

## **The Practicing Degree of Creative Management among Kindergarten Principals in Jordan and its Relationship to Some Variables**

**Dr. Fadila Mahmoud Do'ar\***

Received 27/4/2023

Accepted 8/7/2023

### **Abstract:**

The study aimed at identifying the practicing degree of creative management among kindergarten principals in Jordan from the point of view of the principals and teachers, and to show its relationship to three variables: Job title, educational qualification, and years of experience. The study sample was chosen randomly. It consisted of (248) principals and (935) teachers. The results of the study indicated that the degree of practicing creative management by kindergarten principals in Jordan from the principals' point of view is high, with a mean of (4.31), and a standard deviation (.49), while the degree of practicing creative management by kindergarten principals from the teachers' point of view was medium, with a mean of (3.48), and a standard deviation of (.93). The results also indicated that there were statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the job title, in favor of the principals, and that there were no significant differences due to the educational qualification or experience variable.

**Keywords:** Creative management, kindergarten, kindergarten principals.

---

Jordan\ [fofodoar@yahoo.com](mailto:fofodoar@yahoo.com) \*



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0  
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات

د. فضيلة محمود دوعر\*

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المديرات والمعلمات فيها، وبيان علاقتها بمتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتكونت من (248) مديرة، و(935) معلمة. أشارت نتائج الدراسة الى ان درجة ممارسة مديرات رياض الاطفال في الاردن للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المديرات مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.49)، في حين كانت درجة ممارسة مديرات رياض الاطفال في الاردن للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات متوسطة، بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.93). كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، لصالح المديرة، والى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أو الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإبداعية، رياض الاطفال، مديرات الرياض.

\* الأردن / [fofodoar@yahoo.com](mailto:fofodoar@yahoo.com)

**المقدمة:**

تعطي الدول المتقدمة التعليم أولوية على جميع القطاعات الحياتية والخدماتية الأخرى، ومنذ مطلع القرن الحالي، فإن العالم يتجه نحو نظام عالمي جديد، والذي أصبح يعيش حضارة الثورة الثالثة التي تشهد سرعة المتغيرات، كما فرضت نوعية جديدة من التكنولوجيا المتطورة والتي تحتاج إلى نوعية معينة وجديدة من التعليم المستمر في إطار التطورات الحديثة والمعاصرة في شتى المجالات، الأمر الذي دعا الدول المتقدمة والنامية على السواء إلى الاستعداد للتغيرات الحديثة والمستقبلية وما يتطلبه من إصلاحات تعليمية جذرية وشاملة بهدف إعداد مواطنيها لمواجهة هذه التحديات، ومواكبة ثورة المعلومات والتكنولوجيا.

ورياض الأطفال في الأردن تمثل المؤسسات التربوية والاجتماعية التي تقوم بتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً لدخول المرحلة الأساسية؛ وذلك لكي لا يشعر بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، تاركة له الحرية التامة لممارسة نشاطاته واكتشاف مقدراته وإمكاناته، وبذلك فهي تساعده على أن يكتسب خبرات جديدة، وقد سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية إلى تدريب معلمات رياض الأطفال وتأهيلها، فعمدت إلى وضع الأسس العملية لاختيار هذا الكادر من المعلمات، بحيث يكون اختيارهن من حملة الشهادة الجامعية الأولى في التخصصات التربوية والتعليمية (Gharaibeh, 2023).

إن لمرحلة رياض الأطفال أهمية تعليمية هادفة، إذ هي مرحلة البدء التي لا تقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى بل بالعكس هي مرحلة تربوية متميزة تتضافر فيها جميع الجهود المنشودة للوصول بها نحو أفضل سبل التعلم لتكون أفضل بيئة خصبة يبدأ بها الفرد المتعلم أولى درجات السلم التعليمي. ولن يكون بمقدور رياض الأطفال تحقيق هذه الأهداف التربوية المهمة إلا بوجود العنصر البشري المدرب، وفي مقدمة ذلك المربيّات والمديرات (Jordanian, Ministry of Education 2022).

إن مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة ومرحلة تربوية متميزة، وقائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التعليمية والتعلمية الخاصة بها. وترتكز أهداف رياض الأطفال على احترام ذات الأطفال وخصائصهم واستثارة تفكيرهم الإبداعي المستقل وتشجيعهم على التغير والتطور العمري والأكاديمي، ورعاية الأطفال جسدياً وروحياً ولها أهداف تربوية شاملة وتلبي حاجات الأطفال المختلفة وتتميم تنمية شاملة عقلية واجتماعية ولغوية

وجسدية ودينية بطرق تربوية مشوقة. وفي هذه المرحلة تنمو مفاهيم الأطفال ليكتسبوا الخبرات الأولية في حياتهم وتثري حصيلتهم اللغوية وتنمي مقدراتهم العقلية وتَهذب سلوكهم وتحدد ملامح شخصيتهم السليمة، وفي الروضة يتم الكشف عن مقدراتهم واستعداداتهم ومواهبهم وميولهم (Al-Soud & Mawaydeh, 2013)

وأن أهمية تجسيد مديرات رياض الاطفال لمهارات الإبداع، والمعرفة لمفهوم الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص تعد العنصر الأهم في المؤسسة التربوية. وتعد المديرية أحد أهم أصحاب القرارات الصحيحة لحل المشكلات اليومية في الروضة. ولذا فلا إبداع يرتجى من رياض الأطفال دون مديرات مبدعات، لديهن أساس معرفي قوي بكيفية الإبداع ومفهومه وأهم مجالاته وعناصره وكيفية تطبيقه التي تتصف بالتنوع والاختلاف والإلهام (Hatiba, 2009).

