



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (١) أبريل ٢٠٢٥



واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص "التربية المقارنة والإدارة التعليمية"

إعداد

أ/ أبرار عدنان حميد حبيب الصغار
(معلمة رياض أطفال)

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (١) أبريل ٢٠٢٥ م

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التوصل إلى واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة لتحسين لتحسين الأداء الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي وأداته الاستبانة نظرًا واقتصرت الدراسة الحالية على عينة ممثلة من مديرات ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بالكويت، وتوصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والطلاقة وقبول المخاطرة والتحليل والربط، وأوصى البحث بضرورة العمل على تنمية القدرة الإدارية لمؤسسات رياض الأطفال و تبني فلسفة التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على أسلوب فريق العمل والتحاور بين مديرات رياض الأطفال والمعلمات وتقصي مواطن الضعف والصراع داخل مؤسسات رياض الاطفال وابتكار حوافز جديدة ودائمة للجهود الفردية والجماعية للعاملين بمؤسسة رياض الأطفال.

Abstract:

The research aimed to reach the reality of administrative creativity among kindergarten directors in the State of Kuwait and to reach a number of proposed mechanisms to improve administrative performance among kindergarten directors in the State of Kuwait in light of the administrative creativity approach. The descriptive approach and its questionnaire tool were used, given that the current study was limited to a representative sample of directors and teachers of kindergarten institutions in Kuwait. The research results showed that there were no statistically significant differences between the average scores of low- and medium-experienced individuals in sensitivity to problems, maintaining direction, fluency, accepting risk, analysis and linking. The research recommended the need to work on developing the administrative capacity of kindergarten institutions and adopting the philosophy of strategic planning, with a focus on the teamwork approach and dialogue between kindergarten directors and teachers, investigating areas of weakness and conflict within kindergarten institutions, and creating new and permanent incentives for the individual and collective efforts of workers in the kindergarten institution.

المقدمة :

إن مرحلة رياض الأطفال هي اللبنة الأولى التي تنمي شخصية الفرد وتعمل على بنائها وتدعم وسائل إدراكه لأمر حياته، وهي التي يتم من خلالها تشكيل شخصية الفرد ليصبح عضوًا ناجحًا يساعد في بناء وطنه، لذا كان لزامًا علينا أن نبحث عن أفضل الطرق لتطوير أداء مؤسسات التعليم بمرحلة رياض الأطفال وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها، وذلك للوقوف على أهم الطرق التي يمكن من خلالها تطوير طرق إدارة مؤسسات رياض الأطفال والحرص على تفعيل مدخل الإبداع الإداري بإدارة مؤسسات رياض الأطفال بالكويت على اعتبار أننا اليوم نعيش على أعتاب ثورة تعليمية جديدة؛ حيث إن حجم الشبكات العالمية وكثافتها وتأثيرها وتدفقات مليارات المعلومات الجديدة يوميًا تجبر الدول على أن تعيد النظر في طرق الإدارة المستخدمة و اتباع مداخل إدارية تواكب عصر المعرفة.

ويؤدي مدخل الإبداع الإداري دورًا مهمًا للغاية في تطوير الأساليب الإدارية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال؛ فهو يقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة. كما أنه يساهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات من خلال استغلال الأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فريق العمل وتحسين الخدمات بحيث يصل بالعملية الإدارية لمؤسسة رياض الأطفال إلى أكثر درجة ممكنة من التقدم من خلال استخدام الأساليب والطرق الأكثر كفاءة وفاعلية (١).

(١) منى شعبان (٢٠١٦). الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر : دراسة مستقبلية،

مشكلة الدراسة:

لقد أسفرت نتائج دراسة(منى الهاجرى، ٢٠١٥)^(٢) عن وجود حاجة ملحة للتطوير الإداري لمديرات مؤسسات رياض الأطفال ولن تتأتى سوى من خلال تحقيق الشمول في النظرة للمديرة ككيان واحد، ومساعدتها علي التنوع في أعمالها العلمية، فهي منظمة ومديرة لمواقف متعددة، ومسؤولة عن تحقيق الابداع والريادة العلمية والطلابية، ودعم وتبادل الخبرة بين مديرات مؤسسات رياض الأطفال، وتنمية المهارات البحثية لدي المديرات، والمحافظة علي الأداء المتميز ورفع الروح المعنوية لديه، كما توصلت نتائج الدراسة لوجود عدة حاجات ملحة أيضا تتمثل في مجموعة من المتطلبات المجتمعية وهي المشاركة الفعالة بين مؤسسات رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع في عمليات تحقيق جودة التعليم، وكذلك المتطلبات التنظيمية المتمثلة في تفعيل مشاركة جميع الافراد العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالكويت في عمليات التطوير والتحديث ، إلى جانب تأكيد نتائج دراسة (مبارك العتيبي، ٢٠١٠)^(٣) على وجود قصور في الأداء الإداري أو الوظيفي لمديرات رياض الأطفال وكذلك وجود قصور في مستوى فاعلية مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، فتسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

