

دور مديرات رياض الأطفال في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي
لدى المعلمات في مديرية تربية لواء بني عبيد

أ. نايفة خلف العبدوني

مشرفة لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية

(تاريخ الاستلام 2023/04/19، تاريخ القبول 2023/05/02)

The role of Kindergarten principals in creating an organizational environment that fosters
creative behavior among teachers in the Bani Obeid Brigade Education Directorate

Mr. Naifa Khalaf Al-Abdouni

Supervisor at the Jordanian Ministry of Education

(Received 19/04/2023, Accepted 02/05/2023)



الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى الملمات في مديرية تربية لواء بني عبيد، والكشف عن أثر المتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع الرياض، وسنوات الخبرة لدى الملمات)، تكونت عينة الدراسة من (١٧٨) من ملمات رياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديرات المدارس في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى ملمات رياض الأطفال جاءت بدرجة (مرتفعة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع الرياض، والخبرة). في ضوء النتائج أوصت الدراسة باستمرار مديرات الرياض بتهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى الملمات.

الكلمات المفتاحية: رياض الأطفال، البيئة التنظيمية، السلوك الإبداعي، لواء بني عبيد.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the role of Kindergarten principals in creating the organizational environment that fosters creative behavior among teachers in the Bani Obaid District Education Directorate, and to reveal the impact of variables (practical qualification, type of school, and years of experience for female teachers). The study sample consisted of (178) One of the kindergarten teachers in the Directorate of Education of the Bani Obeid Brigade. Use the descriptive survey method, and the questionnaire as a data collection tool. The results of the study showed that the role of school principals in creating the organizational environment that fosters creative behavior among kindergarten teachers came with a (high) degree, and there were no statistically significant differences due to the variables (educational qualification, type of school, and experience). In light of the results, the study recommended that school principals continue to create an organizational environment that fosters creative behavior among Kindergarten teachers.

Keywords: school principals, kindergartens, organizational environment, creative behavior, Salt Bronchus, kindergarten teachers.

المقدمة :

عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وكل ما يتصل بالطلبة وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فالإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد.

والإدارة الحديثة في رياض الأطفال التي تطمح للبقاء والنمو والازدهار يجب أن تأخذ في الاعتبار دائماً أن السمة المميزة للعصر الذي نعيش فيه هو التغير في مختلف مجالات الحياة والنشاط الإنساني فيها. وقد يكون هذا التغير فجائياً وشاملاً لكافة النواحي وقد يكون تدريجياً وبطيئاً، وقد يكون ذو تأثير مباشر على المؤسسات المختلفة في المجتمع التعليمية منها وغير التعليمية وقد يكون ذو تأثير جانبي، والمهم أن الظروف لا تبقى في حالة سكون على حالها مما يتطلب من مديرات رياض الأطفال أن يكنّ منتبهات باستمرار لمواجهة المواقف والمشكلات الناجمة عن هذا التغير لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق للمؤسسة التعليمية الاستمرار (شريف، ٢٠٠٧، ١٠٣).

ومرحلة رياض الأطفال كما بينت العالم (٢٠١٨) مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى، بل تكاد تكون أكثر أهمية، فهي تهتم بتنمية مهارات الطفل الاجتماعية والحركية والوجدانية، وتؤدي دوراً مهماً في تكوين شخصيته وتطوير قدراته العقلية والجسدية، وتُساعده في التعبير عن نفسه ومشاعره واحتياجاته، وتغرس لديه القيم الأخلاقية وتعزز سلوكياته الإيجابية وتقوي مهاراته اللغوية. وعرفت الجمال (٢٠١١، ١٤) بأنها: "مؤسسة تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة والسابعة، وتسبق المرحلة الأساسية، وتقدم رياض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تستند إلى مبادئ علمية". وبين جريبلين وجيريلت (Griebing & Gilbert, 199, 2020) أنَّ عملية التعلم في مرحلة رياض الأطفال تتمحور حول إكساب الطفل عدداً من العلوم والمعارف والسلوكيات عن

يمتاز العصر الحالي بالتطور السريع في مجالات الحياة كافة، وقد صاحب هذا التطور متغيرات جديدة أفرزتها الطفرة المعلوماتية والنهضة الإلكترونية على عمل الأفراد في المؤسسات المختلفة، إذ أصبح الكل يعمل بتسارع عالٍ بحثاً عن الإبداع والتطور والأخذ بكل ما هو جديد في مجال المعرفة، كما أن التغيرات التنظيمية الجديدة والمتمثلة في الأدوار، والمسؤوليات والعلاقات، وعمليات الاتصال والتواصل على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة أصبحت واقعاً فرض نفسه على الساحة المحلية والعالمية.

تُعد الإدارة شريان مهم في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة الأمن، والعطاء، والإبداع فيها، وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تنبئها لمفاهيم المساواة والاحترام وتنظيم نشاطاتها في ظل تنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات في البيئة الداخلية وتشابكها، وتأثرها بمؤثرات البيئة الخارجية، فإنها لا تنتظم إلا في ظل إدارة حكيمة تهدف إلى التأثير في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتحفيزها ودفعها لتحقيق الأهداف العامة المنشودة التي تتوقف على كفاءة وفاعلية الإدارة ومدى قدرتها على توجيه جهود المؤسسة (المري، ٢٠١٩، ٣). وتعيش الإدارة عصراً سمته التقدم والتطور والتجديد، والبحث عن الكفاءة والإبداع والابتكار، حيث يشهد العالم المتقدم والنامي على السواء تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات التعليمية، لذا فإن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدره المؤسسات التعليمية على إنجاز المهمات الموكلة لها على أحسن وجه، وعلى مقدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإبداع والابتكار (Hodgkinson, 2000, 160).

فالمدرسة كما وصفها عطوي (٢٠١٤، ٥) مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وتهدف الإدارة المدرسية لتنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين لتحقيق هدف معين، بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة. تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد

ومن أجل المحافظة على عمل رياض الأطفال وإخراجها بالصورة التي أنشئت من أجلها تقوم وزارة التربية والتعليم ممثلة بقسم الإشراف التربوي بعقد دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال في الأردن باستمرار خلال العطلة الصيفية وفي الأوقات المناسبة، والهدف منها تلافي أي قصور قد يواجهه الطفل في بيته أو بيته إضافة إلى تحسين نوعيتها باستمرار وإطلاع المعلمات على كل ما هو جديد في مجال عملهن، واستخدام أفضل الأساليب الحديثة في التعامل مع هذه المرحلة.

لذلك يمكن القول أن تحقيق أهداف رياض الأطفال يتوقف بالدرجة الأولى على معلمة رياض الأطفال، فهي المفتاح الحقيقي لتربية أطفال ما قبل المدرسة، وهي المسؤولة عن تكوين شخصيتهم المتوافقة مع التراث المجتمع، وهي المثل الأعلى للأطفال، كما يتضح أيضاً عظم رسالة معلمة رياض الأطفال لتعدد المهام والأدوار المناطة بها (محمد، ٢٠١٧، ٣٨). وتُشير نتائج دراسة لارا سينيسومو وآخرون (Lara-Cinisomo et al., 2009) إلى أن تهيئة بيئة تعليمية مناسبة في رياض الأطفال تُسهم على التنبؤ بنمو الطفل المعرفي والاجتماعي، بقدر أكبر من الأطفال الذين يلتحقون في صفوف ذات جودة أقل من ناحية بيئة الروضة، والصفوف فيها.

