



قسم أصول التربية

ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في
ضوء مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية
بحث مستل من رسالة ماجستير

مقدم من

أ.د. أحمد عبد الفتاح الزكي	لميس كامل الحديدي غانم
أستاذ التخطيط التربوي	باحثة ماجستير
ورئيس قسم أصول التربية	تخصص أصول تربية الطفل
ومنسق نادى اليونسكو بجامعة دمياط	
كلية التربية- جامعة دمياط	

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣ م

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تفعيل ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (٤٦٦) من مديري ومعلمات رياض الأطفال في الإدارات التعليمية العشر، وتوصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري قد جاء بدرجة تحقق عالية، وقد أوصى البحث بضرورة تحقيق المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال، والعمل على تحقيقها للوصول للأهداف المرجوة مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التغيير، مؤسسات رياض الأطفال، الإبداع الإداري.

Abstract:

The current research aims to activate the culture of change among the directors of kindergarten institutions in Damietta Governorate in the light of the entrance to administrative creativity, field study, from the point of view of directors and teachers of kindergartens in Damietta Governorate. The current research relied on the descriptive approach in collecting and interpreting information with the use of a questionnaire as a research tool that was applied to a stratified random sample of (466) kindergarten principals and teachers in the ten educational departments. The results of the research concluded that the general average of the degree of appreciation of the study individuals for the culture of change among the directors of kindergarten institutions in Damietta Governorate in the light of the entrance to administrative creativity, a field study, came with a high degree of verification to achieve the desired goals, which leads to the success of the educational process.

Keywords: Culture of Change, Kindergarten Institutions, Administrative Creativity.

مقدمة البحث:

تعد ثقافة التغيير شرطاً ضرورياً لإحداث التطوير ليس فقط في التعليم وإنما في جميع المجالات، ومن الصعب أن يتغير مفهوم الإنسان عن شيء ما قد اقتنع به إلا إذا قدم له الوسائل التي قامت بإقناعه وأدت إلي تغيير سلوكه عن قناعة ورضا، ومن هنا يتضح أهمية الإبداع الإداري ودوره الأساسي في تغيير تلك الثقافة المتجذرة إلي ما يسعى إليه لتحقيق الأهداف المرجوة وتعديل مفهوم المديرين وثقافتهم للوصول إلي أقصى ما يمكن الوصول إليه بالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال لتحقيق الهدف المرجو من خلالها والنهوض بها.

ولذلك فإن التغيير عملية تحتاج إلي فهم عميق، فرغم أن التغييرات معروفة ومعتادة لدرجة أن الأفراد يطلب منهم دائماً التكيف مع تلك التغييرات والقيام بها كل يوم إلا أنهم يقاومون التغيير، ويأتي التغيير علي أيدي القادة الذين لديهم استعداد للمخاطرة في سبيل تحقيق مكاسب مستقبلية، غير أن تلك المخاطر لا يتخذونها بشكل عشوائي وإنما ينظرون إليها باعتبارها فرصاً يمكن أن تحسب من الوضع العام (الزكي، ٢٠١٦، ص ٧٧-١١٣).

وثقافة التغيير عملية إبداعية، والإبداع هو التآلق والوصول بالشيء إلي أقصى ما يمكن الوصول إليه وهو يميز العمل ويزيده رونقاً ويضفي له أهمية كبرى حيث يصل لأعلي مستوي ويتطلب الإبداع أن يبذل كل شخص قصاري جهده لإنجاح العمل المنوط به؛ ونتيجة لتضافر الجهود وبذل الجهد والتفاني في العمل يصل إلي الإبداع وهو أقصى ما يمكن الوصول إليه وتتحقق بذلك الأهداف المرجوة من وراء هذا العمل.

وإذا كان الإبداع الإداري مهماً لأي مؤسسة تربوية فهو لا يقل أهمية في مؤسسات رياض الأطفال، لذا تعد الركن الأساسي في العملية التربوية حيث تركز عليها مراحل التعليم الأخرى، فهي تسعى إلي تحقيق النمو المتكامل للطفل كما تعد

هذه المرحلة من أهم المراحل التي تؤثر في شخصية الطفل في المراحل العمرية اللاحقة، والأساس في بناء الإنسان وتكوين شخصيته بما فيها من عادات، واتجاهات، وقدرات (الناشف، ٢٠٠٣).

ويستنتج مما سبق أن تواجد ثقافة التغيير في المؤسسات ضرورة وليس من الكماليات وأي عائق يهدد عملية الإبداع الإداري في المؤسسات يهددها نفسها لذلك كان لابد من هذه الدراسة لتسليط الضوء علي مدخل الإبداع الإداري في تنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

مشكلة البحث:

كشفت العديد من الدراسات عن أهمية الإبداع الإداري في تطوير المؤسسات التربوية وعلاقة ذلك بثقافة التغيير ومن هنا يبرز ويتمركز مدخل الإبداع الإداري في تنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال وتناولته دراسات كثيرة فمثلاً أوصت دراسة أحمد (٢٠٢١) بضرورة الاهتمام بالتغيير الثقافي المتمثل في معتقدات المعلمين وتصوراتهم، باعتباره جانباً أساسياً في تحقيق أي تغيير بالمدارس، وتضمنين مهارات ثقافة التغيير اللازمة لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة بمقررات إعداد المعلم.

كما أوصت دراسة السبيعي (٢٠٢١) بتخفيف الأعباء علي مديري المدارس لإعطائهم الوقت الكافي لتقديم خبراتهم المعرفية ولتجديد أفكار معلمهم، وإعداد دليل عن الإبداع الإداري، وضرورة اختيار قادة المدارس، وضرورة الاعتماد علي أسس ومعايير واضحة، وموضوعية لاختيار مديري المدارس ومديراتها، تعتمد علي الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والإبداع.

