

## دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال

أمل حمودي عبيد الجميلي

كلية التربية / سوريا

### مقدمة البحث:

يُعدّ التعليم الدعامة الأساسية في تقدم الدول ، ولذلك تولي جميع الدول المتقدمة منها والنامية اهتماماً كبيراً بالتربية والتعليم وإدارتهما ، ولما كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يرتكز أساساً على مدى كفاءة النظام الإداري القائم عليها، فإنّ تطوير النظام التعليمي يُبنى على قدرة إدارته على التعامل مع مدخلاته ومخرجاته بكفاءة عالية وفاعلية مجدية .

ويُعدّ التدريب على أساليب تنمية التفكير الإبداعي مطلباً لتنمية المهارات الإبداعية وأمرأً ملحقاً وضرورياً لمديرة الروضة ، ذلك أنّ شكل الإدارة وتطبيق مهاراتها في العمل يؤثر بشكل جذري في مستوى نتائجها التعليمي ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير. (التويجري: ١٩٩٣، ٧٦)

وتُعدّ مهارات وأساليب الإبداع الإداري من الضروريات الأساسية المطلوبة في إدارة الروضة ومن هنا ظهرت حاجة المديرات إلى ضرورة الالتحاق بدورات تدريبية تُرسخ مهارات وأساليب الإبداع الإداري ، بهدف تطوير كفاءتهن الإدارية بما ينعكس على مجتمع الرياض ككل .

وكذلك ظهرت أهمية التدريب أثناء الخدمة للمديرات وأكدت دراسة(الدليل: ١٤٢٠هـ- ١٩٩٨م، ١١٥)

بأن: التدريب الإداري أصبح ملازماً للتطورات العلمية والتربوية والتكنولوجية السريعة التي لا تحتاج فقط إلى تطوير الكفاءات الفنية وإنما تحتاج أيضاً إلى تطوير وتنمية الكفاءات الإدارية ، تلك الكفاءات التي أصبحت عاملاً أساسياً في مجال التخطيط التعليمي والتربوي والثقافي وهو أمر يُحتم تنمية ورفع الكفاءة الإدارية للمديرات الرياض ، بهدف توفير الكوادر الإدارية التربوية اللازمة لتطبيق خطط التطوير التعليمية والتربوية ، وإدارة برامجها ومناهجها بكفاءة تحقق الأهداف الوطنية وذلك أن التدريب هو الذي "يتم به تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة بالاعتماد بدرجة كبيرة على طرق علمية تطبيقية". (حمدان: ١٤١١هـ- ١٩٩٠م، ١٢)

ومن هذا المنطلق رأت الباحثة ضرورة إجراء هذا البحث حول دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير عمل مديرات رياض الأطفال ، ذلك أنّ مواكبة التغيرات الحديثة في التعليم والتوجيه والقيام بالمهام الإدارية بطريقة حديثة

في ضوء تكنولوجيا المعلومات مطلب مهم في هذا العصر، حيث يتعذر تحقيق أهداف الخطط التدريبية بكفاءة عالية قبل تحديد دور التدريب الفعلي للمتدربين، والتي تهدف إلى أن تجعل منهن مديرات تربويات فاعلات في قيادة إدارتهن إلى جانب تنمية مهارتهن الإبداعية في إدارة الروضة. وهذا ما يجعلنا نتساءل ما هي الدورات الرئيسية الواجب توافرها لتطوير مهارات الإبداع لدى مديرات رياض الأطفال ليؤدبن واجباتهن على أكمل وجه بما يخص عملهن الإداري في الروضة.

### مشكلة البحث :

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحديات كثيرة عالمية ومحلية سياسية، واقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية وبيئية، وغيرها من تحديات تتشابك وتتضاعف، لم تعد تجدي معها الحلول المعتادة، وبطبيعة الحال تنعكس هذه المتغيرات على منظومات المجتمع الأساسية وفي مقدمتها التعليم في مختلف مراحل لكونه منظومة مجتمعية بيئية بالدرجة الأولى. وإن ضرورة تطوير أنظمتنا التربوية والتعليمية بشكل عام والروضة بشكل خاص يتطلب تكوين نواة من المديرات المؤهلات لتربية وتنشئة جيل يمتلك المهارات المعرفية للتعامل مع تطورات وتغيرات العصر تماشياً مع ما تسعى إليه وزارة التربية في مراحلها المختلفة، من خلال وضع خطة لتنمية وتحديث جميع مقومات العملية التعليمية من مباني، ومناهج وكوادر، بشرية وإدارية مؤهلة، وموارد مادية، وتقنيات تكنولوجية متطورة، وإيجاد العديد من المشروعات التطويرية التي تهتم بإدخال التكنولوجيا المتطورة وتحسين مستوى الأداء المهاري في العمل الإداري في رياض الأطفال. إذ أن هناك ضرورة ترسيخ الكفايات التدريبية لدى المديرات من النواحي الأكاديمية والسلوكية والتربوية بما يتلاءم مع متطلبات العصر بفتح دورات تدريبية لتزويد المديرات بالكفايات المتنوعة والمهارات المختلفة في المجالات العلمية والتربوية. كذلك افتقار الرياض لاستخدام الأساليب التكنولوجية في الإدارة، وإتباعها المداخل التقليدية، ومقاومة البعض للتغيرات الحديثة في التعليم، وعدم تشجيع المديرية للتجديد والابتكار والإبداع في الروضة. ومن هنا ظهرت أهمية تدريب القيادات التربوية على استخدام المهارات، ومدى حاجة مديرات الرياض إلى التدريب والتطوير لأن من الضروريات اللازمة لأي مؤسسة تريد إلى أن تواكب المستجدات وتتابع التطورات.

لعلّ السبب الرئيس وراء هذه المشكلات يكمن في قصور إدارات رياض الأطفال بالأخذ في الأساليب المتطورة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بإدارة الروضة والعمل على تطويرها وتحديثها بحيث تصبح إدارة فعالة مبدعة متطورة تتمكن من إدارة العملية التعليمية والتربوية بكفاءة عالية، وهذا ما طمحت إليها الدراسة الحالية بالإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال؟

### أهمية البحث :

تكمّن أهمية الدراسة في كونها محاولة للتعرف على دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال وذلك لأهمية مهارات الإبداع الإداري في تطوير عمل الروضة .

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية دراسة متغيرات جديدة للبحث مثل:- ( الشهادة الدراسية - مدة الخدمة في رياض الأطفال - الدورات التدريبية ) ويُعدّ التدريب أثناء الخدمة من أهم اتجاهات إعداد الإداريات في الحقل التربوي . ويمكن أن تقيد نتائج هذه الدراسة في لفت أنظار المديرات إلى جوانب القصور في أدائهنّ الإداري ، وترغيبهنّ في حضور الدورات التدريبية، كما و تساعد نتائج هذا البحث إلى تنبيه المسؤولين والمهتمين بتدريب القيادات الإدارية على تصميم البرامج التدريبية التي تُلبّي الحاجات الفعلية للمديرات والذي يؤدي بدوره إلى رفع القدرات والممارسات الإبداعية، وتوظيفها في خدمة العملية التربوية .

**أهداف البحث :** يهدف هذا البحث إلى:

- ١- بيان دور التدريب في تنمية مهارة العصف الذهني لدى مديرات رياض الأطفال .
- ٢- بيان دور التدريب في تنمية مهارة الخريطة الذهنية لدى مديرات رياض الأطفال .
- ٣- بيان دور التدريب في تنمية مهارة الحوار لدى مديرات رياض الأطفال .

