



جامعة المنصورة
كلية التربية



الفروق في العلاقة بين أساليب الإدارة ومناخ الإبداع لدى مدراء رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية

إعداد

الباحث / هويدا إبراهيم عبد الله إبراهيم هجرس
معلم خبير رياض أطفال

إشراف

أ.د/محمد عبد السميع رزق
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي
وكيل كلية التربية لشئون البيئة (الأسبق)

أ.د/ممدوح عبد المنعم الكنانى
أستاذ علم النفس التربوي المتفرغ
عميد كلية التربية (الأسبق)

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٥ - يوليو ٢٠٢١

الفروق في العلاقة بين أساليب الإدارة ومناخ الإبداع
لدى مدراء رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية

الباحث /هويدا إبراهيم عبد الله ابراهيم هجرس

مقدمة

يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، فلقد أدركت الكثير من المؤسسات والحكومات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع بشكل عام، فهي تحرص كثيرة على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها وتتفق اغلب البحوث على أهمية الإبداع وتهيئة مناخ الإبداع في المدارس فهو امر ضروري أكدته الدراسات مثل دراسة تورمن Toremén (2003) ودراسة كيم Kim (2001).

ويعد الإبداع الإداري محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية، باستخدام طرق مبتكرة ومنتطورة تتلافى السلبيات وتدعم الإيجابيات. (لاحق بن عبد الله القحطاني، ٢٠٠٧، ١٠)، ونظرا لما تواجهه الروضة الآن من تحديات كبيرة، فرضتها المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، مع هذا التطور الهائل الذي يحدث في كافة المجالات، مما يحتم على الروضة أن تلاحق هذا التطور، حتى لا توسم بالتخلف، والتقصير، كان لزاما على الإدارة التربوية أن توجد إدارة فعالة، قادرة على النهوض بمستوى الروضة، وإيصالها إلى ما تصبو إليه، من خلال إدارة واعية، تستطيع استثمار الموارد المتاحة لها، وتفعيل الموارد البشرية التي بحوزتها من خلال الاستفادة من مهاراتها الإبداعية، وتحفيز مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

والروضة كونها مؤسسة تربوية هامة، لها تأثير واسع على المجتمع بشكل عام وعلى العاملين بها بشكل خاص، فإن الإبداع الإداري يعتبر من الوسائل المطلوبة لدى مدير الروضة كي يواجه العقبات التي يمكن أن تتعرض لها الروضة، ويوجهها نحو التميز المطلوب، ويخدمه وجود طاقم من المرؤوسين متمثلا في المعلمات الذين يعتبرون من الفئة المثقفة القادرة في ذلك على فهم الإبداع وتطبيقه.

والإبداع الإداري قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات الإبداع، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة

تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم، مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة (عزة جلال نصر، ٢٠٠٨، ١٢).

وتعد إدارة الإبداع نشاطاً كلياً متكامل يقوم به المديرون، للتوصل إلى كل جديد من شأنه تطوير الأفراد والنظم داخل المدرسة وزيادة فاعليتها وفي كل المدارس وعلى المستويات التنظيمية توجد فرصة للابتكار في الإدارة، وأن ينظر إلى التطوير والأبداع باعتباره التحدي الرئيسي أمام مدير اليوم ينبغي على المدراء المبدعين أن يكونوا على إحدى الحالات الثلاث التالية: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يمكن من خلالها أن يقوم العاملون بعملية الابتكار والإبداع، والسعي المتواصل لجذب عناصر الأبداع وحشد المدرسة بالمبدعين (ممدوح عبد المنعم الكنانى، ٢٠١٢، ٢٥٣).

ويذكر عادل بن صالح الشقحاء (٢٠٠٣، ٤٩) أن علاقة أساليب الإدارة والإبداع الإداري ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لدى العاملين، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة للفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل في مزيد من البذل والعطاء والإبداع.

وتتفق اغلب البحوث على أهمية الإبداع وتهيئة مناخ الإبداع امر ضروري لذلك، فهو يمتاز بإعطاء الحريات في إبداء الآراء في جو من الحب والود والمشاركة والتعاون، كما تعد الروضة الراحية للإبداع بما تمتلكه من إدارة واعية في الأسلوب والتفكير والتحفيز يدفع بذلك العاملين إلى الإبداع ويكون داعماً له، ويبعث جو من الإبداع ونحن في أمس الحاجة إلى التطوير والإبداع وقد يحدث أن يكون أسلوب الإدارة المتبع عائفاً أمام تحقيق المناخ الإبداعي وهذا يعد من أصعب التحديات التي تواجهها أي روضة اليوم، وتعد تربية الطفل إبداعياً منذ السنوات المبكرة من عمره رسالة الروضة والأسرة، بل والمجتمع أيضاً، ومن أجل زيادة قدرة أطفال اليوم ورجال المستقبل على الإسهام النشط في حياة مجتمعهم ومشاركتهم الفعالة في دفعه نحو التطور والنقد، ينبغي الاستعداد له بكل ما نملك من عقول مبتكرة ومبدعة لمواجهة ما يحمله القرن الحادي والعشرين من تحديات، وما يحتويه من مشكلات لتهيئة الظروف المناسبة للطفل لكي يكون قادراً على التفاعل الكفء مع خصائص هذا القرن.

