

اليات تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري  
مؤسسات رياض الأطفال الرسمية

**The mechanisms of applying creative solutions to problems  
to develop the decision-making skill of managers of official  
kindergarten institutions**

مقدم من الباحثة

شيماء عبد الرؤف عوض بكر

## المستخلص باللغة العربية

**عنوان الدراسة:** توظيف نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال

**الاسم:** شيماء عبد الرؤف عوض بكر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مديري رياض الأطفال بإدارتي (مركز دمنهور - بندر دمنهور) التعليمية - محافظة البحيرة، وكان عددهم (١٦) مديرة رياض أطفال، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١)، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي ذو التصميم التجريبي لمجموعة تجريبية واحدة للقياس القبلي والبعدي، وكانت أدوات الدراسة مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (إعداد الباحثة)، وبرنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (إعداد الباحثة)، وتوصلت الدراسة إلى أن البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات كان له أثر إيجابي كبير في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة وهذا ما أظهرته النتائج في القياسين القبلي والبعدي حيث كانت النتائج لصالح القياس البعدي. "، كما أنه كان للبرنامج بقاء أثر إيجابي في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بعد مرور فترة زمنية (مدة شهرين) وهذا ما أظهرته النتائج في القياسين البعدي والتتبعي حيث كانت النتائج لصالح القياس التتبعي.

## الكلمات المفتاحية:

نظرية الحل الإبداعي للمشكلات - مهارة اتخاذ القرار - مديري رياض الأطفال.

## المستخلص باللغة الإنجليزية

### Abstract

**Study title:** Employing the theory of creative problem solving in developing the decision-making skill of kindergarten principals

**The study aimed to** identify the effectiveness of the training program based on the theory of creative problem solving in developing the decision-making skill of kindergarten principals. The study sample was randomly selected from kindergarten principals in my educational administration (Damanhour Center - Bandar Damanhour) - Beheira Governorate. Their number (16) is the director of kindergartens, in the first semester of the academic year (2020-2021), and the study used the quasi-experimental approach with an experimental design for one experimental group for pre- and post-measurement, and the study tools were a measure of the decision-making skill of kindergarten managers (prepared by the researcher). And a training program based on the theory of creative problem solving (prepared by the researcher), and the study concluded that the training program based on the theory of creative problem solving had a significant positive impact on developing the decision-making skill of kindergarten principals (diagnostic skill - setting possible alternatives - evaluating alternatives The decision - setting a plan for implementing the decision - determining and evaluating the results of the decision - the total sum of the scale) for the study sample. Yas after.” The program also had a positive impact on developing the decision-making skill of kindergarten principals after a period of time (two month), and this was shown by the results in the post and follow-up measurements, where the results were in favor of the follow-up measurement.

key words:

**creative problem solving theory - decision-making skill - kindergarten principals.**

## مقدمة البحث:

يتميز هذا العصر بالتغيرات والتطورات السريعة في مختلف الميادين، ومع هذه التطورات أصبح الإبداع ضرورة قصوى لكافة أنواع المنظمات، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات والشركات التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات أن تتبنى سياسة التفكير الإبداعي في قراراتها من أجل اللحاق بالتقدم الذي يشهده العالم اليوم. تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى العاملين في كافة أنواع المنظمات.

وتحتل الإدارة والجهاز الإداري مكاناً مميزاً في مجمل العملية التربوية برياض الأطفال، وإن كان الجهاز الإداري هو قلب عملية التعليم والتعلم، فهو المرسل والمستقبل للمعلومات والخبرات، وهو حجر الأساس في العملية التربوية، ودون الجهاز الإداري المؤهل والواعي لأهداف العملية التربوية والمتحمس للعمل في مؤسسات رياض الأطفال، لا يمكن أن نتصور مؤسسات رياض أطفال ناجحة في أداء مهامها وتنفيذ الأهداف التي وجدت لتحقيقها.

ويعد الإبداع تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتُساعده على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تحكم وجودها، وابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من التعامل مع هذه الظواهر والاستفادة منها في تطوير حياته بما يضمن أثر استمرار بقائه وسعادته. (اللوزي، ٢٠٠٣: ٦٨).

يرى رو (Rowe, 2004:36) أن لدى غالبية الأشخاص قدرة على الإبداع؛ لذا يجب على المنظمة أن تشجع عاملها وتحفزهم على الإبداع، فقد تفقد المنظمة ميزتها التنافسية بسبب غياب الإبداع والابتكار في أعمالها.

إن الإبداع أو الابتكار غالباً ما يكون مكملاً لعملية صنع القرار الرشيد، فالفرد متخذ القرار الفاعل هو بالمحصلة إنسان مبدع، أي لديه القدرة على خلق الأفكار الإبداعية الجديدة كحل للمشاكل خاصة المعقدة منها. (جلدة، ٢٠٠٨: ٢٧).

كما تُعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي مركز العملية الإدارية وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول: أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية (الصيرفي، ٢٠٠٧: ٤٦).

وتحوز عملية اتخاذ القرارات على اهتمام كبير نظراً لارتباطها بحياتنا اليومية، حيث إنها ضرورية جداً للأفراد والجماعات والمنظمات على اختلاف أحجامها ومهامها ومستوياتها. وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية واحدى أهم وظائف المديرين.

وتعد عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية خاصة في المؤسسات التعليمية بل هي كالقلب النابض، وذلك لأنها عملية ملازمة لجميع وظائف الإدارة وأنشطتها. حيث إن عملية اتخاذ القرار تتداخل مع جميع الوظائف الإدارية بدءاً من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، وانتهاء بالرقابة، إذ لا تخطيط بدون اتخاذ قرار سواء أكان على المدى البعيد أو القصير، وكذلك فإن اتخاذ القرارات لها أثر كبير في العملية التعليمية، فهي ترتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار. لذا تُعد القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المؤسسة التعليمية في توجيه مختلف الجهود نحو استغلال الموارد المتاحة واستثمار الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة. (جلدة، ٢٠٠٨: ٣٣).

ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها قلب الإدارة كما وُصف المدير بأنه متخذ القرارات وأن مقدرته على اتخاذ القرارات هي ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (العجمي، ٢٠٠٨).

إن قيام المديرين بعملية صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم التي يديرونها يعد عملاً يومياً متكرراً، إلا أن القرارات الإدارية في مجال التربية تُعد من أهم نقاط الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها، وإن ما يميز وظيفة المدير عن غيرها من الوظائف هي عملية صنع القرار (المصري، ٢٠٠٨).

### مشكلة البحث:

جاء هذا البحث لتبني برنامجاً تدريبياً قائماً على المبادئ الإبداعية المستندة إلى نظرية الحل الإبداعي للمشكلات بهدف تطوير مهارة اتخاذ القرار لدى المديرين بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات والمبادئ التي تضمنها هذا البرنامج التدريبي.

ونظراً لأهمية مهارة اتخاذ القرار في نهضة المجتمع وتقدمه، وبما أن محاولات عديدة لتطوير برامج تحسن هذه المهارة لم تحظ بفرصة الانتشار خارج حدود الدول التي ظهرت فيها، فقد جاءت الدراسة الحالية محاولة الاستفادة من إحدى هذه البرامج والنظريات، وبالتحديد نظرية الحل الإبداعي للمشكلات.

وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية وأجرت مقابلة مع بعض معلمات رياض الأطفال والجهاز الإداري برياض الأطفال حول قدرة مديري رياض الأطفال على اتخاذ قرارات ذات صبغة غير تقليدية تتسم بالإبداع خاصة في المواقف الطارئة، وتبين أن الغالبية العظمى من المديرين التأهيل الكافي لمثل هذه المواقف كما أنهم تقليديين في حل المشكلات التي تتطلب رؤية مبدعة.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الدراسة الحالية حيث تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- ما مهارة اتخاذ القرار المطلوب تنميتها لدى مديري رياض الأطفال؟
- ٢- ما فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال؟

- ٣- هل يساعد البرنامج المقترح على الاحتفاظ بمهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال؟

### أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول قضية صناعة واتخاذ القرار، كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تتناول مفهوماً إدارياً معاصراً وهو عملية الحل الإبداعي للمشكلات وتوظيفه في برنامج تدريبي مقترح ومدى تأثيره على اتخاذ القرارات الإدارية.
- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة مديري رياض الأطفال في توظيف بعض هذه النتائج من أجل ترسيخ وتعزيز مفهوم الإبداع وتحسين مهارة اتخاذ القرار وصولاً لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في هذه المؤسسات التعليمية.

### أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على مدى توافر الحلول الإبداعية للمشكلات وذلك في صناعة واتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.
- ٢- إعداد برنامج تدريبي قائم على الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.
- ٣- التعرف على مدى فعالية البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.

### فروض البحث:

١. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس مهارة اتخاذ القرار.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال في التطبيق البعدي والتتبعي لمقياس مهارة اتخاذ القرار.

## مصطلحات البحث:

### ١- البرنامج التدريبي:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مجموعة من الموضوعات التربوية لبعض الخبرات والمعارف، ومصممة بشكل متناسق، وذلك لتطويع الأداء الإداري لمديري رياض الأطفال والقدرة على الإبداع في اتخاذ القرار، وممارسة أدوارهم بكل فاعلية.

### ٢- نظرية الحل الإبداعي للمشكلات:

منهجية منتظمة ذات توجه إنساني تستند إلى قاعدة معرفية، تهدف إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتستخدم مجموعة من الأدوات لجعل الإبداع عملية منهجية منتظمة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس مهارات الحل الإبداعي للمشكلات.

### ٣- مهارة اتخاذ القرار:

هي عملية عقلية تنطوي على إصدار حكم باختيار السلوك المناسب من السلوكيات المتاحة في موقف معين (Harrison, 1974). وتعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المدير على الأداة التي أعدت لقياس هذه المهارة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مفهوم اتخاذ القرار

تعد عملية صنع القرار قلب العملية الإدارية وجوهرها، فمن خالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، وحيث أن عملية صنع واتخاذ القرارات هي عملية جماعية، فإن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، كما أن جودة القرارات التي يتم اتخاذها في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها العاملون لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة. (حسين، ٢٠٠٥، ١٣)

يعرف طعمة (٢٠١٠: ٢٠) القرار بأنه " اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة أما اتخاذ القرار فيعرفه بأنه " ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد الذي يمثل القرار.

كما وأورد جروان (٢٠١١: ١٥٠) اتخاذ القرار بأنه " عملية تفكير مركبة ، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين ، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

يعرف اتخاذ القرار بأنه اختيار مدرك لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من، تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي البدائل المطروحة من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة. (البوهي ، لطفي، ٢٠٠١، ١٢١)، (الن باركر، ٢٠٠١، ٢٢)

هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وهو تلك الخطوة الأخيرة لعملية صنع القرار، والتي يتم فيها تحديد البديل الأمثل لحل مشكلة مدرسية ما أو معالجة موقف مدرسي معين. (محمد، ٢٠٠١: ١٠)

ويعرف قطيط (٢٠١١: ٧٠) اتخاذ القرار بأنه " عملية ذهنية أو حركية ترتبط بموقف ما أو مشكلة ما لاختيار حل من بين عدة بدائل أو حلول من أجل الوصول إلى قرار مناسب وتحقيق هدف أو غاية من وراء اتخاذ القرار .

### العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات:

أشار جروان (٢٠١١: ١٠٨-١٠٩) إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات، حيث أن كلاهما يمر بخطوات متتالية تبدأ بمشكلة وتنتهي بحل المشكلة وكلاهما يمر بمراحل متوالية تتضمن حلول متنوعة وتقييم الحلول وفق معايير محددة للوصول إلى القرار النهائي ووضح الفروق بينهما كما يلي:

- اتخاذ القرار يهتم بالتقييم عند تحليل البدائل.

- في عملية اتخاذ القرار يكون تقييم البدائل بصورة متزامنة أو دفعة واحدة بينما حل المشكلات يمر بالمراحل خطوة بخطوة.
- اتخاذ القرار يعتمد على المعايير الكمية والنوعية للحكم على مدى ملاءمة البديل.
- اتخاذ القرار يمكن أن يكون أكثر من بديل هو الصحيح أما عملية حل المشكلات فهو بديل واحد صحيح.

ويرى قطيط (٢٠١١: ٥٦) أن هناك من الباحثين من يعتقد أن أسلوب حل المشكلات متضمن في معناه عملية اتخاذ القرارات لأنه ليس كل قرار يتخذه المدير أو القائد نابعا عن مشكلة ما، مثل قرار جدولة اجراء الامتحانات الشهرية، ولكن هناك قرارات تتخذ لحل المشكلات الموجودة التي تعترض طريق المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

ويوضح الحريري (٢٠٠٨: ١٣٩) أن اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل وتبنت العلوم الإدارية مصطلح اتخاذ القرار باعتبار أن حل المشكلات يعني التوجه إلى حل المشكلة بإبدال الموقف الحالي بموقف جديد مرغوب فيه ويتم ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها ووضع البدائل الممكنة ثم اتخاذ القرار المناسب وذلك يعني أن التفكير بوضع حل للمشكلة هي النقطة الأولى لعملية صنع القرار وبالتالي اتخاذ القرار.

#### نظريات الحل الإبداعي للمشكلات:

يشير علي (٢٠١١: ١٢٥-١٢٦) إلى أهم نظريات الحل الإبداعي للمشكلات هي كما يلي:

#### ١- النظرية العبقرية: (نموذج الفائق- وراء النطاق المادي)

تفترض بأن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إبداع بغض النظر عما أنجز سابقا، وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع.

#### ٢- نظرية اسبورن (Osborn):

تعتمد النظرية على أهمية وجود توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وتركز على تعليم الإبداع وتطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وهو يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل وهي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأية مشكلة.

#### ٣- نظرية تريز (TRIZ):

تفترض النظرية بأن العملية الإبداعية هي عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية وهي من أشهر النظريات في هذا المجال، وقد ظهرت في الإتحاد السوفيتي (سابقا)، وعرفت بنظرية الحل الإبداعي للمشكلات، وهي من النظريات الحديثة نسبيا في مجال الإبداع، وقد طبقت في القرن الماضي في أكثر من مائة مدرسة في الإتحاد السوفيتي، وقان بون دونج من جامعة هوشي في اليابان بإنشاء مركز الإبداع العلمي والتقني ودرب أكثر من (٤٠٠٠) متدرب على نظرية تريز، وانتشرت في الوطن العربي ببرنامج تريز لتنمية التفكير الإبداعي.