وعليه يتطلب العمل في رياض الأطفال أن يكون القائمون عليها من مديرات ومعلمات مؤهلات علمياً، ولديهن الاستعداد النفسي والتدريب على أساليب التعليم التي تتمكن من إكسابهم الخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم من خلال الأنشطة المرتكزة على مفاهيم محددة في سبيل النمو المتكامل للطفل. وتأتي أهمية مديرة الروضة من كونها تقوم بدور التوجيه والإرشاد وتنظيم الأعمال، وتوزيع المستويات والقيام بالدور التنظيمي والإشراف على المؤسسة التعليمية والتربوية، وبهذا تصبح الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط البرامج وتهيئة الجو المناسب للعمل حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها (الجميل، ٢٠١١، ٦٧)، ولتحقيق ذلك يتوجب على مديرة رياض الأطفال متابعة معلوماتها بشكل دؤوب، والسعي بشكل مستمر لتهيئة بيئة تعليمية إيجابية نتيجة تعاظم إمكانات التعليم لدى المعلمات وإنجازات التعلم لدى الأطفال، ولضمان هذا الجو ينبغي أن تكون مديرة رياض الأطفال فاعلة ومقنعة ومرنة ومتعاونة ومتفهمة (المبيضين، ٢٠١٧، ٤٢).

طريق اللعب الذي يتمثل بالأنشطة والمسابقات والألعاب التفاعلية التي يشارك فيها الطفل ويستفيد منها في بناء شخصيته، ويساعده على الانخراط مع أقرانه والتواصل معهم، الأمر الذي يعزز من ثقته بنفسه ويعزز من قدراته الإبداعية والعقلية.

وبناءً عليه ازداد الاهتمام بتعليم مرحلة الطفولة المبكرة؛ باعتبارها حق من حقوق الإنسان حيث إن التعليم في الطفولة المبكرة تتكشف من خلاله إمكانات وقدرات الطفل وصراعه النشط مع البيئة المادية والاجتماعية (Ziegenhain & Gloger- Tippelt, 2013, 796). كذلك أيضاً فإن الاهتمام ببرامج الطفولة المبكرة يُعد الركيزة الأساسية في التغلب على الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث أن تنمية وتوعية الفرد منذ طفولته ينتج أفراداً أكثر وعياً وانتماء لأوطانهم، وفي الوقت الحاضر تبدي المجتمعات العربية وعياً أكثر من السابق بضرورة التحاق الطفل برياض الأطفال، وأصبح واضحاً لدى البعض أن تنمية الطفل ومساعدته على التعلم ليست مهارة يكتسبها القائمون على رعاية الطفل بالفطرة، إذ لا بد من إلحاق الطفل بروضة يقوم عليها مربون مختصون في تلك المرحلة يستجيبون لتطوره ويؤمنون له قاعدة ثانية ينطلق منها ليكتشف العالم الواسع (فارس، ٢٠٠٦، ٣٨).

ونتيجة لذلك عمدت وزارة التربية والتعليم الأردنية للاهتمام برياض الأطفال، وتوفير طاقم تربوي مؤهل يقع على عاتقه عملية التطوير والتنمية باستمرار للأطفال، ومن الأسباب التي سارعت إلى وجود رياض أطفال في الأردن: إدخال وزارة التربية والتعليم كل ما من شأنه المساعدة على تطوير العملية التربوية، وحرص الآباء والأمهات على تلقي أبنائهم للتربية المناسبة منذ نعومة أظفارهم وما لذلك من دور في تنمية شخصياتهم لاحقاً، خروج المرأة للعمل ومشاركتها زوجها أعباء الحياة مما ترتب عليه عدم وجود من يقوم برعاية الأبناء الصغار أثناء ذلك وبخاصة أن الرجل أيضاً يكون في العمل، وجود مردود مالي مرتفع نسبياً لأصحاب الرياض والقائمين عليها، ومناداة كبار رجال التربية والعلماء بأهمية رياض الأطفال في حياة الإنسان المتكاملة، وشعور بعض أولياء الأمور بأن وجود رياض أطفال يُسهم في نضوج أبنائهم مبكراً (جرادات، ٢٠١٥، ١٩-٢٠).

حثهن في الاطلاع على كل ما هو جديد في العملية التعليمية لرياض الأطفال، ورفع كفاياتهن التعليمية، وتزويدهن بالخبرات التربوية اللازمة، والارتقاء بمستواهن العلمي والثقافي.

ومديرة رياض الأطفال المتميزة من تسهم بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة لملماتها، لغرس وتحسين السلوك الإبداعي لديهن؛ لأن نجاح رياض الأطفال تتطلب نخبة تربوية واعية، ويمتلكن المقدرة للتعامل مع المتغيرات الأساسية الحالية والمستجدة بنجاح وفعالية، فمدارس رياض الأطفال تعتبر حقلاً لإعادة الإنتاج، كونها تحقق الاندماج الاجتماعي لكافة أركان العملية التعليمية بداخلها مما يسهم في تطور مجتمعهم وارتقائه، وهذا يرتبط ارتباطاً قوياً بتوفير مديرات واعيات لرياض الأطفال (بوفتين، ٢٠١٢، ٢٢).

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثة أن مديرة رياض الأطفال المبدعة تُعد الركيزة لنجاح رياض الأطفال، فتمثل وظيفتها بمساعدة ملماتها على إنتاج الأفكار المبدعة بشكل مستمر، فضلاً عن تهيئة بيئة تنظيمية حاضنة للسلوك الإبداعي، وإكسابهن الخبرات والمهارات المتنوعة في العملية التعليمية برياض الأطفال. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور مديرات رياض الأطفال في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى الملمات في مديرية تربية لواء بني عبيد.

مشكلة الدراسة

تقع على عاتق مديرات رياض الأطفال العديد من المهمات والمسؤوليات، فهن مسؤولات عن كافة جوانب العملية التربوية في الروضة، كما أنها حلقة الوصل بين الروضة والجهات التربوية والأسرة، فالروضة لم تعد مكاناً للتسلية وقضاء الوقت فحسب بل هي مكان يُشكل توجهات الأطفال، واكتشاف مواهبهم وقدراتهم التي تحتاج إلى رعاية وعناية بشكل كبير، وهذا لن يتحقق إلا إذا توافرت الإدارة المؤهلة القادرة على ترجمة أهداف رياض الأطفال لتحقيق غايتها التي وجدت من أجلها. حيث بينت نتائج مسح مؤسسة الملكة رانيا الوطني لتنمية الطفولة المبكرة لعام (٢٠١٥) أن هناك تفاوت بين رياض الأطفال في القطاع الحكومي والخاص، فرياض الأطفال في القطاع الخاص تمتلك موارد ومعدات أفضل من نظيرتها التابعة للمنظمات المجتمعية أو المؤسسية أو دور الحضانة المدرسية التي تشرف عليها ملمات وزارة التربية والتعليم، كما أن رياض الأطفال لا توفر بجميع الصفوف مواد تحفز على التعلم واللعب، بالإضافة لذلك صرح نصف مقدمي الرعاية في رياض

وتكمن أهمية عمل مهنة مديرة رياض الأطفال بمسؤوليتها في توجيه الملمات والإشراف عليهن نحو طبيعة عمل رياض الأطفال وطبيعة عملهن، ويتوسع مجال عملها لتشمل الإشراف على برامج التعليم والأساليب المتبعة في التدريس وتحسين المناهج في رياض الأطفال. وبين هوارد وآخرون (Howard et al., 2020) أن مهام مديرة الروضة "ما قبل المدرسة" تتضمن قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة للوصول لأفضل النتائج، وتوفير فريق مساند لها يُساعد في العمل لبلوغ الأهداف المرجوة، وتكون المديرة هي المسؤولة الأولى عن رعاية هذا النظام ومتابعته للتأكد من أنه يسير بالطرق المرسوم نحو غاية واحدة تلقي فيها العاملات جميعهن، والتي هي إعدادا الطفل للالتحاق بالروضة ليتم إعدادهم نفسياً وجسدياً وعاطفياً، والعمل على توفير الظروف اللازمة التي تمكن المعلمة من مساعدة الطفل على النمو في مختلف المجالات.