ويصنف الإبداع الى إبداع فني، وإبداع إداري، وإبداع مهاري. ولإزالة الاعتقادات الخاطئة التي تعرقل الإبداع لابد أن يتطلب ذلك استيعاب الطبيعة الحقيقية للإبداع وطبيعة تطبيقه وفهمه، وإلا ما فائدة ما يعقد ويقام من دورات لمفهوم الإبداع والطرق المؤدية له من ذوي التخصصات وبقائها حبر على ورق دون أن يتم فهمه واستيعابه كاملاً من قبل المديرين لإفادة العمل الإداري والمؤسسة التربوية التي يعمل منها (Al-Nashif, 2003).

ومن هنا تأتي أهمية الانتقال بدور مديرية الروضة من مرحلة ربما تخلو من الإبداع المعرفي والأكاديمي، وتطوير رياض الأطفال للعمل على توسعة وتفتيح مدارك الطفل الحسية والمعرفية والأكاديمية والحركية التي لابد أنها ستكون ذات فعالية أكثر بحال توفر الكوادر التعليمية متمثلة بالإدارة الإبداعية والبرامج التعليمية المدروسة علمياً ونفسياً (Al-Jumaili, 2011).

وأشار الناشف (Al-Nashif, 2003) إلى أن التعليم بمرحلة كافة على وجه العموم ورياض الأطفال على وجه الخصوص تتطلب قيادة إبداعية قادرة على معرفة ما يجب عمله في تلك المرحلة متمتعة ببصيرة واعية قادرة على نقل تلك المرحلة من مرحلة الرتابة إلى مرحلة الإبداع والمعاصرة والحدثة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحثة كمديرة لإحدى رياض الأطفال لسنوات عديدة، واختلاطها بعدد من مديرات رياض الاطفال، فقد لمست غلبة الادارة التقليدية على عمل مديرات رياض الأطفال، الامر الذي شكل لديها انطباعاً بأن عمل المديرات في رياض الاطفال ينصب على الجوانب الادارية

المتتمثلة في وصول الاطفال الى صفوفهم في الوقت المناسب، والتأكد من دخول المعلمات (المربيات) الى الصفوف، وعدم حدوث اي مشكلة ادارية، وبالتالي فإن الاهتمام ينصب على الإدارة اليومية وعلى غرار اليوم السابق، بعيداً عن تطوير أساليب العمل، أو التجديد في طرق التربية والتعليم، أو الإبداع في الادارة، مما شكل لها دافعا قوياً لإجراء هذه الدراسة. وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن وعلاقتها بمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها؟
  - السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- أهمية الدراسة:**

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو الإدارة الإبداعية لمديرات مرحلة رياض الأطفال التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح المرحلة، وتحقيق الإبداع الإداري فيها، فضلاً عن الإسهام الجاد في تحقيق فائدة من الناحية التربوية لمرحلة رياض الأطفال، وتحقيق تلك الأهمية في النقاط الآتية:

- أهميتها لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم إذ إنها ستضيف مصدراً جديداً للمعلومات التي تساعد في تطوير الإدارة الإبداعية في مرحلة رياض الأطفال لتحقيق الأهداف العليا التي وجدت من أجلها مؤسسات رياض الأطفال.
  - كما يؤمل ان تلقي الضوء على الأهمية اللازمة لمدى رفع كفاءة دور مرحلة رياض الأطفال.
  - ومن المؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم والأقسام لمرحلة رياض الأطفال متمثلة بمديراتها واقتراح برنامج لتوظيف الإدارة الإبداعية لهن.
- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:
- تعرف درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها.

- تعرف ان كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### مصطلحات الدراسة:

**الإدارة الإبداعية:** عملية اجتماعية تسعى للتأثير في سلوك الأفراد (المرووسين) من خلال عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين نشء لخدمة المجتمع وتلبية حاجاته (Harim, 2009).