وتعتبر نظرية تريز منهجية منتظمة ذات توجه إنساني تستند إلى قاعدة معرفية تهدف إلى حل المشكلات بطرق إبداعية، وتشير المنهجية المنتظمة في هذا التعريف إلى وجود نماذج عامة من النظم والعمليات والإجراءات المحددة لحل المشكلات، وأدوات يتم بناؤها لتوفير الاستخدام الفاعل في حل المشكلات الجديدة كما أن النظرية تركز على أن الإنسان هو الهدف.

الدراسات السابقة:

#### (١) دراسة العتيبي، مبارك (٢٠١٠).

بعنوان "الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفعالية المديرات من وجهة نظر المديرات والمعلمات

**هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجه إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المديرات والمعلمات.** تكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديرة و (٢٣٨) معلمة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات متوسطة، وأن مستوى فعالية مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات كان بشكل عام مرتفعاً، وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال ومستوى فعالية المديرات من وجهة نظر كل من المعلمات والمديرات، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل حيث كانت لصالح المديرات.

### (٢) دراسة هجرس (٢٠١٥)

**بعنوان:** فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة بكلية البنات

**هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة بكلية البنات.** ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة الأدوات التالية: أدوات تجريبية (برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات والذي تضمن خمس مشكلات بيولوجية وهي: السكر وعلاجه بالخلايا الجذعية، السرطان وعلاجه بالعلاج الكيماوي الموجه، جلطة القلب وعلاجها بالعلاج الجيني، تصحيح البصر بالليزر، البصمة الوراثية والبيومعلوماتية في إثبات النسب والأدلة الجنائية). أدوات القياس: اختبار التفكير الناقد. وقد اختارت الباحثة عشوائياً مجموعة من طالبات الفرقة الثانية شعبة بيولوجي- جيولوجي تربوي بكلية البنات والبالغ عددهم (١٦ طالبة) وتعتبر هي المجموعة التجريبية الواحدة للتجربة، وقامت الباحثة بالتطبيق القبلي لاختبار التفكير الناقد، ثم قامت الباحثة بتدريس البرنامج بواسطة نموذج الحل الإبداعي للمشكلات، ثم قامت الباحثة بالتطبيق البعدي لاختبار التفكير الناقد، وقد تبين من نتائجه وجود فرق ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠,٠١) بين متوسطي درجات الطالبات المعلمات في اختبار التفكير الناقد ككل وكل مهارة على حده قبل تطبيق البرنامج وبعده لصالح التطبيق البعدي". ويدل ذلك على أن البرنامج ساهم في زيادة وتنمية مهارات التفكير الناقد ككل وكل مهارة على حده. وفي ضوء هذه النتائج توصي الباحثة بضرورة تدريب المعلمين على استخدام نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تدريس البيولوجي أو غيرها من التخصصات الأخرى.

### (٣) دراسة كامل (٢٠١٨)

**بعنوان:** القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي للمعلمات

**هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي لدى المعلمات،** واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين لجمع البيانات، وأسفرت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يعد مرتفعاً إلا أن يقتر 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.

### (٤) دراسة شافعي (٢٠١٩):

**بعنوان:** متطلبات تطوير أداءات مديري رياض الأطفال في مصر في ضوء أسلوب الهندرة

**هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات تطوير أداءات مديري رياض الأطفال في مصر في ضوء أسلوب الهندرة"،** وذلك من خلال دراسة الوضع الحالي للأداءات الفنية والإدارية لمديري رياض الأطفال في مصر، والتعرف على متوسط تقديرات أفراد العينة لتلك الأداءات وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وتبعية الروضة)، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداءات مديري رياض الأطفال باستخدام أسلوب الهندرة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية الرسمية لرياض الأطفال، ومديري المدارس الملحق لديهم فصول رياض أطفال من بعض محافظات جمهورية مصر

العربية ( البحيرة ، القاهرة ، الإسكندرية ، القليوبية ، جنوب سيناء) وعددهم ١٣٦ مديراً، توصلت الباحثة للنتائج التالية: على أن مديري رياض الأطفال يقومون باستخدام العمليات الإدارية بدرجة متوسطة في ضوء الهندسة الإدارية ماعدا اتخاذ القرار فهو بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديري رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية. كما أن مديري رياض الأطفال يقومون باستخدام الأداءات الفنية بدرجة متوسطة في ضوء الهندسة الإدارية ماعدا المهارات الفنية فهو بدرجة كبيرة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من مديري رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية.

#### إجراءات البحث

#### منهج البحث ومتغيراته:

استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي (Method Experimental Quasi) ذي المجموعة التجريبية الواحدة الذي يعتمد على تطبيق أدوات الدراسة تطبيقاً قبلياً وبعدياً وفي النهاية تم تطبيق اختبار تتبعي لقياس الأثر الناتج عن المتغير المستقل.

- المتغير المستقل: برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات.

- المتغير التابع: تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مديري رياض الأطفال بإدارتي (مركز دمنهور - بندر دمنهور) التعليمية - محافظة البحيرة، وكان عددهم (١٦) مديرة رياض أطفال، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١).

#### تجانس عينة البحث الأساسية

راعت الباحثة في الدراسة الحالية تحقيق التجانس بين أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التالية:

- العمر الزمني.
- سنوات الخبرة.

وذلك بهدف تحقيق التجانس قدر الإمكان، وحتى لا تؤثر هذه المتغيرات التابعة على المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (٢) الدلالات الإحصائية الخاصة (السن- سنوات الخبرة) لعينة الدراسة قبل التطبيق.

ن = ١٦

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وحدة القياس	الدلالات الإحصائية للمتغيرات
٠,٢٧-	٠,٧٤	٢,٧٢	٥٢,٦٧	سنة	السن
٠,٤٩-	٠,٦٢	٤,٥٦	١٨,٤٣	سنة	سنوات الخبرة

يتضح من جدول (٢) والخاص بالدلالات الإحصائية لعينة الدراسة في المتغيرات الأساسية (السن- سنوات الخبرة) قبل التطبيق أن البيانات الخاصة بعينة الدراسة الكلية معتدلة وغير مشتتة وتتسم بالتوزيع الطبيعي للعينة، حيث تتراوح قيم معامل الالتواء فيها ما بين (٠,٦٢ إلى ٠,٧٤) وهذه القيم تقترب من الصفر، مما يؤكد اعتدالية البيانات الخاصة بعينة الدراسة قبل التجربة.

جدول (٣) الدلالات الإحصائية الخاصة بمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال قبل التطبيق

ن = ١٦

المتغيرات	الدلالات الإحصائية	وحدة القياس	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل النقلح
مهارة التشخيص	درجة	٢٩,٧٥	٣٠,٠٠	٢,٨١	٠,٣٢-	٠,٧٠-	
وضع البدائل الممكنة	درجة	٣٠,٠٠	٢٩,٥٠	٢,٩٦	٠,٢٢	١,٣٣-	
تقييم بدائل القرار	درجة	٢٨,٣٧	٢٩,٠٠	٣,٠٧	٠,١٦	٠,٩٧-	
وضع خطة لتنفيذ القرار	درجة	٢٩,٤٣	٢٩,٠٠	٢,٤٤	٠,١٩	١,٢٢-	
تحديد وتقويم نتائج القرار	درجة	٢٩,٢٥	٢٩,٠٠	١,٦٩	٠,٥٤-	١,١٧	
الدرجة الكلية للمقياس	درجة	١٤٦,٨١	١٤٦,٠٠	٦,٢٢	٠,١١-	٠,٦٧-	

يتضح من جدول (٣) والخاص بالدلالات الإحصائية لعينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بما يشتمل عليه من (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) قبل التطبيق أن البيانات الخاصة بعينة الدراسة الكلية معتدلة وغير مشتتة وتتسم بالتوزيع الطبيعي للعينة، حيث تتراوح قيم معامل الالتواء فيها ما بين (-٠,٥٤ إلى ٠,٢٢) وهذه القيم تقترب من الصفر، مما يؤكد اعتدالية البيانات الخاصة بعينة الدراسة قبل التجربة.

