

## مُتَطَلِّبَاتُ تَحْقِيقِ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ لَدَى مُدِيرَاتِ مَرَحَلَةِ رِيَاضِ الأَطْفَالِ بِمَدِينَةِ الرِّيَاضِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المُدِيرَاتِ وَالمُشْرِفَاتِ التَّرْبَوِيَّاتِ

بحث تكميلي مقدم إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنيل  
درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد الباحثة

هند بنت عبد العزيز بن ناصر العجلان

رقم الهاتف/ ٠٥٥٥٢٧٤٤٣٧

البريد الإلكتروني/ hindalajlan7@gmail.com

## مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض.

### اهداف الدراسة:

- ١- التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.
- ٢- التعرف على اهم معوقات تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.
- ٣- التوصل الى بعض الإجراءات المقترحة والتي تسهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع و عينة الدراسة: جميع مديرات ومشرفات الروضات الحكومية في مدينة الرياض وعددهم ١٥٧ مديرة و ٢٨ مشرفه.

أداة الدراسة: قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- بينت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال جاءت كالتالي: مهارة الأصالة بالمرتبة الأولى يليها الطلاقة ثم المرونة يليها قبول المخاطرة وفي الأخير مهارة القدرة على التحليل والربط، وكانت بدرجة موافقة عالية جداً بين افراد الدراسة.
- ٢- افراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على معوقات تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، حيث تأتي المعوقات المتعلقة بالعوامل التنظيمية بالمرتبة الأولى تليها المعوقات المتعلقة بالعوامل الشخصية.
- ٣- افراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض

### أبرز توصيات البحث:

- ١- نشر الوعي لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بأهمية متطلبات الإبداع الإداري ودورها في تسهيل العمل الإداري.
- ٢- التحفيز المادي والمعنوي لمديرات الروضات للإلتحاق بالبرامج التدريبية التي تطور مهارات الإبداع لديهن.
- ٣- الكلمات المفتاحية:

الإبداع الإداري، مرحلة رياض الأطفال، المديرات، المشرفات التربويات

## Abstract

### Study title:

The requirements of achieving **managerial** creativity among female principals of the kindergarten stage in Riyadh city.

### Study objectives:

- 1- Identifying the requirements of achieving managerial creativity among female principals of the kindergarten stage from the viewpoint of female principals and educational supervisors in Riyadh city.
- 2- Identifying the main impediments of achieving the requirements of managerial creativity among female principals of the kindergarten stage from the viewpoint of female principals and educational supervisors in Riyadh city.
- 3- Finding out some of proposed actions which contribute to achieve the managerial creativity among female principals of the kindergarten stage from the viewpoint of female principals and educational supervisors.
- 4- **Study method:** the survey descriptive method was applied.

**Study population:** female principals and educational supervisors of public kindergartens in Riyadh city.

**Study sample:** female principals and educational supervisors of public kindergartens in Riyadh city , totalling 157 female principals and 28 supervisors .

**Study tool:** the researcher prepared a questionnaire.

### The main findings of the study:

- 1- The study findings showed that the requirements of achieving managerial creativity among female principals of kindergarten stage were as follows: originality skill ranked first, followed by fluency and flexibility, followed by the

skill of accepting the risk. Finally comes the skill of analysis and connectivity capacity, with a high degree of agreement among the study members.

- 2- The study members agree with a high degree on the impediments of achieving the requirements of managerial creativity among female principals of the kindergarten stage where impediments on organizational factors ranked first, followed by impediments on personal factors.

### **The main research recommendations:**

- 1- Spreading awareness among female principals of kindergartens to the importance of managerial creativity.
- 2- The material and moral motivation of female principals of kindergartens to attend training programmes that will develop creative skills among them.

## المقدمة:

إن تقدم المجتمع الإنساني وتطوره ورقبه يتوقف على نوعية المتعلمين والمتفوقين والموهوبين الذين تستثمر الأمة كل طاقاتهم وقدراتهم التي تتميز بالإبداع، فالإبداع يؤدي دوراً مهماً في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد.