### **تساؤلات البحث :**

- ١- ما دور التدريب في تنمية مهارة العصف الذهني لدى مديرات رياض الأطفال؟
  - ٢- ما دور التدريب في تنمية مهارة الخريطة الذهنية لدى مديرات رياض الأطفال؟
  - ٣- ما الحاجات التدريبية لتنمية مهارة الحوار لدى مديرات رياض الأطفال؟
- حدود البحث :** اقتصرت الدراسة على مديرات رياض الأطفال لمدينة بغداد ( الكرخ و الرصافة ) للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ .

### **مصطلحات البحث :**

**التدريب :** عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تُمكن المدراء والمعلمون الراغبون في العمل الإداري مستقبلاً من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها ، حيث يحصلون على خبرات معرفية من شأنها أن تزيد من كفاءتهم الذاتية ( . (عابدين :٢٠٠١، ص٢٩٨)

**التعريف الإجرائي :** إنّها عملية مخطط لها ، منظمة وشاملة ، تهدف إلى إكساب مديرات رياض الأطفال معلومات وخبرات ومهارات واتجاهات سلوكية وأساليب متطورة لرفع كفاءتهنّ الإدارية وتهيئتهنّ للقيام بواجباتهنّ الإدارية بأفضل الطرق .

**الإبداع :** أنه "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان ، بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة ، في أن تنتج إنتاجاً نافعا له أو

للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه ( الشمري :١٤٢٣ هـ - ٢٠٠١ م : ١٠)

**التعريف الإجرائي :** هو قدرة المديرية على استخدام صلاحياتها ومسؤولياتها في إيجاد و ابتكار أساليب وأفكار تتسم بالجدة والأصالة والمرونة ، بحيث تشبع حاجات العاملات معها من إداريات ومعلمات ، كما تساعدن على الارتقاء بأدائهن وتعمل على تحفيزهن لاستثمار قدراتهن ومواهبهن في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة. ومن أساليب الإبداع الإداري: العصف الذهني ، الخريطة الذهنية ، الحوار .  
**العصف الذهني:** هي أسلوب يُستخدم لطرح الأفكار ودمجها وتصنيفها في مجموعات فيما يخص مشكلة معينة وحلول وتعميمات واضحة حولها. (رومية ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠)

**الخريطة الذهنية:** هي وسيلة تُستخدم لربط الأفكار وتنظيمها أثناء التخطيط لإنجاز أعمال المديرات وتطويرها. (رومية : ٢٠٠٩، ص ٢١، ٣١)  
**الحوار:** ونقصد به القدرة على الاستماع والإصغاء والإقناع بجديوى التحدث مع الآخر.  
**مديرة الروضة :** هي مسؤولة تُعين عن طريق مجلس إدارة الروضة الذي يُحدد الصلاحيات المعطاة لها ، ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة .  
( الخثيلة: ٢٠٠٠ ، ص ٩٠ )

### الدراسات السابقة:

- دراسة غدير معتصم سليم عزوفة، الأردن، (١٩٩٥):

**عنوان الدراسة:** الكفايات التدريبية لمديرة الرياض في عمّان.

هدفت الدراسة إلى وضع قائمة بالكفايات الأساسية لمديرة الروضة في عمّان أو تحديد برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال. وقد تكونت عينة الدراسة من مديرات رياض الأطفال في عمّان البالغ عددها (١٨٠) مديرة. أما أداة الدراسة فكانت استبانته مكونة من (٨٧) فقرة موزعة على (٧) مجالات منها تخطيط الخبرات للأعمال الإدارية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها. أما الوسائل الإحصائية المتبعة فكانت ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات. وكانت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في الكفايات التدريبية لدى المديرات من النواحي الأكاديمية والسلوكية والتربوية. ومن الضروري وضع برامج تدريبية لتزويدهنّ بالكفايات المتنوعة ومهارات مختلفة في المجالات العلمية التربوية. (غدير: ١٩٩٥)

- دراسة حوياني (١٤٠٨ هـ - ١٩٨٦ م) :

**الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة:**"

•هدفت الدراسة إلى: التعرف على الاحتياجات الفعلية للمدبرات والمساعدات في المرحلة الابتدائية

واللاتي يرغبن أن تناقشها الدورات، ومدى تلبية الدورات لتلك الاحتياجات، ومن ثم تأثير البرامج التدريبية على أداء المدبرات والمساعدات الملتحقات بالدورات. شملت العينة جميع أفراد المجتمع الأصلي من مدبرات ومساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة والتابعة عددها ( ٢٢٦ ) مديرة ومساعدة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي.

•نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

١- أن هناك أربعة وأربعين احتياجا حددتها عينة الدراسة وأوضحت الحاجة الملحة لها، وقد اختلفت أهمية بعض الاحتياجات لدى عينة الدراسة.

٢- أن التدريب اثر على بعض أعمال المدبرات والمساعدات ولكن ليس بالدرجة الملحوظة.

٣- هناك اختلاف في تلبية تلك الاحتياجات فهناك بعض الاحتياجات التي أهملتها أو لم تلبيها الدورات التدريبية بدرجة أهميتها لدى عينة الدراسة. (جوباني:١٤٠٨هـ - ١٩٨٦م)

- دراسة (منيرة الفوزان) (١٤٠٩ هـ - ١٩٨٧م):

**الاحتياجات التدريبية لمديري ومدبرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم"**

هدفت الدراسة إلى: تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمدبرين والمدبرات حسب رؤيتهم وذلك

تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، الإعداد التربوي، المرحلة التعليمية، مدة الخدمة، الاشتراك السابق في الدورات التدريبية.

أداة البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة للبحث و الذي اعتمدت على تسعة محاور ( المجال المهني، المجال النظري الإداري، مجال التخطيط، مجال التنظيم، مجال التوجيه والإشراف، مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية، المجال الفني، مجال التقويم، مجال التدريب الميداني). وقد شملت عينة الدراسة جميع مديري ومدبرات المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة الرياض وبلغ عددهم ( ٦١٧ ) بينهم ( ٢٨٠ ) مديرة و ( ٣٣٧ ) مدير.

•النتائج التي توصل إليها الباحثة ما يلي:

- أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تُعد ذات أهمية عالية لمديري ومدبرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

- أن البرامج التدريبية الحالية لا تولي عناية جيدة بالحاجات الفعلية للمتدربين.

- أن أهم الحاجات التدريبية بالنسبة للمدبرين والمدبرات هما مجال التوجيه والتنظيم وأقلها أهمية هما مجال التخطيط والمجال الفني.

- أن الإعداد التربوي لم يكن له أثر في تحديد أهمية الحاجات التدريبية.

