث يتحتم عليها الارتقاء بذاتها ومهاراتها وتكوين شخصية تربوية متميزة حتى تستطيع من خلالها أن تنجح في وظيفتها وتحقق أهداف المرحلة التي تنتمي إليها وذلك من خلال مواكبتها للمستجدات التربوية، واستخدام الأنماط الحديثة في عملية الإشراف التربوي[٣].

وتفرض طبيعة مرحلة رياض الأطفال على المشرفة التربوية بذل المزيد من الجهد حتى تتمكن من أساليب ومسارات مبدعة أثناء عملية الإشراف التربوي، والتخطيط الجيد للأهداف، ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ ومتابعة تلك الأهداف، ويكون ذلك عن طريق المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل الروضة وخارجها، وبالتالي تحقق أهداف المرحلة التربوية التي تنتمي لها، وتفويض الصلاحيات للعاملين في الروضة ليشاركوها في المسئولية، والقيام بأعباء الروضة، والإشراف عليها، حتى يتولد لدى الجميع الالتزام بتحقيق أهداف هذه المرحلة[٤]، وبما أن الموجهة الفنية في مرحلة رياض الأطفال تعتبر من ضمن الإشراف التربوي، فقد وصفت كقائد تربوي لمرحلة رياض الأطفال، فهي تؤثر بدورها على كافة العاملين، وتحثهم على المشاركة الفعالة، وتحمل المسئولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق[٥]، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق ممارستها للإبداع الإداري كمنهج حياة لكافة العاملين وكذلك المسئولين عن مرحلة رياض الأطفال والذين ينضوي معهم المديرة والمعلمة والمشرفة والموجهة وباقي العناصر البشرية التي تبذل جهداً في الميدان في سبيل تربية الطفل والوصول به إلى مرحلة الإنسانية التي تساعده على استيعاب حاضره والتنبؤ بمستقبله.

مشكلة البحث:

نظراً لان تطوير الأداء المهني للموجهات الفنيات في مرحلة رياض الأطفال أصبح يتوقف على كيفية مواجهة تحديات العصر، ونوعية الأساليب التي تم توظيفها كسبل من سبل المواجهة

لهذه التحديات، على اعتبار أنها تفرض على الموجهة الانفتاح على كل المدارس العلمية دون تخوف أو تعصب حتى تمتلك المعرفة الفائقة والمهارة المتميزة والاستعداد القوي لممارسة عملها في الميدان، على اعتبار أن ذلك كله يساعدها في عملية التوجيه والمتابعة للأعمال التربوية في مرحلة رياض الأطفال[٦]، وعلى هذا يتحتم على الموجهات الفنيات أن يمتلكن مهارات الإبداع الإداري لمواجهة التحديات المتسارعة، وإدارة الأزمات، حيث أنه يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتطوير أداء الوحدات الإدارية، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها بالعمل الإداري، كما تتعاظم حاجة القادة التربويين لهذه المهارة بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، بل عليهم أن يستوعبوا هذه المشكلات ويتوقعوا ما يمكن أن يحدث مستقبلاً، والتفكير في كيفية تلافي تلك المشكلات بدلا من مواجهتها بعد وقوعها، ولذلك أصبح لزاماً على كل القائمين على أمور مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت الاهتمام بمعرفة واقع الإبداع الإداري بشكل عام، ولدى الموجهات الفنيات بمرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت بشكل خاص.

وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- **كيف يمكن مواجهة معوقات الإبداع الإداري لدى موجهات مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري وفقاً للأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ما ملامح مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما واقع الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عينة البحث لواقع ممارسات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت باختلاف متغيرات البحث (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية)؟
- ما معوقات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن؟
- ما الإجراءات المقترحة للارتقاء بمهارة موجهات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على:

- التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري وفقاً للأدبيات الإدارية المعاصرة.
- الكشف عن ملامح مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
- الكشف عن واقع الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن.
- تحديد تقديرات أفراد عينة البحث لواقع ممارسات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت باختلاف متغيرات البحث (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية).
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن.
- تحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة من أجل الارتقاء بمهارة موجهات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الأمور التالية:

- يتمشى البحث الحالي مع الاتجاهات التربوية الحديثة من حيث اهتمامها بالإبداع الإداري حيث يعمل على تنمية وعي الموجهات الفنيات بمرحلة رياض الأطفال في إطار الاستفادة من أدبيات الفكر الإداري المعاصر الخاص بالإبداع الإداري.
- يعد الإبداع مطلباً لكل مؤسسة مجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وذلك لأن المؤسسة التي لا تبدع في وقتنا الحاضر مصيرها إلى الاضمحلال، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل حيث المنافسة، والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني والمعلوماتي.
- يحقق البحث الحالي إثراءً في المعرفة الإدارية في المجال التربوي بشكل عام وفي مرحلة رياض الأطفال بشكل خاص.

- يسهم البحث الحالي في تبصير القادة الإداريين والمهتمين بتطوير منظومة التعليم بشكل عام والجانب الإداري فيها بشكل خاص بأهمية هذا المجال، وكيفية استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المنظومة من أجل تحسين الأداء.
- يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة في الميدان الإداري بشكل عام، والتربوية بشكل خاص، على اعتبار أنه يمثل قاطرة التطوير في منظومة التعليم بكافة مراحلها.
- يقود الإبداع إلى التجديد حيث أنه يزود موجهات مرحلة رياض الأطفال بالثقافة العصرية والقدرات التي تساعدهن على النجاح في تحمل المسئولية ومن ثم تحقيق الأهداف المنوطة بالمرحلة التي ينتمين إليها.

منهـــــــج البحـــــث:

زاوج البحث الحالي بين المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي، حيث جاء الأول ليتم من خلاله طرح مفردات الإطار النظري والذي يتعلق بالأسس النظرية للإبداع الإداري مع التركيز على ملامح مرحلة رياض الأطفال في الوقت الحاضر، وجاء الثاني ليتم من خلاله تحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبق البحث استبانه على عينة بلغ عددها (٣٥) موجهة فنية من المناطق التعليمية الستة (العاصمة، الأحمدي، حولي، الفروانية، مبارك الكبير، الجهراء).

مصطلحـــات البحـــث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- الإبـــــداع الإداري Administrative Innovation:

يعرف الإبداع الإداري بأنه "إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وتقنيات وأساليب العمل أو بعض هذه الأشياء، ومراجعتها بين وقت وآخر لضمان جودة الأداء ورضا العملاء في المنشأة الداخلين والخارجين، وذلك للتكيف مع العصر الجديد وتقديم شيء مختلف عما قدمه السابقون في مجال الباحثين والمهتمين"[٧]، وهناك من ينظر للإبداع على أنه "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي"[٨]، وعلى هذا يمكن

الوصول إلى مفهوم الإبداع الإداري على أنه مجموعة من الممارسات أو الأساليب المبتكرة لدى الموجهة الفنية في مرحلة رياض الأطفال والتي تميزها عن غيرها من الموجهات الأخريات، وتمكنها من إنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم، أو إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة التربوية، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة".

حـــــدود البحـــــث:

تمثلت حدود البحث في:

١- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة الإبداع الإداري لدى موجهات مرحلة رياض الأطفال بالكويت مع التركيز على أهم ملامح هذه المرحلة في الوقت الحاضر.

٢- **الحد الجغرافي:** وتمثل في مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت (منطقة الفروانية التعليمية، منطقة الجهراء التعليمية، منطقة مبارك الكبير التعليمية، منطقة حولي التعليمية منطقة الاحمدي التعليمية، منطقة العاصمة التعليمية)، حيث تم تطبيق الاستبانه على عينه من الموجهات الفنيات بمرحلة رياض الأطفال.

٣- **الحد البشري:** تم تطبيق الاستبانه على الموجهات الفنيات بمرحلة رياض الأطفال وبلغ عددهن (٣٥) موجهة فنية.

٤- **الحد الزمني:** وتمثل في العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠م)، واستغرقت الدراسة الميدانية شهرين (نوفمبر – ديسمبر ٢٠١٩).

المستفيدون من البحث:

يمكن أن يستفيد من هذا البحث القيادات التربوية المسئولة عن تسيير أمور العملية التعليمية أو الإدارية بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت وكذلك يمكن أن يستفيد منه كل من يهمه أمر العملية التربوية بذات المراحل مثل:

١- قيادات الإدارة العليا بمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

٢- قيادات إدارات مرحلة رياض الأطفال بالمناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت.