#### رابعاً: أدوات الدراسة:

تناولت الباحثة أدوات الدراسة كما يلي:

- ١) مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (إعداد الباحثة).
  - ٢) برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (إعداد الباحثة).
- وتعرض الباحثة أدوات الدراسة بالتفصيل كما يلي:

#### ١) مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بصورته النهائية (إعداد الباحثة)

يتألف المقياس من (٤٠) عبارة تعبر عن ممارسات مديري رياض الأطفال لمهارة اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية والتي تؤدي غالباً إلى نواتج إيجابية .. ويتألف المقياس من خمسة محاور رئيسية هي:

#### المحور الأول: مهارة التشخيص:

يتكون من (٨) عبارات تعبر عن مدى صياغة المدير للمشكلة صياغة دقيقة، وتحديد المعلومات المطلوبة، ومصادرها، ومشاركة الزملاء في تشخيص المشكلة، وتحليل عناصرها، وتحديد أسبابها. ويتضمن العبارات ذات الأرقام (١-٦-١١-١٦-٢١-٢٦-٣١-٣٦). الدرجة الكلية لمحور مهارة التشخيص وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي تتراوح بين (٨-٤٠) درجة.

#### المحور الثاني: وضع البدائل الممكنة:

يتكون من (٨) عبارات تعبر عن الأساليب التي تتعلق بتوليد الأفكار، ومشاورة الزملاء فيها، وتصنيفها وفقاً لمدى مناسبتها، وتحديد قائمة بها، وكذلك النتائج المترتبة على اختيار كل بديل. ويتضمن العبارات ذات الأرقام (٢-٧-١٢-١٧-٢٢-٢٧-٣٢-٣٧). الدرجة الكلية لمحور وضع البدائل الممكنة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي تتراوح بين (٨-٤٠) درجة.

#### المحور الثالث: مهارة تقييم بدائل القرار:

يتكون من (٨) عبارات تعبر عن الأساليب التي تتعلق بوضع معايير للتقييم مثل (تحقيق الأهداف، والوقت، والسهولة، والتكلفة، والإجماع)، ودراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية، واختيار أنسب البدائل، وصياغة القرار بدقة. ويتضمن العبارات ذات الأرقام (٣-٨-١٣-١٨-٢٣-٢٨-٣٣-٣٨). الدرجة الكلية لمحور مهارة تقييم بدائل القرار وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي تتراوح بين (٨-٤٠) درجة.

#### المحور الرابع: مهارة وضع خطة لتنفيذ القرار:

يتكون من (٨) عبارات تعبر عن الأساليب التي تتعلق بتحديد مراحل التنفيذ وخطواته، ووضع خرائط زمنية له، وتحديد القائم بتنفيذ كل خطوة من خطواته، وكذلك المراقب لعملياته.

ويتضمن العبارات ذات الأرقام (٤- ٩- ١٤- ١٩- ٢٤- ٢٩- ٣٤- ٣٩). الدرجة الكلية لمحور وضع خطة لتنفيذ القرار وفقا لمقياس ليكارت الخماسي تتراوح بين (٨- ٤٠) درجة.

#### المحور الخامس: مهارة تحديد وتقويم نتائج القرار:

يتكون من (٨) عبارات تعبر عن الأساليب التي تتعلق بتحديد النتائج المترتبة على القرار، والمشاركة في تنفيذه، وتحديد الإيجابيات والسلبيات المرتبطة به، والاستعانة بالزملاء وذوي الخبرة في تقويمه، وتحديد الدروس المستفادة من مواجهة المشكلة وحلها. ويتضمن العبارات ذات الأرقام (٥- ١٠- ١٥- ٢٠- ٢٥- ٣٠- ٣٥- ٤٠). الدرجة الكلية لمحور تحديد وتقويم نتائج القرار وفقا لمقياس ليكارت الخماسي تتراوح بين (٨- ٤٠) درجة. والدرجة الكلية لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال وفقا لمقياس ليكارت الخماسي تتراوح بين (٤٠- ٢٠٠) درجة.

#### حساب الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال:

##### الاتساق الداخلي:

تم تطبيق المقياس على عينة حساب الخصائص السيكومترية للمقياس قوامها (٤٠) من مديري رياض الأطفال ومن غير المشاركين في العينة الأساسية للدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's coefficient) في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ثم بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، وتم ذلك باستخدام برنامج (SPSS)، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (٦)

نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.

ن = ٤٠

معامل الارتباط	رقم الفقرة	محاور المقياس	معامل الارتباط	رقم الفقرة	محاور المقياس
٠,٧٣٨	٢٣	تابع المحور الثالث: مهارة تقييم بدائل القرار	٠,٦٣٥	١	المحور الأول: مهارة التشخيص
٠,٧٨٢	٢٨		٠,٧٢٢	٦	
٠,٧٥٢	٣٣		٠,٧١٨	١١	
٠,٧١٦	٣٨		٠,٧٢٩	١٦	
٠,٨٧٩	٤	المحور الرابع: مهارة وضع خطة لتنفيذ القرار	٠,٧٠٩	٢١	
٠,٨٣٦	٩		٠,٦١٧	٢٦	
٠,٦٤٩	١٤		٠,٨٣٢	٣١	
٠,٧٧٤	١٩		٠,٧٩٦	٣٦	
٠,٨٣٢	٢٤		٠,٦٤٩	٢	
٠,٧٩٦	٢٩		٠,٧٠٤	٧	
٠,٧٤٢	٣٤	المحور الخامس: مهارة تحديد وتقويم نتائج القرار	٠,٧٢٨	١٢	المحور الثاني: وضع البدائل الممكنة
٠,٧١٠	٣٩		٠,٧٦٦	١٧	
٠,٧٥٨	٥		٠,٨٤٥	٢٢	
٠,٧٧٤	١٠		٠,٧٠٤	٢٧	
٠,٧٤٠	١٥		٠,٧٥٠	٣٢	المحور الثالث: مهارة تقييم بدائل القرار
٠,٦٨٩	٢٠		٠,٦٤٩	٣٧	
٠,٨٤١	٢٥		٠,٧٩٦	٣	
٠,٧١١	٣٠		٠,٧٩٦	٨	
٠,٧١٦	٣٥	٠,٦٥٩	١٣		
٠,٨٧٩	٤٠	٠,٦٤١	١٨		

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠١)، (٠,٠٥)؛ مما يؤكد على أن جميع عبارات مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

## جدول (٧)

نتائج الاتساق الداخلي لمحاور مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.