ويعتبر الإبداع نشاط إنساني يمكن أن يحدث في جميع مجالات الحياة، كما يمكن أن يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع، والإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً لمشكلة، أو منتجات أو خدمات أو طرائق وأساليب عمل مفيدة، وقد يشمل الإبداع على مدخلات وعمليات ومخرجات أي أنه علم في أي مؤسسة، وفي وقتنا الحالي أصبح الإبداع في جميع المجالات ضرورة ملحة وأساسية ليصبح المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات قادراً على مواكبة العصر الذي يتسم بطابع التقدم التقني والانفجار المعرفي (الدعدي، ١٤٣٣هـ، ص٦؛ السويدان والعدلوني، ٢٠١١م، ص١٠).

ونجد كثير من الدراسات بينت الأثر الإيجابي لتطبيق الإبداع على جميع المؤسسات في المجتمع، خصوصاً المؤسسات التربوية المتمثلة في المدارس التي يقع على عاتقها مسؤولية تربية وتعليم أبناء المجتمع؛ ليصبحوا أعضاء فعالين، ويسهموا في تنمية المجتمع، وإن التنامي المتزايد في عدد المدارس وتضخم حجمها، وتنوع وظائفها وتعقدتها شكل توجهاً إلى ضرورة توافر كفاءات إدارية بشرية مبدعة قادرة على التعامل الخلاق مع مختلف القضايا والشؤون التربوية (الطويل، ١٩٩٩م، ص١٦٨؛ الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٦م، ص٧٦).

وتعد المؤسسات التربوية جزءاً من منظومة العمل الإنساني الذي تحركه الإدارة، ويبقى البحث عن الأفضل هاجس هذه المؤسسات؛ لذلك تزداد اليوم النداءات المتتالية بضرورة البحث عن النوعية في التعليم وإدارته، والاهتمام بالإبداع الفكري وتنميته، والتدريب على مهارات الإبداع لضمان استمرار تقدم الإنسانية ورقبها (الغامدي، ١٤٣١هـ، ص٢). وقد أولت المملكة العربية السعودية موضوع الإبداع في البيئة المدرسية اهتماماً واضحاً، فنجد أن خطتي التنمية الثامنة والتاسعة قد ركزتا على ضرورة إيجاد بيئة مدرسية تربوية محفزة على التعليم والتعلم والإبداع (القحطاني، ١٤٣٢هـ، ص٣).

وفي ظل نمو العملية التربوية بشكل عام في المملكة العربية السعودية، تجد مرحلة التعليم المبكر المزيد من الاهتمام الحكومي، متمثلاً في وزارة التعليم، والمستشرف لتغيرات المستقبل يرى مؤشرات واضحة وقوية نحو زيادة الطلب لخدمات مؤسسات رياض الأطفال في المملكة، فالتحول في المفاهيم الثقافية وارتفاع الوعي الثقافي لدى الأسر بتقدير هذه المرحلة التربوية، أدى إلى ازدياد مستمر وسريع في عدد رياض الأطفال، حيث بلغ حسب إحصائية عام ١٤٣٥هـ / ١٤٣٦هـ عدد الروضات الحكومي في مختلف مناطق المملكة ١٥٧٣ روضة، حيث

استوعبت ١٢٣٦٣٠ طفل (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩١ م، ص ١٣)، (المركز الوطني للمعلومات التربوية، الإدارة العامة للخدمات التكنولوجية إدارة المعلومات).

والمملكة العربية السعودية أدركت مثل هذه الأهمية مبكراً، ووضعت لهذه المرحلة أهدافها العامة ضمن الوثيقة العامة لسياسة التعليم التي صدرت لأول مرة عام ١٣٩٠ هـ الموافق ١٩٧٠ م (وثيقة سياسية التعليم المملكة العربية السعودية، ١٤١٦ هـ).

ومديرة الروضة تحتاج إلى مهارات إدارية عدة، وتعد متطلبات الإبداع الإداري من الوظائف الأساسية التي تحتاجها مديرة الروضة، وتتعاظم حاجة المديرية للإبداع الإداري خاصة، حيث إن مهمة المديرية اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمديرة الفعالة هي التي تتوقع ما يمكن أن يحدث وتفكر وتبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها (شقورة، ٢٠١٢ م، ص ٤).

### مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم التنظيمات الإدارية في الإدارة التعليمية؛ لأنها تعنى بتنظيم وتيسير عمل كافة الإمكانيات المادية والبشرية في النظام التربوي، من أجل الاستفادة منها بكفاية وفاعلية بغية تحقيق الأهداف التربوية، وكثير من الدراسات أكدت أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف العملية التعليمية والإدارية مثل دراسة شرف (٢٠٠٢ م) ودراسة الهباش (٢٠٠٢ م). وتحتل مديرة المدرسة مكانة كبيرة ومهمة في حقل التربية والتعليم؛ وذلك لأنها الوسيلة التي تحرك جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية في خط واضح نحو تحقيق الأهداف المرسومة المراد تحقيقها.

ومن خلال استطلاع للأهداف والسياسات ل خطة التنمية العاشره نلاحظ تأكيدها على تطوير البيئة التعليمية والتوسع في استخدام التقنية والوسائل الحديثه (خطة التنمية العاشره، ١٤٣٦-١٤٤٠ هـ).

ومن الملاحظ أن الأسلوب الإداري التقليدي لا يزال هو السائد في إدارتنا المدرسية، وهو أسلوب لم يعد قادراً على مواكبة التطورات والتحديات؛ نظراً لاتصافه بالجمود والمركزية الشديدة، والتقييد الشديد بالأنظمة والقوانين التي تعوق عملية التغيير (المتروك، ١٤٣٣ هـ، ص ٣).

وتعد متطلبات الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات، والابتكار في تقديم الحلول، دون انتظار التعليمات التي تأتي من المستويات الإدارية الأعلى (قاسم، ٢٠٠١ م، ص ١١٦). وهناك العديد من الدراسات مثل دراسة (العساف، ١٤٢٥ هـ) ودراسة (القرشي، ١٤٢٩ هـ) أكدت أن هناك غياباً في المستويات الإبداعية لدى مديرات المدارس. كما توصلت دراسة كل من العساف (١٤٢٥ هـ) ودراسة الحارثي (١٤٣٣ هـ) ودراسة اليوسف (١٤٣٣ هـ) إلى وجود معوقات تعوق تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بدرجة كبيرة.

وكما بينت عدد من الدراسات مثل دراسة الجميلي (٢٠١٢م) ودراسة النعيم (٢٠١٠م) وجود قصور في إدارات رياض الأطفال، من حيث الأخذ بالأساليب الإدارية المتطورة والإبداع الإداري، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في إدارة الروضة والبحث عن متطلبات الإبداع الإداري فيها؛ لكي يتم تطويرها وتحديثها، بحيث تصبح إدارة فعالة مُبدعة متطورة، تتمكن من إدارة العملية التعليمية والتربوية بكفاءة عالية.

كذلك، ومن واقع خبرة طويلة للباحثة في مجال التعليم في مرحلة رياض الأطفال ك معلمة ومديرة، فقد لاحظت تمسك مديرة الروضة بالنمط التقليدي في الإدارة، والضعف الواضح في تعاملها مع وسائل التقنيّة الحديثة، بالإضافة إلى أن كثرة المهام المطلوب من مديرة الروضة إنجازها قد تقلل من فرص الإبداع المتاحة لديها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

#### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟
- ٢- ما معوقات تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟
- ٣- ما المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

#### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.
- ٢- التعرف على أهم معوقات تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.
- ٣- التوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال والمشرفات التربويات.

## منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، ويتوافق مع أهدافها، وفيه "يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠٠٣، م، ١٧٩).

## مجتمع الدراسة:

بناءً على موضوع مشكلة البحث وأهدافها فقد تحدد مجتمع الدراسة المستهدف بجميع مديرات ومشرفات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (١٨٥) مديرة ومشرفة، بواقع (٢٨) مشرفة، و(١٥٧) مديرة للعام الدراسي ١٤٣٥هـ-١٤٣٦هـ (المركز الوطني للمعلومات التربوية، الإدارة العامة للخدمات التقنية- إدارة المعلومات).

## عينة الدراسة:

نضراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً ويدوياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب معها وكان صالحاً للتحليل الإحصائي (٢٦) مشرفة، و(١٣٥) مديرة بإجمالي (١٦١) مديرة ومشرفة أي بنسبة (٨٧.٠%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة.

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

**القسم الأول:** ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عيّنة الدراسة مثل: الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل.