ومديرة الروضة كما بين الكريمين (٢٠٢١، ٣٠٠) ينبغي أن تكون تربوية لديها المقدرة على إثارة اهتمام ملماتها واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب به، ويُعد الإبداع موضوع اهتمام كثير من الباحثين، وبخاصة في العصر الذي يشهد تطورات تكنولوجية وخدمية، بالإضافة إلى ثورة الاتصالات المتسارعة التي ألقت بظلالها على دور الرياض في تنمية الإبداع لدى ملمات رياض الأطفال في ضوء فلسفة التربية والتعليم، والتي تعكس مدى كفاياتها المهنية العالية، وقدرته على تحفيز الملمات على الإبداع، مما يمكنه من إفراح المجال أمامهن ليقوم بوضع الأهداف أو المشاركة في وضعها، وتشجيعهن على حل المشكلات وعرض الحلول المناسبة بشكل مفتوح.

وعلى مديرات الرياض كما بين كامل (٢٠٢١، ٤٣٤-٤٣٥) أن يقمن في تهيئة البيئة التنظيمية الجاذبة للملمات، وتوفير جميع متطلبات العملية التعليمية لديهن، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأمان الوظيفي لملماتهن، ويُشجعهن للاستمرار في تقديم كافة خدماتهن للأطفال بأقصى طاقتهن، كما أن قيام مديرات رياض الأطفال بتهيئة البيئة التنظيمية الجاذبة للملمات يُساعد في زيادة ارتباطهن بالعمل، وقوة انتمائهم لمؤسسات رياض الأطفال التي يعملن بها، وذلك عن طريق إرساء معايير أخلاقية وقواعد ومبادئ أساسية منظمة تعزيز الالتزام بهذه المعايير، وترسيخ أسس الممارسات الجيدة واحترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء، وعلى مديرات رياض الأطفال تنمية ملماتهن مهنيًا من خلال

الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى
معلمات رياض الأطفال.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ١- ما دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظرهن؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، نوع الرياض)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات في لواء بني عبيد من وجهة نظرهن، وذلك لتعزيز التزامهن بها لتكون ذات طابع حقيقي وإيجابي لديهم.
- الكشف عن دلالة الفروق لأثر متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الرياض في دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات في مديرية تربية لواء بني عبيد، وذلك لتقصي هذه الفروق والوقوف عليها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية

- تأتي أهمية الدراسة من المساهمة في إثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، والأدب النظري بدراسات حول درجة دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال.

الأطفال عن عدم صلاحية المرافق الخارجية. ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات المحلية تبين لها أنَّ رياض الأطفال في المملكة الأردنية الهاشمية تعاني لبعض المعوقات التي تحول دون قيامها بأدوارها بالشكل الصحيح، وهذا ما بينته نتائج دراسة الشراري (٢٠٠٧) أنَّ أهم المعوقات التي تواجه رياض الأطفال في الأردن زيادة أعداد الأطفال في الغرفة الصفية مما ينتج عنه عدم فهم الأطفال للمعلومات التي يتلقونها أثناء الدرس، وبالتالي لا يأخذ الطفل حقه من الرعاية والاهتمام، وعدم مقدرة المعلمة في التعامل مع تلك الأعداد داخل الغرفة الصفية. وبينت نتائج دراسة عبد الحق (٢٠١١) عدم رضا المعلمات عن النشاطات والوسائل التعليمية المستخدمة في تنفيذ المناهج من حيث تنوعها واستخدام الألعاب في التدريس. وأكدت نتائج دراسة السليحات (٢٠١٨) أنَّ واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن جاءت بدرجة متوسطة. بالرغم من التسلسل الزمني للدراسات السابقة إلا أنها أكدت على أن رياض الأطفال في الأردن تُعاني من معوقات تحول من قيامه بأدوارها بالشكل الصحيح، حيث بينت نتائج دراسة أبو جبار وبطاح (٢٠٢٢) أن واقع رياض الأطفال في الأردن في مجالات القيادة الإبداعية لبيئة الرعاية والتعلم، والقيادة الإبداعية لمعلمة الروضة، والقيادة الإبداعية لمنهاج الروضة، والقيادة الإبداعية لتكنولوجيا التعليم، والقيادة الإبداعية للتواصل والاتصال والعلاقات العامة، والقيادة الإبداعية للالتزام جاءت جميعاً بدرجة متوسطة.

وانسجاماً مع نتائج الدراسات السابقة لاحظت الباحثة أن رياض الأطفال تُعاني من معوقات تحول دون قيامها بالدور الذي أسست من أجله مما يُعيق مديرات رياض الأطفال من تهيئة بيئة تنظيمية حاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلماتهن، وهذا الأمر ربما يعود إلى اكتظاظ الغرف الصفية داخل رياض الأطفال، وقيام العديد من أولياء الأمور بنقل أبنائهم من رياض الأطفال الخاصة إلى الحكومية مما أسهم في زيادة الضغط على رياض الأطفال وكافة العاملين بها، وهذا كله أسهم في تفاوت مديرات رياض الأطفال في تهيئة بيئة تنظيمية حاضنة للسلوك الإبداعي، وتركيزها على توفير المتطلبات الأساسية للمعلمات، والتي ربما لا تفي بالمرجو منها. ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور مديرات

الغرض. من خلال: (أنظمة وإجراءات العمل، والحوافز، والتدريب).

- **رياض الأطفال اصطلاحاً:** وتعرف بأنها برنامج يأتي ما قبل المدرسة في فترة الطفولة المبكرة، يدمج بين التعليم واللعب، يُديره مجموعة من المدربين والمؤهلين مهنيًا، وتتراوح أعمار الأطفال الذين يُسجلون في رياض الأطفال بين أربع إلى خمس سنوات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠). **وتعرف إجرائياً بأنها:** رياض الأطفال التي تقع في لواء بني عبيد، ويلتحق بها الأطفال ما قبل المدرسة وتتراوح أعمارهم بين أربع إلى خمس سنوات.

- **لواء بني عبيد:** هو تقسيم إداري يتبع محافظة إربد شمال الأردن، ويتكون لواء قسبة بني عبيد من (٤٩) شعبة رياض أطفال حكومية، و(٢١٣) شعبة رياض أطفال خاصة، ويبلغ عدد معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة (٢٥٦) معلمة.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **حد الموضوع:** اقتصرَت الدراسة على موضوع دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات في مديرية تربية لواء بني عبيد.