ويذكر ممدوح عبد المنعم الكناني (٢٠١٧، ١٠) أن الإبداع نتاج لتفاعل إيجابي بين عدة عوامل، يرجع بعضها إلى خصائص تميز المبدع بوصفه فردا ويرجع بعضها الآخر إلى خصائص المناخ السائد في مجتمعه وجماعته العلمية. وعلى المدير أن يكون على دراية كاملة بجميع أساليب الإدارة عند اتخاذ القرارات، حتى يكون مرنا في تطبيقها فيختار أسلوب يناسب مع طبيعة الموقف الذي يجد نفسه فيه، فيتخذ وجهة نظر مختلفة تبعاً للمواقف، ويقبل على المخاطرة من أجل تحقيق الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة الأصيلة، كلها تعد من خصائص المديرين المبدعين الذين يمكنهم إنشاء مؤسسة متميزة والمديرين الذين يشجعون ويقدرّون إبداع موظفيهم سيحصلون دائماً على أفكار جديدة أكثر أصالة.

وتتميز المؤسسات الإبداعية بالرغبة في التغيير والتحسين المستمر، فضلاً عن الاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة الأفكار الجديدة وذلك بتشجيع التنوع، فأسلوب المدير هو مزيج من أنواع مختلفة من السلوكيات والخصائص تظهر عندما تقتضى الحاجة لاتخاذ قرار سريع واتخاذ إجراء عاجل، فيجب على القائد الاعتماد على الأسلوب الاستبدادي، وإذا كانت المجموعة غير منضبطة وغير منظمة فيكون الأسلوب الأوتوقراطي مناسباً لتلك المجموعة في حين يتناسب أسلوب القيادة الديمقراطية مع مجموعة مستقرة ومنظمة بشكل جيد على الصعيد الآخر فإن الأسلوب الديمقراطي الإنساني المشارك والذي يتضمن إعطاء الموظفين حرية معينة وإشراكهم في صنع القرار، هو أكثر إنتاجية إذا كان الفريق يتألف من أفراد مبدعين يعبرون عن أفكارهم ويتخذون القرارات بشكل مستقل بوسيوك وساد (Bosiok & Sad, 2013,66) لذلك للمديرين تأثيراً مباشراً وقويًا على سلوك مرؤوسيهم وعلى ذلك فإنهم يؤثرون تأثيراً واضحاً وملموساً على القدرات الابتكارية للمرؤوسين، وبالتالي فإن درجة التفاوت في الجودة والتطوير بين المنشآت غالباً ما ترجع إلى الاختلافات الموجودة بين المديرين، كأسلوبهم في العمل وإدارة الفريق، وقد يرى بعض علماء الإدارة أن قدرات المرؤوسين الابتكارية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، كما يرى آخرون أنه بإمكان كل قائد في موقعه أن يساهم في تنمية القدرات الابتكارية لمرؤوسيه من خلال تشجيع الأفراد وإفصاح المجال لهم بالمشاركة في وضع أهداف المؤسسة ورسم سياستها، فذلك قد يطلق العنان لتفكيرهم ويجعله أشمل وأعمق فالقيادة على اختلاف ميادينها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائماً لتقديمها في صورتها الأكثر قبولاً، وذلك من خلال التدريب والذي أصبح شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة للقيادة (منال أحمد البارودي، ٢٠١٥، ١٣-١٤).

ونجد مما سبق أن العلاقة بين الإبداع وأساليب الإدارة علاقة وثيقة وهذه العلاقة في شكلها البسيط تكمن في التكريس المستمر من المدير على الاختيار من بين البدائل والإصرار على الاختيار الأفضل دائما بالإضافة إلى مواجهة المشكلات الصعبة بصبر وتفاوض والمحاولة المستديمة لإيجاد حلول إبداعية لها (عزة جلال نصر، ٢٠٠٨، ١٨).

ويؤثر أسلوب إدارة مدير الروضة في تشكيل وتكوين مناخها وتهيئة بيئة تشجع على الإبداع وتكون بمثابة ميسر بأسلوبه في الإدارة أو معوقا للإبداع، وعلى سبيل المثال عندما يشيع الأسلوب التسلطي في الإدارة وهو أسلوب غالبا كابت للإبداع على العكس من أساليب أخرى قد تدعم مناخ الإبداع وتساعد على إيجاد قوى عاملة ذات تفكير وقدرات إبداعية عالية مما يسهم في تطوير العمل وتحسين أساليب أداء الأفراد لوظائفهم عن طريق تقييم أداء الفرد وفق معايير تشجع إبداعات الأفراد وإعطاء وزن كبير لعنصر الإبداع وكلما زادت مبادرات الفرد وتقديمه أفكار جديدة كلما زاد تقديره في تقييم أدائه.