- أن عامل الخبرة الإدارية لم يؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد أهمية الحاجات المقترحة.
- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدبرات بخصوص أهمية الحاجات المقترحة. (الفوزان: ١٤٠٩هـ - ١٩٨٧م)
- دراسة الشميري (١٩٩٥ م):
- "تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدى المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء وتعز في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم"**
- هدفت الدراسة إلى: تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدى المدارس والكشف عن أولويات هذه الاحتياجات التدريبية وعن فروق درجة حاجتها لمديري ومساعدى المدارس الثانوية التي تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والجنس. شملت الدراسة (٧٥) مديراً ومساعداً والتي مثلت المجتمع بأكمله. واشتملت الدراسة على أربع متغيرات مستقلة هي: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والجنس، ومتغير واحد هو درجة حاجة مديري ومساعدى المدارس الثانوية للتدريب على المهارات اللازمة لوظائفهم. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتضمنت (٧٦) فقرة موزعة على المجالات التالية: المجال الإداري التنفيذي، ومجال شئون الهيئة التدريسية، ومجال شئون الطلبة، ومجال تحسين المناهج وتطويرها، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال الشئون المالية واللوازم.
- وتوصلت الباحثة إلى نتائج كان أهمها:**
- وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على المهارات الإدارية المتعلقة بالمجالات الستة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، لأثر الخبرة لجميع مجالات الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي والجنس. (الشميري: ١٩٩٥)
- دراسة عساف (١٩٩٥ م):
- مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**
- هدفت الدراسة: إلى توضيح طبيعة الإبداع وأهميته وخصائصه، وكيفية تحقيقه وتنميته على مستوى الأفراد والجماعات عامة، وعلى مستوى المنظمات الإدارية المعاصرة خاصة، كمدخل ضروري يضمن بقاءها وارتقاءها. واعتمد الباحث لتحقيق هذا الهدف على المنهج التحليلي، لاستنباط الأفكار التي تضمنها الدراسات الرئيسية التي أولت هذا الموضوع اهتماماً خاصاً.
- نتائج الدراسة: إن الإبداع لا يقتصر على دولة أو فرد دون آخر، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد. و إن هناك تفاوتاً في مدى القدرة على توفير العوامل التي تمكن من استثارة الإبداع، ومقاومة المعوقات التي تقف أمامه، وتوظيفه مؤسسياً ليكون تقليد حياة ومدخلاً فعلياً للمستقبل.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية. (عساف: ١٩٩٥)

- دراسة جالان وكلاينر ١٩٩٥ (Jalan and Kleiner):

التطورات الجديدة في تنمية الإبداع:"

• هدفت الدراسة إلى: التعرف على التطورات الجديدة في التنمية الكاملة للإمكانات الإبداعية، واستخدمت هذه الدراسة مجموعة من التمرينات الموجودة لدى علماء النفس للتخلص من عوائق التنمية الكاملة للإمكانات الإبداعية.

وتوصلت دراسة الباحثان إلى نتائج كان أهمها:

- وضع علماء النفس اقتراحات عديدة للتغلب على المقاومة الفطرية للبشر التي تعيق تنمية الإبداع.

- إنشاء برنامج جائزة الإبداع في المنظمة أصبح قديماً لتشجيع الإبداع حيث إن أغلبية المنظمات الأمريكية تقيس الابتكار عن طريق التقييم المرتبط بالمصلحة الذاتية مما يشجع الإبداع في المنظمة ويكون التقييم بمصادقية ودقة أكثر.

- اكتشف أن المخاطرة مهمة للعملية الإبداعية وتطوراً جديداً فيها. وتوصي الدراسة بأنه يجب على المديرين القادة أن يضعوا نصب أعينهم هدفاً لأنفسهم يتمثل في السماح بالإبداع في منظماتهم وعندئذ تزدهر المنظمة. (جالان وكلاينر: ١٩٩٥)

## الجانب النظري :

### التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل، وقد أصبح في عالمنا اليوم واحد من أهم الوسائل في التعليم.. فهو لا يكتفي بتقديم المعرفة ، بل يتعدى ذلك إلى تغيير الفعاليات والاتجاهات واكتساب المهارات الإبداعية والخبرات العملية ... بأسلوب شيق وجود فيها الكلمة والنقاش والقصة والتجربة والإثارة والمتعة ... كل ذلك يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأفراد (الإداريين) وزيادة إنتاجيتهم وإعدادهم لمواكبة الاتجاهات القيادية الحديثة. ويهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الفرد وقدراته على الأداء، كما يهدف إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه في المنشأة وعلاقاته في العمل إلى الأفضل . ( مركز البحوث :١٤٠٤هـ - ١٩٧٨ص ١٧ )

### مفهوم التدريب:

هو عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن المديرات والمعلمات الراغبات في العمل الإداري مستقبلاً من النمو في مهنتهنّ والتمكن من مهارتهنّ ،حيث يحصلنّ على خبرات معرفية من شأنها أن تزيد من كفاءتهنّ الأدائية. (عابدين: ٢٠٠١، ص ٢٩٨)

وقد اختلفت التعريفات لمفهوم التدريب بين المهتمين بدراسته تبعاً للمعيار الذي يقوم عليه وسوف تستعرض الباحثة بعضاً منها، بأنه: الجهود المنظمة ، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات

إيجابية مستمرة في خبراتهم ، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم .  
(الطعاني: ٢٠٠٧، ص١٤ )  
التدريب الإداري فيعرف بأنه "عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها". (القبلان: ١٤١١هـ - ١٩٨٩م، ص٩)  
وخلصت الباحثة إلى: أن التدريب نشاط منظم ومخطط له وموجه، لتحسين ورفع كفاءة المتدربين أو الإداريات (مديرات) بهدف إجراء تعديل في سلوكهن أو صقل لمهاراتهن أو إكسابهن لاتجاهات جديدة إيجابية تجعلهن أكثر فاعلية وكفاءة في إدارة الروضة حاضرًا ومستقبلًا .

#### أهمية التدريب:

يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة حيث يذكر ( تشيلانا ) Chilana أن التدريب الجيد ذا التنظيم الراقى ضروري لتحسين فعالية أية مهنة وتطويرها، ولكنه أكثر ضرورة وأهمية بالنسبة للتربويين والعاملين في حقل التعليم، ذلك لأن التربية تشغل مكانًا استراتيجيًا في مهمة تطوير الإنسان (فالوقي: ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٣م، ص١٦) وفيما يلي نستعرض مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية التدريب:- ١- تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الإداريين. ( رفاعي: ١٤٠٧هـ- ١٤٠٧م، ص١٤ )

٢- التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي تتطلب من هيكله، وإدارته، ووسائله، وأساليبه التغيير، والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة (الطعاني: ٢٠٠٧، ص١٥) -٣

زيادة رغبة المديرين و المشرفين نحو التغيير و تنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة وأن تقدم و ارتفاع الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي الموائمة في القيم و الأهداف و الأساليب و الوسائل بين الإدارة و المجتمع الذي يحيط بها.(مركز البحوث: ١٤٠٤هـ - ١٩٧٨م، ص١٦)

٤- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في السلوك، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، مما يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرًا ضروريًا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية . (العزاوي: ٢٠٠٦، ص١٥)

٥- إنجاز وظيفي أفضل كمًا و نوعًا ، أي زيادة في الإنتاجية و بالتالي خفض في التكاليف. ( أبو شيخة : ٢٠٠٠، ص٢٦٤ )

٦- تنمية المعرفة و المعلومات لدى القادة و الإداريين.