٣- موجهات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

٤- معلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

الـــــدراســـــات الســـــابقـــــة:

من خلال الإطلاع علي أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر وجد أن هناك مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن أن تفيد البحث الحالي لذا يمكن عرضها علي النحو التالي:

البعد الأول: دراسات تتعلق بمرحلة رياض الأطفال:

١- دراســـة (W. Sewell & I. Shah, 2016)[٩]:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تدريب الأطفال على مهارات الحياة اليومية على اعتبار أن الحياة مليئة بمواقف متنوعة تحتاج إلى مهارات مدروسة حتى يستطيع الطفل أن يتكيف معها ويتعامل معها بأسلوب علمي يساعده على النجاح في تخطيها إذا كانت صعبة وتحقيق أفضل النتائج من جراء التفاعل مع أطراف الموقف اليومي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها وكان من أبرز نتائجها أن طفل الروضة يحتاج إلى المرونة عند التعامل معه ودعم العلاقات الإنسانية بينه وبين معلميه، ونجاح مؤسسات رياض الأطفال يحتاج إلى المشاركة الفاعلة بين الأسرة وهذه المؤسسات في كافة النواحي ذات الصلة بطفل الروضة.

٢- دراســـة جـــوخـــة الصـــوافيـــة، أسمـــاء عبـــد الـــرحمـــن (٢٠١٧)[١٠]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات التعليمية الأساسية لدى معلمات الأطفال مع التركيز على المجالات الفرعية القائمة على هذه الكفايات بالتطبيق على سلطنة عمان، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها، حيث جاء الأول لطرح الرؤية العلمية الخاصة بالكفايات التعليمية مثل كفاية التخطيط وكفاية إدارة الصف وكفاية تنظيم البيئة التعليمية، وجاء الثاني لتحليل نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانه على عينة بلغ عددها (٢٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وكان من أبرز نتائجها أن معلمة رياض الأطفال في الوقت الحاضر تحتاج إلى مجموعة الكفايات حتى تستطيع أن تؤدي مهنتها بنجاح مثل كفاية التفاعل مع الأطفال، وكفاية التقويم، وكفاية استخدام الوسائل التعليمية.

٣- دراسة أحمد الزميتي (٢٠١٨)[١١]:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء اتجاهات التطوير العالمية ممثلة في الدروس المستفادة من دولتي إنجلترا واليابان، واستخدم الباحث المنهج المقارن حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته وذلك من خلال عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة مع تحديد الدروس المستفادة في هذا الإطار، وكان من أبرز نتائجها وجود فجوة بين دولتي المقارنة ومصر من حيث البنية التحتية المتوافرة لمؤسسات رياض الأطفال بالإضافة إلى إعداد المعلمة والارتقاء بالأنشطة والألعاب المصاحبة للعملية التعليمية الخاصة بطفل مؤسسات رياض الأطفال.

٤- دراسة أحمد سعدني وآخرون (٢٠١٩)[١٢]:

هدفت الدراسة إلى إبراز البعد التاريخي لنشأة رياض الأطفال والاتجاهات الحديثة في تصميمها على اعتبار أن هذه المؤسسة مسئولة عن تربية الطفل الذي يعد ركيزة أساسية لتنمية المجتمع في المستقبل بل وقائد من قيادات مجالاتها المتنوعة، ولكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته العلمية وظف المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن تصميم مؤسسات رياض الأطفال في مصر يحتاج إلى إعادة النظر مع مراعاة الاتجاهات الحديثة في ذلك.

٥- دراسة انتصار محمد براقة (٢٠١٩)[١٣]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في مدينة العجيلات من وجهة نظر المديرات فيها وأثر كل من (نوع المؤسسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها حيث جاء المنهج الوصفي ليتم من خلاله معالجة محاور الإطار النظري، وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني، وكان من أبرز نتائجها أن مؤسسات رياض الأطفال في ليبيا بشكل عام وفي مدينة العجيلات بشكل خاص تواجه مجموعة من المشكلات التي تتمثل في ضعف الكادر الإداري، غياب التخصص.

٦- دراسة عليا غريبات وآخرون (٢٠١٩)[١٤]:

هدفت الدراسة إلى عرض دليل نظام الجودة بمرحلة رياض الأطفال وكيفية تحسينه حتى تضمن المؤسسة تحقيق الجودة على أرض الواقع من خلال مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في

فعاليات الجودة المنشودة ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها، فجاء المنهج الأول لطرح محاور الإطار النظري وجاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني، وكان من أبرز نتائجها أن مؤسسات رياض الأطفال بالمملكة الأردنية الهاشمية تتجاهل الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال كيفية تحقيق الجودة لهذه المؤسسات.

البعد الثاني: دراســـات تتعلـــق بـــالإبـــداع الإداري:

١- دراســـة (E. Mcfadzenk, 1998) [١٥]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في حل المشاكل بطريقة إبداعية مختلفة والتي يمكن استخدامها مع مختلف المجموعات، وتعليم الموجهات كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم، ومعرفة الطرق والأساليب التي تساعد على تحسين عملية الإبداع داخل المنظمات، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها وتطرح رؤيتها العلمية نحو مفردات الإطار النظري الخاص بها، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يجب على الإدارة العليا والرؤساء الاهتمام ببيئة العمل وتوفير مناخ بالمؤسسة يتيح للعاملين فرص للابتكار والإبداع.

٢- دراســـة (M. Wasserstein & J. Klein, 2000)[١٦]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يمارسها مديرو المدارس تحقيقا لمبدأ الإبداع المدرسي، وقد وظفت الدراسة الأسلوب الإحصائي والمنهج الوصفي حتى تعالج مفردات إطارها النظري وتحلل نتائج إطارها الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٢٠) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من مظاهر إبداع المديرين الاهتمام بالقضايا والمواضيع المرتبطة بالكادر التعليمي وأن المديرين يستخدمون استراتيجيات متنوعة لتحقيق ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

٣- دراســـة (Z. Chan & S. Aryee, 2007)[١٧]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي، مع التركيز على تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق

أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية بالصين.

٤- دراسة محمد اللخاوي (٢٠٠٨)[١٨]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإبداع الجماعي لدى معلميهم، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٧٤٢) معلماً ومعلمة من المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط للتدريس، وتنفيذ الدروس، والمنهاج، وإدارة الصف، والتقويم جاءت بدرجة متوسطة.

٥- دراسة عبد الله العمري (٢٠٠٩)[١٩]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه مدراء المدارس في الإدارة المدرسية، وتحديد الطرق التي تساعد في تطوير الإبداع الإداري في المدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها البحثية، وكان من نتائجها أنه تم الاتفاق بين جميع أفراد عينة الدراسة على أن، هناك مجموعة من المعوقات الذاتية مثل ضعف الثقة بالنفس الخوف من المخاطرة، الخوف من الفشل، غياب الدوافع الداخلية، الحوافز الذهنية، ومجموعة من المعوقات التنظيمية مثل ضغوط العمل تكاليف الإبداع عدم كفاية الحوافز عدم موضوعية معايير تقييم الأداء غياب دعم القيادة الإدارية مقاومة التغيير غياب جو الحرية، للإبداع الإداري بالمدارس المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين.

٦- دراسة عبد المحسن الحويلة، محمد الحويلة (٢٠٠٩)[٣٠]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (٦٦) مديرا ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (٢٠٨) معلمين ومعلمات، وتم استخدام استبانه تكونت من (٢٣) عبارة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حيث جاء الأول لطرح مفردات الإطار النظري وجاء الثاني لتحليل نتائج الإطار الميداني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما جاءت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

٧- دراسة جينا أبو عمشا وآخران (٢٠١٢)[٣١]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم/ فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في محافظة بيت لحم وبلغ عدد أفراد العينة (٥٥٠) فرداً، وتم استخدام الاستبانه كأداة للدراسة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حيث جاء الأول لطرح وجهة النظر العلمية الخاصة بها نحو مفردات الإطار النظري وجاء الثاني للتعامل مع نتائج الإطار الميداني، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، في حين كانت تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس، لصالح الذكور، والجهة المشرفة على المدرسة، لصالح المدارس الخاصة، وعدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

٨- دراسة رامي عبابنه، رامي الشقران (٢٠١٣)[٢٣]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها العلمية وتجيب عن تساؤلاتها البحثية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٣) قائدا تربوياً، وبالتالي استخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي.

٩- دراسة إيمان عبد الرحمن (٢٠١٤)[٢٣]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث عالجت من خلاله مفردات الإطار النظري، وجاء الأسلوب الإحصائي وعالجت من خلاله نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة من العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بلغ عددها (١٧٩) أدارياً، وجاءت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.