(٢) منى الهاجرى(٢٠١٥): دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الإفادة منها بدولة

الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، ع٩٨، ٥٧٤.

(٣) مبارك العتيبي(٢٠١٠): الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها

بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت،

ما واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى التوصل إلى واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة لتحسين لتحسين الأداء الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

أهمية البحث::

١تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله بالدراسة وهو مدخل الإبداع الإداري بوصفه أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية برمتها.

منهج الدراسة وأداتها:

سيتم استخدام المنهج الوصفي وأداته الاستبانة نظراً لأن المنهج الوصفي يختص بدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج الدراسات^(٤). وسوف تستخدم الدراسة الاستبانة للتعرف على المستوى الحقيقي وواقع الإبداع الإداري لمديرات رياض الأطفال بدولة الكويت فضلاً عن استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية.

(٤) (ورده برويس (٢٠١٩): "المنهج الوصفي". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين

بن طلال ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، مج ٣، ٥.

حدود الدراسة: ستلتزم الدراسة الحالية بالمحددات التالية:

- أ. **المحددات الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة في تناولها لأبعاد موضوع واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- ب. **المحددات البشرية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على عينة ممثلة من مديرات ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بالكويت.
- ج. **محددات المكانية:** تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسات رياض الأطفال بالكويت بمحافظات الكويت للعام الدراسي ٢٠٢٤.
- د. **محددات الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤).

الإطار النظري حول الابداع الإداري في الادب التربوي المعاصر :

ينبع مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري، وهي تعدد المصطلحات المرادفة له، مثل: الابتكار، والاختراع، والذكاء، إلى درجة يصعب معها اختيار مناسب له ويرى بعض المفكرين أن الإبداع الإداري هو: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات

إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع" (النشمي والدعيس، ٢٠١٧ °).

وبالرغم من تعدد المفاهيم التي وضعت لتحديد مفهوم الإبداع الإداري إلا إنها جميعا تأتلف في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها: أن الإبداع الإداري هو: التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوباً إدارياً أو اختراعاً جديداً، كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد.

مما سبق نرى إن الإبداع الإداري هو الاستراتيجيات الخلاقة التي تقود الفرد لإستخدام أفضل الطرق والاساليب الأكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمة التعليمية والتي تتمثل في المجالات التالية (أصالة، طلاقة، مرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي، الاحتفاظ بالاتجاه، التحليل والربط).

أهمية الإبداع الإداري

يؤدي الإبداع الإداري دوراً مهماً في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد، فهو يساعد في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل وقد أشار "جوتمان" (Gautam, 2001^٦) إلى أن الإبداع الإداري يسهم في تحسين العمل، وزيادة الانتاجية ويؤدي إلى

(°) مراد النشمي وهدي الدعيس (٢٠١٧) "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

الخاصة في اليمن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد (١٠). العدد (٢٩).

- ⁶)Gautam, Kanak (2001) Conceptual Blockbusters Creative Idea Generation Techniques For Health Administrators, Hospital Topics, 74 (4). 112 – 122.

تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، ويعتبر أداةً بالغة الأهمية في حل المشكلات ومواجهة التحديات. والإبداع الإداري في العصر الراهن يعتبر ضرورةً حتميةً في إدارة المؤسسات التعليمية، وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المؤسسة التعليمية كما يعمل على تحديد نوع ومدى الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد .

ثالثاً: عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر أساسية يظهر تأثيرها في سلوك المدير المبدع، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع إداري حيث يعد من أهم عناصر الإبداع الإداري ما يلي:

١. الأصالة (Originality) وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة، والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي (حامد السميري، ٢٠٠٧م، ٢٣).^٧
٢. الطلاقة (Fluency) وهي تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها (فتحي جروان، ٢٠٠٨م، ٤٨).^٨
٣. المرونة (Flexibility) هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية،

^٧ حامد السميري (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية

على المنظمات العامة بمحافظه جدة .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، كلية

الإدارة، جدة.