٧- تنمية المهارات و القدرات و تنمية السلوك و الاتجاهات. ( رفاعي: ١٤٠٧هـ- ١٩٨٥م، ص١٤ )



**أهداف التدريب:**

- يهدف التدريب إلى تحقيق غرضين أساسيين في تطوير مهارات المديرات هما:
- تحسين الكفاءة الإدارية في الحاضر .
  - إعداد وتهيئة كفاءات إدارية في المستقبل .
  - كما وتهدف الدورات التدريبية إلى تطوير كفاءة مديرات رياض الأطفال وأدائهن العلمي والثقافي والمهني والتربوي من خلال ما يأتي:-
  - ١- التعرف على الأهداف التربوية العامة والخاصة في ضوء معطيات العصر ، وإبراز الاتجاهات السياسية التربوية .
  - ٢- التعرف على جوانب العمل الإداري في إدارة الروضة، وبعض الاتجاهات الحديثة في ضوء القيادة الإدارية وتطبيقاتها في مجال العمل الإداري.
  - ٣- تزويد المشاركين بالمعارف والخبرات والاتجاهات الحديثة اللازمة لتنمية أدائهن.
  - ٤- زياد الخبرات والمهارات لتأدية المهمات الفنية والإبداعية والاطلاع على الاتجاهات والتجارب العالمية في مجال الإدارة التربوية .
- (توفيق:٢٠٠٣، ص ٥٢)

وخلصت الباحثة إلى ما يلي :

- ١- زيادة الكفاءة الإدارية وتحسين أسلوب الأداء.
- ٢- مساعدة الإداريات من (مديرات ) في تحقيق رغباتهن وإشباع حاجاتهن مما يؤدي إلى رفع روحهن المعنوية، وشعورهن بأهميتهن داخل الروضة التي يعملن بها.
- ٣- زيادة قدرة المتدربات ( المديرات ) على التفكير الإبداعي بما يمكنهن من التكيف مع أعمالهن من ناحية ومواجهة مشكلاتهن والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- وأضافت (قناديلي) أنه حتى يكون التدريب متكاملًا يجب أن يتصف الأفراد بعدد من المبادئ وهي :
- ١- أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق.
- ٢- يجب أن يتصف بالاستمرار و الشمول.
- ٣- أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- ٤- أن يكون به صفة التدرج حيث يبدأ من الأسهل فالأصعب.
- ٥- أن يكون مواكباً للتطورات الحديثة التقنية والإدارية. ( قناديلي: ١٤٢٥ هـ- ٢٠٠٣ م، ص ٦ )

**عناصر التدريب:** أن التدريب عملية منظمة و جهد مستمر يصمم من قبل المتخصصين الذين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المستهدفين لتزويدهم بالمعرفة و المهارة و الاتجاه الإيجابي. وبناء على ذلك يجب مراعاة خمس عناصر أساسية لعملية التدريب يذكرها القبلان في التالي:( المتدرب ، المدرب ، المادة العلمية ، بيئة التدريب ، أساليب التدريب . ( قناديلي: ١٤٢٥ هـ- ٢٠٠٣، ص ٧ )

خطوات التدريب: تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية: التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

٢- تصميم البرنامج التدريبي: الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وتحديد ميزانية التدريب.

٣- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج .  
( [www.arabsgate.com](http://www.arabsgate.com) ).

٤- تقييم البرامج التدريبية: وذلك بهدف : - الوقوف على المستوى المطلوب من التدريب - تقييم نتائج التدريب ومدى تحقق أهدافه. - تطوير أداء المدرب وقدراته. - لإعادة صياغة البرامج التدريبية. - لتحديث المواد التدريبية. - للاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد .  
( <http://Forumsikhwan.net> ).

### - الحاجات التدريبية

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس للتدريب، ومن أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق أهدافه فكلما أمكن التعرف عليها وتحديدها، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين عن طريق التدريب. والاحتياجات التدريبية تمثل المعارف والمهارات التي ينبغي تزويد الفرد بها لإحداث التغييرات التي يتطلبها أداء الوظيفة الحالية . ( [www.h-mjtm.com](http://www.h-mjtm.com) )

إن نجاح أي إدارة يتوقف على التخطيط السليم لبرامجها التدريبية، وعلى مدى تحديدها الدقيق للاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لديها، وبهذا تُعد الاحتياجات التدريبية المصدر الرئيس لاشتقاق وتحديد أهداف التدريب المنشودة وبالتالي فهي المؤشر الدقيق الحقيقي لتخطيط وتنفيذ عمليات لتدريب. ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة.

تحديد الحاجات التدريبية: وهي عملية لكشف الحقائق واتخاذ القرارات ، يقوم بها العاملون في مجال التدريب بالتعاون مع العاملين بالمؤسسة ، وتهدف إلى تحديد

المستويات الإدارية وتسمية ما يجب أن يتدرب عليه كل من هذه المستويات ليقوم بمهامه على أكمل وجه.

يقصد بتحديد الحاجات التدريبية: "تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى. (توفيق: ٢٠٠٦ ص، ١٦ )

تعريف "تحديد الحاجات التدريبية" تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهنة معينة أي أننا نقصد بالحاجات التدريبية "تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى. ([www.libyanboyscut.com](http://www.libyanboyscut.com)).

**أهمية تحديد الحاجات التدريبية:** إن هدف التدريب الأساسي هو تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم، ولكي يتم تحقيق هذا الهدف لا بد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية وسليمة، تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية والتي تعتبر العنصر الأساسي لتحسين زيادة وفعالية العملية التدريبية. فمعرفة الاحتياجات وتحديدتها وفق أسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة، ويُعد الركيزة الأولى والأساسية في تخطيط البرامج التدريبية، وللحاجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- ١- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم .
- ٢- تُعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ٣- تُعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- ٤- تُعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح
- ٥- عدم التعرف على الاحتياجات مسبقاً ، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.

([www.dawaseredu.gov.sa](http://www.dawaseredu.gov.sa))

#### **طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها. وفيما يلي حصراً للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات كما اتفق عليها (أبو شيخة) (١٤٢٠هـ - ١٩٩٨م) (وبرعي) (١٣٩٣هـ - ١٩٦٥م) (والقبلان) (١٤١١هـ - ١٩٩٠م):

- ١- **المقابلة:** وهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على حاجاتهم التدريبية

٢- **الاستبانة** : من أكثر طرق جمع المعلومات استخداماً وهو عبارة عن استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة المطلوبة الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية .

٣- **الاختبارات** : وقد تكون الاختبارات شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين.

٤- **تحليل المشكلات** : تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي لمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها

٥- **تقويم الأداء** : ويعطي تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم انجازها كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب، وهو يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسئوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها ولكنه يستنفذ وقتاً طويلاً.

٦- **دراسة التقارير والسجلات** : تبين دراسة هذه الدراسة نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب .

وقد بدأت تظهر أهمية الاحتياجات التدريبية سواء للأفراد أو المنظمات وذلك أن تحديد تلك الاحتياجات هي الخطوة الأولى والأساسية لنجاح البرنامج التدريبي والاستفادة منه ، وهذا ما تحاول بعض جهات العمل على الالتزام به من حيث توفير البرامج التدريبية المناسبة للعمل في المؤسسات والمنظمات .

وخلصت كثير من الدراسات إلى أنه إذا أُريد لعملية التدريب أن تأخذ دورها ومكانتها ، فعليها أن تلتزم بمجموعة من الشروط من أهمها: أن تلبى البرامج التدريبية حاجات المؤسسة والفرد لكل الفئات والمستويات ، وأن يشترك المتدربون بشكل مباشر في تشخيص حاجاتهم التدريبية وتقييم تقدمهم .