ن = ٤٠

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	محاور المقياس
دال عند ٠,٠١	٠,٨١٤	المحور الأول: مهارة التشخيص
دال عند ٠,٠١	٠,٧٣٨	المحور الثاني: وضع البدائل الممكنة
دال عند ٠,٠١	٠,٨٦٩	المحور الثالث: مهارة تقييم بدائل القرار
دال عند ٠,٠١	٠,٧٧٤	المحور الرابع: مهارة وضع خطة لتنفيذ القرار
دال عند ٠,٠١	٠,٨٠١	المحور الخامس: مهارة تحديد وتقويم نتائج القرار

يتبين من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال تراوحت بين (٠,٧٣٨ - ٠,٨٧٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يؤكد على أن جميع محاور مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

### ثبات المقياس:

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach's) لحساب ثبات محاور مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال ودرجته الكلية، وتم ذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS) للبيانات التي تم جمعها من عينة حساب الخصائص السيكومترية، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (٨)

نتائج ثبات مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بطريقة ألفا كرونباخ:

ن = ٤٠

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور المقياس
٠,٨٧١	٨	المحور الأول: مهارة التشخيص
٠,٨٥٣	٨	المحور الثاني: وضع البدائل الممكنة
٠,٨٧٦	٨	المحور الثالث: مهارة تقييم بدائل القرار
٠,٨٠٣	٨	المحور الرابع: مهارة وضع خطة لتنفيذ القرار
٠,٨٩٨	٨	المحور الخامس: مهارة تحديد وتقويم نتائج القرار
٠,٨٦٢	٤٠	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الثبات لمحاور مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بطريقة "ألفا كرونباخ" تراوحت بين (٠,٨٠٣ - ٠,٨٩٨)، كما بلغ معامل الثبات العام للمقياس (٠,٨٦٢)، وهي قيم تؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات يصلح معها للتطبيق الميداني في الدراسة الحالية.

### - الثبات بطريقة التجزئة النصفية: (Split-Half Method)

وللتأكد من ثبات مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بطريقة التجزئة النصفية تمت تجزئة عباراته إلى نصفين، العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's coefficient) في حساب الارتباط بين النصفين، وجرى تصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان وبراون "Spearman-Brown"، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

## جدول (٩)

**نتائج ثبات مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بطريقة التجزئة النصفية:**

مُعامل الثبات	مُعامل الارتباط	مُحاور المقياس
٠,٨٦٣	٠,٧٥٢	المحور الأول: مهارة التشخيص
٠,٧٩٤	٠,٧٥٨	المحور الثاني: وضع البدائل الممكنة
٠,٨٧٩	٠,٨٠٦	المحور الثالث: مهارة تقييم بدائل القرار
٠,٨٢٦	٠,٧٢٣	المحور الرابع: مهارة وضع خطة لتنفيذ القرار
٠,٨١٩	٠,٧٩٤	المحور الخامس: مهارة تحديد وتقويم نتائج القرار
٠,٨٧٦	٠,٧٨٣	الدرجة الكلية للمقياس

يتبين من جدول (٩) أن مُعاملات الثبات لمُحاور مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بطريقة "التجزئة النصفية" تراوحت بين (٠,٧٩٤ - ٠,٨٧٩)، كما بلغ مُعامل الثبات العام للمقياس (٠,٨٧٦)، وهي قيم تؤكد على أن مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال يتمتع بدرجة مُرتفعة من الثبات وأنه جاهز للتطبيق في ميدان الدراسة

**(١) برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (إعداد الباحثة)**  
**تعريف البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات:**

تعرف الباحثة البرنامج إجرائياً بأنه "مجموعة من الموضوعات التربوية لبعض الخبرات والمعارف، ومصممة بشكل متناسق، وذلك لتطويع الأداء الإداري لمديري رياض الأطفال والقدرة على الإبداع في اتخاذ القرار، وممارسة أدوارهم بكل فاعلية وذلك في ضوء نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، بهدف تنمية مهارة اتخاذ القرار لديهم".

**الفلسفة التي يقوم عليها البرنامج:**

وينطلق برنامج الدراسة الحالي من مسؤولية المدير في تهيئة مناخ الإبداع وإزالة العوائق التي تحول دون ظهوره وتنميته في اتخاذ القرارات، ومساعدته على أن ينتقل من علاقات قائمة ويتجاوزها إلى علاقات جديدة تهدف إلى تغيير وتطوير الواقع من خلال مواجهة التحديات ببدائل متنوعة وعديدة، أي أن البرنامج التدريبي يهدف لتنمية المهارات الإبداعية بصفة عامة ولحل المشكلات الإبداعية واتخاذ القرار بصفة خاصة لدى المدير وتزويده ببدائل متنوعة من الأساليب التي يستطيع أن يستخدمها عند مواجهة أية مشكلة مما يحقق له الشعور بالرضا والنجاح والقدرة على تغيير واقعه ومساعدته على توليد البدائل العديدة والمتنوعة للمواقف في حياته اليومية..

**يُمكن إجمال فلسفة البرنامج التدريبي في النقاط الآتية :**

- ١- نظرية الحل الإبداعي للمشكلات.
- ٢- مدير المدرسة يُعد الأساس في اتخاذ القرارات الحاسمة حيث يقع عليه العديد من المسؤوليات والضغوط وذلك يرجع إلي طبيعة العمل حيث يجب أن يتسم بسمات شخصية وكفايات إدارية تنعكس علي سير العملية التربوية.

**الهدف العام للبرنامج التدريبي :**

يهدف البرنامج في البحث الحالي إلي تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال من خلال برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات.

**الأهداف الخاصة من البرنامج الإرشادي القائم على إستراتيجيات المواجهة:**

يهدف البرنامج إلى تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال وذلك من خلال أن يكون المدير قادراً على أن

- ١- يوظف قدرات الإبداع (الطلاقة - المرونة - الأصالة - إدراك التفاصيل) في مواجهة بعض المواقف اليومية.
- ٢- يتعرف على ميسرات ومعوقات الإبداع وكيفية التغلب عليها.
- ٣- يفرق بين المشكلات التي ينجح استخدام الحل الإبداعي للمشكلات في حلها وغيرها من المشكلات.
- ٤- يستخدم مهارات المناقشة والتساؤل في جمع بيانات حول المشكلة.
- ٥- يحول المشكلة ذات الصياغة الضبابية إلى تحدٍ بناء.
- ٦- يضع صياغات محددة جيدة للمشكلة.
- ٧- يجمع بيانات عن المشكلة باستخدام إستراتيجية التساؤل.
- ٨- يولد العديد من البدائل المتنوعة باستخدام إستراتيجيات التفكير التباعدية.
- ٩- يحدد الأساليب المناسبة لتحليل البدائل واختيار الأفضل منها.
- ١٠- يقيم العديد من البدائل باستخدام إستراتيجيات التفكير التقاربي.
- ١١- يختار من إستراتيجيات الحل الإبداعي للمشكلات ما يتناسب مع المشكلة أو الموقف.
- ١٢- يحول الحلول التي تم التوصل إليها إلى خطة تنفيذية لها إجراءات محددة.
- ١٣- يختبر فعالية الخطة التنفيذية باستخدام قائمة التنفيذ.
- ١٤- يطبق مهارات وإستراتيجيات الحل الإبداعي للمشكلات في مواجهة مشكلة حقيقية. أن تفهم

#### مصادر البرنامج التدريبي:

تم تحديد مُحتوي البرنامج التدريبي في ضوء ما يلي:

- ١- التعرف على مستوي مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.
- ٢- تحديد نظرية الحل الإبداعي للمشكلات ومهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال.
- ٣- الأهداف العامة والخاصة.
- ٤- الإطار النظري، والاطلاع على المراجع العلمية، والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### إعتبرات البرنامج التدريبي:

تم إعداد البرنامج في ضوء بعض الإعتبرات النظرية والتطبيقية، وتحدد فيما يلي :