وترى الباحثة أن العلاقة بين ممارسة الإبداع ونجاح الإدارة في رياض الأطفال علاقة طردية، فكلما ارتفع معدل الإبداع الإداري بالروضة انعكس ذلك على تطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها وتوفير مخرجات ذات قيمة أعلى.

ويعد مناخ الإبداع في الروضة محور أساسي لاهتمام المديرين والوكلاء والمعلمين، وقد اجمع كُتاب الإدارة على أن المؤسسات بحاجة ملحة للإبداع لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها فهو أدواتها في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة ومواجهة المشكلات وتحديات المستقبل، فالإبداع يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة في ظل التحديات المستقبلية الجديدة في التعليم ودعم المناخ الإبداعي باستغلال الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية وتبنى استراتيجيات وأساليب لتتناسب وتدعم تلك المهارات والقدرات، فالإبداع هو قدرة الفرد على تكوين علاقات جديدة من أجل تغيير الواقع، وهو مزيج من القدرات والاستعدادات والدوافع وخصائص الشخصية، التي إذا وجدت في بيئة مناسبة، فإنه يمكن أن نرقى بالعمليات العقلية كي تؤدي إلى نتائج جديدة لخبرات مؤسسة (ممدوح عبد المنعم الكنانى، ٢٠١٠، ٢٣).

كما يتضمن مناخ الإبداع بعض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية وتسليط الضوء عليها كاستعداد وتأهب العاملين بالروضة للتغيير، ومشاركة المعلمات في عملية التغيير في الروضة،

وتدعيم المشرفين لعملية التغيير والتجديد بالروضة، ودعم مناخ الابتكار والإبداع بالروضة، ودينامية العمل والجهد داخل الروضة، وكفاءة العاملين وفاعليتهم بالروضة، ونقص معوقات العمل الإبداعي داخل الروضة، وتوفير الموارد والمصادر وكفائتها بالروضة، وضغوط وأعباء العمل بالروضة، والدفء في العلاقة بين العاملين بالروضة، والتحدي والاستثارة من أجل جودة العمل بالروضة، والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بالروضة، وإثابة ومكافأة العاملين على إبداعهم بالروضة، ولكي يظهر اثر العلاقات التفاعلية بين مناخ الإبداع وبعض أساليب الإدارة التي قد يكون لها علاقة بتحقيقه من عدمه وفي حدود علم الباحثة هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية لذلك اهتمت الباحثة بالكشف عن تلك العلاقة التفاعلية واثرها في نشر مناخ الإبداع في الروضة.

مشكلة البحث ومبرراته

تتبع مشكلة البحث الحالية من تعدد أساليب الإدارة التي يتبعها المديرون في الروضات وكل مدير له أسلوبه الخاص في إدارته يختلف عن أسلوب إدارة آخر يتبعه مدير آخر فهناك أسلوب داعم لمناخ الإبداع وآخر مثبط لمناخ الإبداع وعلى سبيل المثال هناك أسلوب إدارة فوضوي وأسلوب آخر أوتوقراطي وآخر بيروقراطي وديموقراطي وغير ذلك.

من أهم مبررات وجود إدارة واعية بالمدرسة تغير بيئة المؤسسة بما أن العصر الحالي يتسم بالتغيير المستمر وتعاقب المستجدات التربوية، وان البيئة المحيطة هي الأخرى تحدث فيها تغيرات متلاحقة، فإن هذا يستوجب إدخال بعض التغييرات في المؤسسة التربوية التي تعد نظاما اجتماعيا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وهذا يستدعي وجود قيادة واعية تتمكن من أحداث ذلك التفاعل، وأيضاً طبيعة الأفراد في المؤسسات يفرض ذلك إدارة واعية وذلك لأن العنصر البشري يمثل في أية مؤسسة الدعامة الرئيسية لها، ولكن هناك فروقا فردية متباينة فالأفراد لا يتشابهون في الميول والاتجاهات والقدرات والمهارات والدوافع مما يتطلب وجود قيادة واعية لتوجيه هؤلاء الأفراد والاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم (سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦، ٧٥).

وهناك حاجة لوجود الإبداع في كافة المستويات في المدرسة الإدارية والوظيفية في المدارس فكل فرد في المدرسة قادر على أن يكون مبدعاً، وأي مدرسة يشغلها مجموعة من العاملين المهرة هي مدرسة لديها طاقات تفكير ضخمة، وفي ذلك يجب: أن تعمل إدارة المدرسة على خلق المناخ الذي يشجع على الإبداع وهذا المطلوب هو وظيفة جديدة للإدارة (الإدارة من أجل الإبداع) وهذا التنظيم الإداري لعملية الإبداع يميل نحو اللامركزية وتفويض السلطات، والإدارة الإبداعية لديها

القدرة على تفجير طاقات العطاء لدى المعلمات. وتحترم المبادرات الفردية لديهم، باعتبارهم شركاء في المدرسة وهذه الإدارة لا يستطيع تنفيذها المديرون التقليديون والمحبون للتسلط والاستبداد والتحكم في توافه الأمور، وأقصى فكر لديهم هو التمسك باللوائح والقوانين والتعليمات والتوجيهات، وهذا النمط التسلطي من المديرين يسعد ويتباهى ويفتخر دائماً بأنه يعمل بناء على توجيهات الإدارة العليا وكأنه بلا فكر وبلا عقل وبلا إبداع (ممدوح عبد المنعم الكنانى، ٢٠١٢، ٢٥٣).

وتذكر سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤، ١٥١) أن تنمية الإبداع تكون عن طريق دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة، وضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي فالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق، ووضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوبعة الأفكار الخلاقة وهذا يتضمن تشجيع التفكير لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمدراء، وأيضا الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات، ووجود إدارة واعية تسعى إلى إدارة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وزيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا.

ويوجد تساؤل يسترعى الانتباه حول لماذا ينجح بعض المديرون في إدارة مؤسساتهم ولا ينجح البعض الآخر؟ فالتعدد في الأساليب والتفاعل بين المدير والمرؤوسين وقيام المدير بدوره ومسئولياته وتحفيز العاملين على استثمار قدراتهم ومواهبهم واستغلال طاقاتهم للإبداع ومتابعته لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والاستثارة الفكرية للعاملين فتهيئة البيئة المناخية المواتية كفيلة بنمو بذرة الإبداع التي تظل كامنة ما لم تتيسر لها تلك الظروف، ونوع الروضة سواء كانت روضة حكومية أو لغات رسمية له علاقة بالمناخ السائد بالروضة وأسلوب الإدارة الذي يتبعه المدير مع العاملين هل سيختلف؟

والمدرسة لها دور أساسي في دعم وتنمية القدرات الإبداعية حيث يمكن إثارة الإبداع بواسطة بيئة مليئة بالأفكار والخبرات والمواد الشيقة، وفيهما مناخ يتصف بسعة الصدر، حيث يتم تشجيع الأفكار المتفردة، والأخطاء مقبولة في بيئة الإبداع، وهي جزء ضروري من العملية الإبداعية، ويمكن إثارة الأطفال ودفعهم للمحاولة مرة أخرى والتعلم من أخطائهم (ممدوح عبد المنعم الكنانى، ٢٠١٢، ٢٣٤).

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل توجد فروق في العلاقة بين أساليب الإدارة ومناخ الإبداع لدى مدراء رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية؟
أهداف البحث

١- التعرف على العلاقة بين درجات المديرين على مقياس أساليب الإدارة ودرجاتهم على مقياس مناخ الإبداع في رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية.
٢- الكشف عن الفروق في العلاقة بين درجات المديرين على مقياس أساليب الإدارة ودرجاتهم على مقياس مناخ الإبداع في رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية.
أهمية البحث

١- تتضح أهمية البحث الحالي في كيفية توظيف تلك الأهمية والاستفادة منها والتطبيقات التربوية المرتبطة بنتائج البحث، وكذلك لما لمرحلة رياض الأطفال من أهمية ومن دورها الفاعل في تحقيق أهدافها بأسلوب إبداعي غير تقليدي يتناسب وواقع المجتمع.

٢- عقد دورات تدريبية لمدراء المدارس لأهمية الدور الذي يقوم به المدير، وما يترتب عليه من حفز العاملين للإبداع، وأيضاً التعرف والفهم لأساليب الإدارة المناسبة وتأثير ذلك على المناخ الإبداعي بالروضة وما أوجبنا لذلك لمواكبة التطور، والتعرف على المناخ السائد في مؤسسات رياض الأطفال وذلك لما له أكبر الأثر في نجاح العملية التعليمية وتميزها.

٣- توجيه نظر القائمين على العملية التعليمية من خلال نتائج البحث الحالي لأهمية مناخ الإبداع وما ينتج عنه من نتائج ذات أثر إيجابي، حيث يعد الإبداع نقطة جوهرية في أسلوب إدارة المؤسسة التعليمية، والمحك الأساسي الذي يدير الروضة بما يتناسب مع تحديات اليوم وغداً، واستغلال إمكانات الروضة المادية والبشرية.