١٠- دراسة أماني الختلان (٢٠١٥)[٢٤]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية بمحافظة حولي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وإلى أثر متغير العمر، والجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حتى تحقق أهدافها العلمية وتجيب عن تساؤلاتها البحثية، كما اعتمدت على الاستبابه كأداة للدراسة، وتكونت عينتها من (٣٩٨) معلما ومعلمة، وبالتالي تم توظيف الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها : أن درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية بمحافظة حولي التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد العينة، وفقا لمتغير الجنس حول درجة ممارسة السلوك الإبداعي الكلية، وأبعاد الطلاقة والمرونة وحل المشكلات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الأصالة لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد العينة، وفقا لمتغير المؤهل الدراسي، والعمر، وسنوات الخبرة، حول جميع أبعاد السلوك الإبداعي.

١١- دراسة علاء الناصر، زينة حسين (٢٠١٨)[٣٥]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري ذات الصلة بالثقافة التنظيمية على اعتبار أنها تتمثل في مجموعة المزايا التي تميز المؤسسة عن غيرها عبر عمليات إدارية وتربوية تساعد المؤسسة على النجاح، وكذلك الإبداع الإداري ووظفت الدراسة الاستبانه والتي تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٧٠) فرداً، وبالتالي جاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني، وكان من أبرز نتائجها أن العاملين بجامعة بغداد يحتاجون إلى دورات تدريبية في مجال الثقافة التنظيمية والتعرف على مضامينها العلمية وعلاقتها بالإبداع الإداري بشكل عام وفي مجال عملهم بشكل خاص.

١٢- دراسة على محمود على وآخران (٢٠١٩)[٣٦]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في معمل أسمنت الكوفة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مفردات الإطار النظري، وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطاري الميداني، حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٩١) فرداً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، وكان من أبرز نتائجها أن إدارة المعمل لا تدعم ولا تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي، كما أنها لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الوظيفي للعاملين بشكل عام.

ثانياً: الأســـس النظـــريـــة للإبـــداع الإداري:

ويمكن عرضها على النحو التالي:

أ) مفهـــوم الإبـــداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري على أنه "قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وان تتسم

بتحقيق المنفعة العامة"[٢٧]، في حين يراه آخرون على أنه "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق"[٢٨]، وفي بعض الأحيان يعرف الإبداع الإداري على أنه "عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة أو جماعات أو المنظمة كوحدة واحدة"[٢٩]، وعلى هذا يأتي الإبداع الإداري في هذا البحث على أنه الوصول إلى آليات جديدة في مجال العمل عبر تحقيق أفضل استثمار للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ووفقاً لمعايير الجودة.

ب) أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصراعات، نظرا لما يشهد العالم من تقدم هائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، الأمر الذي يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل والاندثار[٣٠].

فالتغيير أصبح مطلب حقيقي في حياة المجتمعات والمنظمات، إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات القوية يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها[٣١]، وعليه فإن إدارة المؤسسات التربوية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص بحاجة لممارسة القيادة الإبداعية في منظماتها، على اعتبار أن القيادة الإبداعية هي تلك القيادة التي تساعد أفرادها على الاستمرار في مواصلة التفكير في المشكلة دون ملل من حيثياتها لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة[٣٢]، وعلى هذا فإن أهمية الإبداع الإداري لموجهات مرحلة رياض الأطفال يمكن عرضها على النحو التالي:

- حاجة المرحلة إلى زيادة قدرتها التنافسية وبالتالي يتحتم عليها تقديم خدمات أفضل مع مراعاة معايير الجودة الشاملة.
- يساعد الإبداع الإداري العاملين بمرحلة رياض الأطفال وقياداتها على التكيف مع متغيرات العصر وتطبيق المرونة في كافة عناصر العمليات الإدارية والفنية بها.

- يساعد الإبداع الإداري على اكتشاف قدرات العناصر البشرية ودعمها من أجل الارتقاء بمهاراتها ومن ثم تحقيق الهداف المنشودة للمرحلة.
- يعمل الإبداع الإداري على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لكافة العناصر البشرية في مرحلة رياض الأطفال.
- يسهم الإبداع الإداري في بناء الثقة لدى كافة العناصر البشرية العاملة بمرحلة رياض الأطفال.
- يساعد الإبداع الإداري العناصر البشرية في مرحلة رياض الأطفال على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون التعبير عن الإمكانات المتوافرة لديها.
- يوضح الإبداع الإداري مسارات التجديد في مرحلة رياض الأطفال مع تحديد العناصر البشرية المناسبة للعمل في هذه المسارات.
- يساعد الإبداع الإداري في رسم صورة لمستقبل المرحلة على ضوء الإمكانات المتاحة وكيفية استثمارها والتغلب على التحديات التي توجهها[٣٣].

ج) عنـــاصـــر الإبـــداع الإداري:

يتصف القائد التربوي بقدرات إبداعية وهي عبارة عن استعدادات عقلية من المفروض توافرها عنده حتى تمكنه من القيام بأنواع من السلوك الإبداعي والتي تميز القائد المبدع القادر على التفكير الإبداعي من خلال عدة عناصر، وتتمثل عناصر الإبداع الإداري فيما يلي:

١- **الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات[٣٤].

٢- **الحساسية للمشكلات:** حيث يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها[٣٥].

٣- **المرونة:** ويقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس[٣٦].

٤- **القدرة على التحليل:** ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد[٣٧].

٥- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين[٣٨].

د) مبادئ الإبداع:

ينطلق الإبداع الإداري لدى أي عنصر بشري والذي تتوفر لديه دوافع هذا الإبداع في الأمور التالية[٣٩]:

- **الإتاحة:** وتعني إفساح المجال للفكر الجديد ومساندة صاحبه على النمو حتى تسير في الاتجاه الصحيح وتخرج لتصبح حقيقة ملموسة في خدمة الصالح العام للبشر.
- **التجديد:** ويعني رفض المألوف والبحث عن غير المألوف لخدمة الأهداف العامة وتحقيق المصالح المؤسسية أو المجتمعي.
- **العناية:** وتعني رعاية العنصر البشري الذي يمتلك دوافع الإبداع وملكاته حتى يستطيع أن يوظفه لصالح مؤسسته ومجتمعه.
- **اللامركزية:** وتعني التخلي عن الروتين أو البيروقراطية حتى تنمو القدرة الإبداعية وتسهم في تحقيق النجاح للمؤسسة.
- **المتعة:** وتعني تحويل العمل إلى شئ ممتع دون أن يكون وظيفة جوفاء عبر تحويل النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح والطموح إلى واقع ملموس والواقع الملموس يزينه النجاح.
- **التوظيف:** ويعني الكشف عن طاقة الفرد وتوظيفها في إطار اختصاصها مع توفر مناخ محفز في العمل ومشجع على تفجير الطاقات.
- **التطلع:** ويعني مساعدة العاملين على التطلع نحو الأفضل على اعتبار أن ذلك يحرك داخلهم كل الطاقات المكنونة ويحثهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الانفتاح:** ويعني حث العاملين على الاستفادة من التجارب الناجحة سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي مع البحث عن الأفضل.
- **الملازمة:** وتعني إعطاء فرصة لكل عنصر بشري أن يتعلم بجانب العمل فالتعلم عن طريق العمل يثري العقل البشري ويجعله يتطلع إلى الأفضل ومن ثم يتسع النشاط وتزداد القدرات ويتوجه نحو إحراز نتائج عالية التفوق.

هـ) خصـــائـــص القـــائـــد المبـــدع :

يتسم القائد المبدع بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزه عن غيره، فهو يمتلك قدرات إبداعية فريدة تقوده إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي(٤٠):

- يمتلك القدرة على البحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- يتصف بإرادة قوية لا تهزمه المواقف الصعبة ويصمم على تحقيق الهدف المنشود.
- يمتلك القدرة على وضع أهداف واضحة ويصر على الوصول إليها ويجتهد لتحقيقها.
- لا يصغ إلى التعليقات السلبية ولا يرى إلا المساحات البيضاء أو الخرافات أو الإخفاقات.
- لا يخشى الفشل ولا يمل من تكرار التجربة.
- يمتلك المبادرة لأنه متفائل، وإيجابي، ولا يميل إلى الروتين.
- يمتلك حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل ما هو جديد في مجال العمل.
- يمتلك الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- يتميز بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانه.
- يمتلك القدرة على عرض أفكاره بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.
- يمتلك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة.
- يحب القراءة والاطلاع باستمرار.
- يتميز بالاستقلالية في الفكر.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الموجهات الفنيات اللاتي يمتلكن تلك الخصائص فلديهن مهارات الإبداع الإداري التي تساعدهن على مواجهة تحديات العصر، وإدارة الأزمات، على اعتبار أن الإبداع الإداري يعمل على رفع كفاءتهن، وتطوير أدائهن وبالتالي يستطعن إنجاز أعمالهن بنجاح، وذلك ينعكس إيجاباً على أهداف مرحلة رياض الأطفال.