وأسفرت نتائج دراسة العشري (٢٠٢٠) عن وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون استخدام الإبداع الإداري بالمدارس، وكذلك أوصت بضرورة توفير متطلبات تحقيق الإبداع الإداري للاستفادة منها في رفع مستوى الكفاءة. ومن جانب آخر أشارت نتائج دراسة عثمان (٢٠١٦) إلي صياغة سيناريوهات مستقبلية لممارسة الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

وتم إجراء دراسة استطلاعية على (١٠) مديرين ومعلمات في (١٠) روضات بمحافظة دمياط بهدف الكشف عن مدخل الإبداع الإداري في تنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وأكد أفراد الدراسة على وجود أوجه قصور تواجه مديري رياض الأطفال مثل:

١. الافتقار لوجود رؤية التغيير الإبداعي.
٢. كثرة العقبات الإدارية والفنية التي تواجه التغيير الإبداعي.
٣. ضعف الإمكانيات المادية داخل المؤسسات.
٤. الرضا بالأشياء المألوفة والبعد عن التغيير.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري؟
٢. ما الأسس النظرية للإبداع الإداري اللازمة لتنمية ثقافة التغيير؟
٣. ما المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري؟

أهداف البحث:

١. هدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء علي الإطار النظري لمفهوم ثقافة التغيير، وأهميتها، وأهدافها، وأيضًا الأسس النظرية للإبداع الإداري، وأهميته، وعناصره،

ومعرفة المتطلبات اللازمة في تنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية.

أهمية البحث:

- ١) يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات العملية التربوية والمساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بمتطلبات تنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- ٢) يؤمل أن تفتح هذه الدراسة الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول متطلبات تنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- ٣) كما تعمل علي النهوض بمتطلبات تنمية ثقافة التغيير بالنسبة لمديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- ٤) يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تفعيل وتطوير مدخل الإبداع الإداري في توفير متطلبات تنمية ثقافة التغيير لدي مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.
- ٥) يمكن أن تفيد هذه الدراسة القيادات التعليمية وصناع القرار لتوجيه أنظارهم إلي مدخل الإبداع الإداري في توفير متطلبات تنمية ثقافة التغيير لدي مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالية فيما يلي:

الحد الموضوعي:

اقتصر البحث في حده الموضوعي علي دراسة ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية.

الحد البشري:

اقتصر البحث على عينة من مديري ومعلمات رياض الأطفال في محافظة دمياط.

الحد الزماني:

تم تطبيق البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م

الحد المكاني:

اقتصر البحث على الروضات بمحافظة دمياط في إدارتها التعليمية المختلفة.

مصطلحات البحث:

يشمل البحث المصطلحات التالية:

ثقافة التغيير (Culture of Change) :

تعرف بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد التي تمكن صاحبها من مواجهة الأوضاع الجديدة وتقبلها والاستعداد للتعامل معها والعمل علي الاستفادة من إيجابياتها وتجنب ما قد تأتي به من سلبيات، والاستعداد للتخلي عن الأفكار البالية القديمة وتبني الأفكار الجديدة، والمبادرة بالقيام بالإصلاح رغم ما قد يحمله من مخاطر وصعوبات (الزكي، ٢٠١٦، ص٧٢).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا علي أنها التحول والتغير الذي يطرأ علي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط ويحدث التطوير والتعديل بفعل الاتصال بثقافة مجتمعات أو عوامل أخرى وتؤثر علي تقدمها وبنائها.

مؤسسات رياض الأطفال (Kindergarten Institutions) :

تعرف بأنها: مرحلة تعليمية يلتحق بها الأطفال من سن ٤ إلى ٦ سنوات أو من ٣ إلى ٦ سنوات ولها مناهجها الخاصة والتي تناسب المرحلة العمرية لهم، وتهدف إلي تنمية الجوانب المعرفية للطفل وأيضاً الجوانب المهارية والوجدانية من خلال ما يقدم له من أنشطة وألعاب تعليمية تمهيداً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية (فلية والزكي، ٢٠٠٤، ص١٦٩).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها المرحلة التي تهتم بالطفل ما بين الرابعة حتى السادسة من العمر في جميع المجالات التربوية والاجتماعية والتي تتمثل في مؤسسات حكومية بمحافظة دمياط والتي يبلغ عددها ٢٤٤ مؤسسة، وتهدف إلى تحقيق النمو المتوازن والمتكامل للطفل من مختلف النواحي العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم من خلال ممارسة النشاط الحر واللعب.

الإبداع الإداري (Administrative Creativity):

يعرف بأنه: قدرة الفرد علي استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها (أبو بكر، ٢٠٠٢، ص٤٦).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه مجموعة الإجراءات والأفكار المبتكرة التي يقوم بها مديرو مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، والتي تهدف إلي تطوير سياسات التعامل بين المدراء والمعلمات والوصول إلي تحقيق أهداف المنشودة.

الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء من البحث عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية، ويتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

الدراسات العربية:

وقد استهدفت دراسة السبيعي (٢٠٢١) إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، وتمثلت أفراد العينة من (١٤٩) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ترجع إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وأبرز ما أوصت به الدراسة دعوة وزارة التربية إلى تقديم دورات تقنية بخصوص مهارات حل المشكلات للحد الذي يمكن مدير المدرسة من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات، وضرورة اختيار قادة المدارس من القيادات الإبداعية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع.