**وتعرف الباحثة الإدارة الإبداعية إجرائياً:** بأنها الخروج من المألوف والحالة الإدارية التقليدية إلى الإبداع والتميز في إدارة الروضة بأهدافها وأنشطتها كافة، التي تتسم بالحدثة والتغيير نتيجة الخبرة وتوافر القدرة المولدة للأفكار والتجديد ومقدرة الإدارة على التطوير والتغيير والتجديد بعدة أساليب وإدارة المؤسسة بحكمة ضمن معرفة مسبقة واستخدامها بما يتوافق مع المعطيات المتوفرة ومتطلبات البيئة ومواكبة العصر بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة لتلبية حاجات المجتمع والفرد معاً وذلك وفق مجالات وعناصر الإبداع، وتقاس من خلال استجابات افراد عينة الدراسة على الاداة التي طورتها الباحثة واستخدامها في الدراسة الحالية لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

- **الحد البشري:** اقتصر الحدود البشرية على مديرات رياض الأطفال ومعلماتها.
- **الحد المكاني:** اقتصر الحد المكاني على المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2022-2023م.
- **المحددات:** تتحدد الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت اليها والتي لا يمكن تعميمها على عينات غير مطابقة لعينة الدراسة الحالية.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات العربية والاجنبية السابقة ذات الصلة:

هدفت دراسة إبراهيم والذهلي (Ibrahim & Al-Dhuhli, 2023) إلى التعرف إلى درجة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري لدى عينة من معلمي مدارس مدينة طرطوس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، هذا وأتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من

(113) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكونت من قسمين القسم الأول يشمل البيانات الشخصية، والمهنية للمعلم أي المؤهل العلمي، والخبرة المهنية والجنس، والقسم الثاني يشمل بنود الاستبانة التي تكونت من (15) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبيّنت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرطوس بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة (2.89) ونسبة مئوية (57.8%)، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد لعينة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، وبتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة/معهد/إجازة/دراسات عليا)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة بين (5-10). كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري المدارس في مدينة طرطوس يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف، والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي لكن ضمن الظروف المتاحة، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في حال كانت الظروف متاحة مثل كهرباء وإنترنت في إدارتهم المدرسية.

هدفت دراسة (Al-Zbarka & Abu-Ashour, 2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام منهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وبعد التحقق من صدقها وموثوقيتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (337) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت عالية في بئر السبع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وكانت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

هدف دراسة عبدالعزيز (Abdel Aziz, 2022) الحالي إلى التعرف إلى مدى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية والبحيرة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، إذ تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من معلمات رياض الأطفال بمدارس محافظتي (الإسكندرية- البحيرة)، وكان عدد أفراد عينة البحث (308) معلمات من معلمات رياض الأطفال، وأستخدم المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث استبانة موجهة لمعلمات رياض الأطفال توضح درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال بمدارس محافظتي الإسكندرية والبحيرة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجهة نظر معلمات رياض الأطفال حول تحديد درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال (كدرجة إجمالية، وكمجالات فرعية: (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) تعزى لمتغير نوع الروضة.

وهدف دراسة ابومعيلق (Abu Muaileq, 2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة الإبداعية، وعلاقتها بواقع التنشئة التنظيمية للمربيات في المحافظة الوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (208) مربيات برياض الأطفال في المحافظة الوسطى، جرى اختيارهن عشوائياً، وكانت أداتا الدراسة عبارة عن استبانة لقياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة الإبداعية (35 فقرة)، واستبانة لقياس واقع التنشئة التنظيمية للمربيات (39) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة الوسطى للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المربيات جاءت مرتفعة، وحصل بعد قبول الأفكار والمبادرات الجديدة على الرتبة الأولى، ثم بعد تشجيع الإبداع وتبنيه، ثم بعد الاحتفاظ بالاتجاه نحو الهدف، وأخيراً بعد تطبيق الإبداع، وتبين بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة الوسطى للإدارة الإبداعية، من وجهة نظر المربيات تعزى لمتغيرات: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن.

وهدف دراسة كامل (Kamel, 2019) إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (78) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال مرتفع إلا أنه يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

وهدف دراسة الشرفا (Al-Shorafa, 2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت استبانتان الأولى: لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة، وتكونت من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (الأصالة والتجديد، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة) والاستبانة الثانية: لقياس الكفاءة المهنية لدى



المعلمين وتكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية، الكفاءة الشخصية والإنسانية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية والبالغ عددهم (262) مديراً في محافظات غزة، ومعلمي تلك المدارس والبالغ عددهم (4573) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (170) مديراً، و(500) معلم ومعلمة، أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وهدف دراسة الغول (Al-Ghoul, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة غزة. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وهي من إعداد الباحثة وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1495) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية، وثم أخذ عينة عشوائية بلغت (306) معلمين ومعلمات بنسبة (24.6%). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظة غزة بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير التخصص ولصالح البكالوريوس ومتغير سنوات الخدمة لصالح 14 سنة وما فوق.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة فقد وجدت بأنها تنوعت من حيث الهدف حيث هدفت دراسة (Ibrahim & Al-Dhuhli, 2023) إلى التعرف إلى درجة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري لدى عينة من معلمي مدارس مدينة طرطوس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، كما هدفت دراسة (Al-Zbarka & Abu-Ashour, 2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة (Abdel Aziz, 2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية والبحيرة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، وهدفت دراسة (Abu Muaileq, 2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة الإبداعية، وعلاقتها بواقع التنشئة التنظيمية للمربيات في المحافظة الوسطى، في حين هدفت دراسة (Kamel, )

2019) إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وقد هدفت دراسة (Al-Shorafa, 2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين، في حين هدفت دراسة (Al-Ghoul, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة غزة.