و) معوقات الإبداع الإداري:

لقد عرض الفكر الإداري المعاصر مجموعة من المعوقات التي تواجه الإبداع بشكل عام في مختلف المؤسسات المجتمعية، والإبداع الإداري بشكل خاص، ويمكن عرض هذه المعوقات على النحو التالي:

- **المعوقات البيئية:** وتتضمن المعوقات البيئية كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة ايجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء(٤١).
- **المعوقات التنظيمية :** وتتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع وتتضمن نمط القيادة، الحوافز، الأنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات والمعلومات، المركزية، الإمكانات المادية والبشرية، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي، العلاقات داخل العمل(٤٢).
- **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** وتتضمن العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة، مثل الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، وقلة اللعب أو اللهو أثناء العمل وتجاوز اللامبالاة فيه، وإهمال المشكلات التي تقع خارج التخصص، وقلة الرغبة في ظهور الفرد، واعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً، والتردد في تحمل المسئولية(٤٣).
- **المعوقات الاجتماعية أو الثقافية:** وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا ما تكون عائقا ملحوظا إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية(٤٤).

ثالثاً: ملامح مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت:

تتمتع مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت بمجموعة من الملامح يمكن عرضها على النحو التالي:

أ) مـــاهيـــة مـــرحلـــة ريـــاض الأطفـــال:

تعتبر مرحلة رياض الأطفال بمثابة مرحلة تقوم على تربية الأطفال وتعليمهم وخاصة أن أعمارهم تتراوح بين (٤-٦) سنوات، وهذا السن يتم من خلاله تنمية المفاهيم والمهارات المختلفة لتحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات اللغوية والمستويات النمائية والسلوكية[٤٥]، وتأتي مرحلة رياض الأطفال على أنها عبارة عن مؤسسات تربوية واجتماعية تقوم بتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً لدخول المرحلة الابتدائية وذلك لكي لا يشعر بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة تاركة له الحرية لممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكاناته وبذلك فهي تساعده على أن يكتسب خبرات جديدة وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمر الثالثة والسادسة سنوات ويشمل اهتمامهم بنواحي نموهم المختلفة من لغوية أو بدنية أو اجتماعية أو نفسية وإدراكية وانفعالية وغيرها[٤٦].

وتعتبر مؤسسة رياض الأطفال بمثابة مؤسسة تعليمية تتعهد الأطفال بالتهيئة لمرحلة التعليم الأساسي والخبرات التربوية والمقدمة فيها أكثر تنظيماً من خبرات دور الحضانة وتقبل الأطفال الذي يتراوح أعمارهم من الثالثة وحتى السادسة سنوات، وفى هذه الفترة من النمو يتكون لدى الأطفال الاهتمام بالكثير من الأمور الحيوية بالنسبة لهم مثل اللعب المنظم والميول نحو القراءة والكتابة والحساب ويلعب التشجيع الذي يجده الأطفال حولهم في رياض الأطفال أدوراً منها: تعودهم على العمل الفردي والجماعي والنشاط التعليمي[٤٧]، ولقد احتلت دراسات طفل ما قبل المدرسة ورياض الأطفال مكانة مميزة لدى المفكرين والتربويين وخبراء الصحة والتغذية بغية تطوير الرياض من أجل تهيئة طفل ما قبل المدرسة وإعداده نفسياً وتربوياً للمدرسة بطريقة سليمة ورؤية صحيحة، وبالنظر إلى المنظومة الفكرية لفلسفة رياض الأطفال في مجتمعنا نجد أنها تنبع من القيم الدينية الإسلامية لذلك فإن الخبرات والأنشطة المتكاملة التي تقدم للطفل في الروضة تحرص على تنمية اتجاهات إيجابية وقيمياً دينية وخلقية لمجتمعنا المسلم الكبير، كما أنها فلسفته تؤمن بأن الطفل هو نتاج تفاعل مع موروثاته[٤٨].

وتمثل مرحلة رياض الأطفال القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، حيث تقدم الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تقوم عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة، لقد أصبحت مرحلة رياض الأطفال من المراحل النفسية ذات المعالم المحددة، وأصبحت ذات خصائص واضحة، وتم وضع برامج تربوية مقننة لتقدمها رياض الأطفال في معظم دول العالم؛ لذا ينظر النظام التعليمي في دولة الكويت إلى رياض الأطفال على أنها نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل المدرسة، ويهيئهم للالتحاق بمرحلة التعليم الابتدائي[٤٩].

ب) أهمية مرحلة رياض الأطفال:

تعتبر رياض الأطفال بيئة تربوية مكملة لدور الأسرة في تنشئة الطفل وتطبيقه اجتماعياً والرياض كبيئة تربوية واجتماعية تؤثر في الطفل بما تحمله من إمكانات وتفاعلات بينه وبين الأطفال وبين العاملات فيها، والتربية في رياض الأطفال لا تكون إنسانية إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة بحيث تنمي المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع الآخرين والتكيف معهم في عالم متغير[٥٠].

وتشكل مرحلة الطفولة المبكرة أهم وأخطر المراحل العمرية في حياة الإنسان إذ بينت غالبية الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية أن عملية الرعاية التي يتم إبلاؤها للطفل في مرحلة مبكرة يجب أن تكون في المراحل الأولى من حياته لأنها تعد اللبنات الأولى في التشكيل الأساسي لمستقبله طيلة حياته، ففي سنوات الحياة الأولى للطفل يكون نمو الذكاء وعاطفة الحب والعلاقات الاجتماعية سريعة للغاية لدرجة أن نجاح ذلك النمو يعد محدداً المستقبل كله لدرجة كبيرة، أي خلل قد يؤدي إلى خفض ملموس في الطاقات المستقبلية، ما لم يكتشف في الوقت المناسب ثم يعالج بالطريقة المناسبة، أن كثير من السلوكيات الشخصية في اللغة والاتجاهات والقيم، بل في طريق التعلم تبدأ في اتخاذ شكلها النهائي الذي يستمر مدى الحياة وذلك من خلال السنوات الأربع أو الخمس الأولى من حياة الفرد، وفي هذا الصدد تنفق مبالغ طائلة على الأعمال العلاجية وعلى مؤسسات الأمراض العقلية والسجون والإصلاحات وعلى التعليم التعويضي أو المساند الذي تقتضيه الضرورة[٥١]، وعلى هذا فإن أهمية مرحلة رياض الأطفال تكمن في دورها في رعاية الأطفال، وتقديم الخدمات التعليمية التي تساعدهم على النمو السريع المتكامل، وتؤدي دوراً بارزاً

في تهيئة وسائل التربية، والتسلية وتنمية روح الاكتشاف لهم، وتوفير ظروف تسمح للأطفال بالحركة، وممارسة اللعب في جو آمن، وتقديم برامج تربوية تسهم في تهيئة الأطفال للعمل المدرسي الأكثر تنظيماً في مراحل التعليم اللاحقة، وتوفير خبرات ثقافية واجتماعية تتناسب مع قدراتهم وظروفهم واستعداداتهم(٥٢).

وبمعنى آخر فإن أهمية هذه المرحلة تبرز من كونها تختص بمرحلة عمرية حرجة تتراوح من (٣-٧) سنوات لما لها من تأثير بالغ في تكوين الشخصية، وهي مرحلة حاسمة في تشكيل مسار نمو الطفل، ولها دور كبير في إعداد شخصية الطفل بشكل صحيح، يجعله على درجة عالية من السوية النفسية، كما أنّ الالتحاق برياض الأطفال يزيد من دافعية الأطفال نحو التعلم، ويرفع من تحصيلهم الدراسي، وتهيئتهم للاستقلال والاعتماد على النفس(٥٣).

هذا بالإضافة إلى أن لها دوراً هاماً في تنشئة الطفل، وإكسابه فن الحياة، باعتبار دورها هو امتداد لدور الأسرة، فالروضة توفر للطفل الرعاية بكل صورها، وتحقق مطالب نموه، وتشبع حاجاته، وتتيح له فرص اللعب المتنوعة ليكتشف ذاته، ويعرف قدراته ويعمل على تنميتها، ويتشرب ثقافة مجتمعه، فيعيش سعيداً متوافقاً مع ذاته ومجتمعه(٥٤).

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن بلورة أهمية العملية التعليمية بمرحلة رياض الأطفال من حيث أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية جميع قدرات الطفل ضمن بيئة غنية بالمثيرات التربوية، وبأسلوب يتناسب وطبيعة المرحلة النمائية التي يمر بها، فالروضة تتيح للطفل من خلال اللعب الحر والهادف والموجه تطوير قدراته، ومعارفة والقيم والمعايير الاجتماعية المحيطة به، كل ذلك يتم ضمن بيئة آمنة توفر للطفل الشعور بالاستقرار النفسي والهدوء والأمان، وإنفراده في مملكته التي تكون قريبة من بيئته التي خرج منها، مما يشعره بالاعتزاز بالنفس، فيحب تلقي المعلومات بشكل أفضل(٥٥).

