

السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى  
المعلمات

رنا حسين العموش – طالبة دكتوراة التربية والطفولة والوساطة في علوم التربية – جامعة قرطاج – تونس

[ranahussan488@gmail.com](mailto:ranahussan488@gmail.com)

00962790982221

## السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات, واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي, وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق والبالغ عددهنَّ (404) معلمات, واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (197) معلمة, ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة توزعت على مجالات محور السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال المتمثلة في (الرؤية, والمبادأة, والاستباقية) وفقرات مجال تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات, وتم التحقق من دلالات صدقها وثباتها. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي جاءت بدرجة كلية متوسطة ولجميع المجالات كما توصلت النتائج أن مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال جاءت بدرجة متوسطة, وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي, وعلى مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس, وعدم وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية, وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسة مديرات رياض الأطفال للسلوك الإداري الريادي وتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات. وأوصت الدراسة بأن توفر إدارات رياض الأطفال أجواء تعاونية وبيئة تنظيمية تنمي الإبداع لدى المعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك الإداري الريادي, مديرات رياض الأطفال, تنمية المهارات الإبداعية, المعلمات, محافظة المفرق.

### **The pioneering administrative behavior of kindergarten principals in Mafraq Governorate and its relationship to the development of creative skills among teachers**

This study aimed to identify the pioneering administrative behavior of kindergarten principals in Mafraq Governorate and its relationship to the development of creative skills among female teachers, and used the descriptive correlational survey approach, and the study community consisted of all government kindergarten teachers in Mafraq Governorate, numbering (404) teachers, and the study sample was selected in a simple random way and consisted of (197) teachers, and to collect data from the sample members used a questionnaire distributed on the areas of the axis of pioneering administrative behavior for kindergarten directors represented in (vision, And initiation, and proactive) and paragraphs of the field of development of creative skills of teachers, and the indications of their sincerity and stability were verified The results of the study found that the degree of practice of kindergarten principals in Mafraq Governorate for pioneering administrative behavior came with a total degree of medium and for all fields, and the results also found that the level of development of creative skills among kindergarten teachers came with an average degree, and the results showed that there were statistically significant differences in the average answers of the sample members on the degree of practice of kindergarten principals in Mafraq Governorate for pioneering administrative behavior. At the level of developing the creative skills of teachers due to the variables of scientific qualification and in favor of the bachelor's degree, and there are no

differences due to the number of years of experience and ownership of kindergarten and directorate, and the results revealed a positive and statistically significant correlation between the practice of kindergarten principals of pioneering administrative behavior and the development of creative skills among teachers. The study recommended that kindergarten administrations provide a cooperative atmosphere and an organizational environment that develops creativity among teachers.

**Key words:** Entrepreneurial administrative behavior, kindergarten principals, creative skills development, teachers, Mafrq Governorate.

#### مقدمة:

تعد رياض الأطفال من المؤسسات التربوية ذات الأهمية الكبرى, وذلك لما لها من دور في تنشئة الأطفال, وإعدادهم للمستقبل وإكسابهم للقيم التربوية, والمهارات الأساسية التي تتناسب مع القيم السائدة في المجتمع, إذ يقع على عاتق هذه المؤسسات إعداد أطفال صالحين ومؤهلين للانتقال للمرحلة الأساسية الأولى, ونظراً لأهمية ما تؤديه رياض الأطفال من مهام فانه يؤمل أن يتوافر فيها قيادات تربوية تساهم في إحداث التنمية الشاملة لرياض الأطفال بمكوناتها كافة, إذ يساهم استخدام الأساليب القيادية المثلى في تحسين أداء المعلمات التدريسي وتحفيزهن نحو الإبداع والابتكار, وبالتالي يتحقق الهدف الرئيسي لإنشاء رياض الأطفال.

ويرتبط نجاح رياض الأطفال بنجاح القيادة وقدرتها على استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية كبيرة, فمديرة رياض الأطفال التي تمتلك القدرة على استيعاب مهامها وواجباتها القيادية كتحويل الأهداف إلى نتائج, والتخطيط والتنظيم بما يتناسب مع الأهداف المستقبلية, وإدراك الاحتياجات التنظيمية والشخصية والمادية للمعلمات والطلبة, وبالتالي يمكنها إظهار فاعليتها وقدرتها على أداء أدوارها القيادية, ومن هنا يأتي الاهتمام بإدارة رياض الأطفال والتي لأسلوب إدارتها ونظامها العام طابع تربوي خاص (عبدالجبار وصديق, 2022).

وأكد وايونو (Wiyono, 2018) بأن هناك علاقة طردية بين الإدارة الفاعلة والتنظيم الفعال والتحصيل العلمي لدى الطلبة في المؤسسات التعليمية كافة, ومن ضمنها رياض الأطفال إذ أن السلوك الإداري يعد جانباً مهماً من جوانب نجاح العملية التعليمية في كافة مراحلها, لذلك بات من الضروري بأن تمتلك الإدارة للقدرة على دعم وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم, وذلك من خلال الممارسات القيادية الفاعلة لها, ومن خلال تطبيق خصائص القيادة الإدارية الحديثة كالتقاني بالعمل, والتكيف مع المواقف والتحلي بالأخلاق, والتواصل الفاعل مع الطلبة والمعلمين, والتي تساهم في تحسين مستوى المؤسسة التربوية وتحقيق تطورها في الأجلين القصير والطويل.