فينبغي أن يصمم التدريب لمواجهة الاحتياجات التدريبية، لأنها تمثل المدخلات الأساسية للنظام التربوي، كما أن تحديد هذه الحاجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط والبرامج التدريبية لتلبية هذه الحاجات. (الطعاني: ١٤٣٢هـ - ٢٠١٠م ، ص ٢٩)

**الإبداع الإداري** :- كثر الحديث عن الإبداع في الآونة الأخيرة وعن الإدارات الإبداعية والقادة المبدعين الذين يمتلكون شخصيات فاعله وناجحة في منظماتهم أو مؤسساتهم ومدارسهم ، وحيث أن كثير من الدراسات النفسية والتربوية الحديثة كشفت أن لدى الإنسان إمكانيات عقلية هائلة إذا جرى استثمارها استثماراً علمياً فإنها ستحقق المعجزات، ومديرة المدرسة تقع على عاتقها تقدم المجتمع الإنساني ورقية ، و التقدم لا يتم بصورة مثمرة إلا بالفكر المستنير القادر على التخطيط الدقيق والتنفيذ الحكيم. (طافش: ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٢م ، ص ٥).

ويُعرّف الإبداع بأنه (مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة، يشير كل من سمولنسكي وكليمر ( Smolensky and ) " Kleiner إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير

والإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية . هذا المدير يستثمر أعلى مورد لدى الشركة ألا وهو الإمكانيات البشرية، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقدم أبداً، وبعوض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مبدعة ومفيدة جداً للمؤسسة). (الفتية: ١٤٢٢ هـ- ٢٠٠٠م ص ٧٠)

### الإبداع تربوياً:

هو عملية تساعد المتعلم على أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات، وجوانب النقص، والثغرات في المعلومات، واختلال الانسجام، وتحديد مواطن الصعوبة، والبحث عن حلول، وصياغة فرضيات واختبارها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة. وهو نشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة من قبل. (جمعان:، ١٤٢٥ هـ- ٢٠٠٣م، ص ١٥)

مستويات الإبداع: قسم " فريدريك تايلور الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي :

- ١- الإبداع التعبيري : ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
- ٢- الإبداع الفني : ويتمثل في الناحية الفنية "الجمالية" التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل: مظهر السلعة، والوظائف التي تؤديها، والحاجات التي تشبعها.
- ٣- الإبداع الاختراعي : ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة، غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها، جعلها تأخذ شكلاً جديداً، وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
- ٤- الإبداع المركب : وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء، فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.
- ٥- إبداع الاستحداثات: وهو استخدام شيء موجود فعلاً، ولكنه يطبق في مجال جديد، أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليه. (جلدة: ١٤٢٧ هـ- ٢٠٠٦م ، ص ٥٥)

مراحل الإبداع: ذكر (جومان) ست مراحل للعملية الإبداعية وهي :

- ١-مرحلة الإعداد: يقول- جومان- حدد الأعمال الأساسية. اجمع الأبحاث والمعلومات عن خلفية الموضوع والبيانات المحددة ومختلف الآراء. تسمى هذه المرحلة عادة التحضير أو أداء الواجب المنزلي .
- ٢-مرحلة الاندماج مع المشكلة: وهنا يستوعب الفرد المشكلة أو الموقف بالكامل. والاندماج هو المرحلة التي ينغمس الفرد فيها تماماً في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي قام بجمعها، وهذا هو وقت معالجة مختلف مجموعات الأفكار والحافز أن يسمح لجميع العناصر غير العادية وغير المترابطة بالتجمع داخل تفكيره.

٣-احتضان المشكلة: بعد أن قام العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة إلى أقصى حد حان الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن، وتركها تختمر هناك، وهذا هو وقت تأجيل التفكير في المشكلة "النوم عليها" والانشغال بموضوع مختلف. في مرحلة الاحتضان، يدرس العقل الباطن المشكلة ويبحث عن الحل، بينما يراقب العقل الواعي العملية عن كثب يجب أن نؤمن بأن العقل الباطن هو

أرض بالغة الخصوبة لاحتضان عملية الإبداع.

٤-مرحلة الوصول إلى حل: تؤدي مرحلتنا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول إلى الحل وظهور الإجابة فجأة (صورة، فكرة، حدس) وتطفو إلى العقل الواعي، وتأتي إليك من حيث لا تعلم.

٥-مرحلة التقويم: وهو اختيار الأفكار باستخدام قائمة مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية.

ومرحلة التقويم هي وقت الحصول على المعلومات الاسترجاعية، واختبار الفرضيات، وتطوير المشروع الأولي، وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية، والحصول على الدعم اللازم لها.

٦-التطبيق: - بوضع الفكرة موضوع التنفيذ. - وهذه هي المرحلة النهائية وهي ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري في المرحلة النهائية تلك هي المرحلة التي تجعل الفكرة الإبداعية أكثر من مجرد خاطرة

عابره. - التطبيق يعني أن الفكرة أصبحت ملمومة ومفيدة وقيمة وذات معنى (جومان: ١٤٢١هـ- ١٩٩٩م، ص ٩٦).

**أساليب تنمية المهارات الإبداعية:**

تتجه معظم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد إلى التدريب على توليد الأفكار، وتقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع عملي أو علمي، كتصميم جهاز جديد، أو تطوير أسلوب معين في الإدارة، أو إيجاد أسواق جديدة. (السويدان: ١٤٢٥هـ- ٢٠٠٣م، ص ٩٦) واختارت الباحثة بعضاً من الأساليب والطرق الأكثر شيوعاً اليوم والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية: وليس بالضرورة أن تكون أفضل طرق الإبداع وهي كالتالي:

١- أسلوب العصف الذهني، ٢- العصف الكتابي، ٣- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية، ٤- التفكير بالمقلوب، ٥- طريقة القبعات الستة "الست خطوات"، ٦-

الإبداع بالخريطة الذهنية، ٧- الإبداع بالتنقل، ٨- الإبداع بالحوار،

٩- طريقة دلفاي، ١٠- الإبداع بالأسئلة غير المعروفة، ١١- الإبداع بالأشكال.

**صفات المديرة المبدعة:** تتسم شخصية المديرة المبدعة بسمات عديدة تميزها عن غيرها، ولعل من أبرز هذه السمات هي ما اتفق عليها كل من (القيروني: ١٤١٤هـ- ١٩٩٢م، ص ٢٦٤، ٢٦٥) و(الحمادي: ١٤١٩هـ- ١٩٩٧م، ص ١٧ -

٢٠) التي تشمل ما يلي:

- البصرية الخلاقة: وتعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي لبس هناك أجوبة موحدة عليها. - الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة - القدرة بالتعامل مع مقتضيات التغيير لأنها تثير في نفسها البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع. - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد. - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات. - تتميز المدير المبدعة بالاستقلالية الفردية. - تميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة. - تكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة. - تقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير معقولة. - تزود جماعتها بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات.