ج) أهـــداف مـــرحلـــة ريـــاض الأطفـــال:

تؤكد لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال على أن أهداف مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تتمثل في:

- توجيه الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة.

- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي في ظروف طبيعية متجاوبة مع مقتضيات العصر.
- أخذ الطفل بآداب السلوك، وتيسير امتصاصه الفضائل الإسلامية، والاتجاهات الصالحة بوجود قدوة حسنة ومحببة أمام الطفل.
- تكوين الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة.
- إيلاف الطفل الجو المدرسي وتبني استعداده لدخول المدرسة الابتدائية.
- تقوية ذات الطفل وتعزيز نظرته الإيجابية عن نفسه ونقله برفق من الذاتية المركزية إلى الحياة المشتركة مع أقرانه[٥٦].
- تزويد الطفل بثروة من المعايير الصحية والأساسية الميسرة، والمعلومات المناسبة لعمره والمتصلة بما يحيط به[٥٧].
- الوفاء بحاجات الطفولة، وإسعاد الطفل وتهذيبه في غير تدليل ولا إرهاق.
- حماية الطفل من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم وحسن المواجهة لمشكلات الطفولة.
- توجيه سلوك الطفل لكي يعبر عن احتياجاته كلامياً، وأن يعتمد على نفسه في أمور حياته، وأن يصلح أخطائه بنفسه[٥٨].

وتستمد مؤسسات رياض الأطفال أهدافها من الأهداف العامة للتربية والتعليم، والتي تستمد أهدافها من الأهداف القومية الكبرى على مستوى الدولة، ومن مطالب المجتمع واحتياجاته وفى إطار متطلبات العصر الذي توجد فيه، ويمكن تناول أهداف مؤسسات رياض الأطفال على النحو التالي:

الأهداف العامة للتعليم ما قبل الابتدائي في الكويت (٣ – ٦ سنوات) وتتمثل في:

- مساعدة الأطفال على غرس العقيدة الإسلامية في نفوسهم، وترسيخ الإيمان بالله في قلوبهم، وتنمية اتجاهات إيجابية نحو الدين والقيم الإسلامية.
- مساعدة الأطفال على اكتساب مشاعر الانتماء للأسرة، والكويت، والخليج العربي، والأمة العربية والإسلامية.

- مساعدة الأطفال على تكوين مفهوم إيجابي عن الذات[٥٩].
- مساعدة الأطفال على كسب الاتجاهات التي تساعدهم على أن يكونوا آمنين، وإيجابيين في علاقاتهم مع أقرانهم، ومع الراشدين.
- مساعدة الأطفال على تنمية إحساسهم بالمسئولية والاستقلال، ومع ذلك يتقبلون الحدود التي يتطلبها العيش في مجتمع تعاوني[٦٠].
- مساعدة الأطفال على كسب اتجاهات إيجابية نحو البيئة المحيطة بهم، وتقدير مظاهر الجمال فيها، والمحافظة عليها.
- مساعدة الأطفال على تنمية جميع حواسهم، واستخدام أجسامهم، والتحكم فيها بمهارة وإحساس متزايد بالثقة.
- مساعدة الأطفال على كسب بعض المهارات الأساسية اللازمة للحياة في المجتمع.
- مساعدة الأطفال على توسيع اهتماماتهم، ومداركهم عن البيئة الطبيعية المحيطة بهم، والتفاعل الإيجابي معها[٦١].

وهناك من يرى أن أهداف التعليم ما قبل الابتدائي تكاد تتقارب في الدول العربية ومن ثم يمكن عرضها على النحو الآلي:

- تحقيق التنمية الشاملة للأطفال حسياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وروحياً.
- إكساب الأطفال المعارف كهدف غير مقصود لذاته، وإنما تأتي نتيجة لمختلف النشاطات التي يمارسها الأطفال.
- توثيق الصلة بين ما يتعلمه الأطفال وبين حياتهم وبيئتهم[٦٢].

وهناك من يرى أن أهداف مرحلة رياض الأطفال – وفق الفكر التربوي المعاصر – تتبلور فيما يلي:

- تنمية العادات الاجتماعية المقبولة عن طريق المساعدة على تطوير سلوك الطفل مثل آداب النظافة وغيرها.
- إكساب الطفل مجموعة من الاتجاهات والمفاهيم الصحيحة والسليمة مع تعويده على المحافظة على سلامته ونظافته الشخصية[٦٣].

- إطلاق طاقة الطفل الجسمية والحركية عن طريق اللعب والممارسة الفعلية للتربية البدنية حيث أن الأطفال يتميزون برغبة فطرية نحو النشاط والحركة واللعب.
- الاهتمام بمشاركة الطفل في خدمة المجتمع مشاركة فعالة.
- إتاحة الفرصة للطفل لاكتشاف مواهبه من خلال الملاحظة والتجربة بالإضافة إلى الخبرة المباشرة[٦٤].

د) موجهة مرحلة رياض الأطفال:

هن اللاتي يقمنا بتقديم النصح والإرشاد لمعلمات رياض الأطفال من أجل الارتقاء بمستوى أدائهن المهني والتكيف مع طبيعة هذه المرحلة وحسن التعامل مع طفلها على اعتبار أنه ركيزة المجتمع في المستقبل، وتقوم الموجهة الفنية بمرحلة رياض الأطفال بمجموعة من المهام الأولية والتي تتمثل في تطوير المنهج، توفير التجهيزات، توفير العاملين بالإضافة إلى المهام الإجرائية والتي تشمل التنظيم للتدريس، توجيه العاملين، توفير الأدوات والكتب والمراجع، ربط الخدمات الخاصة بالأطفال، تطوير العلاقات العامة، ناهيك عن المهام التطويرية التي تتمثل في عمل الترتيبات للتعليم أثناء الخدمة، تقويم التعليم[٦٥].

وتتصف الموجهة الفنية بمجموعة من الصفات منها ما هو شخصي مثل القدرة على القيادة الديمقراطية، وأن تكون مواكبة للمعارف الجديدة، وقادرة على تكوين علاقات إنسانية بكافة الأطراف المعنية برياض الأطفال، بالإضافة إلى الصفات المهنية والتي تشمل القدرة على التخطيط الدراسي، القدرة على تنمية المعلمات، القدرة على التقويم[٦٦].

وعلى هذا فإن مهام الموجهة الفنية بمرحلة رياض الأطفال تنطلق من أهداف التوجيه الفني بذات المرحلة والتي يأتي في مقدمتها تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية مع توجيه الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة معايير الجودة في العمل التربوي والإداري والإشرافي[٦٧].

رابعاً: الإطـــار الميـــدانـــي: ويـنـــدرج تحتـــه:

أ) مجتمـــع البحـــث:

شمل مجتمع البحث على الموجهات الفنيات لرياض الأطفال في دولة الكويت، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عمدية مقصودة من جميع المناطق التعليمية الستة التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت، حيث بلغ عددهن (٦٦) موجهة فنية، تم اختيار (٣٥) موجهة فنية منهن، وذلك بنسبة ٥٣% من المجتمع الكلي، ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات (جهة العمل، الخبرة الوظيفية، المؤهل الدراسي)

المتغـــير	مستـــويـــاتـــه	العـــــدد	النسبـــة المئـــويـــة
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	٢٩	٨٣
	ماجستير	٣	٨
	دكتوراه	١	٣
	أخرى	٢	٦
	المجموع	**٣٥**	**%١٠٠**
سنوات الخبرة	من ١٥ سنة إلي أقل من ٢٠سنه	١٥	٤٣
	أكثر من عشرين سنه.	٢٠	٥٧
	المجموع	**٣٥**	**%١٠٠**
المنطقة التعليمية	منطقة الفروانية	٨	٢٣
	منطقة مبارك الكبير	٧	٢٠
	منطقة حولي	٥	١٤
	منطقة الاحمدي	٣	٩
	منطقة الجهراء	٧	٢٠
	منطقة العاصمة	٥	١٤
	المجموع	**٣٥**	**%١٠٠**

ومن الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة تحمل مؤهل الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وذلك بنسبة ٨٣% من إجمالي أفراد عينة البحث، في حين أن ٥٧% من أفراد عينة البحث وصلت خبرتهم الوظيفية إلى (٢٠) سنة، كما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من منطقة الفروانية (٢٣%) وهي أكبر نسبة من بين باقي المناطق التعليمية الأخرى.