المفاهيم الأساسية للدراسة

أولاً: أساليب الإدارة

تعرف أساليب الإدارة بأنها الطريقة التي يتبعها المديرون في تحقيق الأهداف، وتشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة. من خلال الاطلاع على أدبيات البحث في مجال أساليب الإدارة عرفت الباحثة بعض أساليب الإدارة كالتالي:

١- أسلوب الإدارة التحويلي

هو الطريقة التي يتبعها المديرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، وتتضمن تكوين علاقة نشطة وعاطفية بين القادة والمرؤوسين حتى يمكنهم توسيع وإعلاء متطلباتهم وطموحاتهم وتحقيق مستويات أعلى للحاجات والإمكانات وبذل وقت أكثر لتوليد أفكار غير تقليدية، للبحث عن فرص جديدة من أجل الروضة، ووضع خطط مستقبلية متميزة للعاملين في الروضة، مع احترام مشاعرهم وتبني العمل بروح الفريق.

٢- أسلوب الإدارة الأوتوقراطي أو التسلطي أو الفردي أو الدكتاتوري أو الاستبدادي

هو الطريقة التي يتبعها المديرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، وتتسم بالاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط، حيث يركز القائد المتحكم أو المتسلط على الاحتفاظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه.

٣- أسلوب الإدارة الديمقراطي في مقابل أسلوب الإدارة البيروقراطي

أسلوب الإدارة الديمقراطي، وهو المشارك، الإنساني، التعاوني، الشورى فهو الطريقة التي يتبعها المديرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، وفيها يدعو إلى مشاركة الموظفين وغيرهم، ليس في اتخاذ القرارات فحسب بل تسمح للجميع بأن يعبروا عن آرائهم في كيفية توجيه المنظمة، ولكن تُترك القرارات النهائية حول ما يجب القيام به بشأن هذه الأفكار في يد شخص واحد وتقوم على أساس

الاحترام المتبادل بين المدير والمرؤوسين، وتهيئة الفرص للجميع للتفوق والتميز والإبداع، وتحديد الأهداف وتنفيذها مما يؤدي إلى الثقة المتبادلة بينهم وخلق مناخ يشجع على التغيير، بينما أسلوب الإدارة البيروقراطي أو الدواوين هو الطريقة التي يتبعها المدبرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، وهو أسلوب إداري يتسم بالمركزية، وعدم المرونة وتوزيع المسئوليات لتنفيذ الأنظمة والقواعد الرسمية والإجراءات والتعليمات وجمود الهياكل والقواعد والروتين والخضوع الكامل للرؤساء ذوي القوى والسيطرة القانونية بحكم المنصب أو المركز وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل، ويقوم هذا الأسلوب الإداري على تفاعل موضوعي ولا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار الموظفين، وترقيتهم يقوم على أساس مبدأ الاستحقاق.

٤- أسلوب الإدارة الفوضوي

تعرفه الباحثة بأنه الطريقة التي يتبعها المدبرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، ويقوم على أساس أن المدير لا يملك سلطة رسمية ويترك حرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ قراراتهم والقائد هنا يعطى أكبر قدر ممكن من الحرية لمرؤوسيه للممارسة نشاطاتهم وتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وإسناد الواجبات لهم بطريقة عامة وغير محددة مما يترتب عليه الانتماء والولاء للروضة وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع والعلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة مع افتقارها للضبط والتنظيم.

٥- أسلوب الإدارة الرسمي في مقابل الإدارة غير الرسمي

أسلوب الإدارة الرسمي هو الطريقة التي يتبعها المدبرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، وتتمارس فيه الإدارة مهامها وفقا للقوانين التي تنظم أعمال الروضة، والمحددة من قبل المركز الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول به، فالمدير الرسمي يعتمد على سلطته الوظيفية أو الرسمية والتي يستمدّها من التنظيم والتشاور بين المدير ومجموعته، أما عن أسلوب الإدارة غير الرسمي هو الطريقة التي يتبعها المدبرون في تحقيق الأهداف، ويشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة، وهو أسلوب عفوي يمارسه بعض الأفراد في الروضة وفقا لقدراتهم ومواهبهم الإدارية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي وهو أسلوب لا ينظمه

قوانين أو إجراءات أسلوب الإدارة الرسمي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه الإدارية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع ضعيفة ويعتبر مكون أساسي ومكمل لأسلوب الإدارة الرسمي وأصحاب هذا الأسلوب قد تتولد لديهم أفكار إبداعية لتطوير الأداء.

٦- أسلوب إدارة المجددون في مقابل المجددون أو المتكيفون

أسلوب إدارة المجددون Innovators وهم من يميلون إلى أداء الأشياء بطريقة مختلفة، ولا يقبلون تحديد المشكلة، ويتحدون القواعد والتقاليد، ويسعون لاكتشاف المشكلات والافتراضات المرتبطة بها (Hommer Schmidt, 1996, 61) أسلوب إدارة المجددون أو المتكيفون Adaptors وهم من يميلون إلى أداء الأشياء بطريقة أفضل، ويقبلون بنية المشكلة كما تقدم لهم، ويعملون وفقا للقواعد ويميلون للتكيف مع المثيرات الجديدة (وليد محمد أبو المعاطي، ٢٠٠٥، ١٠).