**القسم الثاني:** ويتكون من (٣٧) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:

– **المحور الأول:** يتناول مهارات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة

الرياض، ويتكون من (١٤) فقرة، مقسمة على خمسة أبعاد على النحو التالي:

▪ **البُعد الأول:** يتناول الأصالة، ويتكون من (٣) فقرات.

▪ **البُعد الثاني:** يتناول الطلاقة، ويتكون من (٣) فقرات.



- **البُعد الثالث:** يتناول المرونة، ويتكون من (٣) فقرات.
  - **البُعد الرابع:** يتناول القدرة على التحليل والربط، ويتكون من (فقرتين).
  - **البُعد الخامس:** يتناول قبول المخاطر، ويتكون من (٣) فقرات.
- **المحور الثاني:** يتناول المشكلات التي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، ويتكون من (١٤) فقرة، مقسمة على بُعدين على النحو التالي:
- **البُعد الأول:** يتناول المشكلات المتعلقة بالعمول الشخصية، ويتكون من (٦) فقرات.
  - **البُعد الثاني:** يتناول المشكلات المتعلقة بالعوامل التنظيمية، ويتكون من (٨) فقرات.
- **المحور الثالث:** يتناول المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، ويتكون من (٩) فقرات.

### صدق أداة الدراسة

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٧) محكمًا من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وعدد من العاملين في وزارة التعليم وذلك للاسترشاد بأرائهم.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على بيانات العينة، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة،

حيث اتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ١٩٩٥، ص ٤٣٠)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة، حيث اتضح

أن مقياس الدّراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكليّة (ألفا) (٠.٨٦٤) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدّراسة ما بين (٠.٨١١، ٠.٩٣٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدّراسة الحاليّة.

### الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في الدّراسة:

لتحقيق أهداف الدّراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائيّة المناسبة باستخدام الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائيّة التاليّة:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عيّنة الدّراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدّراسة.
٣. معامل أفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدّراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدّراسة عن المحاور الرئيسيّة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدّراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدّراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسيّة عن متوسطها الحسابي.
٦. تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة وفقًا لمتغيرات الدّراسة والتي تنقسم إلى فئتين في حالة عدم توفر شروط استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

### عرض نتائج الدّراسة ومناقشتها

سوف يتم عرض نتائج الدّراسة الميدانيّة ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدّراسة على عبارات الاستبانة

السؤال الأول: ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض

من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

تم حساب المتوسطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة، حيث اتضح أن متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال جاءت كما يلي: حيث تأتي الأصالة بالمرتبة الأولى بمتوسط

عام (٤.٦٠) وانحراف معياري (٠.٥٨)، يليها الطلاقة بمتوسط عام (٤.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وبالمرتبة الثالثة بين متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض تأتي المرونة بمتوسط عام (٤.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٤)، يليها قبول المخاطر بمتوسط عام (٤.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وفي الأخير تأتي القدرة على التحليل والربط كأقل متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض بمتوسط عام (٤.٤٨) وانحراف معياري (٠.٥٤).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الإبداع الإداري في العملية الإدارية، حيث إن الإبداع الإداري يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عمليات الإدارة والفنية المستمرة، إضافة إلى أن الإبداع الإداري يساعد مديرة الروضة على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية داخل المدرسة وتوجيهها نحو تطوير المدرسة، كما أن تمتع المديرية بالإبداع الإداري يساعدها على التغلب على المعوقات الشخصية التي قد تحول دون قدرتها على التعبير عن إمكاناتها الإبداعية (المدني، ٢٠٠٩م، ص ٢٣).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العرفج (١٤٣٢هـ) والتي توصلت إلى أن عناصر الإبداع مرتبة كالتالي: الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل، الأصالة، المخاطرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) حيث ذكر أن الطلاقة والمرنة والأصالة والقدرة على التحليل والمخاطرة من عناصر الإبداع الإداري ومكوناته الأساسية التي لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العساف (١٤٢٥هـ) التي تشير إلى أن من أكثر عناصر الإبداع الإداري توفرًا لدى المديرات هي المرونة، ثم التحليل والربط، ثم الطلاقة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنقري (١٤٢٢هـ) التي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع بشكل عام، حيث يشير إلى ارتفاع عناصر الإبداع لديهم والمتمثلة في الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة هذه الدراسة، حيث جاءت نتيجة عنصر القدرة على التحليل والربط من أقل عناصر الإبداع توفرًا لدى المرؤوسين، وكذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحميدي (١٤٢٥هـ) حيث حددت المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير والتي من أهمها: الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والتفاصيل، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (١٤٢٨هـ) التي توصلت إلى أن من خصائص العملية الإبداعية: المرونة، الطلاقة، الأصالة، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العجلة (٢٠٠٩م) التي توصلت إلى أن القدرة على التحليل والربط، وكذلك قبول المخاطرة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة جميعها من القدرات المميزة للشخصية الإدارية المبدعة، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عسيري (١٤٢٠هـ) حيث أظهرت الدراسة أن أكثر سمات الإبداع الإداري توفرًا هي المخاطرة، والتحليل، والمرونة، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جبرة (٢٠٠٥م) حيث خلصت الدراسة إلى أن أكثر مستويات الإبداع سيادة هي: المرونة، ثم الطلاقة، ثم الثقة بالنفس، ثم الأصالة، ثم المخاطرة.