ب) أداة البحث:

تم إعداد استبانه من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإبداع الإداري، والدراسات السابقة، وقد أجريت بعض التعديلات التي تتناسب مع أهداف البحث الحالي، وقد شملت الاستبانة (٤٢) عبارة موزعة على بعديين محاور وهي:

- **البعد الأول:** وقع ممارسات الإبداع الإداري، وتكون من ٢٢ عبارة.
- **البعد الثاني:** معوقات الإبداع الإداري، وتكون من ٢٠ عبارة.

وتم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ – ألفا (CHRONBACH ALPHA) لاستجابات أفراد عينة البحث، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول(٢) معاملات ثبات أداة البحث

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا
البعد الأول	٢٢	٠,٩٦
البعد الثاني	٢٠	٠,٩٤
الاستبانة ككل	٤٢	٠,٩٧

ومن الجدول السابق يتضح أن الاستبانة بلغ عدد عباراتها (٤٢) عبارة وبلغ معامل ألفا لها ٠,٩٧

ج) المعالجة الإحصائية:

تم حساب تقديرات أفراد مجتمع البحث لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت" باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة البحث لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته من خلال قيم المتوسطات الحسابية:

- **درجة منخفضة:** إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (٢,٥ انحراف معياري).
- **درجة متوسطة:** إذا كان المتوسط الحسابي محصورا بين (٢,٥ انحراف معياري حتى ٣,٥ انحراف معياري).
- **درجة مرتفعة:** إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (٣,٥ انحراف معياري واحد).

د) عـــرض نتـــائـــج البحـــث وتفسيـــرهـــا:

نتائج السؤال الثالث: ما واقع الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن لبعدواقع ممارسات الإبداع الإداري، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الأول: "واقع ممارسات الإبداع الإداري" مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

رقم العبارة	الرتبة	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف
٧	١	أتعامل مع الأزمات في رياض الأطفال بمسؤولية تامة.	٤,١٤	٠,٩٢	مرتفعة
٤	٢	أشجع المعلمات على التجديد في الأساليب والوسائل.	٤,١٤	٠,٨٤	مرتفعة
٢١	٣	احرص على الاحتفاظ بذوي الكفاءات من المعلمات	٤,٠٨	٠,٩٣	مرتفعة
١١	٤	أوظف وقتي في الإشراف للعملية التعليمية.	٤,٠٧	٠,٨٨	مرتفعة
٨	٥	أشجع على طرح الأفكار الإبداعية.	٤,٠٤	٠,٨٦	مرتفعة
١٥	٦	احرص على أن يكون الاتصال والتواصل في الروضة فعالاً.	٤,٠٣	٠,٨٢	مرتفعة
١٢	٧	انسب نجاحات الروضة لهيئتها التدريسية.	٤,٠٢	٠,٨٧	مرتفعة
١	٨	احرص على غرس ثقافة الإبداع في الروضة.	٣,٩٩	٠,٨٤	مرتفعة
١٦	٩	اعمل على تنمية المعلمات مهنياً.	٣,٩٨	٠,٨٦	مرتفعة
٢٠	١٠	أشجع على التنافس الشريف في الروضة.	٣,٩٨	٠,٩٠	مرتفعة
١٠	١١	أطوع الأنظمة والقوانين لخدمة العملية التعليمية – التعليمة.	٣,٩٨	٠,٨٥	مرتفعة
٢٢	١٢	أقيم العاملين في الروضة وفق معايير تربوية.	٣,٩٣	٠,٨٦	مرتفعة
١٩	١٣	احرص على معالجة المشكلات دون تسويف.	٣,٩٣	٠,٩٠	مرتفعة
١٨	١٤	أوفر للعاملين في الروضة ما يلزمهم من معلومات في وقتها.	٣,٨٩	٠,٨٤	مرتفعة
١٣	١٥	اطلع على النظريات التربوية الحديثة للاستفادة منها.	٣,٨٩	٠,٨٣	مرتفعة
١٧	١٦	أثق بالعاملين في الروضة.	٣,٨٨	٠,٩٦	مرتفعة
٦	١٧	احرص على تحديد المشكلات بصورة دقيقة قبل وضع الحلول.	٣,٨٧	٠,٨٥	مرتفعة
١٤	١٨	أفوض الصلاحيات وفق معايير تربوية.	٣,٨٥	٠,٨٢	مرتفعة
٣	١٩	اعمل على وضع خطط لتنمية الإبداع في الروضة.	٣,٨٢	٠,٨٨	مرتفعة
٢	٢٠	ابدأ بنفسي في تطبيق ثقافة الإبداع.	٣,٨٢	٠,٨٩	مرتفعة
٩	٢١	احرص على اكتشاف المبدعين بهدف تحفيزهم.	٣,٨٠	٠,٩٣	مرتفعة
٥	٢٢	ارفض الروتين في العمل	٣,٧٨	٠,٩٧	مرتفعة
		البعـــــد ككـــــل	٣,٩٤	٠,٦٦	مرتفعة

ومن الجدول السابق يتضح أن جميع عبارات البعد "واقع ممارسات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت "تراوحت بين متوسط حسابي (٣,٧٨-٤,١٩)، وانحراف معياري (٠,٨٢-٠,٩٧) أي جميعها جاءت بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على هذا البعد ككل (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٦٦) بدرجة مرتفعة، ويرجع السبب في ذلك إلى نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية السريعة التي يواجهها المجتمع الدولي في عالم اليوم، جعل الأمر يستدعي من الفرد والمجتمع مواكبة تلك التطورات، لذا فإن الموجهات الفنيات يحاولن التكيف مع هذه التطورات التي تنعكس بدورها على أفراد المجتمع من خلال تبنيهن لأساليب علمية جديدة وطرق فعالة مساعدة في عملية التعليم، كما أنه عند تعيين الموجهات الجدد لمرحلة رياض الأطفال تحاول أغلب المرشحات من المشرفات الفنيات أن يثبتن جدارتهن من خلال محاولتهن إظهار أي جديد خارج عن المألوف في نطاق الروضة بحيث يساهم في إنجاحها بشكل عام، كما أن وزارة التربية في دولة الكويت تحرص على اختيار الموجهات المتميزات بالاستناد على معايير مبنية علي أسس علمية، كذلك يعزى السبب أيضاً للدورات التدريبية التي تحرص والوزارة على عقدها للموجهات الفنيات بصورة مستمرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عمشا، وآخرون (٢٠١٢).

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة البحث لواقع ممارسات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت باختلاف متغيرات البحث: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، المنطقة التعليمية)؟

تم استخراج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق، وسيتم عرض نتائج كل متغير على حدة كما يأتي:

١- المـــؤهـــل العلمـــي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين مجموعات المؤهل الثلاثة (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه، وأخرى) في بعد واقع ممارسات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت، ولعل ذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (٤) تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي

البعـــــد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع ممارسات الإبداع الإداري	بين المجموعات	١,٣١٨	٢	٠,٦٥٩	١,٤٩٨	٠,٢٢٥
	داخل المجموعات	١٩٦,١٥٦	٤٤٦	٠,٤٤٠		
	المجموع	١٩٧,٤٧٤	٤٤٨	–		

دالة عند مستوى (α=0.05)

ومن الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α≥0.05 بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن ملاحظة الإبداع لدى الموجهات قد لا يتطلب الحصول على مؤهل علمي عال مثل الماجستير والدكتوراه، حيث إن الإبداع يرتبط بما تمتلكه الموجهة من طاقات وإمكانات إبداعية كامنة تظهر من خلال الممارسات اليومية لوظائفهن الإشرافية. وتتفق نتائج هذه البحث مع دراسة اللخاوي (٢٠٠٨)، وأبو عمشا وآخرون (٢٠١٢)، والتي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي على واقع الإبداع الإداري.

٢- متغير الخبرة العملية/ العمل التربوي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات الخبرات الثلاث (أكثر من خمسة عشر سنة إلي أقل من عشري سنه، أكثر من ٢٠ سنه)، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥) تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة البحث وفقا لمتغير الخبرة العملية في مجال العمل التربوي

البعـــــد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع ممارسات الإبداع الإداري	بين المجموعات	٢,٣٢٩	٢	١,١٦٥	٠,٦٧٠	٠,٠٧٠
	داخل المجموعات	١٩٥,٤٢٢	٤٤٨	٠,٤٣٦		
	المجموع	١٩٧,٧٥١	٤٥٠	–		

دالة عند مستوى (α=0.05)

ومن الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة البحث لواقع ممارسات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وقد يعزى ذلك لكون الإبداع الإداري له سماته لدى المبدعين، ويكون مكونا من مكونات شخصيتهن الذاتية، وبالتالي قد تدرك الموجهات ذو الخبرة القليلة أو المرتفعة هذه الصفات ويتم ملاحظتها من خلال ممارساتها أثناء الإشراف التربوي وتعرضها لمشكلات تقوم بالتعامل معها بكيفية قد يظهر فيها الإبداع، وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة اللخاوي (٢٠٠٨)، أبو عمشا وآخرون (٢٠١٢)، والتي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة على واقع الإبداع الإداري.