ويعد نموذج السلوك الإداري الريادي مزيجاً ما بين ريادة الأعمال والقيادة, وتؤدي دوراً كبيراً في تمكين المؤسسات التربوية من استغلال الفرص الهادفة لتحقيق التقدم في الميدان التربوي, كما أن لها دوراً كبيراً في تنفيذ التوجه الريادي, الذي ينشأ عندما تتقاطع الريادة مع القيادة, وتشكل نشاط استباقي وابتكاري يصب في الصالح العام المؤسسات التربوية, ويساهم في تقدمها, وتحقيق أهدافها الراهنة, والمستقبلية (Sawaeen & Ali, 2020).

إن نموذج السلوك الإداري الريادي من النماذج التي برزت في القرن الحادي والعشرون, كإحدى الأفكار التي توجه إلى المؤسسات التربوية بهدف التكيف بصورة سريعة مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة التربوية مرتكزة بذلك على إدراك قائدات رياض الأطفال للفرص الجديدة, وتوظيف مقدرات وموارد رياض الأطفال, واستغلالها لتنفيذ الأفكار الإبداعية, وذلك بالتأثير على سلوكيات المعلمات, واتجاهاتهن نحو تحقيق الأهداف بصورة تتسم بالدافعية, والاستباقية, والإبداع, والرؤية الواضحة في تقديم الحلول للمشكلات الراهنة والمستقبلية (Gunawan, 2022).

ويقوم السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال على أساس تنظيمهن للمعلمات بهدف تحقيق أهداف مشتركة من خلال تحسين المخاطر, وإدارة التغيير داخل بيئة رياض الأطفال, وحفز مقدرات المعلمات على الإبداع والابتكار, والاستفادة من الفرص السانحة, إذ تحفز مديرات رياض الأطفال المعلمات على العمل وفقاً لرؤيتهن الخاصة, وينفذن المهام من خلال دوافعهن الإلهامية, ومن هنا تأتي حاجة رياض الأطفال لوجود مديرات ريديات يمتلكن, ويبتكرن الأشياء ذات القيمة الكبيرة, ويعملن على استثمارها (حميدوش, 2021).

وأكد علي وفايد (2022) بأنه يكمن جوهر السلوك الإداري الريادي الذي تمارسه مديرات رياض الأطفال يعد أحد العوامل المؤثرة في سلوك المعلمات, وتوجيه قدرتهن نحو تحقيق الأهداف التربوية, إذ يؤدي هذا السلوك دوراً كبيراً في مواجهة التحديات, ويمكن الإدارات من التعامل مع المستجدات لأنه يسمح لها بتطوير وتحسين أداءها, وتطوير ذاتها, وتحقيق التميز, ويعزز من مستوى الممارسات والأنشطة الريادية لدى للمعلمات فيها.

ويرى كارمل وبولس (Carmel & Paulus, 2015) بأن للسلوك الإداري الريادي أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية والتربوية, ومنها رياض الأطفال وذلك نظراً للدور الذي تقوم به مديرات رياض الأطفال في دعم الإبداع, وبناء فرق العمل المشجعة على الانفتاح, وتبادل المعلومات, والتفكير الإبداعي, وتبادل المعارف المهارات, والاهتمام بتطبيق السلوكات الريادية التي تفضي إلى نتائج سلوكية محددة.

وفي ضوء ما سبق فإن السلوك الإداري الريادي من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى خصوصاً لدى مديرات رياض الأطفال, وذلك نظراً بأن انتهاج المديرات لهذا السلوك يساهم بلا شك في تنمية, وتقديم الروضة, والمعلمات, والطلبة, إذ يرتكز هذا السلوك على تطوير الخبرات والمهارات والمقدرات, واستغلال الأفكار الإبداعية, وتوظيفها في البيئة التنظيمية, وبما يعود بالنفع على مخرجات العملية التعليمية.

وقد أكد إمتو وآخرون (Amto et al., 2019) بأنه أصبح تطوير المهارات الإبداعية لمعلمات رياض الأطفال من الأمور ذات الأهمية الكبرى, حيث ينظر إلى الإبداع بأنه من ضرورات العملية التعليمية, وذلك لأنه ينعكس إيجابياً على أداء الطلبة, ويؤثر في نجاحهم في المستقبل, حيث أن إبداع المعلمات يعبر عن حساسيتهن للمشكلات ومرونتهن في إيجاد الحلول البديلة, والحماس في إنجاز مهامهم المتعلقة بالتعلم, واختيار استراتيجيات وأساليب التعلم الملائمة.

وتعد تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال من المهام التي تقع على عاتق الإدارة، وهي من أهم سمات القيادة التربوية العصرية، والتي ظهرت نتيجة لتطور الطموحات، وتعدد احتياجات المجتمع، وزيادة متطلبات التنمية المهنية، فالقيادة الحكيمة هي التي توفر البيئة التعليمية المحفزة للإبداع، وذلك من خلال الأنشطة التي تنمي حب الاستطلاع لدى المعلمات، والتي تدفع المعلمة نحو البحث والاستقصاء والتجربة والتفاعل مع البيئة التي تنمي إبداعها في النواحي التدريسية والإدارية كافة (العيسى، 2020).