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على جميع معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في لواء بني عبيد.

- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مديرية بني عبيد -في الأردن.

- **حدود زمنية:** تم تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

- **محددات الدراسة:** تتمثل محددات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، ومدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع الذي أخذت منه.

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية ولتقديم الاقتراحات والتوصيات بناءً على الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة وتم الترتيب من الأقدم إلى الأحدث.

- وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحثة من الدراسات الحديثة التي أجريت عن دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات.

الأهمية العملية

- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة القائمين على رياض الأطفال الحكومية والخاصة في لواء بني عبيد في التأكيد على الالتزام بتهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال.

- ومن المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة مديرات رياض الأطفال، ومشرفاتها، ومعلماتها، في التعرف إلى درجة توافر الكفايات اللازمة لمديرات رياض الأطفال.

- ومن المؤمل أن تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في عقد دورات تدريبية لمديرات الرياض لاطلاعهن على المعايير العالمية في البيئة التنظيمية لتطبيقها في مدارسهن.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **البيئة التنظيمية اصطلاحاً:** "هي البيئة الداخلية مادية وغير مادية التي يعمل بها الفرد ضمن الإمكانيات والمواد المتاحة لهم" (جواد، ٢٠١٠، ١٦).

- **السلوك الإبداعي اصطلاحاً:** "عملية إنتاج أو توليد الأفكار الجديدة، والتي تتصف بالأصالة والقيمة والفائدة من أجل النهوض بالمؤسسات والمجتمع بآثره، ومن خلالها يستطيع الحكم على الآخرين بالإبداع من خلال قيامه بأداء العمل بأسرع وقت وأقل جهد وبدقة عالية" (عبد الفتاح، ٢٠١٣، ٢٥).

- **البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي إجرائياً:** هي مقدار ما توفره مديرات رياض الأطفال من بيئة محفزة للعمل، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهن وعطائهن في العملية التعليمية مع الأطفال، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مديرات الرياض على فقرات استبانة الدراسة التي قامت الباحثة بتطويرها لهذا

والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٧٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال جاء بدرجة مرتفعة، إلا أنه يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

هدفت دراسة الزبون (٢٠١٩) في الأردن التعرف إلى مدى مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٨٠) معلمة ت في مدينة عمان، وأسفرت النتائج أن مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال على الأداة ككل جاءت بدرجة مرتفعة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وكشفت دراسة البشر والتوجيه (٢٠١٩) في السعودية عن متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على جميع المشرفات التربويات لرياض الأطفال في منطقة الرياض والبالغ عددهن (٣٤) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في محور المتطلبات المهارية والفكرية والتنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في محور المتطلبات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهدف دراسة أرماني وراكيماتواتي (٢٠٢٠) Aryani & Rakimatwati، في بيكانبارو - أندونيسيا تطوير نموذج لإدارة التعليم لمرحلة الطفولة المبكرة بالاستناد إلى التطور النمائي للطفل، واستخدام المنهج التطويري في البحث العلمي؛ حيث استند الباحثان على نموذج (التحليل - التصميم - التطوير - التنفيذ - التقييم) في الإدارة، وجرى استخدام الملاحظة والاستبانة لجمع البيانات، وقد

كشفت دراسة بوفتين (٢٠١٢) عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٣٣٠) معلمة رياض أطفال في محافظتي حولي ومبارك الكبير، وأسفرت النتائج أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي.

بينما سعت دراسة سنبل (٢٠١٤) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٢٤٠) مديرة ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية، وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية جداً، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية ودرجات الالتزام التنظيمي للمعلمات.

وسعت دراسة المواضية (٢٠١٨) الكشف عن أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيّات في مديرية تربية الزرقاء، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٤٩٤) مربية رياض أطفال تم اختيارها بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية، وأظهرت النتائج وجود أثر للتماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال في مديرية تربية الزرقاء، وأن مستوى التماثل التنظيمي وأبعاده جاء بمستوى متوسط، ومستوى دافعية العمل وأبعاده جاءت أيضاً بمستوى متوسط.

وأجرى كامل (٢٠١٨) دراسة في مصر لتقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي،

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- **المنهجية:** استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي كدراسة بوفتين (٢٠١٢)، ودراسة سنبل (٢٠١٤)، بينما استخدمت دراسة كامل (٢٠١٨) المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت دراسة المواضية (٢٠١٨)، ودراسة الزبون (٢٠١٩) المنهج الوصفي، أما فقد اتبعت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.
- **العينة:** تم تطبيق أغلب الدراسات السابقة على معلمات رياض الأطفال كدراسة بوفتين (٢٠١٢)، ودراسة المواضية (٢٠١٨)، ودراسة كامل (٢٠١٨)، ودراسة الزبون (٢٠١٩). بينما استهدفت دراسة سنبل (٢٠١٤) مديرات ومعلمات رياض الأطفال. في حين استهدفت دراسة البشر والتوجيهي (٢٠١٩) المشرفات التربويات لرياض الأطفال.
- **الأداة:** استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشابهت مع كافة الدراسات السابقة كدراسة بوفتين (٢٠١٢)، ودراسة سنبل (٢٠١٤)، ودراسة المواضية (٢٠١٨)، ودراسة كامل (٢٠١٨)، ودراسة الزبون (٢٠١٩)، ودراسة البشر والتوجيهي (٢٠١٩).
- **الاستفادة من الدراسات السابقة:** تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة في الأدب النظري لمختلف فصول الدراسة وفي تفسير النتائج. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع دور مديرات المدارس في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال، حيث لا توجد دراسة سابقة -حسب حدود علم الباحثة- تحدثت عن هذا الموضوع، وتناولت تلك العينة.

إجراءات الدراسة الميدانية

- استخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة.
- مجتمع الدراسة**
تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، والبالغ عددهن (٢٦٥) معلمة. وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط بمديرية التربية

جرى التأكد من صدق النموذج بواسطة الخبراء واختباره عن طريق تطبيقه على ثلاث رياض أطفال. ونتج عن هذه الدراسة وجود حاجة كبيرة لإدارة التعليم بطريقة جيدة لبرامج الطفولة المبكرة، وقد جرى تطوير كتابين، الأول بعنوان: "نموذج لإدارة التعليم لبرامج مرحلة الطفولة المبكرة بالاستناد إلى التطور الثماني للأطفال"، والثاني على شكل دليل إرشادي خاص بالمعلمين.

في حين هدفت دراسة زانغ وآخرون (Zhang et al., ٢٠٢٠) في الصين استكشاف تأثير القيادة الإبداعية على إبداع المعلمين في المدارس الابتدائية، واستخدم منهج البحث المختلط الكمي والنوعي، وقد جرى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقيادة الإبداعية، والتوصل لبناء استراتيجيات للقيادة الإبداعية خاصة بمديري المدارس الابتدائية في الصين.