وتشابهت جميع الدراسات من حيث المنهج المستخدم مع الدراسة الحالية التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك فإن جميع الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتتميز الدراسة الحالية في أنها ربطت الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن ببعض المتغيرات.

#### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديرات رياض الأطفال التابعة لمنطقة عمان، خلال العام الدراسي 2022/2023، وعددهن (680) مديري، و(7634) معلمة.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (260) مديرة، وقد تم استرجاع (248) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن (955) معلمة، تم استرجاع (935) استبانة مكتملة البيانات. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	المجموع
المسمى الوظيفي	مديرة	248	1183
	معلمة	935	
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	479	1183
	بكالوريوس	633	
	دراسات عليا	71	
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	420	1183
	5- 10 سنوات	523	
	أكثر من 10 سنوات	240	

## أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بمجالات الإبداع الإداري وعناصره (الشعور بالمشكلة، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه، تحليل الأفكار وتقييم الأفكار والتنفيذ)، وأدوات بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة (Al-Zbarka & Abu-Ashour, 2022) ودراسة (Abdel Aziz, 2022)، فقد قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة التي تكونت من (60) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، وهي: الشعور بالمشكلة (الفقرات 1-8)، والطلاقة (9-17)، والأصالة (18-25)، والمرونة (26-33)، ومواصلة الاتجاه (الهدف) (34-43)، وتحليل الأفكار (44-50)، وتقييم الأفكار وتنفيذها (51-60). تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، بإعطاء كل فقرة من الفقرات درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. ولغايات الحكم على المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المحك الآتي: درجة قليلة (المتوسطات 1.00 - 2.33)، والدرجة متوسطة: (2.34-2.67)، والدرجة مرتفعة: 3.68-5.00.

## صدق الأداة وثباتها

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضهما على (14) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة المختصين في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والطفولة للتأكد من ملاءمة فقرات البحث لموضوعها، ومجالاتها، ودقتها اللغوية، ووضوحها. وقد تم الأخذ ببعض الملاحظات التي أشار إليها المحكمون.

وللتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (50) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، والذي كان (0.92)، وهي درجة مرتفعة.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: اشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وبسيطة (تصنيفية) وهي: المسمى الوظيفي (وله فئتان: مديرة، ومعلمة)، والمؤهل العلمي (وله ثلاث فئات: دبلوم متوسط، وبكالوريوس، ودراسات عليا)، والخبرة (ولها ثلاث فئات: قصيرة 5 سنوات فأقل، ومتوسطة 6-10 سنوات، وطويلة 11 سنة فأكثر).

2. المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغير واحد، وهو: درجة ممارسة المديرات للإدارة الإبداعية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات

رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في الأردن للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والجدول (2)، يوضح ذلك:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في

### الأردن للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المديرات والمعلمات

الرقم	المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الشعور بالمشكلة	مديرات	4.28	.50	مرتفع
		معلمات	3.51	.89	متوسط
2	الطلاقة	مديرات	4.33	.54	مرتفع
		معلمات	3.53	.97	متوسط
3	الأصالة	مديرات	4.31	.59	مرتفع
		معلمات	3.48	.98	متوسط
4	المرونة	مديرات	4.31	.62	مرتفع
		معلمات	3.45	1.02	متوسط
5	مواصلة الاتجاه	مديرات	4.31	.59	مرتفع
		معلمات	3.47	1.00	متوسط
6	تحليل الأفكار	مديرات	4.26	.57	مرتفع
		معلمات	3.42	.98	متوسط
7	تقييم الأفكار وتنفيذها	مديرات	4.33	.51	مرتفع
		معلمات	3.48	.99	متوسط
	الدرجة الكلية	مديرات	4.31	.49	مرتفع
		معلمات	3.48	.93	متوسط

يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في الأردن للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المديرات (4.31)، والانحراف المعياري (0.49)، وبمستوى مرتفع، وقد جاءت جميع الأبعاد السبعة بمستوى مرتفع. كما يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في الأردن للإدارة الإبداعية من وجهة نظر

المعاملات (3.48)، والانحراف المعياري (0.93)، وبمستوى متوسط. وقد جاءت جميع الأبعاد السبعة بمستوى متوسط.