^٨ فتحي جروان (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع .ط٣. الكويت، دار الفكر للنشر والتوزيع.

والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. (فتحي جروان، ٢٠٠٨م، ٨٥)^٩.

٤. التحسس للمشكلات (Sensitivity to problems) ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف (فتحي جروان، ٢٠٠٨م، ٨٦)^{١٠}.

٥. مواصلة الاتجاه نحو الهدف (Continue the trend) (تعني إمكان الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (الكناني، ١٩٩٠م، ٣٥)^{١١}.

رابعاً: مراحل الإبداع الإداري

يرى أوسبون أن العملية الإبداعية تتألف من ثلاث مراحل، كما أورد فتحي جروان (٢٠٠٢)^{١٣}، وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى:

وتمثل مرحلة إيجاد الحقائق وتضم تعريف المشكلة وتحديدها. والإعداد والتحضير وجمع المعلومات.

^٩ فتحي جروان (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع. ط٣. الكويت، دار الفكر للنشر والتوزيع.

^{١٠} فتحي جروان (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع. ط٣. الكويت، دار الفكر للنشر والتوزيع.

^{١١} ممدوح الكناني (١٩٩٠). الأسس النفسية للابتكار. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

مجلة الإداري (60) 17 ، مارس، ٤٩ : ٧٤.

^{١٢}

^{١٣} فتحي جروان (٢٠٠٢). الإبداع. الكويت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المرحلة الثانية:

وتمثل مرحلة إيجاد أفكار وتضم توليد الأفكار التي تساعد على حل المشكلة وتطوير الأفكار وإضافة أفكار جديدة ودمجها.

المرحلة الثالثة:

وتمثل مرحلة إيجاد الحل وتضم التقييم، ويعني التحقق من الحلول بالفحص والاختبار واختيار الحل النهائي واتخاذ قراره وتنفيذه.

واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت

ينص الفرض على إنه "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مديرات رياض الأطفال على مقياس عناصر الإبداع في الأداء وأبعاده الفرعية تُعزى لاختلاف مستويات الخبرة (منخفض، متوسط، مرتفع) "، وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لاختبار صحته؛ وجدول () يوضح نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال في مديرات رياض الأطفال تُعزى لاختلاف مستويات الخبرة، حيث تم تقسيم درجات الخبرة إلى ثلاث مستويات: منخفض الخبرة (١-٩ سنوات)، متوسط الخبرة (١٠-١٩ سنة)، مرتفع الخبرة (٢٠-٣٠ سنة).

جدول (١) قيم " ف " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات مديرات رياض