وقد استهدفت دراسة العشري (٢٠٢٠) إلى وضع تصور مقترح يساهم في تحديد أهم المتطلبات اللازمة لاستخدام مدخل الإبداع الإداري في مدارس التربية الخاصة بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في مديري مدارس التربية الخاصة، وأسفرت نتائج الدراسة عن تقديم تصور مقترح لتنمية الإبداع الإداري بمدارس التربية الخاصة، وتحديد متطلبات تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك ضرورة توفير متطلبات تحقيق الإبداع الإداري.

وقد استهدفت دراسة الزهراني (٢٠١٧) إلي التعرف علي المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يعزي لمتغير سنوات الخبرة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي والمقارن، من خلال تطبيق استبانة علي عينة قدرها (١٣٠) قائدة، وقد توصلت النتائج إلي أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير وجاءت بدرجة عالية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن وترجع لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا وجود فروق ذي دلالة إحصائية علي مستوي ثلاثة عناصر من المعوقات الإدارية وهم (ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة علي التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة)، وكانت الغالبية لصالح ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

وقد استهدفت دراسة الشمري (٢٠١٤) إلي التعرف علي درجة ممارسة قيادة التغيير لدي مديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً، وطبقت عليهم استبانة تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة قيادة التغيير موزعة علي ثلاث مجالات (الرؤية المستقبلية، والقدوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير)، أما المحور الثاني لقياس درجة الإبداع الإداري موزعة علي سبعة مجالات (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية بالمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطر، والمقدرة علي التحليل والربط)، وأظهرت النتائج أن درجة ارتباط ممارسة الإبداع الإداري وممارسة قيادة التغيير كانت متوسطة.

الدراسات الأجنبية:

راجعت الباحثة عددًا من الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع البحث منها:
 وقد استهدفت دراسة كيم ويون (Kim and Yoon, 2015) عن مدى ارتباط القيادة التحويلية لكبار المديرين ومناخ الإبداع بتصورات الموظفين فيما يتعلق بثقافة الابتكار في سياق إصلاح الإدارة العامة في الحكومة المحلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبناءً على الدراسة الاستقصائية شملت (١٠٥٧٦) موظفًا في حكومة سيول الحضرية؛ وجدت هذه الدراسة إلى أن الدرجة التي يدرك بها الموظف القيادة التحويلية لكبار المديرين ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالدرجة التي يدرك بها الموظف ثقافة الابتكار، وتشير نتائج الدراسة أيضًا إلى أن مناخ الإبداع من خلال تعزيز الاعتراف بإبداع الموظف، ومرونة التغيير، وموارد الابتكار يرتبط بشكل كبير بتصورات الموظفين لثقافة الابتكار، وكما وجدت الدراسة أن هناك تباينًا في الدرجة التي يدرك بها الموظف ثقافة الابتكار بين الوكالات ولا تزال قيادة المعاملات للمشرفين مهمة في تعزيز ثقافة الابتكار في الحكومة المحلية.

وقد استهدفت دراسة ماسارين وسونغ ومارتينز (Mccharen, Song and Martens, 2011) إلى تحديد المحددات الثقافية للتعلم التنظيمي وممارسات خلق المعرفة، والتي يمكن أن تكون العوامل الدافعة لعملية الابتكار في البيئات المدرسية، وركز هذا البحث في المقام الأول على العوامل البيئية والعمليات العملية بدلًا من التركيز على المكونات الفردية والمتعلقة بالسياسات، وتم استخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية المعقد لهياكل البحث المقترحة، وتشير النتائج إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي الداعمة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جميع التركيبات الثلاثة، لكن استقلالية الوظيفة المدرسية ليس لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على الإبداع في الإدارات وممارسات خلق المعرفة في أنظمة المدرسة، كما تشير النتائج إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي الداعمة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على جميع التركيبات الثلاثة، لكن

استقلالية الوظيفة المدرسية ليس لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية علي الإبداع في الإدارات وممارسات خلق المعرفة في أنظمة المدرسة.

وقد استهدفت دراسة موسفيان وأليا ومغفان (Mousavian, Alaei and Maghvan, 2011) للكشف عن العلاقة بين إبداع العاملين وفعالية التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة علي عينة عشوائية مكونة من (٢٩٧) من مديري المدارس في (٥٦) إدارة تعليمية في استراليا، ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والفعالية التنظيمية بالمدارس، وذلك لتطوير أداء العاملين بتلك المدارس.

يتضح من خلال ما استعرضته الباحثة من دراسات مدي أهمية مدخل الإبداع الإداري في تنمية ثقافة التغيير، والذي لقي اهتمام كثير من الباحثين.

الإطار النظري:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة التغيير:

الحياة دائماً متغيرة وفي تطور مستمر، وإذا أصابها الجمود فإنها تكون النهائية، لذا يجب علي الإنسان أن يواكب ويساير التطور ليهنأ بالحياة وملذاتها، وقد أصبح التطور السريع سمة العصر؛ ولذا يجب علي الإنسان أن يساير هذا التطور ويعيشه لكي يتخذ مكاناً مرموقاً، فأنعم الله سبحانه وتعالى علي الإنسان التغيير في قوله تعالى: "لَهُ مَعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ" (سورة الرعد: الآية ١١).