## السؤال الثاني: ما معوقات تحقيق متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في

### مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

وللتعرف على معوقات تحقيق متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، حيث إتضح أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عَيِّنة الدراسة على معوقات تحقيق متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، بمتوسط عام (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٨٥)، حيث تأتي المعوقات المتعلقة بالعوامل التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٧٦)، تليها المعوقات المتعلقة بالعوامل الشخصية بمتوسط عام (٣.٢٠) وانحراف معياري (١.١٥).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت المعوقات التنظيمية بدرجة كبيرة أيضاً، بينما المعوقات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العرفج (١٤٣٢هـ) حيث توصلت إلى وجود معوقات تنظيمية للإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة، أما المعوقات الشخصية فكانت بدرجة ضعيفة، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العساف (١٤٢٥هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المعوقات الذاتية تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع بدرجة قليلة، بينما تحد المعوقات التنظيمية من قدرتهن على الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.

وترى الباحثة أنه من الممكن أن تعود أسباب هذه النتيجة إلى الخبرة التي تتمتع بها مديرات رياض الأطفال، وكذلك الإعداد التربوي للمديرات، الأمر الذي يسهم بدرجة كبيرة في الإعداد الجيد للمديرات، مما يؤدي إلى ضعف تأثير العديد من المعوقات التي قد ترجع إلى العوامل الشخصية للمديرات.

## السؤال الثالث: ما المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض

### الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

وللتعرف على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عَيِّنة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك المقترحات: (الابتعاد عن تكليف مديرات الروضات بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري، وكذلك القيام

بزيارات ميدانية لمديرات الروضات المبدعات لنقل خبراتهن الإبداعية، إضافة إلى منح مديرة الروضة مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهن وتساعدهن على الإبداع في العمل، وربط التقدم الوظيفي لمديرات الروضات بتقديم أعمال مبتكرة وإبداعية، وكذلك ضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في تفعيل الإبداع الإداري في مجال الإدارة المدرسية وتطبيقها)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البدراني (١٤٣٢هـ) التي توصلت إلى أن تخصيص ميزانيات للأنشطة الإبداعية، منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات، تصميم برامج تدريبية تهتم بالإبداع الإداري من أهم المقترحات التي تساعد على التغلب على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العرفج (١٤٣٢هـ) التي توصلت إلى أن منح مشرفات الإدارة المدرسية صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن من المقترحات التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العساف (١٤٢٥هـ) التي توصلت إلى أن منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن، وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف، وكذلك مبادرة المشرفات لنشر التجارب الإبداعية لمديرات المدارس ليستفيد منها المديرات الأخريات من أهم المقترحات التي تساعد على التغلب على معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، أيضًا اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطيار (١٤٣٥هـ) التي توصلت إلى أن منح مديرات المدارس مزيداً من الصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن، وتساعدهن على الإبداع في العمل، وكذلك الإبتعاد عن تكليف مديرات المدارس بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري، كذلك ضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في تفعيل الإبداع الإداري في مجال الإدارة المدرسية وتطبيقاتها من أهم المقترحات التي تساعد على التغلب على معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السبب يعود إلى تكليف المديرات بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري، مما يؤدي انشغال مديرة المدرسة بهذه الأعمال عن أعمال التطوير والتجديد والتغيير، كما أن المديرات بحاجة ماسة إلى منحهن مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهن، وتساعدهن على الإبداع والتجديد في العمل. كما تفسر الباحثة حصول عبارة تبني أسلوب إشرافي يتيح الفرصة لمديرات الروضات لإطلاق طاقتهن على أقل استجابة إلى أنه من الممكن اعتقاد عينة الدراسة بصعوبة تحقيق ذلك، وقد يكون السبب أيضاً أن الإبداع إذا ما كان نابع من المديرة نفسها، فلا أهمية للأسلوب الإشرافي.