الأطفال في عناصر الإبداع في الأداء تُعزى لاختلاف مستويات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوي الدلالة
الحساسية للمشكلات	منخفض	73	19,726	١,١٤٥	٢٢,٩٢٠	٢	١١,٤٦٠	٨,٦٨٩	٠.٠١
	متوسط	222	19,536	١,٢٠٥	٤٢٩,٩٦٨	٣٢٦	١,٣١٩		
	مرتفع	34	20,411	٠,٦٥٦	٤٥٢,٨٨٨	٣٢٨			
	المجموع	329	١٩,٦٦٨	١,١٧٥					
المرونة الوظيفية	منخفض	73	١٨,٤١١	٠,٨١٣	١٦٣,١١٠	٢	٨١,٥٥٥	٥٧,٤٩٦	٠.٠١
	متوسط	222	١٩,٩٤١	١,٣٤٢	٤٦٢,٤١٠	٣٢٦	١,٤١٨		
	مرتفع	34	١٨,٥٠٠	٠,٧٠٧	٦٢٥,٥٢٠	٣٢٨			
	المجموع	329	١٩,٤٥٢	١,٣٨٠					
الاحتفاظ بالاتجاه	منخفض	73	١٩,٤١١	٠,٨١٣	٥,٠٢٣	٢	٢,٥١١	٢,١٠٧	٠,١٢٣
	متوسط	222	١٩,٥٢٢	١,٢٢	٣٨٨,٥٨٨	٣٢٦	١,١٩٢		
	مرتفع	34	١٩,١١٧	٠,٥٣٧	٣٩٣,٦١١	٣٢٨			
	المجموع	329	١٩,٤٥٥	١,٠٩٥					
الاصالة	منخفض	73	١٩,٩٤٥	٠,٨٣١	٤,٢٦٩	٢	١,١٣٥	٢,٢٩٥	٠,١٠٢
	متوسط	222	١٩,٦٨٤	٠,٩١٢	٣٠٣,٢٣٨	٣٢٦	٠,٩٣٠		
	مرتفع	34	١٩,٨٨٢	١,٤٥	٣٠٧,٥٠٨	٣٢٨			
	المجموع	329	١٩,٧٦٢	٠,٩٦٨					
الطلاقة	منخفض	73	٢٠,٥٠٦	٠,٧٨٣	١٦,٩٩٥	٢	٨,٤٩٧	٧,٢٩٩	٠.٠١
	متوسط	222	٢٠,٤٣٢	١,١٧٣	٣٧٩,٥٠٤	٣٢٦	١,١٦٤		
	مرتفع	34	١٩,٧٠٥	٠,٩٧٠	٣٩٦,٤٩٨	٣٢٨			
	المجموع	329	٢٠,٣٦٧	١,٠٩٩					
قبول المخاطرة	منخفض	73	١٩,٧٢٦	١,١٤٥	٢٢,٩٢٠	٢	١١,٤٦٠	٨,٦٨٩	٠,٠١
	متوسط	222	١٩,٥٣٦	١,٢٠٥	٤٢٩,٩٦٨	٣٢٦	١,٣١٩		
	مرتفع	34	٢٠,٤١١	٠,٦٥٦	٤٥٢,٨٨٨	٣٢٨			

					٠,٠٦٤	١٩,٦٦٨	329	المجموع	
		٨١,٥٥٥	٢	١٦٣,١١٠	٠,٨١٣	١٨,٤١١	73	منخفض	التحليل والربط
		١,٤١٨	٣٢٦	٤٦٢,٤١٠	١,٣٤٢	١٩,٩٤١	222	متوسط	
			٣٢٨	٦٢٥,٥٢٠	٠,٧٠٧	١٨,٥٠٠	34	مرتفع	
					١,٣٨٠	١٩,٤٥٢	329	المجموع	
		١٩٦,٧٤	٢	٣٩٣,٤٩٣	٣,٢٨	١٣٦,١٣٧	73	منخفض	عناصر الإبداع في الأداء
		١٢,٥٠٦	٣٢٦	٤٠٧٦,٩٧٥	٣,٧٧	١٣٨,٥٨٥	222	متوسط	
			٣٢٨	٤٤٧٠,٤٦٨	٢,١٢	١٣٦,٥٢٩	34	مرتفع	
					٣,٦٩	١٣٧,٨٢٩	329	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول السابق تحقق الفرض البحثي، حيث تراوحت قيمة "ف" من (٨,٦٨٩) إلى (١٥,٧٣٢)، وهي قيم دالة عند مستوى (٠,٠١)؛ وبهذا تشير النتائج إلى فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات درجات معلمي التعليم الأساسي في جميع أبعاد الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات- المرونة الوظيفية- الاحتفاظ بالاتجاه- الأصالة- الطلاقة- قبول المخاطرة- التحليل والربط) تُعزى لاختلاف مستويات الخبرة لصالح مرتفعي الخبرة. وهو ما جاء متفقاً مع نتائج دراسة سعود الحصينات (٢٠١٨) ، بينما اختلف مع نتائج دراسة عيد السعدى (٢٠١٨)، وسالم جمعة (٢٠١٨)، وهذا يدل على اتفاق بين آراء السادة الممثلين لعينة الدراسة من المعلمات في التأكيد على أن المدير المبدع هو من يمتلك قدرة على إنجاز المهمات الإدارية الموكلة له بإبداع ويمتلك القدرة على خلق بيئة عمل مبدعة متميزة تتسم بالتجديد والابداع من خلال ما لديه من قدرات عقلية ومعارف وخبرات ، كما تدل على اتفاق افرا العينة على أن مديرة مؤسسة رياض الأطفال بالكويت تمتلك القدرة على توليد الأفكار البناءة وتهتم بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة داخل مؤسسات رياض الأطفال والى تزداد تباعاً مع تزايد سنوات الخبرة لديها ، ولديها القدرة على توليد العديد من الأفكار البناءة والمناسبة لمؤسسة رياض

الأطفال، كما يمكنها تقديم العديد من الحلول الخلاقة السريعة لمشكلات العمل الطارئة داخل مؤسسة رياض الأطفال بالكويت.