وأشار الزكي (٢٠١٦) "إلي مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد التي تمكن صاحبها من مواجهة الأوضاع الجديدة وتقبلها والاستعداد للتعامل معها والعمل علي

الاستفادة من إيجابياتها وتجنب ما قد تأتي به من سلبيات، والاستعداد للتخلي عن الأفكار البالية القديمة وتبني الأفكار الجديدة، والمبادرة بالقيام بالإصلاح رغم ما قد يحمله من مخاطر وصعوبات" (ص١٧١).

وعرفتها خلود اليوسف (٢٠٢٠) بأنها "التغيير الذي يتم إحداثه في أفكار واتجاهات وسلوكيات الأفراد والتي تجعلهم يتقبلون حدوث التغيير في المؤسسة" (ص٤١٠).

وأكد أحمد (٢٠٢١) علي ثقافة التغيير التربوي "بأنها مجموعة المعتقدات والقيم والرؤي والتصورات لأعضاء المجتمع المدرسي والإمكانات المادية التي تؤثر في الممارسات التعليمية داخل المدرسة" (ص٣٨٥).

أهمية ثقافة التغيير:

يمثل التغيير أهمية كبيرة للفرد وللمجتمع؛ لأنه ظاهرة ثقافية واجتماعية واقتصادية منظمة ابتداءً من الحاضر إلي المستقبل، وكما ذكر (الخصيري، ٢٠٠٣)، وذكر علي (٢٠١٣) أن أهمية التغيير تتمثل في عدة جوانب كالاتي:

الجانب الأول: الحفاظ علي الحيوية الفاعلة:

يسهم التغيير بدور فعال داخل المؤسسات التعليمية، والمنظمات المختلفة؛ فإنه يؤدي إلي بث روح التفاؤل وتحريك الطموحات لدي الأفراد داخل المؤسسات التعليمية.

الجانب الثاني: تنمية القدرة علي الابتكار:

التغيير يحتاج لجهد يبذله الفرد من أجل تحقيق الأهداف، وهذا الجهد يتطلب أدوات ووسائل مبتكرة وفريدة؛ لذا يساهم التغيير في تنمية القدرة علي الابتكار لدي الأفراد في الأسلوب والشكل والمضمون.

الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

التغيير يحفز الفرد ويدفعه لإزكاء الرغبات نحو الارتقاء والتقدم، وما يتطلبه التغيير من تحسين وتطوير.

الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة:

يسهم التغيير بدور فعال في تكيف الفرد مع المتغيرات الحياتية المختلفة، ومع المؤسسات التعليمية في مواجهة الظروف الغير ثابتة.

الجانب الخامس: الوصول إلي درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

يمكن الوصول إلي درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال التغيير ويتمثل في محورين:

١. محاولة اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلي انخفاض الأداء والمستوي.
٢. معرفة نقاط القوة ودعمها وتأكيداها.

أهداف ثقافة التغيير:

تتم عملية التغيير وفق خطط منظمة مسبقاً، ويقوم بوضعها من يقع عليه عملية التغيير، وتختلف أهداف التغيير حسب طبيعته ونوعه ومكانه وزمانه كما أشار الصيرفي (٢٠٠٦) أن من أهداف التغيير:

- (١) زيادة قدرة المنظمة علي البقاء في المجتمعات المختلفة والتفاعل معهم.
- (٢) تعاون المنظمة مع غيرها من أجل انجاز الأهداف العامة المراد تحقيقها.
- (٣) دور المديرين في استخدامهم أساليب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب المعتادة التقليدية.
- (٤) تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة من خلال تزويدها بالمعارف والمعلومات.

المحور الثاني: الأسس النظرية للإبداع الإداري:

لقد أصبح مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم الحيوية، وهو أمراً ضرورياً لإنجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوه منه فعرفه (الأخرس، ٢٠١٦،

ص ٤٣) الإبداع الإداري بأنه "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميتها وتطويرها".

وأشارت علياء أبو كتة (٢٠١٨، ص ٢٦) تعريف الإبداع الإداري بأنه "مقدرة مدير المدرسة علي ابتكار طرق وأساليب جديدة غير تقليدية لانجاز العمل داخل المدرسة، والوصول إلي حلول ابداعية مبتكرة للمشكلات التي تحدث داخل المدرسة مما يسهم في زيادة مقدرتها علي التكيف والتميز".

وأكدت (تهاني السبيعي، ٢٠٢١، ص ٨) بأنه "قدرة المديرين العاملين علي استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، بحيث تعمل علي تحقيق المصلحة العامة، ومن الممكن تطويرها حسب إمكانيات الأفراد والجماعات في المؤسسة التعليمية".

أهمية الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع أهمية كبيرة؛ لأنه يضيف للعمل داخل المؤسسات الأفكار الإبداعية الفريدة، ويعمل علي توليد كل ما هو جديد كما يساعد عاملي المؤسسات بالخروج عن المألوف، وزيادة روح التعاون والابتكار كما ذكر البرجاوى (٢٠١٥، ص ٢٨) أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات تتسم بدعم روح الإبداع لدي العاملين بها، ووضع طريقة اكتشاف المشكلات والعمل علي حلها، وأهم ما يؤدي للاهتمام بإدارة الإبداع أنها تدعم الجماعات والعمل التعاوني لاكتشاف الطاقات المتعلمة المبدعة وكذلك تنمية التواصل بين العلاقات الإنسانية واحترام وجهات نظر الآخرين. ويمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري كما ذكرها نبيل (٢٠١٧، ص ٣٣٧-٣٤٨) كالتالي:

١. تنمية خدمات المؤسسة لكي يعود النفع علي الفرد والمؤسسة.
٢. العمل علي تحسين المقدرة العقلية للعاملين بالمؤسسات عن طريق إتاحة فرصة الاختيار في تلك المقدرات.