- ١- أن يتناسب البرنامج التدريبي مع السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال، وطبيعة تخصصهم.
- ٢- العمل على توفير مناخ تشجيع فيه روح السرور والبهجة والتعاون عند تقديم الجلسات باستخدام فنيات ووسائل متنوعة ملاءمة لطبيعة الأهداف المُراد تحقيقها.
- ٣- تحديد أهداف وزمن الجلسات التدريبية في ضوء طبيعة موضوع الدراسة.
- ٤- تشجيع المتدربين على التفكير والحل الإبداعي للمشكلات في اتخاذ القرار، وأهمية الحصول على الدعم التربوي.
- ٥- تحديد أهم فنيات نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال لضرورة توظيفها

#### الفنيات التي يتم إتباعها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

#### **فنية المُناقشة والحوار: Discussion and dialogue**

استخدام فنية المُناقشة والحوار والتي تكون على شكل شفهي، وعلى شكل وجهات نظر مُختلفة أو إضافات أو مداخلات أثناء القيام بالعمل الإرشادي، ويمكن أن تدفع المُسترشدين إلي المُشاركة والاستمتاع بالجلسات التدريبية، تُزيد من مساهمتهم مع المُرشد في التفكير وإبداء الرأي في حل مُشكلات مُعينه ، مما يجعلهم يشعرون كأفراد فاعلين. كما تزيد من الشغف بما هو مطروح في الجلسات الإرشادية.

#### **١- الواجب المنزلي : Homework**

الواجب المنزلي يُمثل أهمية كبيرة ؛ حيث أنه يرفع وعي العميل بقدرته على الاستمرار حتي بعد انتهاء الجلسات التدريبية، ذلك أنه بالفعل قد تعلم عدداً من المهارات، وأصبح على قدرٍ عالٍ من أداء الواجب المنزلي.

#### **٢- العصف الذهني: (إمطار الدماغ) Brain storming**

استراتيجية العصف الذهني يجب إتباع الإرشادات الآتية:

- تأجيل استخدام نقد الأفكار والتعليق عليها. لأن النقد في مرحلة إمتار الدماغ يحد من رغبة الأفراد في المشاركة، وطرح الأفكار الجديدة.
- إعطاء الحرية في المناقشة وانتقال الأفكار من شخص إلي آخر، وتقبل جميع الأفكار المطروحة.
- إيجاد العلاقات بين الأفكار المطروحة لأن هذا يُساعد علي خلق الجو التعاوني. كما يُساعد علي إيجاد أفكار جديدة أفضل.

### ٣- حل المُشكلات: Problem solving

الحياة مليئة بالمُشكلات، والإنسان بحاجة إلي مواجهه تلك المُشكلات، وذلك كي يستعيد التوازن، ويتمكن من تحقيق التكيف. وكي يتمكن الفرد من تحقيق ذلك فلا بد من تزويده بالأساليب المُختلفة في مواجهة المُشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة. إن كثرة المُشكلات وتنوعها في الحياة تتطلب من الفرد أن يعمل علي اكتساب المعارف والمهارات التي تُمكنه من حل تلك المُشكلات.

### ٤- المُحاضرة: Lecture

المُحاضرة هي أسلوب من أساليب الإرشاد الجماعي ؛ حيث يغلب عليه الطابع شبه العلمي، ويلعب فيه عُنصر التعليم وإعادته التعلم دوراً هاماً. حيث يقوم المُرشد بإلقاء مُحاضرات سهلة يتخللها، ويلبها مُناقشات، وتهدف إلي تغيير إتجاه العُلماء.

### الفئة المُستهدفة:

تم تطبيق البرنامج التدريبي علي مديري رياض الأطفال بإدارتي (مركز دمنهور- بندر دمنهور) التعليمية - محافظة البحيرة، وكان عددهم (١٦) مديرة رياض أطفال، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) ..

### خامساً: التطبيق الميداني:

استغرق تنفيذ البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات فترة زمنية قوامها (٦) أسابيع بواقع جلستين أسبوعياً وزمن كل جلسة يتراوح بين (٦٠-٩٠) دقيقة بالإضافة إلى الجلسة الختامية، وبذلك يُصبح عدد الجلسات (١٣) جلسة تدريبية، واستخدمت الباحثة الأسلوب الجماعي وبعض الفنيات المنتقاه في تنفيذ البرنامج والجدول (٩) يوضح الإطار الزمني ومحتوى تطبيق البرنامج .

### جدول (١٠) الإطار الزمني ومحتوى تطبيق البرنامج

م	الأسبوع	الموضوع	المدة الزمنية	التاريخ
		تم إجراء القياس القبلي لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال عينة الدراسة		من ٢٠٢١/١/١٠ إلى ٢٠٢١/١/١٤
١	الأول	الجلسة التمهيديّة - مفهوم الإبداع قدرات الإبداع (المرونة - الأصالة - إدراك التفاصيل)	جلستان	الأحد ٢٠٢١/١/١٧ الأربعاء ٢٠٢١/١/٢٠
٢	الثاني	(مفهوم القرار وأنواعه) (ميسرات ومعيقات الإبداع في اتخاذ القرار)	جلستان	الأحد ٢٠٢١/١/٢٤ الأربعاء ٢٠٢١/١/٢٧
٣	الثالث	(المكون الأول: فهم المشكلة) (المكون الثاني: توليد الأفكار)	جلستان	الأحد ٢٠٢١/١/٣١ الأربعاء ٢٠٢١/٢/٣
٤	الرابع	(المكون الثالث : التخطيط للتنفيذ) (توليد المحكات)	جلستان	الأحد ٢٠٢١/٢/٧ الأربعاء ٢٠٢١/٢/١٠
٥	الخامس	(تقييم الأفكار) (استراتيجية (Alu)	جلستان	الأحد ٢٠٢١/٢/١٤ الأربعاء ٢٠٢١/٢/١٧
٦	السادس	(مرحلة تقبل الحل) (العوامل المعيقة والميسرة لتنفيذ الحلول)	٣ جلسات	الأحد ٢٠٢١/٢/٢١ الأربعاء ٢٠٢١/٢/٢٤

م	الأسبوع	الموضوع	المدة الزمنية	التاريخ
		(جلسة ختامية)		الخميس ٢٠٢١/٢/٢٥

### القياس البعدي:

تم إجراء القياس البعدي لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال عينة الدراسة في الفترة من ٢٠٢١/٢/٢٨ إلى ٢٠٢١/٣/٤ .

### القياس التبعي:

تم إجراء القياس التبعي لمقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال وذلك بعد مرور فترة زمنية (شهرين) من تطبيق البرنامج، في الفترة من ٢٠٢١/٥/٨ إلى ٢٠٢١/٥/١٢ للتعرف على مدى استمرارية البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات وأثره على تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

### عرض ومناقشة نتائج الفرض الأول:

ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس مهارة اتخاذ القرار."