أظهرت نتائج إجابة عينة الدراسة الواقع الحالي بأن مستوى درجة تطبيق الإدارة الإبداعية لمديرات رياض الأطفال في منطقة عمان في جميع محاور الدراسة كان المستوى مرتفع في جميع المجالات بالنسبة لإجابات عينة المديرات، أما بالنسبة لإجابات عينة المعلمات برأيهن وبعد قياس الصدق التقاطعي بين المديرات والمعلمات فقد جاءت نتائج إجابات عينة المعلمات بدرجة تطبيق المديرية للإدارة الإبداعية بمستوى متوسط الأداء في جميع المجالات.

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرات لأهمية الإدارة الإبداعية في تنفيذ الواجبات الإدارية في رياض الأطفال وما لها من تأثير كبير في إدارة رياض الأطفال، وكذلك وجود مشكلات إدارية لدى المديرات بينما إجابة المعلمات كانت عكس ذلك وقد يعزى سبب فروق الإجابات بالمستويات بين المديرات والمعلمات إلى وجود فجوة بين المعلمات والمديرات بعدم مقدرة المديرات أنفسهن على تقييم آلية أداء عملهن وظنهن بعكس ما هو متوقع وعدم معرفتهن أساساً في آلية المقدرة على تطبيق الإدارة الإبداعية في مجال عملهن، بينما ارتأت المعلمات بأن المديرية القائمة على رأس عملها التي تؤدي عملها الإداري بانها غير قادرة على تحقيق عناصر الإدارة الإبداعية المذكورة بشكل كامل ومرض، وعدم مقدرة المديرية على القيام بالشكل الأمثل بدورها المنوط بها لتسهيل مهمات المعلمات لتشجيعهن على الإبداع بل بالعكس كان دور المديرية عائقاً للإبداع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Zbarka & Abu-Ashour, 2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت عالية في بئر السبع. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abu Maileq, 2020) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في المحافظة الوسطى للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المربيات جاءت مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

#### أ. متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الشعور بالمشكلة	مديرة	248	4.28	.50	12.95	1181	.0
	معلمة	935	3.51	.89			
الطلاقة	مديرة	248	4.33	.54	12.40	1181	.0
	معلمة	935	3.53	.97			
الأصالة	مديرة	248	4.31	.59	12.79	1181	.0
	معلمة	935	3.48	.98			
المرونة	مديرة	248	4.31	.62	12.44	1181	.0
	معلمة	935	3.45	1.02			
مواصلة الاتجاه	مديرة	248	4.31	.59	12.55	1181	.0
	معلمة	935	3.47	1.00			
تحليل الأفكار	مديرة	248	4.26	.57	12.86	1181	.0
	معلمة	935	3.42	.98			
تقييم الأفكار وتنفيذها	مديرة	248	4.33	.51	12.99	1181	.0
	معلمة	935	3.48	.99			
الدرجة الكلية	مديرة	248	4.31	.49	13.40	1181	.0
	معلمة	935	3.48	.93			

يتبين من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح المديرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤية المديرات للواقع الحالي لديهن في تحقيق الإدارة الإبداعية هو عدم إدراك المديرات بما تراه فيهن المعلمات بعكس ذلك وجاءت إجاباتهن بناءً على ما ترى المديرات من وجهة نظرهن بأن كل تفكيرهن ومعياري نجاح الروضة والمؤسسة هو عدد أطفال الروضة وأن منتهى ما تراه من إبداع هو مقدرتها على جذب أكبر عدد من الأطفال للمؤسسة، وغاية الإبداع الإداري هو إرضاء أولياء الأمور، وجاءت النسب مرتفعة من وجهة نظرهن بتقديرتهن لذواتهن بأنهن يقدمن أفضل ما يمكن وظننهن بأنه الإبداع ذاته، وهو ما جاء العكس تماماً لإجابات المعلمات برؤيتهن بأن ما تقدمه إدارتهن يأتي بمستوى متوسط من إبداع، ويعزى ذلك لرؤية المعلمات المتواجرات على أرض الواقع

بعدم امتلاك المديرات للمعرفة التي تمكنهن من الوصول للإدارة الإبداعية بعناصرها التشاركية وحل المشكلات، الطلاقة الفكرية والمرونة في التعامل مع المعلومات، بل أن خبرات بعض المعلمات قد يفوق خبرات المديرات اللاتي قد يكن قد أصبحن مديرات -أحياناً- ليس بسبب مهارتهن الإدارية بل بالمحابة والعلاقات الاجتماعية وامتلاكهن للطلاقة التعبيرية فقط لا غير، أي مقدرتهن على التسويق أكبر وأجل من مقدرتهن على تطوير الروضة والتشجيع الإبداعي لدى المعلمات والأفكار.