٣- المنطقـــة التعليميـــة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين مجموعات المناطق التعليمية الستة (منطقة الفروانية التعليمية، منطقة الجهراء التعليمية، منطقة مبارك الكبير التعليمية، منطقة حولي التعليمية منطقة الأحمدي التعليمية، منطقة العاصمة التعليمية) في محاور واقع ممارسات الإبداع الإداريلدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة البحث وفقا لمتغير المنطقة التعليمية

البعـــد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع ممارسات الإبداع الإداري	بين المجموعات	١,٧٩٢	٢	٠,٦٥٩	١,٨٢٢	٠,١٦٣
	داخل المجموعات	٢٢٠,٢٥٨	٤٤٨	٠,٤٤٠		
	المجموع	٢٢٢,٠٥٠	٤٥٠	–		

دالة عند مستوى (α=0.05)

ومن خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين تقديرات أفراد عينة البحث لواقع ممارسات الإبداع الإداري بين المنطقة التعليمية، ويعزى ذلك إلى أن جميع المناطق التعليمية الستة في دولة الكويت تتدرج تحت هرم التوجيه العام لمرحلة رياض الأطفال في وزارة التربية، وقد تكون ممارسة الإبداع الإداري من أهم السمات المطلوبة

من قبل التوجيه العام لمرحلة رياض الأطفال، وعلى كل الموجهات الفنيات التحلي بتلك الممارسات، وكذلك قد تتدرج ممارسات الإبداع الإداري في بند الكفاءة للموجهات الفنيات.

نتائج السؤال الخامس: ما معوقات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت لعبارات أداة البحث والدرجة الكلية، ولعل ذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثاني: "معوقات الإبداع الإداري لدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت" مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

رقم العبارة	الرتبة	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف
٧	١	العبء الوظيفي اليومي في الروضة يحول دون الإبداع.	٣,٦٦	١,١٩	متوسطة
١٣	٢	غياب مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار التربوي.	٣,٤٨	١,١٤	متوسطة
٨	٣	الحرص على الالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات.	٣,٣٣	١,١٤	متوسطة
١	٤	غياب تشجيع الأفكار الإبداعية في الميدان.	٣,٢٩	١,١٠	متوسطة
١١	٥	ضعف الإمكانات المادية في الميدان التربوي	٣,٢٦	١,٢١	متوسطة
١٩	٦	تحيز المسئولين لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية.	٣,٢٣	١,١١	متوسطة
١٥	٧	نقص المعلومات اللازمة لاقتراح الأفكار الإبداعية.	٣,٠٨	١,٠٥	متوسطة
٢٠	٨	عدم السماح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج الروضة للمشاركة في رسم الخطط التربوية	٣,٠٥	١,١٠	متوسطة
١٧	٩	الشعور بأن الأفكار الإبداعية لن تؤخذ على محمل الجد.	٣,٠١	١,٠٦	متوسطة
١٨	١٠	غياب الإحساس بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية.	٢,٩٦	١,١٠	متوسطة
١٤	١١	التنافس غير المهني بين العاملين في الروضة	٢,٩٥	١,١٢	متوسطة

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف
١٢	١٢	الخوف من نقد الأفكار والخطط الإبداعية.	٢,٩٥	١,٠٤	متوسطة
١٠	١٣	نقص الوسائل التقنية الحديثة في الروضة.	٢,٩٤	١,٢٠	متوسطة
٣	١٤	رغبة الموجه في الحفاظ على الأفكار النمطية السائدة	٢,٩٢	١,١٣	متوسطة
٦	١٥	نقص الخبرة الكافية لدى العاملين في الروضة في مجال الإبداع الإداري.	٢,٩٠	١,٠٩	متوسطة
٤	١٦	فقدان الأمل في إمكانية تحقيق الإبداع الإداري في الروضة.	٢,٩٠	١,٠٩	متوسطة
٢	١٧	رفض قبول الأفكار الإبداعية بحجة أن فيها مخاطرة.	٢,٩٠	١,٠٥	متوسطة
٩	١٨	غياب التدريب الإداري المناسب لموجه الروضة.	٢,٨٢	١,١٢	متوسطة
١٦	١٩	رفض الموجه الفنية تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات.	٢,٧٦	١,١٣	متوسطة
٥	٢٠	الشعور بأن طبيعة العمل في الروضة لا يستلزم إبداعاً إداريً.	٢,٦٠	١,٠٩	متوسطة
البعد ككل			٣,٠٤	٠,٧٩	متوسطة

ومن الجدول السابق يتضح أن جميع عبارات "معوقات الإبداع الإداريلدى موجهات رياض الأطفال في دولة الكويت، تراوحت بين متوسط حسابي (٢,٦٠-٣,٦٦)، وانحراف معياري (١,١٩-١,٠٩) أي جميعها جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على هذا البعد ككل (٣,٠٤) بانحراف معياري (٠,٧٩) متوسطة، ويعزي الباحثان السبب في ذلك إلى كون واقع الإبداع الإداري جاء مرتفعاً، وبالتالي فإن تلك المعوقات تكون متوسطة، وتعود في ذلك إلى عدم الثقة في أرباب الفكر الحالي، وكذلك وضع قيود على الأفكار الإبداعية، ورفض قبول اختلاف الآراء ووجهات النظر، وقد يكون أيضاً السبب لارتفاع نسبة النصاب التي تشرف عليها الموجهة، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقها، من قبل المنطقة التعليمية، وكذلك قلة عدد الموجهات الفنيات بالنسبة لعدد المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عمشا، وآخرون (٢٠١٢).

التـــــوصيـــــات والمقتـــــرحـــــات:

على ضوء ما سبق عرضه في الإطار النظري وما أسفرت عنه نتائج الإطار الميداني يقترح البحث ما يلي:

- اختيار موجهات رياض الأطفال من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في الروضة، ويتصفن بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل إلى المخاطرة المحسوبة والحساسية للمشكلات، ويتم ذلك من خلال الآتي:
  - إجراء المقابلات الشخصية للمرشحات لمنصب موجهة فنية تكون مبنية على أسس علمية وإخضاعها لاختبارات ومقاييس لاختبار قدرتها الإبداعية والقيادية وسماتها الشخصية.
  - إلحاق المرشحات للعمل كموجهات فنيات لمدة سنة تحت التدريب للتأكد من استحقاقهن للمنصب.
  - ربط الترقية للوظائف الإدارية الأعلى بالأعمال الإبداعية التي يقمن بها أثناء خدمتهن.
  - منح الموجهات الفنيات صلاحيات تتناسب مع مسئولياتهن، وتتيح لهن الفرصة لإظهار قدراتهن الإبداعية.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى الموجهات مثل تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرار، وتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي، وتفويض السلطة بما يشجع على الإبداع.
- توفير مناخ مؤسسي يشجع على الإبداع في كافة رياض الأطفال بدولة الكويت.
- تدريب المعلمات على استخدام الإستراتيجيات التي تنمي الإبداع، مثل حل المشكلات بالاكتشاف، العصف الذهني، الاستقصاء.
- توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية للبيئة في الروضة التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمات.
- تحفيز المعلمات المبدعات عن طريق المكافآت المعنوية والمادية.
- العمل على غرس روح العمل الجماعي/ الفريقي بكافة رياض الأطفال بمختلف المناطق التعليمية.

□

مراجع البحث وهوامشه

(١) سارة عبد الله عبد العزيز آل حسين: القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع١، مج١٥، السعودية، ٢٠١٨، ص ص٩٧-١٧٩.

(٢) عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص١٤٢-١٤٣.

(٣) محمد حامد تولي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ص٣٢-٣٣.

(٤) عبد الرحمن عبد الله العبد الجبار: مدى إسهام الإشراف التربوي المتنوع في تقدير مهنية المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، ٢٠٠٧، ص ص٤٢-٤٣.

(٥) سعود محمد العرفي: المعوقات التنظيمية لإبداع المعلمين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ص٥٦-٥٧.

(٦) عبد الله يوسف الزامل السليم: إثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٢، ص ص٧٦-٧٧.

(٧) طارق السويدان، محمد العدلوني: مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، ٢٠٠٢، ص ص٥٧-٥٨.