كما يتضح من الجدول (٢) نتائج قيمة شيفيه لتوضيح دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات (منخفضي- متوسطي- مرتفعي الخبرة) في جميع أبعاد عناصر الإبداع في الأداء (الحساسية للمشكلات- المرونة الوظيفية- الاحتفاظ بالاتجاه- الأصالة- الطلاقة- قبول المخاطرة- التحليل والربط) لصالح مرتفعي الخبرة.

جدول (٢) نتائج قيمة شيفيه لتوضيح دلالة الفروق بين متوسطي مجموعات (منخفضي-

متوسطي- مرتفعي الخبرة) في جميع أبعاد الإبداع الإداري

المتغير المستقل			متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ب ١	منخفض	متوسط	١٨٩٩٩	١,٥٤٩٥	٠,٤٢٧
		مرتفع	٠,٦٨٥٧٤	٠,٢٣٨٤	٠,٠١٧
	متوسط	منخفض	٠,١٨٩٩٩	٠,١٥٤٩٥	٠,٤٧٢
		مرتفع	٠,٨٧٥٧٣	٠,٢١١٥٠	٠,٠٠٠
	مرتفع	منخفض	٠,٦٨٥٧٤	٠,٢٣٨٤٥	٠,٠١٧
		متوسط	٠,٨٧٥٧٣	٠,٢١١٥٠	٠,٠٠٠
ب ٢	منخفض	متوسط	١,٥٣٠٤٨	٠,١٦٠٦٩	٠,٠٠٠
		مرتفع	٠,٠٨٩٠٤	٠,٢٤٧٢٨	٠,٩٣٧
	متوسط	منخفض	١,٥٣٠٤٨	٠,١٦٠٦٩	٠,٠٠٠
		مرتفع	١,٤٤١٤٤	٠,٢١٩٣٤	٠,٠٠٠
	مرتفع	منخفض	٠,٠٨٩٨٤	٠,٢٤٧٢٨	٠,٩٣٧
		متوسط	١,٤٤١٤٤	٠,٢١٩٣٤	٠,٠٠٠
ب ٣	منخفض	متوسط	٠,١١١٥٦	٠,١٤٧٣٠	٠,٧٥١
		مرتفع	٠,٢٩٣٣١	٠,٢٢٦٦٩	٠,٤٣٤

	متوسط	منخفض	١١١٥٦,٠	١٤٧٣٠,٠	٧٥١,٠
		مرتفع	٤٠٠٤٨٨,٠	٢٠١٠٧,٠	١٣٣,٠
	مرتفع	منخفض	٢٩٣٣١,٠	٢٢٦٦٩,٠	٤٣٤,٠
		متوسط	٤٠٠٤٨٨,٠	٢٠١٠٧,٠	١٣٣,٠
ب ٤	منخفض	متوسط	٢٩٣٣١,٠	١٣٠١٢,٠	١٣٦,٠
		مرتفع	٤٠٠٤٨٨,٠	٢٠٠٢٥,٠	٩٥٢,٠
	متوسط	منخفض	٢٦٠٥٢,٠	١٣٠١٢,٠	١٣٦,٠
		مرتفع	١٩٧٦٧,٠	١٧٧٦٢,٠	٥٣٩,٠
	مرتفع	منخفض	٠٦٢٨٥,٠	٢٠٠٢٥,٠	٩٥٢,٠
		متوسط	١٩٧٦٧,٠	١٧٧٦٢,٠	٥٣٩,٠
ب ٥	منخفض	متوسط	٠٨٣٤٣,٠	١٤٥٥٧,٠	٨٤٩,٠
		مرتفع	٨٠٠٩٧,٠	٢٢٤٠٢,٠	٠٠٢,٠
	متوسط	منخفض	٠٨٣٤٣,٠	١٤٥٥٧,٠	٨٤٩,٠
		مرتفع	٧١٧٥٤,٠	١٩٨٧٠,٠	٠٠٢,٠
	مرتفع	منخفض	٨٠٠٩٧,٠	٢٢٤٠٢,٠	٠٠٢,٠
		متوسط	٧١٧٥٤,٠	١٩٨٧٠,٠	٠٠٢,٠
ب ٦	منخفض	متوسط	١٨٩٩٩,٠	١٥٤٩٥,٠	٤٧٢,٠
		مرتفع	٦٨٥٧٤,٠	٢٣٨٤٥,٠	٠١٧,٠
	متوسط	منخفض	١٨٩٩٩,٠	١٥٤٩٥,٠	٤٧٢,٠
		مرتفع	٨٧٥٧٣,٠	٢١١٥٠,٠	٠٠٠,٠
	مرتفع	منخفض	٦٨٥٧٤,٠	٢٣٨٤٥,٠	٠١٧,٠
		متوسط	٨٧٥٧٣,٠	٢١١٥٠,٠	٠٠٠,٠
ب ٧	منخفض	متوسط	١,٥٣٠,٤٨	١٦٠٦٩,٠	٠٠٠,٠
		مرتفع	٠,٨٩٠,٤	٢٤٧٢٨,٠	٩٣٧,٠
	متوسط	منخفض	١,٥٣٠,٤	١٦٠٦٩,٠	٠٠٠,٠