### خلاصة الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة فصول، بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وقد تناولت الفصول ما يلي:

**الفصل الأول:** تناول الفصل الأول مقدمة عن الدراسة ومشكلاتها وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب

عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها الباحثة في دراستها، وقد سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.
- التعرف على معوقات تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.
- التوصل إلى المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض، من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

**الفصل الثاني:** ناقش الإطار النظري للدراسة، وتضمن مبحثين، الأول منهما تناول الإبداع الإداري، أما المبحث الثاني فتناول مرحلة رياض الأطفال، كما تضمن هذا الفصل على الدراسات السابقة حيث استعرضت الدراسة الحالية عشرون دراسة محلية وعربية وأجنبية لها علاقة بموضوع الإبداع الإداري، وتم مراعاة الترتيب الزمني في عرضها من الأقدم إلى الأحدث، ثم تم التعليق عليها.

**الفصل الثالث:** تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأوضحت الباحثة مجتمع الدراسة المستهدف، والمتمثل في المديرات والمشرفات التربويات لمرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، وبينت الباحثة في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضحت الباحثة بعد ذلك إجراءات صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بتطبيق أداة دراستها، وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

**الفصل الرابع:** تناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها متناولاً الإجابة عن أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

**الفصل الخامس:** قامت الباحثة بتلخيص الدراسة في هذا الفصل، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز التوصيات في ضوء النتائج وحسب رؤية الباحثة، ومن ثم وضع مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- (١) بينت نتائج الدراسة أن مهارات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال جاءت بدرجة موافقة عالية جداً وبنسبة (٩٠.٦٢%)، وهي كالتالي: حيث تأتي مهارة الأصالة بالمرتبة الأولى بنسبة موافقة (٩٢.٠%)، يليها الطلاقة بنسبة موافقة (٩١.٤%)، وبالمرتبة الثالثة بين متطلبات تحقيق الإبداع

الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض تأتي المرونة بنسبة موافقة (٩٠.٢%)، يليها مهارة قبول المخاطرة بنسبة موافقة (٨٩.٩)، وفي الأخير تأتي مهارة القدرة على التحليل والربط كأقل المتطلبات لتحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض بنسبة موافقة (٨٩.٦%).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- (١) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على معوقات تحقيق متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في مدينة الرياض بنسبة (٧١.٤%)، حيث تأتي المعوقات المتعلقة بالعوامل التنظيمية بالمرتبة الأولى بنسبة موافقة (٧٨.٧%)، تليها المعوقات المتعلقة بالعوامل الشخصية بنسبة موافقة (٦٤.١%).
- (٢) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المشكلات التي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والمتعلقة بالعوامل الشخصية، بنسبة موافقة (٦٤.٠٦%).
- (٣) أن هناك موافقة بدرجة عالية وبنسبة موافقة (٨٧.٧%)، بين أفراد الدراسة على المشكلات التي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والمتعلقة بالعوامل التنظيمية.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- (١) أن هناك موافقة بدرجة عالية وبنسبة (٨٠.٧%) بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- (١) نشر الوعي لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بأهمية الإبداع الإداري ودوره في تسهيل إجراءات ومهام العمل الإداري.
- (٢) التحفيز المادي والمعنوي لمديرات الروضات للالتحاق بالبرامج التدريبية التي من شأنها تطور مهارات الإبداع لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال، حيث بينت النتائج أن عزوف بعض مديرات الروضات عن حضور البرامج التدريبية يقلل من قدرتهن على الإبداع.
- (٣) إعداد ورش عمل تطبيقية تعمل على رفع درجات الإبداع لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال، وخفض ممارسة الأسلوب التقليدي في الإدارة.