وهدف دراسة براون وآخرون (Brown et al., 2021) في أمريكا لإجراء مقارنة متعددة البؤر الإثنوغرافية، لاستكشاف مدى مناسبة التغيرات في الممارسات التعليمية التي حدثت داخل رياض الأطفال من وجهة نظر مرتي الطفولة المبكرة والمعلمين، واستخدم منهج البحث النوعي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت الأدوات المستخدمة (إثنوغرافيا الفيديو، والملاحظة المكثفة)، إذ جرى البدء بجمع البيانات في (٢٠١٥) والانتهاء من جمعها في (٢٠١٨)، وعمل مقابلات جماعية للمشاركين، وبعدها جرى إجراء تحليل نوعي للبيانات باستخدام الاستنتاج والاستقراء من أجل فهم أفضل للممارسات التعليمية بدقة، وتكونت عينتي الدراسة من معلمي ومربي الطفولة المبكرة في تكساس وفرجينيا الغربية جرى اختبارهما لاختلاف المنطقة والسكان والسياسات التعليمية. إذ تمت المقارنة بين العينتين باستخدام منهج البحث النوعي، وأوضحت النتائج أن هنالك أوجه اتفاق وتشابه بين آراء أصحاب المصالح لوجود بيئة مرنة منظمة، ولكن كانت الاختلافات واضحة في بيانات العينتين حول الأهداف والممارسات والمخاوف.

وأخيراً سعت دراسة أبو جسر وبطاح (٢٠٢٢) في الأردن توضيح رؤية مقترحة لتطوير إدارة تعليم رياض الأطفال في الأردن استناداً إلى القيادة الإبداعية في مدينة عمان، استخدم المنهج الوصفي التطويري، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٤٠٤) مديرة ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة الحاجة لتوفير رؤية مقترحة لتطوير إدارة رياض الأطفال جاءت بدرجة عالية.

والتعليم للواء بني عبيد للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م)، والجدول (١): توزيع أفراد الدراسة حسب والمؤهل العلمي، ونوع (١) يوضح ذلك:

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٨٦
	دراسات عليا	٧٠
	المجموع	٢٥٦
نوع الرياضة	حكومي	٤٣
	خاص	٢١٣
	المجموع	٢٥٦
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٣٨
	١٠ فأكثر	١١٨
	المجموع	٢٥٦

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٧٨) معلمة رياض أطفال في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣م، تم اختيارهن بالطريقة المتبصرة، والجدول رقم (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب والمؤهل العلمي، ونوع الرياضة، وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٠٤
	دراسات عليا	٧٤
	المجموع	١٧٨
نوع الرياضة	حكومي	٢٦
	خاص	١٥٢
	المجموع	١٧٨
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٧
	١٠ فأكثر	٧١
	المجموع	١٧٨

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة كامل (٢٠١٨)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٣٢) فقرة.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالآتي:

الصدق الظاهري

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١١) مُحَكِّمِينَ في مجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها

مناسبة. حيث لم يتم تعديل أية فقرة من فقرات الاداة، وبهذا بقيت
الأداة مكونة من (٣٢) فقرة.
صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٢٠) معلمة، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح. وذلك كما هو مبين في الجدول (3).
الجدول (3): قيم معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة:

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح
1	0.65	9	0.76	17	0.84	25	0.74
2	0.73	10	0.84	18	0.83	26	0.76
3	0.77	11	0.82	19	0.85	27	0.79
4	0.73	12	0.77	20	0.80	28	0.80
5	0.62	13	0.79	21	0.87	29	0.80
6	0.69	14	0.83	22	0.85	30	0.82
7	0.71	15	0.78	23	0.83	31	0.79
8	0.83	16	0.80	24	0.76	32	0.87

يلاحظ من النتائج في جدول (3) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (α Cronbach's) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية والبالغ عدد أفرادها (٢٠)، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).
الجدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة

الأداة	معاملات ثبات:		عدد الفقرات
	الاتساق الداخلي	الإعادة	
أنظمة وإجراءات العمل	٠.٩٥	٠.٨٤	١٢
الحوافز	٠.٩٦	٠.٨٣	١٠
التدريب	٠.٩٦	٠.٨٤	١٠
الأداة ككل	٠.٩٦	٠.٨٦	٣٢

يبين الجدول (4) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة تتراوح من (٠.٩٥-٠.٩٦)، في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للأداة قد بلغت (٠.٨٦-٠.٨٦).

معيار تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء كبيرة جدًا (٥)، وكبيرة (٤)،

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظرهن؟" للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور توظيف مديرات الرياض للبيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، وذلك كما يُظهره الجدول (٥).

الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توظيف مديرات المدارس للبيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	أنظمة وإجراءات العمل	3.89	0.76	مرتفعة
٢	٢	الحوافز	3.64	0.86	متوسطة
٣	٣	التدريب	3.52	0.91	متوسطة
الأداة ككل			3.70	0.80	مرتفعة

التعليمية، والعمل بروح الفريق الواحد، وتسعى بشكل مستمر على إزالة الصعوبات والمعوقات التي تواجهن في مجال عملهن في العملية التعليمية، والاستماع لآرائهن والتعبير عنها بحرية تامة. حيث بينت نتائج دراسة المواضية (٢٠١٨) أن التماثل التنظيمي يُسهم في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال. اتفقت نتائج الدراسة الحالية ضمناً مع نتائج دراسة بوفتين (٢٠١٢) التي أظهرت أن درجة اسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات جاءت بدرجة متوسطة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية ضمناً مع نتائج دراسة سنبل (٢٠١٤) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة جاءت بدرجة عالية. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة كامل (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الزبون (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن لمديرات رياض الأطفال دور في تحسين أداء معلماتهن.

ومتوسطة (٣)، وقليلة (٢)، وقليلة جداً (١)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية: طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) / ٣ = (٤-٥) / ٣ = ١.٣٣ وعليه تكون:

- درجة موافقة منخفضة من (٢.٣٣-١).
- درجة موافقة متوسطة من (٣.٦٧-٢.٣٤).
- درجة مرتفعة من (٥-٣.٦٨).

عرض النتائج ومناقشتها

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير أفراد العينة لدور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في لواء بني عبيد، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٠). وجاء مجال أنظمة وإجراءات العمل بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٧٦) وفي الرتبة الأولى. ويليها مجال الحوافز بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦)، وجاء مجال التدريب بالرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٩١)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة إلى اهتمام مديرات رياض الأطفال في مديرية تربية لواء بني عبيد بتوظيف البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي. كما أن مديرات رياض يُدركن أهمية ذلك لتحسين مستوى أداء الرياض. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن معلمات الرياض يرين أن مديراتهن يحرصن على بناء نموذج يحتذى به في كيفية تفاعلها مع معلمات الرياض، وتشجيعهن بشكل مستمر للمشاركة في تحقيق الأهداف الإبداعية في العملية التعليمية

فيما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
 فقرات مجال أنظمة وإجراءات العمل، وذلك كما يُظهره الجدول
 الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات
 مجال أنظمة وإجراءات العمل
 (٦).