#### ب. متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر المعلمات والمديرات فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديرات

رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.52	4.06	50	دبلوم متوسط	الشعور بالمشكلة
.48	4.35	159	بكالوريوس	
.45	4.29	39	دراسات عليا	
.50	4.28	248	المجموع	
.57	4.18	50	دبلوم متوسط	الطلاقة
.55	4.38	159	بكالوريوس	
.42	4.33	39	دراسات عليا	
.54	4.33	248	المجموع	
.60	4.19	50	دبلوم متوسط	الأصالة
.60	4.36	159	بكالوريوس	
.51	4.30	39	دراسات عليا	
.59	4.31	248	المجموع	
.53	4.27	50	دبلوم متوسط	المرونة
.70	4.31	159	بكالوريوس	
.37	4.34	39	دراسات عليا	
.62	4.31	248	المجموع	
.59	4.28	50	دبلوم متوسط	مواصلة الاتجاه
.61	4.32	159	بكالوريوس	
.54	4.31	39	دراسات عليا	
.59	4.31	248	المجموع	
.53	4.16	50	دبلوم متوسط	تحليل الأفكار
.59	4.28	159	بكالوريوس	
.52	4.28	39	دراسات عليا	
.57	4.26	248	المجموع	

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقييم الأفكار وتنفيذها	50	4.24	.49
	159	4.37	.51
	39	4.30	.51
	248	4.33	.51
الدرجة الكلية	50	4.20	.45
	159	4.34	.51
	39	4.31	.44
	248	4.31	.49

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما يوضح ذلك الجدول (5):

الجدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة الإدارة الإبداعية

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الشعور بالمشكلة	بين المجموعات	3.34	2	1.67	6.98	.00
	داخل المجموعات	58.67	245	.23		
	الكل	62.01	247			
الطلاقة	بين المجموعات	1.43	2	.71	2.46	.08
	داخل المجموعات	71.60	245	.29		
	الكل	73.04	247			
الأصالة	بين المجموعات	1.08	2	.54	1.55	.21
	داخل المجموعات	85.16	245	.34		
	الكل	86.25	247			
المرونة	بين المجموعات	.11	2	.05	.14	.86
	داخل المجموعات	97.49	245	.39		
	الكل	97.61	247			
مواصلة الاتجاه	بين المجموعات	.06	2	.03	.08	.92
	داخل المجموعات	88.66	245	.36		
	الكل	88.72	247			
تحليل الأفكار	بين المجموعات	.55	2	.27	.84	.43
	داخل المجموعات	80.38	245	.32		
	الكل	80.93	247			
تقييم الأفكار وتنفيذها	بين المجموعات	.63	2	.31	1.21	.29
	داخل المجموعات	64.06	245	.26		
	الكل	64.70	247			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.71	2	.35	1.48	.23
	داخل المجموعات	59.16	245	.24		
	الكل	59.87	247			



يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية، بإستثناء مجال الشعور بالمشكلة. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية باختبار شيفيه كما هو مبين في الجدول (6):

الجدول (6): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة الإدارة الإبداعية

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
الشعور بالمشكلة	دبلوم متوسط	4.06			
	بكالوريوس	4.35	*.30		
	دراسات عليا	4.29	.23	.06	

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المؤهل العلمي دبلوم متوسط والمؤهل العلمي بكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس. وعليه، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال الشعور بالمشكلة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المديرات بلا استثناء قد اتقنن على أهمية تطبيق الإدارة الإبداعية بغض النظر عن اختلاف المؤهل العلمي، وأن استمرارية الخبرة في مجال رياض الأطفال وممارسة معرفتهن بخصائص الطفل وبتوسيع الاطلاع ومتابعة التطورات التربوية والاجتهاد بالتطور الذاتي وشغف المعرفة والخضوع لعدة دورات والبحث والاطلاع على الدراسات والأبحاث المقدمة بكيفية تطوير الروضة وتحقيق الإدارة الإبداعية قد يتوفر بمديرة أفضل بمؤهل علمي أقل. كما أن بعض مديرات رياض الأطفال قد يمتلكن مؤهلاً علمياً متوسطاً، ولكنها تملكن المهارة والمعرفة بالخصائص والمتطلبات التي تحتاجها تلك المرحلة أو تملك مقدرات إبداعية متخصصة أو خبرات إبداعية معرفية عن طريق الاطلاع والاحتكاك بالآخرين أفضل ممن تملك مؤهلاً علمياً عالياً ولكنها تغتقر للاطلاع والتدريب والاحتكاك الوظيفي بالمواقف والآخرين التي قد تكسبها فهم معاني عناصر الإبداع الإداري الخاص بالمرحلة والعام.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abu Muaileq, 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة الوسطى للإدارة الإبداعية، من وجهة نظر المربيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ج. متغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية حسب متغير

#### سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الفئات	المجال
4.00	.56	43	5 سنوات فما دون	الشعور بالمشكلة
4.29	.47	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.38	.46	110	أكثر من 10 سنوات	
4.28	.50	248	المجموع	
4.19	.68	43	5 سنوات فما دون	الطلاقة
4.36	.50	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.36	.51	110	أكثر من 10 سنوات	
4.33	.54	248	المجموع	
4.15	.69	43	5 سنوات فما دون	الأصالة
4.31	.54	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.38	.58	110	أكثر من 10 سنوات	
4.31	.59	248	المجموع	
3.99	1.02	43	5 سنوات فما دون	المرونة
4.34	.45	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.40	.51	110	أكثر من 10 سنوات	
4.31	.62	248	المجموع	
4.23	.81	43	5 سنوات فما دون	مواصلة الاتجاه
4.28	.48	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.37	.59	110	أكثر من 10 سنوات	
4.31	.59	248	المجموع	
4.07	.65	43	5 سنوات فما دون	تحليل الأفكار
4.26	.50	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.33	.58	110	أكثر من 10 سنوات	
4.26	.57	248	المجموع	
4.42	.53	43	5 سنوات فما دون	تقييم الأفكار وتنفيذها
4.27	.49	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.35	.51	110	أكثر من 10 سنوات	
4.33	.51	248	المجموع	
4.16	.61	43	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية
4.30	.42	95	أكثر من 5 - 10 سنوات	
4.37	.48	110	أكثر من 10 سنوات	
4.31	.49	248	المجموع	

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما يوضحه الجدول (7):

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة الإدارة الإبداعية

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الشعور بالمشكلة	بين المجموعات	4.57	2	2.28	9.75	.0
	داخل المجموعات	57.44	245	.23		
	الكلية	62.01	247			
الطلاقة	بين المجموعات	1.08	2	.54	1.84	.16
	داخل المجموعات	71.96	245	.29		
	الكلية	73.04	247			
الأصالة	بين المجموعات	1.71	2	.85	2.48	.08
	داخل المجموعات	84.53	245	.34		
	الكلية	86.25	247			
المرونة	بين المجموعات	5.49	2	2.74	7.30	.0
	داخل المجموعات	92.12	245	.37		
	الكلية	97.61	247			
مواصلة الاتجاه	بين المجموعات	.74	2	.37	1.03	.35
	داخل المجموعات	87.97	245	.35		
	الكلية	88.72	247			
تحليل الأفكار	بين المجموعات	2.01	2	1.0	3.13	.045
	داخل المجموعات	78.91	245	.32		
	الكلية	80.93	247			
تقييم الأفكار وتنفيذها	بين المجموعات	.75	2	.37	1.45	.23
	داخل المجموعات	63.94	245	.26		
	الكلية	64.70	247			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.31	2	.65	2.74	.06
	داخل المجموعات	58.56	245	.23		
	الكلية	59.87	247			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، وفي الأداة ككل، باستثناء مجالات: الشعور بالمشكلة، والمرونة، وتحليل الأفكار. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية باختبار شيفيه كما هو مبين في الجدول (8):

الجدول (8): نتائج اختبار شفوية لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة الإدارة الإبداعية

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	قصيرة 5 سنوات فأقل،	متوسطة 6-10 سنوات	طويلة 11 سنة فأكثر
الشعور بالمشكلة	5 سنوات فما دون	4.00			
	أكثر من 5-10 سنوات	4.29	*.29		
	أكثر من 10 سنوات	4.38	*.38	.09	
المرونة	5 سنوات فما دون	3.99			
	أكثر من 5-10 سنوات	4.34	*.36		
	أكثر من 10 سنوات	4.40	*.41	.06	
تحليل الأفكار	5 سنوات فما دون	4.07			
	أكثر من 5-10 سنوات	4.26	.18		
	أكثر من 10 سنوات	4.33	*.26	.07	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الخبرة القصيرة من جهة وكل من الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة، في مجالي الشعور بالمشكلة والمرونة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة، وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة، في مجال تحليل الأفكار.

وربما يعزى السبب الى ان المديرات ذوات الخبرة الطويلة قد اكتسبن مهارات جديدة في ممارسة الادارة الابداعية، بسبب البرامج التدريبية او القراءات المتخصصة في هذا المجال، فضلاً عما تحقق لهن من خبرات نتيجة التجارب السابقة. وربما يعزى السبب في عدم وجود فروق في مجالات الطلاقة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف هو أن مديرة الروضة تلتزم بالجدول الزمني من قبل الإدارات العليا تلزمها بذلك لتحقيق أهداف معينة أو تواصل أولياء الأمور الدائم ومتابعتهم لما سوف يحققه طفلهم بروضته خلال عام دراسي وما هي مخرجات هذا الطفل من قبل روضته، جعلت للمديرة التمرن بالتمرس على كيفية تحقيق الأهداف التي من شأنها إرضاء ولية الأمر المعني الأول بطفله بالروضة وفي مجال الطلاقة كما تم ذكره سابقاً هو أهم ما تسعى له مديرات رياض الأطفال بالمكان من طلاقة لفظية وليست فكرة.