## الجانب الميداني/إجراءات البحث

### منهج البحث :

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ( للتعرف على دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ) لمناسبته لأهداف الدراسة، حيث يهدف لوصف الظاهرة محل الدراسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها دون البحث عن علاقة أو استنتاج أسباب. كما يساعد أيضاً في الوصول إلى وصف متكامل وتشخيص دقيق للظاهرة المدروسة. (العساف:٢٠٠٣، ص ١٩١) مجتمع البحث وعينته: يتحدد مجتمع البحث من مديرات رياض الأطفال الحكومية في مدينة بغداد، بجانبها الكرخ والرصافة للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠، البالغ عددها (٧٤) روضة في جانب الكرخ، و(٦٨) روضة جانب الرصافة، حيث بلغ مجموع الرياض الحكومية في بغداد (١٤٢) روضة حكومية، ولما كان مجتمع البحث الكلي يبلغ (١٤٢) مديرة روضة موزعة على مدينة بغداد بجانبها الكرخ والرصافة، ولأن عدد أفراد هذا المجتمع محدود وقليل، فقد اختارت الباحثة أفراد المجتمع الكلي جميعاً وعينة لبحثها، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (١) يوضح توزيع المديرات حسب المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد

| ت | المديرية العامة للتربية | العدد | النسبة المئوية |
|---|-------------------------|-------|----------------|
| ١ | الكرخ                   | ٧٤    | ٥٧%            |
| ٢ | الرصافة                 | ٦٨    | ٤٣%            |
|   | المجموع                 | ١٤٢   | ١٠٠%           |

### وصف عينة البحث:

١- الشهادة الدراسية: توزعت عينة المديرات بحسب نوع الشهادة التي تحملها المديرية الى ثلاث مستويات كما في الجدول رقم (٢) التالي:

| ت | الشهادة الدراسية                  | العدد | النسبة المئوية |
|---|-----------------------------------|-------|----------------|
| ١ | البكالوريوس                       | ١٦    | %١١            |
| ٢ | معهد المعلمات                     | ٧٦    | %٥٤            |
| ٣ | أخرى (دار المعلمات) (دورة تربوية) | ٥٠    | %٣٥            |
|   | المجموع                           | ١٤٢   | %١٠٠           |

## ٢- مدة الخدمة في رياض الأطفال :

تراوحت مدة خدمة المديرات (عينة البحث) في رياض الأطفال بين ٤ سنوات كأقل خدمة و ١٨ سنة بوصفها أطول خدمة ، كما في الجدول رقم ( ٣ ) التالي:

| ت | فئات مدة الخدمة بالسنوات | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------------------------|-------|----------------|
| ١ | أقل من خمس سنوات         | ٥     | %٣             |
| ٢ | ٦-١٠                     | ١٨    | %١٣            |
| ٣ | ١١-١٥                    | ٧٠    | %٤٩            |
| ٤ | أكثر من ١٥ سنة           | ٤٩    | %٣٥            |
|   | المجموع                  | ١٤٢   | %١٠٠           |

## ٣- الدورات التدريبية: جدول رقم ( ٤ )

| ت | الدورات المتبعة | العدد | النسبة المئوية |
|---|-----------------|-------|----------------|
| ١ | لم تتبع         | ٢٥    | %١٨            |
| ٢ | اتبعت           | ١١٧   | %٨٢            |
|   | المجموع         | ١٤٢   | %١٠٠           |

يظهر من الجدول ( ٤ ) أنّ عدد المديرات اللواتي اتبعن دورات بلغت ١١٧ بنسبة %٨٢ وهي النسبة الأكبر، وإنّ عدد المديرات اللواتي لم يتبعن دورات تدريبية بلغت ٢٥ بنسبة %١٨ وهي النسبة الأصغر.  
أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات وذلك لملاءمتها للدراسة ولأنها من أكثر أدوات البحث شيوعاً و لملاءمتها لأفراد مجتمع الدراسة.

## \*تصميم أداة البحث:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، قامت الباحثة وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت الحاجات التدريبية و أساليب تنمية مهارات الإبداع الإداري ، بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية ، وتم عرضها على ستة من الخبراء



المتخصصين في العلوم النفسية والتربوية ورياض الأطفال (ملحق رقم ١)، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، وقد تصدرت الاستبانة خطاب موجه إلى الخبراء يوضح أهداف الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم عدلت بعض الفقرات وحذفت أخرى، ويُعد هذا الإجراء نوعاً من أنواع الصدق (الصدق الظاهري). وقد روعي عند صياغتها قياسها لها وضعت له. وقد تكونت الاستبانة من جزئين أساسيين هما: الجزء الأول: واشتمل على المعلومات الديموغرافية للمبحوثين من حيث الشهادة - مدة الخدمة - الدورات التدريبية (الجزء الثاني: واشتمل على أساليب تنمية الإبداع الإداري على النحو التالي: مهارة العصف الذهني - مهارة الخريطة الذهنية - مهارة الحوار الثبات : لغرض تحقيق هدف البحث، قامت الباحثة بحساب الثبات الذي يُعد ضرورياً لزيادة الدقة و الاتساق في الدرجات التي يفترض أنها تقيس ما يجب قياسه. (Eble,1972,p.101)

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وفقاً للعلوم الاجتماعية للأساليب الإحصائية التالية:  
- حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### إجابة السؤال الأول:

ما دور التدريب في تنمية مهارة العصف الذهني لدى مديرات رياض الأطفال؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية للدرجات الممنوحة عن فئات الاستجابات المتاحة، وتم ترتيب المهارات تصاعدياً حسب تلك المتوسطات، كما تم تحديد متوسط درجة دور التدريب بناء على قيمة المتوسطات الحسابية، كالاتي:  
جدول (٥) ترتيب ومتوسط درجة دور التدريب في تنمية مهارات العصف الذهني

| ترتيب العبارة | مهارة العصف الذهني                               | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متوسط درجة دور التدريب |
|---------------|--|-------------------|-----------------|------------------------|
| ١             | إتقان فن طرح الأفكار خلال إدارة اجتماعات الروضة. | 1.17              | 3.8             | عالية                  |
| ٢             | العمل على تنمية التفكير لدى الآخرين.             | 1.14              | 3.7             | عالية                  |
| ٣             | خلق جو من التفاعل الإيجابي بين المجموعة.         | 1.21              | 3.7             | عالية                  |
| ٤             | التعرف على احتياجات الآخرين                      | 1.18              | 3.6             | عالية                  |
| ٥             | اختيار الحل المناسب بين بدائل الحلول             | 1.27              | 3.6             | عالية                  |

| المختلفة.. |  |      |     |
|------------|--|------|-----|
| ٦          | التروي في الحكم على الأفكار                        | 1.27 | 3.5 |
| ٧          | الجرأة في طرح الأفكار المرغوب تنميتها.             | 1.30 | 3.5 |
| ٨          | غرس روح الفريق بين المتدربات                       | 1.35 | 3.5 |
| ٩          | فرز وتحليل الأفكار المفيدة                         | 1.22 | 3.4 |
| ١٠         | تدوين ملاحظات وأفكار الآخرين                       | 1.21 | 3.3 |
| ١١         | توجيه الأفكار غير المألوفة والمبالغ فيها           | 1.37 | 3.1 |
| ١٢         | تجاوز مرحلة النقد والتقييم عند سماع أفكار الآخرين. | 1.24 | 3.0 |
| ١٣         | التخطيط لعرض الفكرة دون حساب لتكاليف تنفيذها.      | 1.25 | 2.9 |
| ١٤         | طرح الأفكار دون التفكير بالفشل                     | 1.27 | 2.9 |

ويتضح من خلال جدول (٥) أن مهارة إتقان فن طرح الأفكار خلال إدارة اجتماعات الروضة قد احتلت المرتبة الأولى في دور التدريب لتنمية مهارة العصف الذهني بمتوسط يبلغ ٣.٨ ومتوسط درجة احتياج عالية. وترجع أهمية هذا الدور التدريبي كون هذه المهارة أحد دعائم الإدارة الناجحة وقد تحتاج المديرية بصفة خاصة إلى تنمية وصقل مهاراتها في هذا المجال حتى تكون قادرة على إدارة اجتماعات الروضة بكفاءة عالية ومميزة وبالتالي تفوق إدارتها لتكون مبدعة ومتجددة دوماً. تليها المهارات حسب الجدول أعلاه . قد يرجع ذلك إلى الخوف من المخاطرة والفشل وهي من إحدى عوائق الإبداع الإداري ، حيث أن هناك معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري، أبرزها الخوف من الفشل ، ومن الأسباب التي تؤثر سلباً على الإبداع عند العاملين: هي الخوف من الفشل، والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين .

#### إجابة السؤال الثاني :

ما دور التدريب في تنمية مهارات الخريطة الذهنية لدى مديرات رياض الأطفال ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية للدرجات الممنوحة عن فئات الاستجابات المتاحة، وتم ترتيب المهارات تصاعدياً حسب تلك المتوسطات، كما تم تحديد متوسط درجة دور التدريب بناء على قيمة المتوسطات الحسابية، كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) ترتيب ومتوسط درجة دور التدريب في تنمية مهارات الخريطة الذهنية

| ترتيب العبارة | مهارة الخريطة الذهنية                      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متوسط درجة دور التدريب |
|---------------|--|-------------------|-----------------|------------------------|
| ١             | التدرب على حل المشكلات بطريقة سريعة وسهلة. | 1.20              | 3.8             | عالية                  |

|    |   |      |     |       |
|----|---|------|-----|-------|
| ٢  | تنمية القدرة على حل مشكلات الموظفين .                                 | 1.27 | 3.8 | عالية |
| ٣  | تنمية القدرة على حل مشكلات الأطفال .                                  | 1.27 | 3.8 | عالية |
| ٤  | القدرة على وضع خطط تربوية تسيير عليها إدارة الروضة في تنفيذ أعمالها . | 1.29 | 3.8 | عالية |
| ٥  | تنمية القدرة على التفكير بإبداع لتطوير عمل الروضة .                   | 1.23 | 3.7 | عالية |
| ٦  | تنمية مهارة صنع واتخاذ القرارات .                                     | 1.26 | 3.7 | عالية |
| ٧  | القدرة على الاستخدام الأمثل للتفكير                                   | 1.12 | 3.6 | عالية |
| ٨  | تركيز الأفكار حول القضايا التربوية                                    | 1.24 | 3.6 | عالية |
| ٩  | التمكن من توفير الراحة النفسية في إدارة الروضة .                      | 1.37 | 3.6 | عالية |
| ١٠ | تنمية القدرة على إيجاد العلاقة بين المتغيرات التربوية بالروضة .       | 1.19 | 3.5 | عالية |
| ١١ | التمكن من استرجاع المعلومات التربوية بسهولة .                         | 1.24 | 3.5 | عالية |

يتضح من خلال الجدول السابق رقم ( ٦ ) أن مهارة التدرب على حل المشكلات بطريقة سريعة وسهلة ، قد احتلت المرتبة الأولى في دور التدريب لتنمية مهارة الخريطة الذهنية بمتوسط بل3, 8متوسط درجة احتياج عالية. تليها مهارتي تنمية القدرة على حل مشكلات الموظفين ومهارة تنمية القدرة على حل مشكلات الأطفال . ثم مهارة القدرة على وضع خطط تربوية تسيير عليها إدارة الروضة لتنفيذ أعمالها . وهكذا المهارات بحسب ترتيبها في الجدول . وبذلك يكون قد ظهرت لدينا أدوار التدريب في تنمية مهارة الخريطة الذهنية لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال . وتمت الإجابة على السؤال الثاني للدراسة .

#### إجابة السؤال الثالث :

ما دور التدريب في تنمية مهارة الحوار لدى مديرات رياض الأطفال؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية للدرجات الممنوحة عن فئات الاستجابات المتاحة، وتم ترتيب المهارات تصاعدياً حسب تلك المتوسطات، كما تم تحديد متوسط درجة دور التدريب بناء على قيمة المتوسطات الحسابية، كما في الجدول الآتي:

جدول ( ٧ ) ترتيب ومتوسط درجة دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع بالحوار

| ترتيب العبارة | مهارة الإبداع بالحوار                            | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متوسط درجة دور التدريب |
|---------------|--|-------------------|-----------------|------------------------|
| ١             | إتقان أساليب الإقناع من أجل حوار ناجح.           | 1.33              | 3.7             | عالية                  |
| ٢             | استخدام الحوار التربوي الفعال بين أعضاء الروضة . | 1.33              | 3.7             | عالية                  |

|    |   |      |     |        |
|----|---|------|-----|--------|
| ٣  | تنمية القدرة على الحوار الجيد في اجتماعات الروضة                            | 1.25 | 3.6 | عالية  |
| ٤  | تنمية القدرة على التعبير الشفهي (القدرة الخطابية)                           | 1.41 | 3.6 | عالية  |
| ٥  | العمل على انسجام الأفكار المعروضة أثناء الحوار .                            | 1.19 | 3.5 | عالية  |
| ٦  | تبنى أساليب الحوار البناء لتطوير عمل الروضة                                 | 1.24 | 3.5 | عالية  |
| ٧  | القدرة على استعراض الموضوعات الخاصة بالروضة بوضوح.                          | 1.25 | 3.5 | عالية  |
| ٨  | عرض الأفكار بنزاهة وموضوعية   | 1.35 | 3.5 | عالية  |
| ٩  | إتقان حسن الإصغاء والاستماع   | 1.47 | 3.5 | عالية  |
| ١٠ | تعزيز الثقة بالنفس عند الحوار   | 1.52 | 3.5 | عالية  |
| ١١ | التفاعل مع الأفكار المطروحة أثناء الحوار.                                   | 1.52 | 3.5 | عالية  |
| ١٢ | قبول الرأي الآخر بعيداً عن التعصب   | 1.45 | 3.4 | متوسطة |
| ١٣ | البدء بالعموميات "الكليات" والانتهاج بالجزئيات.                             | 1.32 | 3.3 | متوسطة |
| ١٤ | مناقشة القضايا التربوية بموضوعية دون الإصرار على قرارات تخمينية تسبق الحدث. | 1.43 | 3.3 | متوسطة |
| ١٥ | الالتزام بموضوعات الحوار بعيداً عن الأمور الشخصية.                          | 1.53 | 3.3 | متوسطة |
| ١٦ | الالتزام بالهدوء والاحترام أثناء الحوار                                     | 1.58 | 3.3 | متوسطة |

يتضح من خلال الجدول السابق أن مهارتي : إتقان أساليب الإقناع من أجل حوار ناجح ، واستخدام الحوار التربوي الفعال بين أعضاء الروضة قد احتلنا المرتبة الأولى لدور التدريب في تنمية مهارات الإبداع بالحوار بمتوسط بلغ 3 , 7 ومتوسط درجة احتياج عالية بثلاثها مهارة تنمية القدرة على الحوار الجيد في اجتماعات الروضة ، وهكذا بقية المهارات حسب تسلسل الجدول أعلاه . وفي الترتيب الذي يليها جاءت مهارة التفاعل مع الأفكار المطروحة أثناء الحوار ، ثم مهارة قبول الرأي الآخر بعيداً عن التعصب بمتوسط ٤ ، ٣ ومتوسط درجة دور التدريب متوسطة. وفي الترتيب الأخير ظهرت المهارات التالية : البدء بالعموميات "الكليات" والانتهاج بالجزئيات ، ومن ثم مهارة مناقشة القضايا التربوية بموضوعية دون الإصرار على قرارات تخمينية تسبق الحدث، ثم مهارة الالتزام بموضوعات الحوار بعيداً عن الأمور الشخصية ، ثم مهارة الالتزام بالهدوء والاحترام أثناء الحوار ، بمتوسط بل 3, 3 ومتوسط درجة احتياج متوسطة. وبذلك يكون قد ظهرت لدينا أدوار تدريبية في تنمية مهارة الإبداع بالحوار

لتطوير مهارات مديرات رياض الأطفال من وجهة نظرهن وتمت الإجابة على السؤال الثالث للدراسة.