الترتيب تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	4	تحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الملمات	4.14	0.86	مرتفعة
٢	٥	تتابع تنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة في الرياض	4.09	0.82	مرتفعة
٢	٦	تشجع الملمات للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية	4.09	0.80	مرتفعة
٤	2	تعمل على رفع الروح المعنوية لدى الملمات باستمرار	4.03	0.99	مرتفعة
٥	7	توفر الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار للملمات	3.98	0.94	مرتفعة
٦	12	تحدد واجبات ومسؤوليات الملمات بدقة متناهية	3.94	0.87	مرتفعة
٧	1	تحرص على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بين الملمات	3.88	0.85	مرتفعة
٨	3	تجيد مهارة الإصغاء الفعّال للملمات	3.86	0.94	مرتفعة
٩	11	تتيح المجال للملمات للتعبير عن آرائهنَّ بحرية	3.82	1.01	مرتفعة
١٠	10	تعمل على إزالة المعوقات أمام الملمات	3.76	0.91	مرتفعة
١١	9	تتقبل انتقاد الملمات برحابة صدر	3.56	1.12	متوسطة
١٢	8	توفر الألعاب التعليمية المحفز للإبداع	3.50	1.04	متوسطة
الكلبي			3.89	0.76	مرتفعة

وإجراءات العمل على أغلب فقرات الاستبانة كما تراها أفراد عينة
 الدراسة باعتبارها أحد المهارات الأساسية التي تسعى مديرات
 الرياض لاكتسابها للملمات، نظراً لأن هذه المهارة تعينه على
 القيام بالتخطيط الجيد لرياض الأطفال، الأمر الذي يؤدي إلى
 تحقيق نتائج أفضل لدى الملمات، حيث أن إتيان مديرات
 الرياض لأنظمة العمل تجعلها قادرة على تنظيم كافة أعمالها
 الإدارية واستثمارها بالشكل الصحيح بما يحقق أفضل النتائج،

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال
 أنظمة وإجراءات العمل تراوحت بين (4.14-3.50)، وجاءت
 الفقرة (4) التي تتحدث عن "تحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة
 مع الملمات" بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة (٥)
 التي تتحدث عن "تتابع تنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة في الرياض"
 بمتوسط حسابي (4.09) بدرجة مرتفعة، كما بلغ المتوسط العام
 لفقرات مجال أنظمة وإجراءات العمل (3.89) وبدرجة كبيرة. وقد
 تعزى هذه الدرجة المرتفعة من التزام مديرات الرياض بأنظمة

توجهات وزارة التربية والتعليم الأردنية بالتركيز في أول محاورها الأطفال أولاً.

وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرتين (٩) التي تتصان على "تتقبل انتقاد المعلمات برحابة صدر"، بمتوسط حسابي (٣.٥٦) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٨)، والتي تنص على "توفر الألعاب التعليمية المحفز للإبداع" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠) بدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بتفاوت بعض المديرات إلى توجيه بعض الانتقادات التي تصب في مصلحة العملية التعليمية، لأنها تمثل قمة الهرم التعليمي في مدرستها وهذا الانتقاد يخدش مكانتها من وجهة نظرها. وفيما يتعلق بتوفير الألعاب التعليمية المحفزة ربما يعود لقلة الإمكانيات المالية التي تمتلكها هذه المدارس مقارنة بغيرها كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، وذلك كما يظهره الجدول (7).

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

الترتيب تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	13	تشجع المعلمات على تنمية معارفهن ومهاراتهن المتعلقة بعملهن	3.92	0.92	مرتفعة
٢	20	تقوض المديرية بعضاً من سلطاتها للمعلمات المبدعات	3.82	0.84	مرتفعة
٣	14	تتعامل مع المعلمات على أساس التميز والكفاءة	3.79	0.89	مرتفعة
٤	19	تعزز المعلمات اللواتي يطورن أنفسهن مهنيًا	3.74	0.95	مرتفعة
٥	21	تحفز المعلمات اللواتي يشاركن بالدورات التدريبية	3.71	1.08	مرتفعة
٦	17	تشجع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل الرياض	3.70	0.93	مرتفعة
٧	18	تراعي العدالة والموضوعية في تقديمها للحوافز	3.67	0.98	متوسطة
٨	15	تقدم كتابات شكر للمعلمات المبدعات	3.53	1.00	متوسطة
٩	22	تقدم تكريماً سنوياً للمعلمات المتميزات من خلال الحفل المدرسي	3.41	1.16	متوسطة
١٠	16	تمنح المعلمات المبدعات حوافز مالية ومعنوية	3.15	1.26	متوسطة
		الكلبي	3.64	0.86	متوسطة

وبذلك فإن الإبداع الإداري يعمل على عكس خطط الرياض الاستراتيجية، وفي نفس الوقت تعمل على تطوير أداء المعلمات. وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة إلى أن مديرات الرياض تسعى لبناء علاقات طيبة وإيجابية مع معلماتها، وتحفز طاقاتهم وإبداعاتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية من خلال رفع مستوى العمل الجماعي بينهم، وإزالة كافة المعوقات التي تواجههم ووضع الحلول المناسبة لها، وتتيح الحرية لكافة المعلمات للتعبير عن آرائهن. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال في لواء بني عبيد يسعين بشكل دائم إلى تطوير مهارات أنظمة وإجراءات العمل ضمن استراتيجية فكرية منطلقة من مفهوم التركيز الدائم على الأداء الجماعي التشاركي بدلاً من الأداء الفردي في جو من الثقة، وفي ضوء انسجام وتعاون واضح في اتجاهات كافة أركان العملية التعليمية في رياض الأطفال، أضف إلى ذلك فإن مديرات رياض الأطفال تسعى وبشكل دائم إلى تبادل الخبرات بين كادر رياض الأطفال لبناء شراكات استراتيجية متميزة تخدم العمل المدرسي، وصولاً للأداء المتميز الذي يخدم الأطفال بما ينسجم مع

"تقدم تكريماً سنوياً للمعلمات المتميزات من خلال الحفل المدرسي"،
بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والفقرة (١٦)،
والتي تنص على "تمنح المعلمات المبدعات حوافز مالية ومعنوية"
بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وانحراف معياري
(١.٢٦)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في تقدير
أفراد عينة الدراسة لهذه الدرجة المتوسطة إلى أن بعض مديرات
رياض الأطفال لا تقدر أهمية التحفيز المادي والمعنوي في نفوس
المعلمات كتوجيه كتابات الشكر وتكريمهن في الحفل المدرسي، أو
أنها تظن في نفسها أن هذه الكتابات ليس لها مقابل مادي يحفز
المعلمات بشكل إيجابي في العملية التعليمية، ويحفز من همهن
في مجال عملهن. وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن بعض المديرات
لا يمتلكن الصلاحية بتقديم تلك الحوافز سواء المادية أم المعنوية
والأمر موكل إلى مديرية التربية والتعليم.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات
مجال التدريب لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر
المعلمات، وذلك كما يظهره الجدول (٩).

**الجدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال
التدريب لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات**

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين
(٣.٩٢-٣.١٥)، إذ جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على
"تشجع المعلمات على تنمية معارفهن ومهاراتهن المتعلقة بعملهن"
في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وانحراف معياري
(٠.٩٢)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرات (٢٠، ١٤،
١٩، ٢١، ١٧)، بدرجة مرتفعة. ربما يعود السبب في تقدير أفراد
عينة الدراسة إلى أن مديرات رياض الأطفال في لواء بني عبيد
يشجعن المعلمات بشكل مستمر على تنمية مهاراتهم المهنية في
العملية التعليمية في رياض الأطفال، لأن مرحلة الرياض مرحلة
مهمة لتنمية الأطفال في شتى المجالات الذهنية، والمعرفية،
والإبداعية وغيرها من المجالات، وتسعى بشكل مستمر لحث
المعلمات على الاشتراك في الدورات التدريبية لتنمية تلك المهارات،
وبناءً على استجابة المعلمات تقوم المديرية بتفويض بعض من
صلاحياتها للمعلمات المبدعات لتقديم أقصى ما لديهن من مهارات
 وإبداعات لخدمة العملية التعليمية، وتراعي الصدق والأمانة
والموضوعية في تقييمها للمعلمات بشكل مستمر بعيداً عن
العلاقات والاعتبارات الشخصية.