٣. استخدام أساليب حديثة تواكب التطورات حتي تعمل علي الاستثمار للموارد المالية بطريقة جيدة.

٤. تفعيل التوازن بين الإمكانيات البشرية والمادية بالمؤسسات.

عناصر الإبداع الإداري:

تعددت مهارات وأبعاد الإبداع الإداري كما أشار لها الكناني (٢٠٠٥)،

ص ٨٠)، و عوض (٢٠١٣، ص ٢٩) كالتالي:

١. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة علي رؤية مشكلات عديدة في موقف معين وتحديدتها بشكل واضح، ويلزم الإحساس بالمشكلة القدرة علي الرؤية الجيدة لأبعاد المشكلة ومعرفة نواحي القصور في الأفكار الشائعة، وإدراك النتائج التي تظهر من الفهم العميق لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدي إلى التوصل للعديد من الأفكار الجديدة الحديثة.

٢. الطلاقة: ويقصد بها إنتاج العديد من البدائل أو الأفكار عند مواجهة موقف معين، والسهولة في توليدها كما يوجد فروق بين الأفراد في عامل الطلاقة أى الشخص القادر علي إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت زمني فإذا تساوت الاعتبارات يكون أكثر حظاً في إنتاج أفكار إبداعية.

٣. المرونة: وتتمثل في مقدرة الفرد للنظر إلي المشكلة من عدة اتجاهات وزوايا، وتغيير النظرة الذهنية في مواجهة المشكلات، وإصدار أكبر عدد من الأفكار المتميزة، وعسكها الصلابة في تغيير الرأى وعدم القابلية للتغيير.

٤. الأصالة: وتتضح في الانفراد بالأفكار وتجديدها؛ فالشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ويبعد عن الحلول التقليدية للمشكلات والمعتاد من الأفكار، وتختلف الأصالة عن الحساسية للمشكلات في أن الأصالة لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئة والذات بينما الحساسية للمشكلات تحتاج إلي قدر كبير من التقويم في البيئة أو الذات.

٥. القدرة علي التحليل والربط: وتتمثل في المقدرة علي تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو المقدرة علي تحويل أى موقف إلى وحدات صغيرة حتي يمكن التعامل معها ويسهل تنظيمها.
٦. المخاطرة: ويقصد بها أن المبدع يميل للمبادرة في تبني الأساليب والأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها، كما أنه يكون مستعداً لمواجهة المسئوليات وتحمل مخاطرها.
٧. الاحتفاظ بالاتجاه: تتضمن المحافظة علي الاتجاه فكرة الاستمرار في التفكير في المشكلة لفترة زمنية حتي يتمكن من الوصول لحلول إبداعية جديدة، كما يتضمن تحقيق الهدف ومواصلة عمل الفرد دون أخذ الاعتبار لأي مشنت بشري أو بيئي.

ويستنتج مما سبق أن ثقافة التغيير عملية إبداعية، والإبداع هو التآلق والوصول بالشيء إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه وهو يميز العمل ويزيده رونقاً ويضفي له أهمية كبري حيث يصل لأعلي مستوي ويتطلب الإبداع أن يبذل كل شخص قصاري جهده لإنجاح العمل المنوط به؛ ونتيجة لتضافر الجهود وبذل الجهد والتفاني في العمل يصل إلي الإبداع وهو أقصى ما يمكن الوصول إليه وتتحقق بذلك الأهداف المرجوة التي تسعى لها مؤسسات رياض الأطفال؛ ولذا يجب التعرف علي المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة البحث.

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في (٢٤٤) روضة، وعدد مديري الروضات (٢٤٤) مديراً ومديرة، وعدد المعلمات (١٤٨٧) معلمة، ليصبح المجتمع ككل (١٧٣١) وذلك طبقاً للبيانات الصادرة من توجيه رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط، في كل من الإدارات التعليمية التالية: دمياط، دمياط الجديدة، فارسكور، كفر سعد، عزبة البرج، كفر البطيخ، الروضة، ميت أبو غالب، الزرقا، السرو (توجيه رياض الأطفال بمحافظة دمياط، ٢٠٢٢).

وفقاً لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) تبين أن عينة الدراسة هي (١٥٠) مديراً ومديرة، و(٣٠٦) معلمة على الأقل، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية تكونت من مديري ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وبلغت العينة (٤٦٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة البحث:

الاستبانة: تهدف للتعرف علي المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري وتم التطبيق علي مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال.

نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

لتفسير نتائج استجابات أفراد العينة على الاستبانة ومناقشتها تم تحليل وتفسير ومناقشة النتائج

نص السؤال الميداني على:

ما المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق والترتيب لمحاور المجال (المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري) وذلك كما في جدول (١).

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق والترتيب لعبارات المجال (المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري).

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	الترتيب
١	التشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع	٣٠.٩٤٤	٤.٢٤٦	عالية	٣
٢	التخطيط الاستراتيجي	٣٠.٤٩١	٤.٥٤٩	عالية	٤
٣	التعاون	٣٠.٩٨٥	٤.٠٥٥	عالية	٢
٤	الفاعلية	٣١.٠٦٢	٣.٩٩٤	عالية	١
	المجال ككل	٤.٤١٠٠	٠.٦٠١٥	عالية	

ويلاحظ من الجدول (١) أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة للمتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري قد جاء عاليًا بشكل عام، وقد احتل المحور الخاص بالفاعلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣١.٠٦٢) وبدرجة تحقق عالية، يليه محور التعاون بمتوسط حسابي (٣٠.٩٨٥)، ثم المحور الخاص بالتشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع بمتوسط حسابي (٣٠.٩٤٤)، وأخيرًا التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣٠.٤٩١).

وقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي للمجال الأول ككل (٤.٤١٠٠) من حيث الكشف عن المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وهي قيمة عالية، وتعزو

الباحثة ذلك إلى الفترة الزمنية التي تم تطبيق الدراسة فيها والتي تزامنت مستحدثات العصر الحديثة والتقدم التكنولوجي مما جعل جميع مؤسسات الدولة وخاصة المدارس تسعى إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير في ضوء مدخل الإبداع الإداري بطريقة أكثر فاعلية.

وفيما يلي مناقشة كل محور من محاور المجال الأول على النحو التالي:

المحور الأول: التشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات المحور الأول (التشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع) وذلك كما في جدول (٢).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لأبعاد

المحور الأول (التشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	الترتيب
١	تهيئة مناخ إيجابي لتحفيز المعلمات علي المشاركة في تحسين العمل وتطويره لإحداث التغيير.	٤.٥٥٤	٠.٧٢٣	عالية	١
٢	تشجيع المعلمات علي البحث والمبادأة.	٤.٤٦١	٠.٧٣٣	عالية	٢
٣	تقديم الدعم الكافي للمعلمات لتطبيق أفكارهن الإبداعية.	٤.٣٨٦	٠.٧١٩	عالية	٦
٤	تفويض المعلمات في بعض المهام لتمكينهن من إحداث التغيير الإيجابي الفعال.	٤.٣٨٦	٠.٧١٠	عالية	٥
٥	الحث علي نشر ثقافة التغيير بين العاملين.	٤.٣٢٤	٠.٧٥١	عالية	٧
٦	تولي مسئولية التغيير وتطبيقه من خلال أفكارهم الابتكارية.	٤.٤١٦	٠.٧٠٨	عالية	٤
٧	تدريب المعلمات لحل المشكلات بطرق مبتكرة.	٤.٤١٩	٠.٧٤٩	عالية	٣
	المحور ككل	٤.٤٢٠٥	٠.٦٠٦٥	عالية	

ويتضح من الجدول (٢) تضمن محور "التشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع" (٧)

عبارات كل منها بدرجة تحقق عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين

(٤.٣٢٤ - ٤.٥٥٤) كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٤٢٠٥) بدرجة عالية للمحور ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريجة والعنبي والعقيل (٢٠١٦) حيث جاءت نتيجة المحور ككل مرتفعة، بينما جاءت نتيجة دراسة عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨) للمحور ككل متوسطة.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على تهيئة مناخ إيجابي لتحفيز المعلمات علي المشاركة في تحسين العمل وتطويره لإحداث التغيير في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٤.٥٥٤)، وانحراف معياري (٠.٧٢٣)، وبدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي إدارة المدرسة كيفية تهيئة مناخ تحفيزي مناسب للمعلمات للمشاركة في تحسين العمل وتطويره ورقيه ليخدم العملية التعليمية؛ ويتفق ذلك مع دراسة التركاوى (٢٠١٤)، ودراسة الشريجي والعنبي والعقيل (٢٠١٦)، بينما جاءت نتيجة دراسة عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨) بدرجة متوسطة.

وقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص علي تشجيع المعلمات علي البحث والمبادأة في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٤.٤٦١)، وانحراف معياري (٠.٧٣٣)، وبدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى حث مديري المؤسسات علي تشجيع المعلمات علي البحث والمبادأة والاستطلاع ومعرفة كل ما هو جديد لتحقيق الأهداف؛ ويتفق ذلك مع دراسة الشريجي والعنبي والعقيل (٢٠١٦)، ودراسة غوانمة (٢٠١٧)، بينما تختلف عن دراسة الحديثي والمطيري (٢٠١٩) فتحققت بدرجة ضعيفة.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي) وذلك كما في جدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	الترتيب
١	التكيف بفاعلية مع المتغيرات المتطورة في محيط العمل.	٤.٣٨٤	.713	عالية	3
٢	التحكم في إدارة الوقت عند وضع الخطط لكي يمكن إحداث التغيير بالمؤسسات.	٤.٣٧١	.714	عالية	4
٣	وضع خطة قصيرة المدى لما ستكون عليه المؤسسة بعد فترة زمنية محددة.	٤.٣٥٨	.738	عالية	5
٤	توفير الوسائل التكنولوجية التي تزود المعلمات بالمعلومات الكافية عن ثقافة التغيير.	٤.٢٩٢	.949	عالية	7
٥	وضع خطة عمل بديلة يتم استخدامها عند حدوث طارئ أثناء تنفيذ خطة التغيير.	٤.٣٣٩	.907	عالية	6
٦	وضع الاستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ خطط التغيير الإبداعي.	٤.٣٤١	.879	عالية	1
٧	تحديد أهداف واضحة بدقة.	٤.٤٠٦	.858	عالية	2
	المحور ككل	٤.٣٥٥٨	٠.٦٤٩٨	عالية	

ويتضح من الجدول (٣) تضمن محور "التخطيط الاستراتيجي" (٧) عبارات جاءت كل منها بدرجة تحقق عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٢٩٢ - ٤.٣٤١) كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٥٥٨) بدرجة عالية للمحور ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشريجة والعتيبي والعقيل (٢٠١٦) حيث جاءت نتيجة المحور ككل متوسطة.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على وضع الاستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ خطط التغيير الإبداعي في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٤.٣٤١)، وانحراف معياري (٠.٨٧٩)، وبدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي إدارة المدرسة بوضع الاستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ الخطط والرؤي الإبداعية لتحقيق الأهداف المنشودة؛ ويتفق ذلك مع دراسة