مج	مرتفع	مرتفع	١,٤٤١٤٤	٠,٢٤٧٢٨	٠,٠٠٠
		منخفض	٠,٠٨٩٠٤	٠,١٦٠٦٩	٠,٩٣٧
	منخفض	متوسط	١,٤٤١٤٤	٠,٢١٩٣٤	٠,٠٠٠
		مرتفع	٢,٤٤٨٦	٠,٤٧٧١٣	٠,٠٠٠
	متوسط	منخفض	٠,٣٩٢٤٣	٠,٧٣٤٢٦	٠,٨٦٧
		مرتفع	٢,٤٤٨٦٠	٠,٤٧٧١٣	٠,٠٠٠
	مرتفع	منخفض	٢,٠٥٦١٧	٠,٦٥١٢٧	٠,٠٠٧
		متوسط	٠,٣٩٢٤٣	٠,٧٣٤٢٦	٠,٨٦٧

ويتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في الحساسية للمشكلات. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومرتفعي الخبرة في الحساسية للمشكلات لصالح مرتفعي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في الحساسية للمشكلات لصالح مرتفعي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في المرونة الوظيفية لصالح متوسطي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومرتفعي الخبرة في المرونة الوظيفية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في المرونة الوظيفية لصالح متوسطي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في الاحتفاظ بالاتجاه. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومرتفعي الخبرة في الاحتفاظ بالاتجاه. كما لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في الاحتفاظ بالاتجاه. بالإضافة إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في الأصالة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومرتفعي الخبرة في الأصالة . كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في الأصالة.

كما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في الطلاقة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومرتفعي الخبرة في الطلاقة لصالح منخفضي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في الطلاقة لصالح منخفضي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في قبول المخاطرة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومرتفعي الخبرة في قبول المخاطرة لصالح مرتفعي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في قبول المخاطرة لصالح مرتفعي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مرتفعي ومتوسطي الخبرة في التحليل والربط. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في التحليل والربط لصالح متوسطي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في التحليل والربط لصالح متوسطي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي

درجات مرتفعي ومتوسطي الخبرة في الإبداع الإداري ككل. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات منخفضي ومتوسطي الخبرة في الإبداع الإداري لصالح متوسطي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات متوسطي ومرتفعي الخبرة في الإبداع الإداري لصالح متوسطي الخبرة وذلك عند مستوي (٠,٠١).

وهو ما جاء متفقاً مع نتائج دراسة سعود الحصينات (٢٠١٨) ، بينما اختلف مع نتائج دراسة عيد السعدى (٢٠١٨)، وسالم جمعة (٢٠١٨)، وهذا يدل على اتفاق بين آراء السادة الممثلين لعينة الدراسة من المعلمات في التأكيد على أن المدير المبدع هو من يمتلك قدرة على إنجاز المهمات الإدارية الموكلة له بإبداع ويمتلك القدرة على خلق بيئة عمل مبدعة متميزة تتسم بالتجديد والابداع من خلال ما لديه من قدرات عقلية ومعارف وخبرات ، كما تدل على اتفاق أفرا العينة على أن مديرة مؤسسة رياض الأطفال بالكويت تمتلك القدرة على توليد الأفكار الباءة وتهتم بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة داخل مؤسسات رياض الأطفال والى تزداد تباعاً مع تزايد سنوات الخبرة لديها ، ولديها القدرة على توليد العديد من الأفكار البناءة والمناسبة لمؤسسة رياض الأطفال، كما يمكنها تقديم العديد من الحلول الخلاقة السريعة لمشكلات العمل الطارئة داخل مؤسسة رياض الأطفال بالكويت.