في حين جاءت الفقرات (١٥) والتي تنص على "تقدم كتابات
شكر للمعلمات المبدعات"، في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي
(٣.٥٣)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والفقرة (٢٢)، والتي تنص

الترتيب تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	24	تدعم العمل الجماعي بين المعلمات وتؤكد على أهميته	3.86	1.01	مرتفعة
٢	23	توفر الدورات التدريبية لتطوير مهارة المعلمات المهنية والشخصية	3.67	1.04	متوسطة
٣	26	تعقد اجتماعات دورية للمعلمات لمناقشة توظيفهن للتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية	3.65	0.98	متوسطة
٤	28	توجه المعلمات لتبادل الخبرات الذاتية فيما بينهن	3.62	0.92	متوسطة
٥	30	تربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للمعلمات	3.55	1.04	متوسطة
٦	27	تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمات	3.53	0.92	متوسطة
٧	25	تعقد دورات تدريبية للمعلمات حول الأساليب التدريسية الإبداعية	3.45	1.03	متوسطة
٨	32	تساعد المعلمات على ابتكار أساليب حديثة لأداء العمل	3.41	1.12	متوسطة
٩	31	توفر البرامج التكنولوجية الحديثة لتدريب المعلمات عليها	3.33	1.13	متوسطة

١٠	29	تخصص ميزانية واضحة لتدريب المعلمات	3.08	1.30	متوسطة
مجال التدريب			3.52	0.91	متوسطة

في تقدير أفراد عينة الدراسة على أغلب فقرات جاءت بدرجة متوسطة إلى أن مديرات رياض الأطفال لا تمتلك الإمكانيات المادية في مدرستها لتوفير التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، الأمر الذي يجنبها عقد مثل تلك الاجتماعات لأنها ستدرك حينها أن ما توجه به المعلمات نظريًا يصعب توظيفه على أرض الواقع بشكل عملي، فشح الموارد المالية سببًا أساسيًا لإنشاء وحدات بحث وتقصي لتطوير أداء المعلمات، وتحسين مساهمهم الوظيفي بشكل فعال وحقيقي.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وهو: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديرات المدارس في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الابداعي لدى معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، نوع الرياض)؟" للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في دور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الابداعي لدى المعلمات حسب متغيرات الخبرة، المؤهل العلمي، ونوع الرياض، وذلك كما يبينه الجدول (٨):

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن دور مديرات المدارس في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الابداعي لدى معلمات رياض الأطفال حسب متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الرياض

المتغير	المستوى/ الفئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.70	0.78
	دراسات عليا	3.69	0.87
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	3.82	0.79
	١٠ سنوات فأكثر	3.52	0.78
نوع الرياض	حكومي	3.57	0.79
	خاص	4.10	0.69

أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرة (٢٤) والتي تنص على "تدعم العمل الجماعي بين المعلمات وتؤكد على أهميته"، جاءت في سلم الترتيب الأول لهذا المجال بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (١.٠١)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاها الفقرة (٢٣)، والتي تنص على "توفر الدورات التدريبية لتطوير مهارة المعلمات المهنية والشخصية" بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، ودرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في تقدير أفراد عينة الدراسة لهذه الدرجة المتوسطة إلى أن مديرات رياض الأطفال يتفاوتن في توجيه معلمات رياض الأطفال للعمل بشكل جماعي فيما بينهن، وتهيئة الظروف والإمكانات لتنفيذه في العملية التعليمية بشكل مناسب، من خلال قلة توفر الدورات التدريبية التي تنمي العمل الجماعي فيما بينهن، والاستفادة من الخبرة والكفاءة لدى بعض المعلمات لينعكس أثرها في البيئة التعليمية التعليمية في رياض الأطفال.

في حين أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجال التدريب تراوحت بين (٣.٠٨-٣.٨٦)، في حين جاءت الفقرة (٢٦)، والتي تنص على "تعدّد اجتماعات دورية للمعلمات لمناقشة توظيفهنّ للتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت الفقرة (٢٩) والتي تنص على "تخصص ميزانية واضحة لتدريب المعلمات" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣.٠٨)، وانحراف معياري (١.٣٠)، وبدرجة ممارسة متوسطة. في حين أن مجال التدريب جاء بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩١)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور مديرات المدارس في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال حسب متغيرات الخبرة، والمستوى العلمي، ونوع الرياض. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل (Three-way ANOVA)، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الرياض

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المؤهل العلمي/ المستوى العلمي	0.006	1	0.006	0.029	0.920
نوع الرياض	2.102	1	2.102	9.822	0.066
الخبرة	0.443	1	0.443	2.070	0.393
الخطأ	37.151	174	0.214		
الكل	40.869	177			

وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرقات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت أيضًا ضمنياً مع نتائج دراسة البشر والتويزري (٢٠١٩) التي أظهرت عدم جود فرق دال إحصائياً لمتطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المديرات يسهينَ للارتقاء بمدارس رياض الأطفال، وذلك لقناعتهنَّ بأهمية هذه المرحلة العمرية لدى الأطفال، وما يتصل بها من كافة الجوانب التي تسعى لتوفيرها للمعلمات والأطفال. اتفقت نتائج الدراسة الحالية ضمنياً مع نتائج دراسة البشر والتويزري (٢٠١٩) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرقات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية ضمنياً مع نتائج دراسة البشر والتويزري (٢٠١٩) التي أظهرت وجود فرق دال إحصائياً لمتطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

ثالثاً: متغير نوع الرياض

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقدير أفراد العينة لدور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الرياض). وفيما يلي تفسير كل متغير على حدا:

أولاً: متغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال يلتزمُن بتطبيق القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم الخاصة برياض الأطفال بنفس الطريقة، كما أن الرقابة الشديدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية على العملية التعليمية بشكل عام، ورياض الأطفال بشكل خاص تلزمها بتطبيق البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي لأثرها الكبير في نجاح معلمات رياض الأطفال، وتحسين جودة عملية التعليمية المقدمة للأطفال، الأمر الذي ينعكس على أدائهم بشكل واقعي وحقيقي. كما أن معلمات رياض الأطفال بغض النظر عن مجال خبرتهنَّ يرينَ أن مديراتهنَّ يسهين بشتى الطرق والوسائل لتوظيف كافة أركان البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي، فلا تفرق بينهنَّ، وتعاملهنَّ جميعاً بعدالة ومساواة، وتوجه أقصى ما يمتلكن من موهبة وإبداع لخدمة العملية التعليمية التعليمية في رياض الأطفال. اتفقت نتائج الدراسة الحالية ضمنياً مع نتائج دراسة الزبون (٢٠١٩) التي أظهرت عدم

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- قيام مديرية التربية والتعليم بعقد دورات وبرامج تدريبية لمديرات الرياض بكيفية تهيئة بيئة تنظيمية حاضنة للسلوك الإبداعي لدى المعلمات؛ لأثرها الكبير في تحسين العملية التعليمية.
- قيام وزارة التربية والتعليم بعمل شراكة حقيقية وفاعلة بين مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة للاستفادة من البيئة المادية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية.
- تركيز مديرات الرياض على منح المعلمات الحوافز المالية والمعنوية، وتكريمهن بشكل مستمر.
- زيادة المرونة من جانب صناع القرار في مؤسسات رياض الأطفال في أداء عملهم مع عدم المبالغة في التمسك باللوائح والأنظمة والقوانين بما يخدم العملية التعليمية في رياض الأطفال.
- دعوة الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مؤسسات التعليم العالي للإجراء المزيد من الدراسات لفحص العلاقة بين البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي وربطها بمتغيرات أخرى كالتميز الوظيفي للمعلمات.