تعرف الباحثة المتكيفون هم المديرين الذين يميلون إلى تطوير تدريجي للأشياء الموجودة بالفعل في نظام العمل بينما المجددون يبحثون عن التغيير وهم يتميزون بالمرونة وهو الفئة التي تتناسب مع مناخ الإبداع.

ويتحدد تعريف أساليب الإدارة إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في مقياس أساليب الإدارة (إعداد الباحثة) والذي يعكس استجابته وأسلوب إدارته المتبع في الروضة.

المناخ المدرسي

يرى محمد عبد السميع رزق (١٩٩٠، ٤٨) أن المناخ ظاهرة متعددة الأبعاد، كما أنه جمع بين الجوانب المادية والمعنوية للمناخ النفسي الاجتماعي المدرسي.

يعرف ممدوح عبد المنعم الكنانى (٢٠١٧، ١١٠) مناخ المؤسسة بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز العمل في مؤسسة ما، وتتصل تلك الخصائص من خلالها بأعضائها وبالبيئة المحيطة كما يبدو هذا المناخ في الاتجاهات وتوقعات الأفراد تجاه المؤسسة، ويتصف هذا المناخ بالاستمرارية، ويؤثر في سلوكهم ويتأثر به ولذلك يتم قياسه من خلال بيئة المؤسسة كما يدركها أولئك الذين يعملون بها.

مناخ الإبداع

ويعرف بأنه التأثيرات الاجتماعية النفسية والمادية والثقافية والتربوية المهمة في تنمية الإبداع ويمتاز مناخ التعليم الإبداعي بالحرية والتقبل والتعاون وتعدد الآراء والمناقشات الحرة والتعبير عن الذات ويسيطر على العمل روح النشاط والود والمشاركة على العكس من المناخ التعليمي التقليدي الذي يسوده التقيد والخضوع والاستبداد وسيطرة روح السلبية والاعتماد على الآخرين وندرة المشاركة الفعلية وندرة المبادأة والمناقشة (مدوح عبد المنعم الكنانى، ٢٠١٢، ٢٣٧، ٢٩٧).

مناخ الإبداع والتغيير هو الذي يعزز توليد الأفكار واستخدام كل ما هو متاح وجديد، وطرق العمل المختلفة، ويدعم هذا المناخ تطوير واستيعاب واستخدام مناهج ومفاهيم جديدة ومختلفة، والمؤسسة التعليمية هي اهم بيئة لدعم مناخ الإبداع والتغيير (Ekvall et al, 2000,173).

أبعاد مناخ الإبداع

١- استعداد وتأهب العاملين بالروضة للتغيير وهو يشير إلى رغبة العاملين في الانتقال من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتقبلهم لها ودمج هذا التغيير في العمل والمساهمة بشكل فعال فيه ويشمل الاستعداد عدة أبعاد فرعية كالاستعداد الوجداني والمعرفي والإداري، وهذا البعد يقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٢- مشاركة المعلمات في عملية التغيير في الروضة وهي تشير إلى مشاركة الإدارة في عملية التغيير وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات المرتبطة بمشاركة المعلمات داخل المؤسسة من خلال إدارة تعاونية تشاركية وهذا التعاون الفعال يفجر الطاقات الإبداعية داخل الروضة، وهذا البعد يقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٣- تدعيم المشرفون لعملية التغيير والتجديد بالروضة وهي تشير الى عملية تشجيع ومساندة المديرين وخلق مناخ إبداعي وفهم مشكلات المرؤوسين وإيجاد الحلول المناسبة لها مع التدعيم بإيجاد أفكار جديدة وتطبيقها وهذا البعد يقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٤- دعم مناخ الابتكار والإبداع بالروضة وهو استثمار وتشجيع وتأييد قدرات الموارد البشرية وتوفير الدعم اللازم لها من مناخ إبداعي وتوفير الموارد المادية والتقنية والمعلومات والخبرات وخلق التحديات وتبنى أساليب لتنمية ودعم الإبداع لديهم والنظرة الإيجابية من قبل المدير