الاليات المقترحة الخاصة بتحسين واقع الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت

- نال النظام التعليمي بدولة الكويت في الآونة الأخيرة نصيباً وافراً من التطوير لأدائه وتقويم لرسالته وتقليل لفجواته، ومسايرته لمتطلبات المستقبل مثل تدعيم تنمية رأس المال المجتمعي وتطبيق التمكين في المؤسسات التعليمية المختلفة، والتشاركية والموضوعية واللامركزية الإدارية وتطبيق استراتيجيات القدرة الإدارية المؤسسية، وتبنى فلسفة التخطيط

الاستراتيجي والقبول الثقافي وتنمية العاملين وتنمية الوعي المعلوماتي لدى العاملين وتوفير سبل إدارية و تكنولوجيا حديثة.

- حيث يعد من المظاهر الإيجابية الملموسة لتطوير الإدارة المدرسية بدولة الكويت: القرار الوزاري رقم (١٢١) الذي يشير إلى مسؤولية مديري المدارس (رياض الأطفال، الابتدائية، المتوسطة، والثانوية) عن صياغة رؤية ورسالة المدرسة وجدولتها الزمنية، واختيار التطوير المناسبة، بالإضافة إلى قيادة عملية تضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية، مع التأكد من توافر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

- يعاني تعليم ما قبل المدرسة أو ما يعرف برياض الأطفال من العديد من أوجه القصور، وخاصة فيما يتعلق بإدارة مؤسساته، وهذا ما أكدته نتائج بعض البحوث والدراسات السابقة الحديثة التي أجريت على مديري ومديرات رياض الأطفال بالبيئة الكويتية والتي كشفت عن وجود ضعف بأداء مديرات مؤسسات رياض الأطفال، وأن نظم إدارة بعض مؤسسات رياض الأطفال ليست بالقدر الكافي من الفاعلية، إذ يعاني بعضها من قصور في إبداع واستحداث طرق جديدة لإدارة المؤسسة وحل المشكلات التي تواجهها، فنجد هناك قصور في الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال حيث تعاني مؤسسات رياض الأطفال من المركزية وافتقاد بعض عناصر التمكين الإداري والحاجة إلى تنمية القدرة الإدارية لمؤسسات رياض الأطفال والحاجة إلى تبني فلسفة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك وجود قصور في الأداء الإداري أو الوظيفي لمديرات رياض الأطفال ومنها الحاجة إلى التركيز على أسلوب فريق العمل والتحاور بين مديرات رياض الأطفال والمعلمات وكذلك الحاجة للوقوف على مواطن الضعف والصراع داخل مؤسسات رياض الأطفال وابتكار حوافز جديدة ودائمة للجهود الفردية والجماعية للعاملين بمؤسسة رياض الأطفال ، ووجود حاجة ملحة للتطوير الإداري لمديرات مؤسسات رياض الأطفال ولن تتأتى سوى من خلال تحقيق الشمول في النظرة للمديرة ككيان واحد، ومساعدتها علي التنوع في أعمالها العلمية، فهي منظمة ومديرة لمواقف متعددة، ومسؤولة عن تحقيق الابداع والريادة العلمية