وترتكز تنمية المهارات الإبداعية لمعلمات رياض الأطفال على العديد من العوامل التي تعزز التفكير الإبداعي لديهنّ كتوفير مناخ تنظيمي داعم لتوليد الأفكار الإبداعية، وتشجيع القادة بشكل مستمر للمعلمين على الانفتاح على الخبرات الجديدة، والسماح لهم باستخدام أفكارهم وتجربتها، بالإضافة إلى دفعهم نحو استخدام الأساليب والطرق الحديثة في التدريس، وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية تشجع على الإبداع والتجديد المستمر، وهذا كله يركز على وجود قيادة إدارية تسعى بشكل دؤوب إلى التحليل والبحث عن التكيف مع المتغيرات العصرية الحاصلة في البيئة التعليمية (حمود، 2016).

إذ تعد معلمة رياض الأطفال الركيزة الأساسية التي تركز عليها جهود العملية التعليمية، ومن خلالها يتم إكساب الأطفال المهارات والمعارف والمعلومات، ومن هنا أصبح الاهتمام بمعلمات رياض الأطفال من القضايا الجوهرية، وهذا الاهتمام يكون من خلال تقديم الدعم الكافي لجهودهنّ، ومساندتهنّ، ودعم أفكارهنّ، وتنمية مهارتهنّ الإبداعية، وذلك انطلاقاً من أن معلمة رياض الأطفال التي تتوافر لديها مهارات إبداعية يمكنها استكشاف مهارات الطلبة وذلك باستثمار قدراتها في تحسين جودة مخرجات التدريس والتحصيل لدى طلبتها (Calvo & Topa, 2019).

وتكمن آلية تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في إثراء المناهج والخبرات، وصنع القرارات التي تشجعهنّ على الإبداع والابتكار، وتوجيه المعلمات نحو استخدام الطرق الإبداعية في التدريس، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنمية المهارات الإبداعية لديهنّ، والعمل على الاستفادة من أفكارهنّ الإبداعية وتوظيفها في العملية التعليمية، والعمل على إثارة روح المنافسة لديهنّ بشكل مستمر، والابتعاد عن الحدية في إصدار التعليمات (الطيبي وابداح وجرادات، 2015).

وفي ضوء ما سبق فإن المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال تتلخص في العديد من المواقف التعليمية، والتي من أهمها بناء علاقات إيجابية بينها وبين طلبتها، والتعليم بطرق شيقة تثير التفكير والنقاش، وقدرتهنّ على إكساب طلبته للمهارات التي تساعد في تنمية قدراتهم الإبداعية، وبالتالي فإن المعلمة المبدعة هي التي تستطيع استخدام الأساليب التدريسية التي تؤدي إلى تفعيل المواقف من خلال النقاش الودي، وهنا يقع على عاتق الإدارة وأن الاهتمام بهذا النوع من المعلمات ودعمهنّ وتحفيزهنّ، ومحاولة الاستفادة من تجاربهنّ وأفكارهنّ، ونقل خبراتهنّ إلى المعلمات الأخريات.

## مشكلة الدراسة:

أدت التطورات المتلاحقة في البيئة التربوية إلى تكريس الاهتمام بموضوع الإبداع لدى المعلمين, حيث أصبح ينظر إلى الإبداع بأنه ضرورة من الضرورات التعليمية الراهنة, وذلك نظراً لانعكاس إبداع المعلم على نجاح الطلبة في المستقبل, وقد كرسست المؤسسات التربوية التي تبحث عن الإبداع تفكيرها في البحث عن الأساليب القيادية المثلى التي تنعكس على تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين, وذلك من خلال إيجاد النمط القيادي الذي يحفز المعلمين على التفكير الإبداعي, وحل المشكلات بطريقة إبداعية تحقق الأهداف التربوية.

وأجريت العديد من الدراسات على المستويين المحلي والخارجي في حقل الإدارة التربوية التي تسعى للتعرف إلى دور السلوك الإداري الريادي والقيادة الريادية في تنمية الإبداع والمهارات الإبداعية لدى المعلمين بشكل عام, ومن أبرز هذه الدراسات دراسة حسين (2020) التي هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية في الأردن, ودراسة إسرى (Isra, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة المدرسية في دعم إبداع المعلم لتحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب, والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الريادية وإبداع المعلم. ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في إحدى رياض الأطفال في محافظة المفرق لاحظت أن بعض مديرات رياض الأطفال لديهن بعض القصور في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات والتي انعكست آثارها على مستوى التحصيل العلمي للطلبة, وبعد التقصي حول أسباب هذه المشكلة تبين أن هناك انخفاض في مستوى ممارسة سلوكيات ريادية تعزز من الإبداع خصوصاً وأن السلوك الريادي يرتبط بشكل كبير بالإبداع والابتكار لدى المعلمات. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات.

## أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس, والمؤهل العلمي, وعدد سنوات الخبرة)؟
3. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهن أنفسهن؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لديهنَّ تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي لدى ومتوسط درجات تقديرهنَّ لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لديهنَّ؟

#### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى جانبين, يتمثل الجانب الأول في الأهمية النظرية, ويتمثل الجانب الثاني بالأهمية التطبيقية وعلى النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية في أنه لم يسبق بأن أجريت أي دراسة سابقة حول السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات وذلك في حدود علم الباحثة, حيث بحثت العديد من الدراسات السابقة موضوع تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين وربطها بالقيادة المدرسية بوجه عام, ودون التطرق إلى السلوك الإداري الريادي, وبالتالي فإن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي ربطت فيما بين هذين المتغيرين, وعليه فإنه يتوقع أن تثري هذه الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة المكتبات العربية من النواحي النظرية والمعرفية المتعلقة بالسلوك الإداري الريادي وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية.

#### الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية من خلال ما تسهم به الدراسة من فسخ المجال أمام الباحثين في إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول السلوك الإداري الريادي وتنمية المهارات الإبداعية, بالإضافة إلى ما تقدمه نتائج الدراسة من فوائد عملية في الميدان التربوي, حيث قدمت مجموعة من التوصيات التي قد تفيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس في الأردن.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي.

2. التعرف إلى مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهنّ أنفسهنّ.

3. الكشف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي ومستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات؟

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**السلوك الإداري الريادي:** ويعرف بأنه: "هو السلوك الذي يسعى من خلاله مديري المدارس إلى تحقيق الإبداع والابتكار وإيجاد خدمات جديدة تركز على تحقيق التميز ومنح المؤسسة قيمة مضافة من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة، والقدرة على الإبداع والابتكار، والمخاطرة التي من الممكن أن توصل المؤسسة إلى مكانة مرموقة ورائدة" (القحطاني، 2015: 442). **وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه:** مجموعة السلوكيات الإدارية التي تمارسها مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق بهدف التأثير على المعلمات وسلوكياتهنّ في العمل، وتقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال المستوى الذي يحصل عليه المستجيب على استبانة السلوك الإداري الريادي ومجالاته المتمثلة في (الرؤية، والمبادأة، والاستباقية).

**تنمية المهارات الإبداعية:** وتعرف بأنها: "حصيلة تضافر الجهود التي تمخض عنها مجموعة من الأفكار والأساليب والتطبيقات الإبداعية الناتجة عن الانسجام والتشجيع والتفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين والتي ينتج عنها القدرة على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، والتوصل لأفكار ومقترحات جديدة في العمل" (السليمان، 2016: 8). **وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** قدرة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق على دعم وتشجيع الممارسات الإبداعية لدى المعلمين، وذلك من خلال وضع الخطط والبرامج وعقد اللقاءات والندوات والاجتماعات وتوفير الإمكانيات اللازمة لدعم الأفكار والأعمال الإبداعية لدى المعلمات، ويقاس مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض بحيث يستجيب عليها عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق، وتتضمن على مجموعة من الفقرات.

### حدود الدراسة:

**حد الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة على السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات.

**الحد المؤسسي:** رياض الأطفال في محافظة المفرق.

**الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في محافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023.

الحد البشري: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة ممثلة من معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق.

## الدراسات السابقة

أجرى أيوب وعثمان (Ayub & Othman, 2013) دراسة هدفتَ تعرّف ممارسات الإدارة الريادية، ودورها في بناء مدارس فاعلة في نيجيريا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت استبانة وتوزعت على مجالات (الرغبة بالتميز، والإصرار، وإدارة الذات، والإبداع)، تكونت عينة الدراسة من (180) مدير ومديرة مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الريادية نيجيريا من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كلية مرتفعة ولجميع المجالات، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائياً بين الإدارة المبنية على أساس الرغبة بالتميز، والإصرار، وإدارة الذات، والإبداع، وبين فاعلية المدارس في نيجيريا.

وأجرى بلاك (Blake, 2018) دراسة هدفتَ تعرّف دور مدير المدرسة كريادي في إدارة مدارس التعليم العام في جنوب أفريقيا، وذلك من خلال تعرّف العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المدارس، تكون مجتمع الدراسة من (400) معلماً ومدير مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات تواجه مقدرات مديري المدارس على قيادتها بصورة ريادية فعالة واقتصادية، كما بينت النتائج أن للمهارات الإدارية أثر ذي دلالة إحصائية على مديري المدارس كرياديين.

وأجرت الراجحي والسعود (2020) دراسة هدفتَ تعرّف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوزعت على مجالات الريادة الإدارية المتمثلة في (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة، والتفويض)، وتكونت عينة الدراسة من (301) موجهاً تربوياً ومراقباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم جاءت بدرجة كلية مرتفعة وعلى جميع المجالات.

وأجرى حميدوش (2021) دراسة هدفتَ تعرّف درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات في محافظة طرطوس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوزعت على مجالات الخصائص الريادية، وتمثلت في (القدرة على الإبداع، والمخاطرة، والاستقلالية، والمبادأة، والثقة بالنفس)، وتكونت عينة الدراسة من (140) مدير مدرسة في محافظة طرطوس تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات في محافظة طرطوس جاءت بدرجة كلية مرتفعة ولجميع المجالات.

وأجرت الشطيبي (2021) دراسة هدفت تعرف القيادة الريادية ودورها في بناء مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة الجبيل، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوزعت على مجالات (الرؤية الاستراتيجية، الابتكار، الاستباقية، المخاطرة)، وتكونت عينة الدراسة من (197) معلمة في محافظة الجبيل تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة ولجميع المجالات.

وأجرى إسرى (Isra, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة المدرسية في دعم إبداع المعلم لتحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب، واستخدم المنهج النوعي باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية لعينة مكونة من (40) مديراً ومعلماً في مدينة المبروكية في نيجيريا، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في دعم إبداع المعلمين كان ضعيفاً، كما بينت النتائج أن مستوى إبداع المعلم لتحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب كان أيضاً ضعيفاً.