نحو المرؤوسين وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المدرسة وبناء علاقات ودية تدفع الأفراد لمزيد من الإبداع، وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٥- **دينامية العمل والجهد داخل الروضة** وهي تشير إلى استمرارية الحركة والتغيير مع الحماس في العمل وبذل الجهد لتحقيق الأهداف، وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٦- **كفاءة العاملين وفاعليتهم بالروضة** وهي تشير إلى العلاقة التي تربط بين الثقة والكفاءة وتحدد من قبل المدير ويمنح الثقة تبعاً لكفاءة العاملين ودرجة فاعليتهم وبطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكيناً واستقلالية وتهيئة مناخاً مناسباً للإبداع والابتكار، وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٧- **نقص معوقات العمل الإبداعي داخل الروضة** وهي تشير إلى العقبات التي تعترض سبيل المؤسسة وتوق الإبداع كالعلاقة المتوترة بين المدير والعاملين وربط العمل بالمكافآت وإن يكتفى العاملون بالعمل الروتيني والبعد عن المخاطرة كفيلة بالقضاء على الإبداع وإذا تغلب على تلك المعوقات العاملون ساد المناخ الإبداعي بالروضة، وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٨- **توفر الموارد والمصادر وكفايتها بالروضة** وهو يشير إلى مدى كفاية وملائمة الموارد المتوفرة من أموال كميزانيات للقيام بالأنشطة والمشروعات بالروضة لتحقيق مناخ إبداعي وتشجيع الأفكار الجديدة وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

٩- **ضغوط وأعباء العمل بالروضة** وهو يشير إلى المؤثرات سلبية تقع على عاتق بعض العاملين ناتجة عن أعباء العمل أو صعوبة التواصل بينهم وبين المدير، أو عدم تناسب قدرة الفرد مع المهام الموكلة إليه، أو صعوبة في اتخاذ القرارات ينجم عنها اضطرابات جسدية ونفسية ويترتب على ذلك تأثر الأداء وبالتالي يحد ذلك من الإبداع، وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

١٠- **الدفاء في العلاقة بين العاملين بالروضة** وهو يشير إلى مناخ عمل وألفة وحب وعلاقات اجتماعية ودية تسود المؤسسة وإيجابية جماعة العمل، وهذا البعد يقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

١١- **التحدي والاستثارة من أجل جودة العمل بالروضة** وهو يشير إلى التحدي يظهر واضحا نتيجة لدافع داخلي يدفع الفرد نحو أهداف معينة بالمؤسسة ويتطلب ذلك بذل جهد ودعم المديرين وذلك لنشر المناخ الإبداعي ووجود الاستثارة يدفع الفرد لاختيار المهام الصعبة وإنجازها والأخذ بزمام الأمور وتبنى الأفكار الجديدة، وإذا قل هذا الدافع أصاب العاملون بالفتور تجاه المؤسسة، وهذا البعد يقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

١٢- **الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بالروضة** وهو يشير إلى الثقة في الإدارة تبدو في درجة إدراك العاملين للمديرين بأنهم جديرون بالثقة وأن الإدارة تمارس ما تنصح به، وأنهم يوفون بوعودهم، وأن الإدارة عادلة مع كل الأقسام، وهذا البعد يقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

١٣- **إثابة ومكافأة العاملين على إبداعهم بالروضة** وهو يشير إلى درجة مكافأة المؤسسة العادلة لجهود العاملين والفرق المبدعة بإعطائهم مكافآت وقبول الأفكار المبتكرة وتدعيمها وتشجيع تلك الأفكار يرسى دعائم الإبداع أي أن الأداء الإبداعي مرتبط بمكافأة المؤسسة وهذا البعد يقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في المقياس.

وتحدد أبعاد مناخ الإبداع إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في مقياس مناخ الإبداع (الأبعاد والدرجة الكلية) (إعداد: ممدوح عبد المنعم الكنانى والباحثة).

أبحاث مرتبطة بموضوع البحث الحالي

دراسة جورتز (Goertz, 2000) وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع والإدارة في ضوء بعض العوامل مثل الاستقلالية والتحفيز والذكاء والمرونة بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإبداع في تكوين بيئة مدرسية إبداعية تحفز جميع العاملين على التحسين المستمر تمثلت أدوات القياس في الاستبانة والمقابلات مع بعض مديري المدارس في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت النتائج أن دمج الإبداع ضمن المكونات الأساسية لبرامج تدريب المديرين لتنمية مهارات الإبداع وابتكار أساليب جديدة للتغيير في المؤسسة هذا بالإضافة إلى أن الإبداع أصبح ضمن المكونات الأساسية للإدارة.

دراسة نجوى سالمين مرضاح (٢٠٠٧) وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة ما بين أسلوب الإدارة والإبداع الإداري عند المرؤوسين، الدراسة (٢٣٨) إدارية تم عمل استبيان ومن نتائج

الدراسة أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري(روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة.

دراسة انجود شحادة بلواني (٢٠٠٨) وقد هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية وكذلك معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥ مديراً ومديرة) وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٥%، أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها بلغت، ٧٦%. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل.

دراسة منار إبراهيم القطاونة (٢٠٠٩) وقد هدفت إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمدراء في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز) والسلوك الإبداعي، ثم التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديموجرافية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين)، تم تصميم استبانة لجميع المعلومات من عينة الدراسة ٢٤٤ مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، حيث فسر المناخ التنظيمي (٠,٥٢) من التباين في السلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي (٠,٧٢)، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، حيث اتضح أن الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة) أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية، في حين أن العلاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات الديموجرافية الأخرى لم تكن دالة إحصائياً.