### جدول (١١)

نتائج اختبار "ويلكوكسون" للفروق بين رتب درجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار في القياسين القبلي والبعدي  
ن = ١٦

محاور المقياس	الرتب	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	حجم تأثير كوهين r
مهارة التشخيص	الرتب السالبة	١٢	٧,٤٦	٨٩,٥٠	**٣,٠٧٩	٠,٧٦٩
	الرتب الموجبة	١	١,٥٠	١,٥٠		
وضع البدائل الممكنة	الرتب السالبة	٣	٣,٨٣	١١,٥٠	*٢,٩٥١	٠,٧٣٧
	الرتب الموجبة	١٣	٩,٥٨	١٢٤,٥٠		
تقييم بدائل القرار	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	**٣,٥٢٤	٠,٨٨١
	الرتب الموجبة	١٦	٨,٥٠	١٣٦,٠٠		
وضع خطة لتنفيذ القرار	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	**٣,٣١٣	٠,٨٢٨
	الرتب الموجبة	١٤	٧,٥٠	١٠٥,٠٠		
تحديد وتقويم نتائج القرار	الرتب السالبة	١	٢,٠٠	٢,٠٠	*٢,٧٦٤	٠,٦٩١
	الرتب الموجبة	١٠	٦,٤٠	٦٤,٠٠		
المجموع الكلي	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	**٣,٥٢١	٠,٨٨٠
	الرتب الموجبة	١٦	٨,٥٠	١٣٦,٠٠		

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١) - \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

حجم تأثير كوهين (r): أقل من (٠,٥): منخفض (٠,٥ - ٠,٨): متوسط أكبر من (٠,٨): مرتفع

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بما يشتمل عليه من (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع

خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) في القياسين القبلي والبعدي كما يتضح من جدول (١٢) كما يلي:

### جدول (١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بين القياسين القبلي والبعدي

القياس البعدي		القياس القبلي		محاو المقياس
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٢,٢٤	٣٤,٣٧	٢,٨١	٢٩,٧٥	مهارة التشخيص
٢,٠٣	٣٢,٤٣	٢,٩٦	٣٠,٠٠	وضع البدائل الممكنة
٢,٨٦	٣٣,٣١	٣,٠٧	٢٨,٣٧	تقييم بدائل القرار
٢,٤٠	٣٢,٧٥	٢,٤٤	٢٩,٤٣	وضع خطة لتنفيذ القرار
٣,٣٠	٣٢,١٢	١,٦٩	٢٩,٢٥	تحديد وتقويم نتائج القرار
٧,٠١	١٦٥,٠٠	٦,٢٢	١٤٦,٨١	الدرجة الكلية للمقياس

وقد قامت الباحثة بحساب حجم تأثير البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) من خلال حساب حجم التأثير عن طريق معادلة كوهين ( $r = Z / \sqrt{n}$ ) حيث بلغ حجم تأثير البرنامج في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال ما بين (٠,٦٩١ - ٠,٨٨٠) وتدل هذه المؤشرات على أن حجم تأثير البرنامج متوسط إلى كبير جدا، ويمكن مناقشة وتفسير ذلك كما يلي:

أن نتائج الجدولين السابقين أرقام (١١)، (١٢) قد أظهرت تحسنا ملحوظا في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة والتي تعرضت للمتغير المستقل (البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات) وبمقارنة نتائج القياسين القبلي والبعدي كانت نسبة التحسن مرتفعة لصالح القياس البعدي وترجع الباحثة ذلك إلى:

- ١- أهمية الجلسات التدريبية القائمة على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات حيث استعانت الباحثة باستخدام الوسائط الرقمية وتطبيقات التواصل عن بعد، فالبرنامج التدريبي يخدم وظيفتين متميزتين، وظيفة تعليمية يكتسب من خلالها المتدرب مهارات ومعارف جديدة، ووظيفة مهارية تنمي عند المتدرب مهارات اتخاذ القرار وذلك من خلال أنشطة جلسات البرنامج.
- ٢- توفير بيئة تدريبية يسودها البهجة والمرح والمرونة والتفاعل وإشراك المتدربين أثناء تقديم الأنشطة والتفاعل فيما بينهم وكذلك نقل الخبرات فيما بينهم .

هذا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الديب. (٢٠١٨) حيث أكدت دراسته على أهمية فاعلية برنامج تقني قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات (CPS) في تنمية قدرات التفكير في التوصل لاتخاذ القرارات. كما أكدت دراسة النصار (٢٠١٧) على فعالية البرنامج المستخدم بنظرية الحل الإبداعي للمشكلات وأوصى بالمحافظة على مستوى الإبداع بتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف وتعميم البرامج الناجحة وتشجيع الحلول الإبداعية، وإقامة البرامج التدريبية التي تعنى بأساليب توليد الإبداع، والحوار وإدارة الاجتماعات وإدارة الوقت والتعامل مع الضغوط، ومنح مديري المدارس صلاحيات أكبر في التعامل مع المشكلات، خاصة المشكلات الفنية، والتركيز على مديري المدارس ذوي الأعمار المتقدمة في تعزيز جوانب الإبداع لديهم.

كما تتفق مع دراسة عبدالنبي (٢٠١٤) والتي أكدت على فاعلية برنامج إثرائي قائم على نظرية الذكاء الناجح في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات، ومهارات اتخاذ القرار. حيث تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه

يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

مما سبق يتضح أن البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات كان له أثر إيجابي كبير في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة وهذا ما أظهرته النتائج في القياسين القبلي والبعدى حيث كانت النتائج لصالح القياس البعدى.

لذا تم رفض الفرض الصفري واستبداله بالفرض البديل الذي ينص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال لمقياس مهارة اتخاذ القرار بين التطبيق القبلي والبعدى ولصالح القياس البعدى"

#### عرض ومناقشة نتائج الفرض الثاني:

ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال في التطبيق القبلي والبعدى لمقياس مهارة اتخاذ القرار."

#### جدول (١٣)

نتائج اختبار "ويلكوكسون" للفروق بين رتب درجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار في القياسين البعدى والتبعية  
ن = ١٦

محاور المقياس	الرتب	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	حجم تأثير كوهين r
مهارة التشخيص	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٨٤١	٠,٤٦٠
	الرتب الموجبة	٤	٢,٥٠	١٠,٠٠		
وضع البدائل الممكنة	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	*٢,٢٠٧	٠,٥٥١
	الرتب الموجبة	٦	٣,٥٠	٢١,٠٠		
تقييم بدائل القرار	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٦٠٤	٠,٤٠١
	الرتب الموجبة	٣	٢,٠٠	٦,٠٠		
وضع خطة لتنفيذ القرار	الرتب السالبة	٠	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٨٢٦	٠,٤٥٦
	الرتب الموجبة	٤	٢,٥٠	١٠,٠٠		
تحديد وتقويم نتائج القرار	الرتب السالبة	١	٥,٥٠	٥,٥٠	١,٧٦٣	٠,٤٤٠
	الرتب الموجبة	٧	٤,٣٦	٣٠,٥٠		
المجموع الكلي	الرتب السالبة	١١	٦,٩١	٧٦,٠٠	*٢,٩٠٥	٠,٧٢٦
	الرتب الموجبة	١	٢,٠٠	٢,٠٠		

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١) - \* دال عند مستوى (٠,٠٥)

حجم تأثير كوهين (r): أقل من (٠,٥): منخفض (٠,٥ - ٠,٨): متوسط أكبر من (٠,٨): مرتفع

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بما يشتمل عليه من (مهارة التشخيص- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار) في القياسين البعدى والتبعية، كما كان هناك فروق في المحورين (وضع البدائل الممكنة- والمجموع الكلي للمقياس) حيث جاء مستوى التحسن لصالح القياس التبعي بعد مدة زمنية تقدر بشهرين.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) في القياسين البعدي والتتبعي كما يتضح من جدول (١٤) كما يلي:

#### جدول (١٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على مقياس مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال بين القياسين البعدي والتتبعي