وهدفت دراسة حسين (2020) التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة موزعة على مجالات التخطيط والأهداف والتدريب وتنمية المهارات والاتجاهات والعلاقة مع المعلمين وتنمية الإبداع، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة تم اختبارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها جاء بدرجة كلية مرتفعة ولجميع المجالات.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة تبين بأن الدراسة الحالية اختلفت معها جميعاً من حيث البيئة التي أجريت فيها الدراسة الحالية والتي تمثلت في رياض الأطفال في محافظة المفرق، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ربطت بين متغيرين ذات أهمية كبيرة وهما السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال وتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات وهذا ما لم تتطرق له أي دراسة سابقة في حدود علم الباحثة.

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق، والبالغ عددهن (404) ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق، ولواء البادية الشمالية الشرقية، ولواء البادية الشمالية الغربية للعام 2023/2022.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (197) معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق جرى اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث مثلت عينة الدراسة (48.9%) من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهن من خلال نشر الرابط الإلكتروني عبر

تطبيق (Google Form), والجدول (1) الآتي بين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس, والمؤهل العلمي, وعدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	العدد	الفئات	
77.2	152	بكالوريوس	المؤهل العلمي
22.8	45	دراسات عليا	
100.0	197	المجموع	
24.9	49	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
61.4	121	5- أقل من 10 سنوات	
13.7	27	10 سنوات فأكثر	
100.0	197	المجموع	
45.2	89	حكومي	ملكية الروضة
54.8	108	خاص	
100.0	197	المجموع	
54.8	108	قصبة المفرق	المديرية
10.7	21	البادية الشمالية الشرقية	
34.5	68	البادية الشمالية الغربية	
100.0	197	المجموع	

**أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بهدف قياس السلوك الإداري الريادي لمديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات, وبذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية, بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة الراجحي والسعود (2020), وحميدوش (2021), والشطيبي (2021), وحسين (2020).

**صدق أداة الدراسة:** تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بهدف تحكيم أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم حول مجالات الأداة, وما تحتويه من فقرات, وللتحقق فيما إذا كانت أداة الدراسة تقيس الهدف الذي وضعت بهدفه, وللتأكد من سلامة بناء الاستبانة, وتم الأخذ بتعديل الاستبانة لإخراجها بصورتها النهائية والحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم, حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (42) فقرة, وبعد إجراء الحذف والتعديل لما أجمع عليه (8) محكمين فأكثر أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية تتكون من (40) فقرة.

**ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا, والجدول (2) الآتي يبين ذلك.

المجال	الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الرؤية	(9-1)	0.936

0.938	(17-10)	المبادأة
0.945	(25-18)	الاستباقية
0.977	(25-1)	السلوك الإداري الريادي
0.969	(15-1)	تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين
0.986		الأداة ككل

يبين الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة تراوحت فيما بين (0.936-0.945) وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.986)، وهذا يشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ؛ الأمر الذي يشير إلى صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة.

**المعالجة الإحصائية:** تم استخدام البرنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائي لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثالث، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد للإجابة على السؤال الثاني والرابع، وتم استخدام اختبار بيرسون للإجابة على السؤال الخامس.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير معلمات رياض الأطفال لممارسة مديرات

#### رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الرؤية	3.19	0.88	متوسطة
2	2	المبادأة	3.15	0.89	متوسطة
3	3	الاستباقية	3.11	0.90	متوسطة
		السلوك الإداري الريادي ككل	3.15	0.86	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة تقدير معلمات رياض الأطفال لممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.86)، وأن المتوسطات الحسابية للمجالات تراوحت ما بين (3.11-3.19) حيث جاء في المرتبة الأولى الرؤية بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية مجال المبادأة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الاستباقية بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف

معياري (0.90) وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك غالبية مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق لأهمية ممارسة السلوك الإداري الريادي, وذلك بهدف التأثير الإيجابي الذي تحدثه هذه الممارسات في المعلمات, وانعكاسها على تحسين سلوكيات المعلمات وتطوير قدراتهن وإمكاناتهن, وكسر الحواجز فيما بين الإدارة والمعلمات, كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق يمارسن هذه السلوكيات في إطار العدالة والمساواة في التعامل مع المعلمات, والابتعاد عن التحيز لبعض المعلمات دون أخرى.