الشريجي والعتيبي والعقيل (٢٠١٦)، ودراسة عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨)، بينما تختلف عن دراسة الحديثي والمطيري (٢٠١٩) فتحققت بدرجة ضعيفة. وقد جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على تحديد أهداف واضحة بدقة في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٤.٤٠٦)، وانحراف معياري (٠.٨٥٨)، وبدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة تحديد أهداف واضحة شاملة من أجل العملية التعليمية، ويتفق ذلك مع دراسة الشريجي والعتيبي والعقيل (٢٠١٦)، بينما تختلف مع دراسة التركاوي (٢٠١٤) تحققت بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: التعاون:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات المحور الثالث (التعاون) وذلك كما في جدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات

المحور الثالث (التعاون).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	الترتيب
١	الحرص علي كسب ثقة العاملين بما يمكنهم من التعاون والمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة.	٤.٤٦٦	.682	عالية	1
٢	تشجيع العاملين علي المشاركة الفعالة في التغيير بأفكارهم الإبداعية والابتكارية.	٤.٣٧٩	.709	عالية	6
٣	الاهتمام بتنمية الموارد المادية والمعنوية للعاملين.	٤.٤٠٩	.732	عالية	5
٤	الحرص علي تحديد المهام لكل عامل بشكل واضح.	٤.٤٥٥	.687	عالية	3
٥	التعاون مع المعلمات من أجل سير العمل بشكل نظامي ومستقر.	٤.٤٦١	.706	عالية	2
٦	المشاركة في نشر الوعي بأهمية التغيير من خلال الأفكار الإبداعية بين العاملين.	٤.٤٢٥	.678	عالية	4
٧	الإسهام في نشر الوعي الثقافي بين العاملين.	٤.٣٨٨	.683	عالية	7
	المحور ككل	٤.٤٢٦٤	٠.٥٧٩٢	عالية	

ويتضح من الجدول (٤) تضمن محور "التعاون" (٧) عبارات جاءت كل منها بدرجة تحقق عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٣٨٨ - ٤.٤٦٦) كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٤٢٦٤) بدرجة عالية للمحور ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (٢٠١٧) حيث جاءت نتيجة المحور ككل مرتفعة، بينما جاءت نتيجة دراسة التركاوى (٢٠١٤) للمحور ككل متوسطة.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على الحرص على كسب ثقة العاملين بما يمكنهم من التعاون والمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٤.٤٦٦)، وانحراف معياري (٠.٦٨٢) بدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي إدارة المدرسة على كسب ثقة العاملين المتبادلة بينهم وبين مديري المؤسسات بما يمكنهم من التعاون والمساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة التي تخص المؤسسات لتحقيق أهدافها؛ ويتفق ذلك مع دراسة التركاوى (٢٠١٤)، بينما جاءت نتيجة دراسة عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨) للمحور ككل متوسطة.

وقد جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على التعاون مع المعلمات من أجل سير العمل بشكل نظامي ومستقر في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٤.٤٦١)، وانحراف معياري (٠.٧٠٦) بدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة تعاون مديري المؤسسات مع المعلمات من أجل سير العمل بشكل نظامي ومستقر لتحقيق غايات العملية التعليمية؛ ويتفق ذلك مع دراسة الشريجي والعتيبي والعقيل (٢٠١٦)، ودراسة غوانمة (٢٠١٧)، بينما تختلف عن دراسة الحديثي والمطيري (٢٠١٩) فتحققت بدرجة ضعيفة.

المحور الرابع: الفاعلية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات المحور الرابع (الفاعلية) وذلك كما في جدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التحقق، والترتيب لعبارات المحور الرابع (الفاعلية).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط	الترتيب
١	الاهتمام بتحقيق أداء جيد في العمل لبلوغ الهدف بعيداً عن المشاعر والمصالح الشخصية.	٤.٤٦١	.678	عالية	1
٢	الاهتمام بالعاملين من أجل زيادة كفاءتهم.	٤.٤٢١	.690	عالية	6
٣	العمل على الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل فعال مما يحقق أفضل أداء.	٤.٤٣٩	.692	عالية	5
٤	الإسهام في بذل الجهود لتحقيق أهداف التغيير.	٤.٤٤٤	.692	عالية	3
٥	تنافس فريق العمل بروح التعاون لتحقيق كفاءة أفضل.	٤.٤٣٩	.685	عالية	4
٦	الحرص على تحقيق الأهداف بدقة.	٤.٤٠٩	.701	عالية	7
٧	الحرص على حسن معاملة العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.	٤.٤٤٦	.705	عالية	2
	المحور ككل	٤.٤٣٧٤	٠.٥٧٠٥	عالية	

ويتضح من الجدول (٥) تضمن محور "الفاعلية" (٧) عبارات جاءت كل منها بدرجة تحقق عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٤٠٩ - ٤.٤٦١) كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٤٣٧٤) بدرجة عالية للمحور ككل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة التركاوى (٢٠١٤) حيث جاءت نتيجة المحور ككل ضعيفة. وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على الاهتمام بتحقيق أداء جيد في العمل لبلوغ الهدف بعيداً عن المشاعر والمصالح الشخصية في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٤.٤٦١)، وانحراف معياري (٠.٦٧٨)، وبدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي إدارة المدرسة بتحقيق أداء جيد في العمل بعيداً عن المشاعر والمصالح الشخصية وتوجيه الصالح بما يخدم المؤسسة التعليمية؛ ويختلف ذلك مع دراسة التركاوى (٢٠١٤) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على الحرص على حسن معاملة العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (٤.٤٤٦)، وانحراف معياري (٠.705) بدرجة تحقق عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى الحرص على حسن معاملة العاملين والتعامل معهم بشكل جيد لتحقيق الأهداف المرجوة؛ ويتفق مع دراسة العتيبي (٢٠١٢)، ودراسة الشريجي والعتيبي والعقيل (٢٠١٦)، بينما يختلف ذلك مع دراسة التركاوى (٢٠١٤) تحققت بدرجة متوسطة.