### التوصيات والمقترحات :

- أ - الأخذ بالحسبان أنّ جميع المديرات في حاجة إلى التدريب المستمر لتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهنّ.
- ب- ضرورة تدريب المديرات في ضوء دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري خصوصاً مهارة الخريطة الذهنية والإبداع بالحوار والعصف الذهني، كما ظهرت في نتائج الدراسة .
- ج - القيام بمعرفة الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمعلمات من وجهة نظر مديرة الروضة والمعلمات أنفسهنّ.
- د - القيام بدراسة لتقويم الدورات التدريبية من وجهة نظر المُدرّبات والمُتدرّبات .
- هـ - القيام بدراسة لتحديد المشكلات التي تعوق الاستفادة من البرامج التدريبية .

### المراجع :

- ١- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية دار الصفا للنشر والتوزيع:عمان، (٢٠٠٠ م)
- ٢- إيمن زغلول راغب أحمد، عزة احمد: الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بمصر، مجلة التربية والجمعية المصرية للتربية المقارنة للإدارة التعليمية، العدد ١٧، ٢٠٠٥،
- ٣- التويجري، محمد، و البرعي ،محمد، معجم المصطلحات الإدارية، ( ١٩٩٣ م)
- ٤- توفيق، عبد الرحمن ،العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للتدريب "بيمك": القاهرة، (١٩٩٤ م )
- ٥- توفيق، عبد الرحمن، والقرشي، ليلي، كلنا مبدعون ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك": القاهرة، (٢٠٠٦ م).
- ٦- جلدة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز ١٤٢٧ هـ، ٢٠٠٦ م المعرفة:الأردن، ط
- ٧- جمعان، إبراهيم ، يعقوب، نافذ ، تنمية مهارات التفكير الإبداعي، العدد(٤) ،السنة(٤) مجلة البحوث والدراسات التربوية، كلية المعلمين في بيشة، (١٤٢٤ هـ - ١٤٢٥ هـ). (٢٠٠٢-٢٠٠٣م)
- ٨- حوباني، عواطف بكر علي، الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية في مدينة جدة رسالة ماجستير غير منشورة.كلية التربية:جامعة أم القرى(١٤٠٧ ١٤٠٨هـ) - (١٩٨٥\١٩٨٦م)
- ٩- جومان، كارول، الإبداع في العمل دليل علمي للتفكير الإبداعي، ط ١. ترجمة:باهر عبد الهادي، دار الناشر الدولي، الرياض، (١٤٢١ هـ- ٢٠٠٠م)

- ١٠- الحمادي، علي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت، ط، ١٤١٩ هـ- م ١٩٩٩ صناعة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت، ط، ١، (١٤١٩ هـ- ١٩٩٩ م) .
- ١١- حمدان، محمد زيدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب: بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة، دار التربية الحديثة: عمان، (١٩٩١ م)
- ١٢- الخثيلة، هند بنت ماجد محمد: إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٠ .
- ١٣- الدايل، عبد الرحمن سليمان، أساليب تنمية ورفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة. التوثيق التربوي، وزارة المعارف العدد (٢٤) (١٤٠٣ هـ- ١٩٧٨ م).
- ١٤- درويش، عبد الكريم وزميله، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (١٩٧٧ م).
- ١٥- رفاعي، علي محمد، الأساليب الحديثة للتدريب الإداري. المجلة العربية للتدريب. المجلد ١، العدد ١، ١٤٠٧ هـ- ١٩٨٥ م.
- ١٦- رومية نهلة، و إيمان البرادعي: دمج التكنولوجيا في التعليم، سوريا، ٢٠٠٧ .
- ١٧- السويدان، طارق محمد، الإبداع خطوة بخطوة باستعمال آلة الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، بدون تاريخ .
- ١٨- السويدان، طارق محمد ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط ٣، شركة الإبداع الخليجي، الكويت ١٤٢٥ هـ، ٢٠٠٤ م.
- ١٩- السويدان، طارق محمد ونجيب الرفاعي، الإبداع والتفكير الابتكاري، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ١٩٩٤ م.
- ٢٠- الشمري، فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. مكتبة الملك فهد، الرياض ١٤٢٣ هـ- ٢٠٠١ م .
- ٢١- الشميري، مصطفى عبده أحمد، تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدى المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء وتعز في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم. ملخصات رسائل الماجستير في التربية. جامعة اليرموك: الأردن (١٩٩٥ م) (الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية. جدة، مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبد العزيز) (١٤٠٢).
- ٢٢- طافش، محمود، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، (١٤٢٣ هـ- ٢٠٠٢ م)
- ٢٣- الطعاني، حسن أحمد، التدريب، مفهومه وفعالياته. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، (٢٠٠٢ م)
- ٢٤- عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ١، عمان الأردن ٢٠٠١ م .
- ٢٥- عزة جلال مصطفى: التنمية المهنية لمديري مدارس العليم الأساسي بمصر في ضوء أدوارهم المستقبلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢ .

- ٢٦- عزوفة ،غدير معتصم : الكفايات التدريبية لمديرة رياض الأطفال في محافظة عمان-رسالة ماجستير غير منشورة،عمّان ١٩٩٥ .
- ٢٧- العساف ، صالح بن محمد : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٣، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣ م.
- ٢٨- عساف، عبد المعطي محمود، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، ٢٠٠٠ .
- ٢٩- فالوقي، محمد هاشم، التدريب في أثناء العمل، دراسة لبعض جوانب التنمية المهنية، دار الجماهيرية: بنغازي، ١٤٢٤ هـ .
- ٣٠- فقيه، سناء محمد عبد القادر، تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإداري للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، (١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م)
- ٣١- الفوزان، منيرة حمد محمد، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة الملك سعود (١٤٠٩ هـ- ١٩٨٧ م)
- ٣٢- القريوني، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط ٢، عمان، مطبعة بنك بتراء (١٤١٤ هـ- ١٩٩٢ م)
- ٣٣- قناديلي، جواهر أحمد، التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية . الإداري الثاني للإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة. الرياض، (١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٣ م).
- ٣٤- محمود أبو النور عبد الرسول : تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية والجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثالث، ٢٤- ٢٥/٢٠٠٥ .
- ٣٥- مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك": الاحتياجات التدريبية القاهرة، (٢٠٠٦).
- ٣٦- منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، ط ٤، (٢٠٠٦).
- ٣٧- منهج المهارات القيادية: تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، ط ٣٣، (٢٠٠٣).
- ٣٨- ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع الإداري والتحول الإداري والاقتصادي: ثقافة الإبداع و ثقافة المعلومات في منشأة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، (٢٠٠٦).
- المراجع الأجنبية :**

- 1- Smolensky , Elizabeth and Kleiner , brian development review , volume,1995, 28-33 p.p6. ("how tow people to think mor creatively number management " –
- 2-Tesluk, Paul and Farr.James And Klein. Stephani. "Influences Of Organizational Culture And Climate On Individual Creativity".Journal Of Creative Behavior. Volume 31 .Number 1,1997.PP20-25 .
- 3 -[www.baker.byethost.com](http://www.baker.byethost.com)
- 4 [www.arabsgate.com](http://www.arabsgate.com)
- 5 [www.dawaseredu.gov.sa](http://www.dawaseredu.gov.sa) .
- 6-Eble.R.L.Essentials of Educational measurement Englewood cliffs. Pentice-Hall.New jerky-1972.