## 1- النتائج المتعلقة بمجال الرؤية ومناقشتها:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الرؤية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحدد رؤية استراتيجية واضحة للأنشطة.	3.45	1.05	متوسطة
2	2	تحفز المعلمات على العمل بروح الفريق لتنفيذ الرؤية المستقبلية.	3.36	1.10	متوسطة
3	6	توضح للمعلمات الرؤية الاستراتيجية التي تنوي تحقيقها.	3.22	1.09	متوسطة
4	8	تحث المعلمات على تطبيق أفكار جديدة تدعم الرؤية المستقبلية.	3.18	1.06	متوسطة
5	9	تضع خططاً إجرائية واقعية بهدف تحقيق الرؤية المستقبلية.	3.17	1.08	متوسطة
6	5	تنظم الجهود كافة والإجراءات المطلوبة لتحقيق الرؤية المستقبلية.	3.14	1.06	متوسطة
7	7	تشرك المعلمات كافة في صياغة الرؤية المستقبلية.	3.10	1.06	متوسطة
8	3	تحدد الرؤية الاستراتيجية للروضة في ضوء التغذية الراجعة.	3.07	1.14	متوسطة
9	4	تمتلك تصوراً واضحاً عن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية.	3.02	1.08	متوسطة
		مجال الرؤية ككل	3.19	0.88	متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الرؤية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمات, حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.02-3.45), حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: "تحدد إدارة الروضة رؤية استراتيجية واضحة للأنشطة" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة, وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصها: "تحفز المعلمات على العمل بروح الفريق لتنفيذ الرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة, وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: "تمتلك تصوراً واضحاً عن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية", بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة بأن النسبة الأكبر من معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق لديهن تصورات بأن غالبية مديرات رياض الأطفال لديهن ممارسات إبداعية تقوم على البحث في فرص تطبيق التفكير الريادي, وأن لدى مديراتهن رؤية لمستقبل رياض الأطفال, وأنهن يبذلن جهوداً لتحقيق هذه الرؤية.

## 2- النتائج المتعلقة بمجال المبادأة ومناقشتها:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال المبادأة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	تعزز من روح المبادرة لدى المعلمين قبل وضع الخطط.	3.26	1.00	متوسطة
2	15	تحضر مبكراً للعمل للحد من حدوث الأخطاء والتجاوزات.	3.19	1.09	متوسطة
3	17	تبنى علاقات داعمة لتطوير الإدارة.	3.16	1.11	متوسطة
4	14	تسعى إلى استثمار الفرص الجيدة في البيئة التربوية.	3.15	1.02	متوسطة
5	12	تبادر بتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لها.	3.13	1.07	متوسطة
6	11	تبذل جهوداً لتحقيق الإنجاز على المستوى المحلي.	3.11	1.09	متوسطة
7	16	تضع الخطط الطارئة قبل حدوث المشكلات.	3.10	1.06	متوسطة
8	13	تشرك المعلمات بتنفيذ التغييرات المطلوبة قبل ظهور الحاجة إليها.	3.06	1.11	متوسطة
مجال المبادرة ككل					
			3.15	0.89	متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال المبادرة لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.06-3.26)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (10) ونصها: "تعزز من روح المبادرة لدى المعلمين قبل وضع الخطط" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (15) ونصها: "تحضر مبكراً للعمل للحد من حدوث الأخطاء والتجاوزات" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) ونصها: "تشرك المعلمات بتنفيذ التغييرات المطلوبة قبل ظهور الحاجة إليها"، بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة إلى أنّ معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق لديهنّ تصورات بأن النسبة الأكبر من مديرات رياض الأطفال لديهنّ القدرة على العمل على إعطاء المهام قيمة مضافة، وأن لديهنّ القدرة على التنبؤ بالاحتياجات والمتطلبات، ولديهنّ مقدرة بالتأثير بالمعلمات وحفزهنّ على اقتناص الفرص.

### 3- النتائج المتعلقة بمجال الاستباقية ومناقشتها:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الاستباقية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية في ضوء رؤية الروضة.	3.17	1.10	متوسطة
2	18	تدعم ثقافة الاستجابة السريعة للمواقف المستقبلية.	3.15	1.07	متوسطة
3	19	تدعم الأفكار التي تنطوي على تطوير العملية التدريسية.	3.14	1.08	متوسطة
4	21	تنسجم بالاستباقية في طرح الأفكار والمبادرات الجديدة.	3.12	1.06	متوسطة
5	23	تتبنى منهجية واضحة بالتخطيط المسبق لمواجهة الظروف المستقبلية.	3.10	1.05	متوسطة
6	24	تحرص على متابعة التطورات الحاصلة في البيئة التربوية.	3.09	1.03	متوسطة
7	22	تتبنى نماذج إدارية تساهم بتعزيز سرعة الاستجابة للمواقف الطارئة.	3.08	1.09	متوسطة
8	20	تنفذ التغييرات المطلوبة قبل ظهور الحاجة الفعلية لها.	3.07	1.01	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الاستباقية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.07-3.17)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (25) ونصها: "تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية في ضوء رؤية الروضة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (18) ونصها: "تدعم ثقافة الاستجابة السريعة للمواقف المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) ونصها: "تنفذ التغييرات المطلوبة قبل ظهور الحاجة الفعلية لها"، بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة إلى أن معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق لديهنّ تصورات بأن غالبية مديرات رياض الأطفال لديهنّ توجه نحو استغلال الفرص المتاحة، والبحث المستمر عن الإمكانيات، والاحتياجات المستقبلية، ودعم الأفكار وأساليب العمل الجديدة والاستجابة للمتطلبات التي تفرضها المتغيرات في البيئة التربوية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) والجدول أدناه تبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي حسب متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية)

المتغيرات	المتغيرات	الرؤية	المبادأة	الاستباقية	الريادي الإداري السلوك
س		3.08	3.04	3.04	3.05
ع	بكالوريوس	0.83	0.84	0.86	0.82
س		3.55	3.50	3.38	3.48
ع	دراسات عليا	0.94	0.99	0.99	0.92
س		3.26	3.28	3.30	3.28
ع	أقل من 5 سنوات	0.96	0.97	1.04	0.94
س		3.09	3.01	2.97	3.02
ع	5- أقل من 10 سنوات	0.86	0.84	0.84	0.83
س		3.51	3.52	3.42	3.48
ع	10 سنوات فأكثر	0.75	0.85	0.77	0.73

3.08	3.02	3.12	3.09	س		
0.80	0.81	0.86	0.81	ع	حكومي	
3.21	3.19	3.16	3.28	س		ملكية الروضة
0.90	0.96	0.92	0.93	ع	خاص	
3.21	3.16	3.20	3.25	س		
0.79	0.79	0.83	0.84	ع	قصة المفروق	
2.79	2.73	2.80	2.84	س		المديرية
0.64	0.69	0.61	0.63	ع	البادية الشمالية الشرقية	
3.17	3.16	3.16	3.20	س		
0.99	1.07	1.04	0.99	ع	البادية الشمالية الغربية	

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجدول رقم (8) التالي.