(٨) عبد الله السويد: القيادة الإبداعية أسس ونظريات، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٤، ص ص١٣٢-١٣٣.

(9) W. Sewell & I. Shah: Social Class, Parental Encouragement and Educational Aspirations, The American Journal of Sociology, Vol.3, No. 22, S. 559, U.S.A. 2016, PP. 72-87.

(١٠) جوخة الصوافية، أسماء عبد الرحمن: معايير لأداء معلمات رياض الأطفال في سلطنة عمان في ضوء حركة الكفايات التعليمية، مجلة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، مج١، ع١، ماليزيا، ٢٠١٧، ص ص٢٠٨-٢٢١.

(١١) أحمد فاروق على الزميتي: تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، مجلة كلية التربية، ج١، ع٤، جامعة المنوفية، ٢٠١٨، ص ص١-٦٩.

(١٢) أحمد محمد السعدني وآخرون: البعد التاريخي لنشأة رياض الأطفال والاتجاهات الحديثة في تصميمها، https://wwww.accademia.edu, 2019, 1-23.

(١٣) انتصار محمد براقة: المشكلات التي تواجه إدارات رياض الأطفال بمدينة العجيلات – من وجهة نظر المديرات، المجلة الجامعية، ع٢١، مج٨، كلية التربية، جامعة الزاوية، ليبيا، ٢٠١٩، ص ص٨٧-١٠٦.

(١٤) عليا غريبات وآخرون: دراسة تقييمية لدليل نظام الجودة في مرحلة رياض الأطفال في المدارس الحكومية، مجلة وزارة التربية والتعليم، مج١، ع١، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٩، ص ص١-٤١.

(15) Elspeth Mcfadzean: "Enhancing creative thinking within organizations", Management Decision, Vol. 36, No.3, London, 1998, PP.306-315.

(16) Marc Warnet Wasserstein & Joseph Klein: Principals Cognitive Strategies for Changes of Pertive in School Innovation, School Leadership and Management, Vol. 20, Issue 4, London, 2000, pp 435-457.

(17) Zehnand Chen & Samuel Aryee: Delegation and Employee Work Out Comes, An Examination Of The Cultural Context Of Mediating Processes in Chaina, Academy of Management Journal, 2007, Vol.50, No.l, Chaina, 2007, PP.226-239.

(١٨) محمد فتحي اللخاوي: دور مديرة المدرسة الاعدادي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.

(١٩) عبد الله على آل شلعان العمري: معوقات الإبداع الإداري لدى موجهات المطبقة لبرنامج رعاية الموهوبين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩.

(٢٠) عبد المحسن الحويلة، ومحمد الحويلة: درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع٥٣، عمان، ٢٠٠٩، ص ص٥٠٧-٥٤٥.

(٢١) جينا أبو عمشا وآخران: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم – فلسطين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٩، ع٢، ٢٠١٢، ص ص ٢٧٧-٢٥٦.

(٢٢) رامي محمود عبابنة، رامي الشقران: درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج١٤، ع٢، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ٢٠١٣، ص ص٤٥٩-٤٨٦.

(٢٣) إيمان جميل عبد الفتاح عبد الرحمن: واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية دراسة استطلاعية"، مجلة الطفولة والتربية، مج٦، ع١٨، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص٢٣٩-٢٧٢.

(٢٤) أماني مساعد سعد الختلان: درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٥.

(٢٥) علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع٥٦، كلية التربية، جامعة بغداد، ٢٠١٨، ص ص١٤٤-١٦٤.

(٢٦) على محمود على وآخران: دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج٣، ع١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٩، ص ص١-٣٤.

(٢٧) محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ص١١٧-١١٨.

(٢٨) أحمد محمد البارقي: الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨، ص ص٣٢-٣٣.

(٢٩) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص٦٦-٦٧.

(٣٠) انجود شحادة بلواني: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، غزه، ٢٠٠٨، ص ص٥٢-٥٣.

(٣١) محمود حسن جمعة ؛ حيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج٣٤، ع٩٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العراق، ٢٠١١، ص ص٣٠٥-٣٠٦.

(٣٢) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ص٨٢-٨٣.

(٣٣) عبد الله عبد الفرحمن البريدي: الإبداع يخنق الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٨، ص ص٩٢-٩٣.

(٣٤) عبد الرحمن توفيق: التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص٧٧-٧٨.

(٣٥) مصطفى حجازي: تربية الإبداع مشروع من أجل المستقبل، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص٨٦-٨٧.

(٣٦) عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤، ص ص١٦٢-١٦٣.

(٣٧) رمضان عمومن وآخران: معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع١٢، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ٢٠١٣، ص ص٦٧-٨١.

(٣٨) سعيد السلمي: الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠٠٧، ص ص٣٩-٤٠.

(٣٩) نوف علي فخري الرشيدي: تطوير أداء المشرفات التربويات لمرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ص٦٧-٦٨.

(٤٠) هدى الناشف: معلمة الروضة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٣، ص ص١١٢-١١٣.

(٤١) جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص١٠٧-١٠٨.

(٤٢) عبد الرحمان توفيق: تجارب الإبداع والجودة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص١٣٦-١٣٧.

(٤٣) نشوى ماهر كرم الله: كيف تجعل الإبداع عملياً، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص١٠٥-١٠٦.

(٤٤) محمد على الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨، ص ص٤٦-٤٧.

(٤٥) عبير عبد الله الهولي وآخران: الكفايات الشخصية والأدائية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الأسلوب المطور المؤتمر السنوي التربية الوجدانية للطفل، في الفترة من ٨ -٩ أبريل كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م، ص١٧٢-١٧٣.

(٤٦) مبارك رجا العتيبي: الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٠م، ص ص٨-٩.

(٤٧) كريمان بدير: الرعاية المتكاملة للأطفال، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ص ١٦-١٧.

(٤٨) سمية خفاجي: تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٩م، ص ص٢٧-٢٨.

(٤٩) هيفاء الغانم: دليل المعلمة المطور في مرحلة رياض الأطفال، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، ٢٠١٠م، ص ص ٥٥-٥٦.

(٥٠) شريف السيد: التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ص٦١-٦٢.

(٥١) نوال العتيبي: بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م، ص ص١١-١٢.

(٥٢) السيد عبد القادر الشريف: إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص٤٧-٤٨.

(٥٣) رافدة الحريري: نشأة وإدارة رياض الأطفال، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٨م، ص ص١١٧-١١٨.

(٥٤) إيناس خليفة: رياض الأطفال – الكتاب الشامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص٢٢٣-٢٢٤.

(٥٥) إيمان أحمد خليل: فاعلية برنامج في الأنشطة التعبيرية لتنمية المهارات اللغوية لدى طفل الروضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ص٢٦-٢٧.

(٥٦) نهلة الشايجي: التربية والتعلم الذاتي عن طريق اللعب في رياض الأطفال، مكتبة الربيعان، الكويت، ٢٠٠٢، ص ص٧٢-٧٣.

(٥٧) نايف سليمان وآخرون: أساليب تعليم الأطفال القراءة والكتابة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص١٠٢-١٠٣.

(٥٨) وزارة التربية: لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ٢٠١٣م، ص ص٣-٤.

(٥٩) ماجدة محمود صالح: الأركان التعليمية للطفل وبيئة التعلم الذاتي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ص١٧٢-١٧٣.

(٦٠) جميل طارق عبد المجيد: إعداد الطفل العربي للقراءة والكتابة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص٢١٣-٢١٤.

(٦١) وزارة التربية: المرشد في التعليم ما قبل الابتدائي للألفية الثالثة، مطابع مؤسسة الرياضي للطباعة العامة، الكويت، ١٩٩٩، ص ص١٤-١٥.

(٦٢) منير العتيبي: واقع مرحلة التعليم ما قبل الابتدائي في الدول الأعضاء بالمكتب، مشروع تطوير التعليم ما قبل الابتدائي في الدول الأعضاء، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية، الرياض، ٢٠٠٧م، ص ص١٦-١٧.

(٦٣) على أحمد العدوي: الأطفال – الواقع والآفاق، مكتبة الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، ٢٠١٤، ص ص١٠٧-١٠٨.

(٦٤) حسين فائق: جودة مؤسسة رياض الأطفال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص٧٢-٧٣.

(٦٥) محمد يحي طلعت: قضية التوجيه الفني، صحيفة التربية، ع١، س٤٢، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص٢٦-٢٧.

(٦٦) محمد عبد القادر أحمد: دراسات في التربية العربية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص٨٧-٨٨.

(٦٧) محمد السيد حسونة: التوجيه الفني وتحسين العملية التعليمية، صحيفة التربية، ع١، س٥٠، رابطة خريجي ومعاهد كليات التربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص١٤-١٥.