- والطالبيه، ودعم وتبادل الخبرة بين مديرات مؤسسات رياض الأطفال، وتنمية المهارات البحثية لدي المديرات، والمحافظة علي الأداء المتميز ورفع الروح المعنوية لديه، كما توصلت نتائج الدراسة لوجود عدة حاجات ملحة أيضا تتمثل في مجموعة من المتطلبات المجتمعية وهي المشاركة الفعالة بين مؤسسات رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع في عمليات تحقيق جودة التعليم، وكذلك المتطلبات التنظيمية المتمثلة في تفعيل مشاركة جميع الافراد العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالكويت في عمليات التطوير والتحديث.
- وعليه فلقد كان هناك مجموعة من الآليات الحديثة التي تتعلق بعناصر الابداع الإداري التي يجب أن تنتهجها مديرات مؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت تتمثل فيما يلي:
 - دعم وتفعيل عمليات المشاركة داخل مؤسسات رياض الأطفال من قبل المعلمات وأن يتم الاستغناء التام عن المركزية في اتخاذ القرارات وضرورة دعم اشراك جميع المعلمات في اعداد الخطط الإدارية للوصول الى افضل التصورات الممكنة في ضوء المتاح مع ضرورة تهيئة المناخ الصالح والملائم من التفهم والوضوح بين المعلمات والمديرات وتوفير البيانات و المعلومات اللازمة حتى يتمكن المعلمات من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها، مع ضرورة إعطاء الفرص المناسبة لعملية المشاركة مثل الاخذ بالاراء التي تدلى بها المعلمات داخل مؤسسة رياض الأطفال.
- فالمديرة المبدعة هي من تمتلك قدرة على إنجاز المهمات الإدارية الموكلة له بابداع ويمتلك القدرة على خلق بيئة عمل مبدعة متميزة تتسم بالتجديد والابداع من خلال ما لديه من قدرات عقلية ومعارف وخبرات ، كما تدل على اتفاق افرا العينة على أن مديرة مؤسسة رياض الأطفال بالكويت تمتلك القدرة على توليد الأفكار البناءة وتهتم بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة داخل مؤسسات رياض الأطفال والى تزداد تباعا مع تزايد سنوات الخبرة لديها ، ولديها القدرة على توليد العديد من الأفكار البناءة والمناسبة لمؤسسة رياض الأطفال، كما يمكنها تقديم العديد من الحلول الخلاقة السريعة لمشكلات العمل الطارئة داخل مؤسسة رياض الأطفال بالكويت.

وكذلك دعم تقديم الدورات التدريبية المستمرة للمعلمات بصورة مدعومة مادية من قبل وزارة التربية والتعليم بالكويت وربط المساق الوظيفي بالمساق التدريبي مع ضرورة العمل على التنسيق التام مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات المعلمات داخل مؤسسات رياض الأطفال بالكويت.

- تبني سياسية التغيير نحو الأفضل داخل مؤسسات رياض الأطفال بالكويت وذلك من خلال اعتماد الأنماط القيادية التي تهدف الى تحقيق المصلحة العامة لجميع الافراد داخل مؤسسة رياض الأطفال بالكويت.

- تبني اليات تبادل المعارف من خلال تبادل مديرات رياض الأطفال التقارير وبرامج التدريب بينها عبر البريد الإلكتروني مع تشجيع العاملين برياض الأطفال على عمل (حلقات نقاش) حول أعمال الروضة وتطويرها لتبادل المعرفة والخبرات واستثمار رأس المال البشري من أصحاب الخبرة من الإداريين للاستفادة من خبراتهم المعرفية ونقلها عن طريق المحاضرات وورش العمل والتدريب وربط نقل المعرفة بالترقيات الوظيفية برياض الأطفال مع توفير شبكة إنترنت لكل العاملين برياض الأطفال لتسهيل توزيع ونقل المعرفة وتدفعها وتبادلها وإتاحة فرص الحصول على المعرفة للعاملين الجدد بالروضة من العاملين ذوي الخبرة العالية بالتعاون بينهم و استخدام أساليب سهلة للوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاج إليها متخذ القرار في مؤسسات رياض الأطفال.

المراجع العربية

- حامد السميري (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمحافظة جدة .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة، جدة.
- فتحي جروان (٢٠٠٨). الموهبة والتفوق والإبداع .ط٣. الكويت، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- منى شعبان (٢٠١٦). الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر : دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع ١٦٩، ج(٢)، يوليو، ص ٢١٩.
- منى الهاجري (٢٠١٥): دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الاستفادة منها بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، ع ٩٨، ٥٧.
- مبارك العتيبي (٢٠١٠): الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ٣٣.
- وردة برويس (٢٠١٩): "المنهج الوصفي". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، مج ٣، ٥.
- مراد النشمي وهدي الدعيس (٢٠١٧) "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد (١٠). العدد (٢٩).
- ممدوح الكنانى (١٩٩٠). الأسس النفسية للابتكار . الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. مجلة الإداري (60) 17، مارس، ٤٩ : ٧٤.
- Gautam, Kanak (2001) Conceptual Blockbusters Creative Idea Generation Techniques For Health Administrators, Hospital Topics, 74 (4). 112 – 122.