خلاصة نتائج البحث:

توصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري قد جاء عاليًا بشكل عام بمتوسط حسابي قدره (٤.٤١٠٠)، وقد احتل المحور الخاص بالفاعلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٣٧٤) وبدرجة تحقق عالية، يليه محور التعاون بمتوسط حسابي (٤.٤٢٦٤)، ثم المحور الخاص بالتشجيع وتحفيز ثقافة الإبداع بمتوسط حسابي (٤.٤٢٠٥)، وأخيرًا التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٤.٣٥٥٨).

توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يوصى البحث بما يلي:

١. متطلبات تشريعية:

- أ. الاهتمام بتحقيق أداء جيد في العمل لبلوغ الهدف بعيدًا عن المصالح الشخصية.
- ب. التعاون مع المعلمات من أجل سير العمل بشكل نظامي ومستقر.

٢. متطلبات تكنولوجيا:

- أ. تدريب المعلمات لحل المشكلات بطرق مبتكرة.
ب. وضع الاستراتيجيات التي تسهم في تنفيذ خطط التغيير الإبداعي.

٣. متطلبات بشرية:

- أ. الحرص علي حسن معاملة العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
ب. الحرص علي كسب ثقة العاملين بما يمكنهم من التعاون والمساهمة في اتخاذ القرارات المختلفة.

مراجع البحث**أولاً: المراجع العربية:**

- أبو بكر، محمود (٢٠٠٢). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية"، بيروت.
- أبو كتة، علياء (٢٠١٨). التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن.
- أحمد، مصطفى أحمد شحاتة (٢٠٢١). تنمية ثقافة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة بمصر مدخلاً لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة اثنوجرافية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(١) ٣٨٣-٤٥٩.
- الأخرس، جبر (٢٠١٦). الإدارة الإدارية الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي efqm وأثرها علي الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. فلسطين.
- البرجاوي، مولاي مصطفى (٢٠١٥). الإبداع والتربية الإبداعية. مجلة البيت العربي. ٥(١). ٤٥-

الخصيري، محسن أحمد (٢٠٠٣). إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتنياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق. سوريا. دار الرضا للنشر.

الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٦). قيادة التغيير التربوي. (١). الرياض: مكتبة الرشد. الزهراني، مستورة عبد الله جراد (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، (١٦)، ٣٠٣-٣٦٧. السبيعي، تهاني محسن (٢٠٢١). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. مجلة الطفولة والتربية جامعة الإسكندرية. ١٣(٤٦). ٨.

السبيعي، تهاني محسن (٢٠٢١). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. مجلة الطفولة والتربية، ١٣(٤٦)، ٥٠٢-٥٣١.

الشمري، دعيح مطلق عاصي (٢٠١٤). درجة ممارسة قيادة التغيير لدي مدرء مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل بيت، المفرق، الأردن.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي: الإسكندرية. عثمان، مني شعبان (٢٠١٦). الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر دراسة مستقبلية. مجلة التربية، ٢(١٦٩)، ٢١٦-٢٦٦.

العشري، هند عادل عوض (٢٠٢٠). تصور مقترح لاستخدام مدخل الإبداع الإداري بمدارس التربية الخاصة بمصر. مجلة كلية التربية جامعة دمياط، (٧٥)، ٣٣١-٣٥٥.

علي، أسامة محمد سيد (٢٠١٣). إدارة التغيير التربوي. مصر. العلم والإيمان للنشر والتوزيع. عوض، عاطف (٢٠١٣). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. ٢٩ (٣). ١-٨٣.

فليه، فاروق والزكي، أحمد (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. (ط، ٢). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الكناني، ممدوح (٢٠٠٥). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته. عمان: دار المسيرة. الناشف، هدي (٢٠٠٣). معلمة الروضة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

نبيل، بسعيد (٢٠١٧). أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة. مجلة البدر. ٩(٩). ٣٣٧-٣٤٨.

اليوسف، خلود سعد عبد العزيز (٢٠٢٠). متطلبات القيادة التحويلية النسائية بالمناصب القيادية في جامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. ١٢(٣). ٤٠٢-٤٥٠.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Kim, Soonhee, Yoon, Gyunsoo (2015). *An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?*. Public personnel Management. 1/٧/20٢٢. The sage journal.
- Krejcie, R, Morgan, D (1970). *Determining sample size for research activities*. Education and psychological Measurement, 30, 607-610.
- Mccharen, Belinda, Song, Jihoon, Martens, Jon (2011). *School Innovation: The Mutual Impacts of Organizational Learning and Creativity*. 39(6), 676-694.
- Mousavian, Sayed Javad, Alaei, Abbas, Maghvan, Tavakkol Salimi (2011). *The Survey of RelationShip between Creativity of Staffs and Organizational Effectiveness: Acase Study*, Australian Journal of Busniess and Management Research, 1(6), 97-104.