قائمة والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جسر، هبة وبطاح، أحمد (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتطوير إدارة تعليم رياض الأطفال في الأردن استناداً إلى القيادة الإبداعية. **دراسات، العلوم التربوية، ٤٩** (٢)، ٣١-٤٥.
- البشر، نجلاء والتويجري، وفاء (٢٠١٩). متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. **بحث منشور، القاهرة، مصر، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٩** (١٣٧)، ٢١٥-٢٧٢.
- بوقتين، فاطمة (٢٠١٢). درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. **رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.**
- جرادات، محمد (٢٠١٥). **رياض الأطفال ودورها في تنشئة الطفل الواقع والمسؤولية.** عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

أظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير نوع الرياض، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب المدارس الحكومية والخاصة متشابهة في بيئة العمل، وبالتالي تتشابه الإمكانيات المتوفرة لمديرات رياض الأطفال في البيئات التنظيمية؛ لأنها جميعاً تخضع لوزارة التربية والتعليم، كما تتشابه بدرجة كبيرة في كافة الإمكانيات التي تسعى لتوفيرها مديرات رياض الأطفال وإن تباينت فيما بينها لتوفر الإمكانيات المادية. وبالتالي فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة اتفقوا على أن مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة في لواء بني عبيد تتشابه إلى حد كبير لتوفير البيئة التنظيمية بكافة أشكالها لتحسين مستوى أداء معلمات الرياض.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقدير أفراد العينة لدور مديرات الرياض في تهيئة البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الرياض) على كافة مجالات الدراسة (أنظمة وإجراءات العمل، الحوافز، التدريب). تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توافق المعلمات بصرف النظر عن مؤهلاتهن العلمية، ونوع الرياض التي يخدمن بها، وعدد سنوات الخبرة لديهن في مجال التعليم برياض الأطفال في رأيهن حول تهيئة مديرات المدارس البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي في لواء بني عبيد في جميع مجالات الاستبانة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تشابه البيئة التربوية لجميع معلمات رياض الأطفال، وتشابه النوع الاجتماعي حول ممارسة توظيف مديرات المدارس للبيئة التنظيمية واتفاقها مع الخطط والبرامج التي تعدها مديرة رياض الأطفال مع المعلمات وتسعى لتطبيقها، وسعيها إشراك معلمات رياض الأطفال في دورات تدريبية مشابهة، والتي تطرح في الغالب من قبل وزارة التربية والتعليم مما أدى إلى اتفاق معلمات رياض الأطفال في رأيهن حول تهيئة مديرات المدارس للبيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي. وقد يعزى ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال في لواء بني عبيد لديهن من الخبرات تجعلهن مدركات أن البيئة التنظيمية الحاضنة للسلوك الإبداعي دوراً كبيراً ومؤثراً على تحفيز المعلمات، حيث أن أية خبرة تحصل عليها المعلمة تنصب في خدمة العملية التعليمية.

كامل، هناء (٢٠٢١). متطلبات تطوير البيئة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء انعكاسات جائحة كورونا من وجهة نظر المديرات والموجهات. مجلة بحوث ودراسات الطفولة، ٣(٦)، ٤٣١-٤٨٦.

الكرمين، رائد (٢٠٢١). استراتيجيات التدريس الفعال بين الكفايات التعليمية ونظريات التعلم. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المببضين، إسماء (٢٠١٧). واقع تعليم اللغة الإنجليزية لمرحلة رياض الأطفال. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

محمد، لينا (٢٠١٧). الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال. عمان: المكتبة الوطنية.

المواضية، رضا (٢٠١٨). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء. مجلة العلوم التربوية، ٤٥(٤)، ١٣٧-١٥٥.

مؤسسة الملكة رانيا (٢٠١٥). مسح مؤسسة الملكة رانيا الوطني لتنمية الطفولة المبكرة لعام ٢٠١٥. استرجع بتاريخ ٢٠٢٣/٤/٢٦ من الموقع الإلكتروني

https://www.qrf.org/sites/default/files/2019-05/ecd_study_methodology_ar.pdf

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠). الإطار العام للمناهج والتقويم. عمان: إدارة المناهج والكتب المدرسية.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Aryani, N & Rakimahwati, A. (2020). The learning management model of early childhood education program based on children development. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 86-91.

Brown, C. P., Ku, D. H., & Barry, D. P. (2021). Making sense of instruction within the changed kindergarten: perspectives from preservice early childhood educators and teacher educators. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 42(1), 20-52.

الجمال، رانيا (٢٠١١). إدارة رياض الأطفال في عصر العولمة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الجميل، أمل (٢٠١١). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن. مجلة الفتح، ١(٤٧)، ٥٧-٨٩.

جواد، شوقي (٢٠١٠). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الزبون، بشار (٢٠١٩). مدى مساهمة مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.

السليحات، فواز (٢٠١٨). واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال. دراسات، العلوم التربوية، ٤٥(٢)، ٢٣٦-٢٤٨.

سنبل، فائقة (٢٠١٤). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال في مدينة مكة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

الشراري، خالد (٢٠٠٧). واقع رياض الأطفال في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٥(٢)، ٦٩-١٠٢.

شريف، عبد القادر (٢٠٠٧). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الحق، زهرية (٢٠١١). الواقع التربوي لرياض الأطفال الأردنية من وجهة نظر المعلمات. مجلة الطفولة العربية، ١٣(٤٩)، ٤٣-٥٩.

عبد الفتاح، محمود (٢٠١٣). تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عطوي، جودت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

فارس، عصام (٢٠٠٦). رياض الأطفال التنشئة الإدارية الأنشطة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

كامل، جمال (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات. [مجلة كلية رياض الأطفال](#)، ٣(١٢)، ١٩٨-٢٩٧.

- Griebing, S., & Gilbert, J. (2020). Examining the Value of a Summer Kindergarten Transitioning Program for Children, Families, and Schools. *School Community Journal, 30*(1), 191–208.
- Hodgkinson, M. (2000) Managerial perceptions of barriers to becoming a 'learning organization', *The Learning Organization, 7*(3), 156–167.
- Howard, S. J., Vasseleu, E., Batterham, M., & Neilsen–Hewett, C. (2020). Everyday practices and activities to improve pre–school self–regulation: Cluster RCT evaluation of the PRSIST program. *Frontiers in Psychology, 11*, 137.
- Lara–Cinisomo, S., Fuligni, A. S., Daugherty, L., Howes, C., & Karoly, L. A. (2009). A qualitative study of early childhood educators' beliefs about key preschool classroom experiences.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences, 41*(2), 275–281.
- Ziegenhain, U., & Gloger–Tippelt, G. (2013). Bindung und Handlungssteuerung als frühe emotionale und kognitive Voraussetzungen von Bildung. *Zeitschrift für Pädagogik, 59*(6), 793–802.