الجدول (8): تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في

#### محافظة المفروق للسلوك الإداري الريادي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.01	8.15	5.89	1	95.8	الرؤية	المؤهل العلمي
0.01	6.81	5.07	1	75.0	المبادأة	هوتلنج = 0.065
0.08	3.04	2.31	1	2.31	الاستباقية	ح=3.000
0.01	6.20	4.23	1	4.27	السلوك الإداري الريادي	
0.22	1.51	1.09	2	2.19	الرؤية	الخبرة
0.06	2.94	2.19	2	4.38	المبادأة	هوتلنج = 0.057
0.07	3.05	2.43	2	4.86	الاستباقية	ويلكس = 0.946
0.07	2.65	1.82	2	3.64	السلوك الإداري الريادي	ح=6.000
0.14	2.17	1.57	1	1.57	الرؤية	ملكية الروضة
0.74	0.11	0.08	1	0.08	المبادأة	هوتلنج = 0.041
0.23	1.46	1.11	1	1.11	الاستباقية	ح=3.000
0.30	1.08	0.75	1	0.75	السلوك الإداري الريادي	
0.12	2.14	1.55	2	3.10	الرؤية	المديرية
0.13	2.04	1.52	2	3.03	المبادأة	هوتلنج = 0.030
0.15	1.91	1.45	2	2.90	الاستباقية	ويلكس = 0.971
0.12	2.16	1.49	2	2.98	السلوك الإداري الريادي	ح=6.000

يتبين من الجدول (8) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة

ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفروق للسلوك الإداري الريادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وجاءت

الفروق لصالح البكالوريوس.

2. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي.

3. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر ملكية الروضة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي.

4. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المديرية على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهن أنفسهن؟

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهن أنفسهن

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تشجع المعلمات على استخدام أساليب تربوية إبداعية	3.21	1.13	متوسطة
2	11	تعمل على دعم أعمال المعلمات الإبداعية.	3.16	1.11	متوسطة
3	6	تحفز المعلمات معنوياً لتنمية الإبداع لديهم.	3.14	1.15	متوسطة
4	4	تغرس في أنفس المعلمين مبادئ الإبداع والابتكار.	3.13	1.18	متوسطة
5	3	تساعد المعلمات في تنمية المهارات التدريسية لديهن	3.12	1.19	متوسطة
6	9	تبتكر أنشطة من شأنها تنمية جوانب شخصية المعلمات.	3.11	1.06	متوسطة
7	8	توفر مناخ تنظيمي يحفز المعلمات على الإبداع.	3.08	1.12	متوسطة
8	10	توفر أجواء تعاونية لتنمية الإبداع لدى المعلمات.	3.06	1.14	متوسطة
9	7	تعقد لقاءات للتداول مع المعلمات لزيادة دورهم الإبداعي.	3.05	1.11	متوسطة
10	5	تمنح الصلاحيات التي تنمي المهارات القيادية لدى المعلمات.	3.04	1.07	متوسطة
11	1	تنظم رحلات تعليمية لتنمية مهارات المعلمات.	3.03	1.15	متوسطة
12	15	تشجع المعلمات على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية.	3.03	1.15	متوسطة
13	13	تعمل على إيجاد برامج خاصة بإعداد المعلمات المبدعات.	3.02	1.15	متوسطة
14	14	تتبع نمط القيادة التشاركية لتنمية الإبداع لدى المعلمات.	3.01	1.13	متوسطة
15	12	تشجع المعلمات على إجراء البحوث العلمية لتنمية الإبداع لديهن.	2.99	1.15	متوسطة
تنمية المهارات الإبداعية ككل					
			3.08	0.95	متوسطة

يبين الجدول (9) أن تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهن أنفسهن جاءت بدرجة كلية متوسطة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.95)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات تنمية المهارات الإبداعية ما بين (2.99-3.21)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (2) ونصها: "تشجع المعلمات على استخدام أساليب تربوية إبداعية" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (11) ونصها: "تعمل على دعم أعمال المعلمات

الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة, وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) ونصها: " تشجع المعلمات على إجراء البحوث العلمية لتنمية الإبداع لديهن", بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود قدرة لدى السنبه الأكبر من مديرات رياض الأطفال على رسم الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على دعم وتنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات, وذلك من خلال ما تقوم به من استخدام استراتيجية التحفيز, وبت روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين, وتوفير مديري المدارس للإمكانات اللازمة لتنمية الإبداع, والعمل على نقل الخبرات ونشر الأفكار الإبداعية داخل الروضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لديهن تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق حسب متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية) والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال حسب متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الفئات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.87	3.01	0.87	2.97	ملكية	حكومي	0.87	3.01
1.00	3.13	1.08	3.45	الروضة	خاص	1.08	3.45
0.85	3.14	1.04	3.22		قصبة المفرق	1.04	3.22
0.67	2.68	0.92	2.97	المديرية	البادية الشمالية الشرقية	0.92	2.97
1.12	3.10	0.84	3.30		البادية الشمالية الغربية	0.84	3.30

يبين الجدول (10) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية في مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهن أنفسهن حسب متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وملكية الروضة والمديرية), ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي كما هو مبين في الجداول رقم (11).