القياس التتبعي		القياس البعدي		محاو المقياس
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١,٨٠	٣٥,٠٦	٢,٢٤	٣٤,٣٧	مهارة التشخيص
٢,٠٦	٣٤,٠٠	٢,٠٣	٣٢,٤٣	وضع البدائل الممكنة
٢,٨٧	٣٤,٠٠	٢,٨٦	٣٣,٣١	تقييم بدائل القرار
٢,٤٤	٣٣,٨٧	٢,٤٠	٣٢,٧٥	وضع خطة لتنفيذ القرار
٢,٥٨	٣٣,٤٣	٣,٣٠	٣٢,١٢	تحديد وتقويم نتائج القرار
٥,٥٧	١٧٠,٣٧	٧,٠١	١٦٥,٠٠	الدرجة الكلية للمقياس

وقد قامت الباحثة بحساب حجم أثر البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) من خلال حساب حجم التأثير عن طريق معادلة كوهين ( $r = Z / \sqrt{n}$ ) حيث بلغ حجم تأثير البرنامج في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال ما بين (٠,٤٠١ - ٠,٧٢٦) وهي أقل من (٠,٨) وتدل هذه المؤشرات على أن حجم تأثير البرنامج ضعيف إلى متوسط لصالح القياس التتبعي، ويمكن مناقشة وتفسير ذلك كما يلي:

أن نتائج الجدولين السابقين أرقام (١١)، (١٢) قد أظهرت بقاء أثر البرنامج التدريبي في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة والتي تعرضت للمتغير المستقل (البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات) وبمقارنة نتائج القياسين البعدي والتتبعي كانت هناك بقاء أثر للتعلم كما كان هناك تحسن ضعيف إلى متوسط في مهارة اتخاذ القرار لصالح القياس التتبعي وترجع الباحثة ذلك إلى:

- ١- الأثر العملي الذي تركه البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات بما يتضمنه من مواقف حياتيه للمدربات تقوم بحلها في وسط مجموعة، وامتد ذلك الأثر في حياة المتدربين العملية.
- ٢- استخدام أساليب التواصل الحديثة والتكنولوجيا في زيادة معارف المتدربين مما فتح باب الأفق لديهم في البحث ونقصي ما هو جديد في اتخاذ القرارات بحيث تكون مبنية على أساس علمي.
- ١- تنوع الأنشطة المقدمة للمتدربين في البرنامج باستخدام نظرية الحل الإبداعي للمشكلات حيث كان له بقاء أثر.

مما سبق تم التأكيد على صحة الفرض الثاني وقبوله حيث أن البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات كان له بقاء أثر إيجابي في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة بعد مرور فترة زمنية (مدة شهرين) وهذا ما أظهرته النتائج في القياسين البعدي والتتبعي حيث كانت النتائج لصالح القياس التتبعي.

## - خلاصة نتائج الدراسة:

استناد إلى النتائج التي تم التوصل إليها والمرتبطة بأهداف الدراسة وفي ضوء المنهج المستخدم وفي حدود العينة وخصائصها فقد تم التحقق من فروض الدراسة والتوصل للاستنتاجات التالية:

- (١) البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات كان له أثر إيجابي كبير في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة وهذا ما أظهرته النتائج في القياسين القبلي البعدي حيث كانت النتائج لصالح القياس البعدي.
- (٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال لمقياس مهارة اتخاذ القرار بين التطبيق القبلي والبعدي ولصالح القياس البعدي"
- (٣) " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة من مديري رياض الأطفال في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس مهارة اتخاذ القرار
- (٤) البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات كان له بقاء أثر إيجابي في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص- وضع البدائل الممكنة- تقييم بدائل القرار- وضع خطة لتنفيذ القرار- تحديد وتقويم نتائج القرار- المجموع الكلي للمقياس) لدى عينة الدراسة بعد مرور فترة زمنية (مدة شهرين) وهذا ما أظهرته النتائج في القياسين البعدي والتتبعي حيث كانت النتائج لصالح القياس التتبعي.

## - توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالآتي:

- (١) ضرورة توظيف البرنامج التدريبي القائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في تدريب مديري المدارس لتنمية مهارة اتخاذ القرار لديهم.
  - (٢) ضرورة التقويم المستمر لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري الروضة والاستعانة في ذلك بأدوات الدراسة كأداة مقننة واتباع أساليب تقويم غير تقليدية..
  - (٣) عقد دورات للمديرين والمعلمين حول كيفية توظيف نظرية الحل الإبداعي للمشكلات في اتخاذ القرارات الحياتية والمتعلقة بالعمل.
  - (٤) تحديث البرامج التربوية بحيث تسمح للمديرات باكتساب خبرات جديدة في مجال اتخاذ القرار.
  - (٥) ضرورة مشاركة المعلمات والسماح لهن باقتراح الحلول وابداء آرائهن في حلول بعض المشكلات المتعلقة بأطفال الروضة.
- توفير مناخ ملائم للمديرات يسمح لهن باتخاذ القرار الملائم.

## المراجع

- أبو جزار، آلاء (٢٠١٧). أهمية اتخاذ القرار. مقال منشور. تاريخ الإطلاع ٢٢/١٠/٢٠٢٠. [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.
- إسماعيل، أحمد جلال حسن (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الجبر، زينب على . (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية من منظور علم النظم ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
- جروان، فتحي عبدالرحمن (٢٠٠٢). الإبداع (مفهومه- معاييره- مكوناته- نظرياته- خصائصه- مراحل- قياسه)، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- جلدة، سليم (٢٠٠٨م). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جمهورية مصر العربية: رئاسة مجلس الوزراء: القرار رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، القاهرة، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، ١٩٩٧ ص ٥٢.

حامد، سليمان (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .

الحريري، رائدة عمر (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبدالعظيم. (٢٠٠٥). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة.

خلف، أمل. (٢٠٠٥). مدخل إلى رياض الأطفال. ط١، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع  
الدليمي، طارق عبد أحمد. (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، الطبعة الأولى، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، الأردن .

شافعي، نيفين عبد السلام (٢٠١٩). متطلبات تطوير أداءات مديري رياض الأطفال في مصر في ضوء أسلوب الهندرة. رسالة ماجستير. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة دمنهور.

شريف، السيد عبدالقادر. (٢٠٢٠). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط١. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن .

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٧). القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر

طعمة ، حسن (٢٠١٠) . نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي ، ط 1 ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العتيبي، مبارك رجا. (٢٠١٠). الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعليته المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، السعودية.

العتيبي، نوال (٢٠١٠). بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

عمر، حسام سمير. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء مديري الروضة في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال ، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف ، الجزء الثاني العدد الحادي والستون.

القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠). الإدارة التربوية مباديء - نظريات - اتجاهات حديثة ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .

كامل، جمال محمد (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدي مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي

للمعلمات. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال. جامعة بور سعيد. العدد الثاني عشر. يناير-

يونيو ٢٠١٨. ص ١٩٨-٢٩٧

اللوزي، موسى (٢٠٠٣م) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

محمد ، فرج هويدي (٢٠١٢). دور مدير المؤسسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عمر المختار البيضاء ، ليبيا .

الن باركر. (٢٠٠١). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، ترجمة: سامى تيسير، بيت الأفكار للنشر، بيروت. هجرس، نعمة طلخان. (٢٠١٥). فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة بكلية البنات. مجلة البحث العلمي في التربية. ع. ١٦، ج. ٤.

مصر ص ص. ٣٤٣-٣٦٨