وفضلاً عما سبق، فقد تعزى هذه النتيجة الى أن مجال الخبرة أو عامل الخبرة لدى المديرات قد يعطيهم الفرصة باستشراف المستقبل من تحديد مشكلة ما نتيجة مرورها بعدة مشكلات في أثناء تأدية سنوات خبرتها التي فاقت (10) سنوات من مشكلات الأطفال ومشكلات قد يسببها

أولياء الأمور أو المعلمات والعاملات في الروضة بحصول مجال الشعور بالمشكلة على الرتبة الأولى، بينما حصلت المديرات ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات، وكذلك المرونة، الطلاقة، تحليل الأفكار وتقييم بعض الأفكار ووقت تنفيذها، فلابد أن المديرة قد مرت بعدة مواقف خلال سنوات خبرتها الطويلة أكثر من غيرها، وقد أصابت وأخطأت ببعض الحلول أو أصابت وأخطأت ببعض المواقف الإدارية بالتواصل مع الآخرين من المجتمع المحلي والإدارات العليا والمعلمات وأولياء الأمور مما يعطيها المجال الأفضل من غيرها ممن هن أقل منها خبرة بالمقدرة على حسم بعض القرارات والأمور والمقدرة على تخطي الصعاب بتنفيذ بعض المهمات والمقدرة على اقناع الآخرين من خلال خبرتها في مجال رياض الأطفال بشكل خاص أو الإدارة بشكل عام، وبالنسبة لمتغير الخبرة بشكل عام فإن النتائج كانت لصالح المديرات الأكثر خبرة ويعزى السبب لمرور المديرات لأكثر من موقف على مدى سنوات خبرتهن منهن المقدرة على اكتساب عدة عناصر للإبداع، منها: الطلاقة والأصالة، حل المشكلات، والمرونة نتيجة لاحتكاكهن بالآخرين وتعرضهن لعدة مواقف مع العاملات والإدارات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abu Muaileq, 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة الوسطى للإدارة الإبداعية، من وجهة نظر المربيات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. عقد دورات تدريبية بهدف زيادة وعي مديرات رياض الأطفال بمفاهيم الإدارة الإبداعية والاتجاهات المعاصرة في إدارة الرياض.
2. تنفيذ دورات تدريبية للمديرات بهدف زيادة وعيهم بمفهوم الاتصال والتواصل مع المعلمات، وانتهاج مبدأ التشاركية في العمل، وتفويض الصلاحيات.
3. الإفادة من جميع برامج التنمية التي تستهدف تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال، وتطوير أداءهن، ودفعهن نحو الأفضل، مما يساعد على نبذ الإدارة التقليدية، وتطوير ثقافة الإبداع لديهن.
4. إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول الإدارة الإبداعية وربطها بمتغيرات أخرى للتأكد من دور الإدارة الإبداعية وفعاليتها في إدارة رياض الأطفال بنجاح.

## References

- Abdelaziz, Shaimaa (2022) The degree of creative leadership practice for kindergarten principals in Alexandria and Beheira Governorates from the kindergarten teachers point of view, **Journal of the Faculty of Early Childhood Education**, 2(1), 1-17.
- Abu Muaileq, Shorouq (2020). The degree of practice of kindergarten principals in the central governorate for creative management and its relationship to the reality of organizational upbringing in it. Unpublished master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza. Palestine.
- Al-Ghoul, Nadia (2018) The degree of creative leadership practice among UNRWA school principals and its relationship to job performance of teachers in Gaza Governorate, Unpublished master Thesis, Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine.
- Al-Jumaili, Amal (2011). The tasks of kindergarten principals and their availability, **Al-Fath Journal**. No (47) October, Faculty of Education Damascus.
- Al-Nashif, Huda (2003). **The kindergarten teacher**, Amman: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing
- Al-Shorafa, Amal (2019). The degree of practice of creative leadership by principals of basic schools in gaza governorates and its relationship to the professional competence of teachers, Unpublished master Thesis, Islamic University of Gaza. Gaza. Palestine
- Al-Soud, Rateb & Mawaydeh, Reda (2013). **Kindergarten educator: Reality, challenges and development**. Amman: Safaa Publishing House.
- Al-Zbarka, H. E., & Abu-Ashour, K. M. (2022). The degree of practicing administrative creativity among school principals in the Beersheba area from the teachers' point of view. **Jordanian Educational Journal**, 7(1), 312-336.
- Gharaibeh, Fidaa (2023) The degree of commitment of kindergarten principals in Ajloun Governorate to the philosophy and objectives of kindergartens from the point of view of teachers, **Zarqa Journal for Research and Human Studies**, 23(1), 261-276.
- Harim, Hussein (2009). **Principles of modern management, theories, administrative processes, functions of the organization**. 2<sup>nd</sup> ed., Amman: Dar Al Hamed for Printing and Publishing.
- Hatiba, Nihad (2009). **Kindergarten Administration**, Cairo: Dar Tiba Printing.

- Ibrahim, Haifa & Al-Dhuhli, Rabie (2023) The degree to which school principals practice administrative creativity skills in public schools from the point of view of teachers of the first cycle of basic education in Tartous Governorate in the Syrian Arab Republic, **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 12(1), 149-159.
- Jordanian Ministry of Education (2022) Educational planning and research department, BY: <https://moe.gov.jo/node/51>.
- Kamel, Jamal (2019) Creative leadership among kindergarten principals and its relationship to the level of job performance of teachers, **Journal of the Faculty of Kindergarten**, 12(1), 198-297.