الجدول (11): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى

معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق من وجهة نظرهن أنفسهن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	-------------------

0.01	7.62	6.45	1	6.45	المؤهل العلمي
0.31	1.18	1.00	2	1.99	سنوات الخبرة
0.41	0.70	0.59	1	0.59	ملكية الروضة
0.11	2.28	1.93	2	3.87	المديرية

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي على مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس.
  2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة على مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق.
  3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر ملكية الروضة على مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق.
  4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المديرية على مستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة المفرق.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق للسلوك الإداري الريادي لدى ومتوسط درجات تقديرهنّ لمستوى تنمية المهارات الإبداعية لديهنّ؟

جدول (12): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة السلوك الإداري الريادي ومستوى تنمية المهارات

المجال	معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	الدالة الإحصائية
الرؤية	0.877**	.000
المبادأة	0.892**	.000
الاستباقية	0.918**	.000
الريادي الإداري السلوك	0.929**	.000

يبين الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك الإداري الريادي ومستوى تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمات ككل حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ( $0.929^{**}$ ) بدلالة إحصائية (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى درجة ارتباط كبيرة بين مجالات السلوك الإداري الريادي مجتمعة وتنمية المهارات الإبداعية.

التوصيات:

1. تقدم إدارات رياض الأطفال الدعم الكافي للأفكار الإبداعية الصادرة عن المعلمات.
2. تعزز إدارات رياض الأطفال للمناخ التنظيمي، وذلك أنه كلما كان المناخ التنظيمي إيجابياً بشكل أكبر انعكس ذلك على توفير الأجواء التعاونية التي تنمي الإبداع لدى المعلمات.
3. تعزز إدارات رياض الأطفال مستوى التعاون مع المعلمات خصوصاً في ما يتعلق بتنمية مهاراتهم التدريسية، وذلك من خلال معالجة أوجه القصور في التدريس.
4. تعزز إدارات رياض الأطفال من حجم الحوافز للمعلمات اللواتي يؤدين مهامهنّ التدريسية بطرق إبداعية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- حسين, هيفاء (2020). دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن.
- حمود, خضير (2016). السلوك التنظيمي, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حميدوش, أنور (2021). درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في محافظة طرطوس, مجلة جامعة البعث, 43(18), 93-124.
- الراجحي, رابعة والسعود, راتب (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للقيادة الإدارية في مدارسهم, المجلة التربوية الأردنية, 5(4), 47-68.
- السليمان, أمل (2016). تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى في مدينة الرياض في ضوء بعض الخبرات المعاصرة, كليات الشرق العربي للدراسات العليا, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- الشطيبي, عواطف (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل, مجلة كلية التربية, 37(11), 550-571.
- الطيبي, مسلم وابداح, رائد وجرادات, محي الدين (2015). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس, مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية, 4(13): 311-344.
- عبدالجبار, حسن وصديق, حسناء (2022). الأنماط الادارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات, مجلة التربية للعلوم الإنسانية, 2(1), 495-520.

- علي, عبير وفايد, عبدالستار (2022). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, 16(3), 318-454.
- العيسى, إسراء (2020). دور مديري المدارس الأساسية في تربية قصة المفرق في تنمية الطاقات الإبداعية لدى المعلمين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة آل البيت, المفرق, الأردن.
- القحطاني, عبير (2018). القيادة الريادية كمدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل, الدمام, السعودية.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Amtu, O., Siahaya, A. & Taliak, J. (2019). Improve Teacher Creativity Through Leadership and Principals Management, *Academy of Educational Leadership Journal*, 23(1): 1-26.
- Ayub D. & Othman, N. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. *Asian Social Science, Canadian Center of Science and Education*, 9 (12), 126-145.
- Blake, B. (2018). *The principal as an entrepreneur in the management of school. Master dissertation, faculty of education, University of Johannesburg.*
- Calvo, C. & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players, *Behavioral Sciences*, 9(3): 1- 29.
- Carmel. A. & Paulus, B. (2015). CEO Ideational Facilitation Leadership and Team Creativity: The Mediating Role of Knowledge Sharing, *Journal of Creative Behavior*, 49(1), 53-75.
- Gunawan, A. (2022). Do Demographic Variables Make a Difference in Entrepreneurial Leadership Style? Case Study Amongst Micro and Small in Creative Economy Entrepreneurs in Jakarta, Indonesia, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3 (2), 1-6.
- Isra, R. (2020). The Role of School Leadership in Supporting Teacher Creativity to Improve Student Learning Outcomes in SMK Negeri 1 Al-Mubarkeya Ingin Jaya, *Konfrontasi Journal: Culture, Economy and Social Changes*, 7 (4): 293-302.
- Sawaeen, F. & Ali, M. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*, (10), 789-800.
- Wiyono, B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement, *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 705-725.