- ٤) إلحاق مديرات الروضات بالدورات التدريبية التي تنمي مهاراتهم في التعامل مع التقنية الحديثة، حيث بينت النتائج أن ضعف تعامل مديرة الروضة مع التقنية الحديثة من المشكلات المتعلقة بالعوامل الشخصية التي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري.
- ٥) توفير الإمكانيات المادية اللازمة لمديرات الروضات للتطوير والتجديد والابتكار في العمل الإداري، حيث بينت النتائج أن ضعف الإمكانيات المادية من المشكلات المتعلقة بالعوامل التنظيمية والتي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري.
- ٦) تكوين فريق معاون لمديرة الروضة لمساعدتها على إنجاز المهام المطلوبة منها، حيث بينت النتائج أن كثرة المهام المطلوب إنجازها من مديرة الروضة يقلل من فرص الإبداع الإداري لديها.
- ٧) إعطاء مديرة الروضة المزيد من الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات، حيث بينت النتائج أن محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديرة الروضة في اتخاذ القرارات من المشكلات المتعلقة بالعوامل التنظيمية والتي تعيق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري.



## المصادر والمراجع

- البدراي، زعار غضبان. (٥١٤٣٢). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر المديرين والوكلاء. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جبرة، محمد أحمد. (٢٠٠٥م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجميل، أمل حمودي. (٢٠١٢). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال. مجلة الفتح، العدد ٤٨.
- الحارثي، مشعل مبارك. (٥١٤٣٣). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحميدي، منال حسين. (٥١٤٢٥). مهارات الإبداع الإداري الأزمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل. (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة. ط١، إربد: عالم الكتب الحديثة.
- الدعدي، دلال دابس. (١٤٣٣هـ). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، سعود سعيد. (٥١٤٢٨). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. "رؤية مستقبلية". رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السويدان، طارق، والعدلوني، محمد. (٢٠١١م). مبادئ الإبداع ط٢، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- شرف، مروان. (٢٠٠٢). دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساس الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- شقوره، منير بن حسن. (٢٠١٢م). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

- الطويل، هاني. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية \_ مفاهيم وآفاق. ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطيّار، مها سليم. (٥١٤٣٥). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشوره. كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العجلة، توفيق عطية توفيق. (٢٠٠٩م). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة). رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة.
- العرفج، أريج إبراهيم. (٥١٤٣٢). واقع الإبداع الإداري لدى مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٣م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط١، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، وفاء عبد العزيز. (٥١٤٢٥). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عسيري، يحيى علي. (٥١٤٢٠). مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشوره. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العنقري، غادة. (٥١٤٢٢). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغامدي، محمد صالح. (٥١٤٣١). متطلبات تحقيق المناخ الإداري الإبداعي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة (دراسة ميدانية). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- قاسم، محمد فتحي محمود. (٢٠٠١). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة عين شمس.
- القحطاني، محمد بن مجدل. (١٤٣٢هـ). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القرشي، عديلة عبد الله. (٥١٤٢٩). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المتروك، نوف بنت عبد العزيز. (١٤٣٣). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشوره. الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

المدني، محمد بن عبد الرحمن. (٢٠٠٩م). الإبداع الإداري. وزارة التعليم: الإدارة العامة للتدريب والابتعاث.

النعيم، منى عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠١٠). الإبداع الإداري لمديرات رياض الأطفال وعلاقته بالنمو المهني لدى معلمات هذه المرحلة بمحافظة الأحساء. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي، الرياض.

الهباش، أسامة محمد محمود. (٢٠٠٢). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

وزارة التخطيط. (١٤٣٦-١٤٤٠هـ). خطة التنمية العاشرة، المملكة العربية السعودية، الرياض.

وزارة التعليم (١٤١٦ هـ). وثيقة سياسية التعليم المملكة العربية السعودية، اللجنة العليا لسياسة التعليم، الأمانة العامة.

اليوسف، خلود بنت سعد. (١٤٣٣هـ). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

المركز الوطني للمعلومات التربوية، الإدارة العامة للخدمات التقنية، إدارة المعلومات [almreeh@moe.gov.sa](mailto:almreeh@moe.gov.sa)