دراسة محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري (٢٠١١) وقد هدفت إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري في جامعة ديالى. أداة الدراسة استبانة وتم التطبيق على عدد (٤٤) أفراد العينة منهم عميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام وقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

دراسة فهد نجيم راجح (٢٠١٢) وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. تكون مجتمع الدراسة النهائية من ٣٤٣ مديراً ومعلمياً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي وكانت أداة الدراسة الاستبانة وكانت نتائج الدراسة تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسّمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة رمضان عمومن ، منصور بن زاهي (٢٠١٤) وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي وإدارة الإبداع والتطوير التنظيمي للمؤسسة دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلان وموتون لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى إدارة الإبداع لديهم، وهل تختلف الأنماط القيادية وإدارة الإبداع باختلاف بعض المتغيرات كالجنس، السن نوع العمل، مدة العمل، المستوى التعليمي وقد تم تصميم استبيان تم توزيعها على عينة مكونة من ٣٦٠ موظف إداري وأسفرت النتائج على الآتي لا تختلف أنماط القيادة وإدارة الإبداع واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية، توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة وإدارة الإبداع والتطوير التنظيمي.

دراسة (AYIK, DIŞ, 2015) وقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين الإدارة التحويلية لمديري المدارس ومناخ المؤسسة وفقاً لتصورات المعلمين في المدارس الابتدائية في تركيا، وأظهرت

النتائج أن العلاقة بين الإدارة التحويلية لمديري المدارس ومناخ المؤسسة علاقة معتدلة بشكل ملحوظ. تنبأت نتائج تحليل الانحدار بتأثير مثالي، وأظهرت أيضاً النتائج أن للقيادة التحويلية دعماً لمناخ المؤسسة بشكل إيجابي ومفيد. تمت مناقشة نتائج الدراسة اعتماداً على تحسين مناخ التنظيم في المدارس وسلوكيات القيادة التحويلية لمسؤولي المدارس.

دراسة طارق رضا سليمان الطنجات (٢٠١٧) وقد هدفت إلى الكشف عن علاقة إدارة الإبداع للمؤسسة التعليمية بالبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لدى عينة أردنية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٠) مدير ومديرة (٤٠) مشرف ومشرفة وقد تم تطوير مقياس للكشف عن العلاقة بين إدارة الإبداع للمؤسسة التعليمية والبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم. وأظهرت نتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الإبداع والبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس.

دراسة نجاح رمضان محرز (٢٠١٧) وقد هدفت إلى التعرف على أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات. وتعرف مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة دمشق. وتعرف العلاقة بين أساليب الإدارة والسلوك الإبداعي. وتعرف الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الأنماط الإدارية واستبانة السلوك الإبداعي تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس أنماط السلوك الإداري مكونة من أربعة أنماط، واستبانة السلوك الإبداعي. وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٨ معلمة من معلمات رياض الأطفال في محافظة دمشق. ومن أهم النتائج عدم وجود فروق بين درجات إجابات المعلمات على استبانة أنماط السلوك الإداري لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة علي بن سيف اليعربي (٢٠١٨) وقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان ومستويات الإبداع الإداري لدى المديرين ومستوى العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع والمتغيرات (النوع-المؤهل العلمي -عدد سنوات الخبرة الإدارية) وتكونت عينة الدراسة من المديرين والوظائف الإدارية وعددهم (٤٤٥) من الذكور والإناث وكانت أداة الدراسة استبانة وأظهرت نتائج الدراسة وجود جميع الأنماط القيادية بالمؤسسات التعليمية، جاء النمط الديمقراطي بدلالة مرتفعة يليه

الأوتوقراطي التسلسلي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بوجود ممارسة الأنماط القيادية وتأثير الإبداع الإداري لصالح الإناث من المديرات وأيضاً النمط الديمقراطي على مستوى الإبداع الإداري ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة العملية للنمط القيادي وتأثيره على القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة من وجهة نظر العينة.

الإجراءات الميدانية للدراسة ومنهجيتها
أولاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة عدد (٨٤) مدير من المدارس الحكومية وعدد (٧) مدير من مدارس الرسمية اللغات.

ثانياً: أدوات الدراسة

(١) مقياس مناخ الإبداع في الروضة، من إعداد (ممدوح عبد المنعم الكنانى، الباحثة).

(٢) مقياس أساليب الإدارة من (إعداد: الباحثة).

(١) مقياس مناخ الإبداع في الروضة

يهدف هذا المقياس إلى: تحديد أبعاد المناخ الإبداعي في رياض الأطفال ودرجة توافر هذه الأبعاد في ضوء التعريف الإجرائي لمناخ الإبداع.

تحديد أبعاد مناخ الإبداع في رياض الأطفال:

تشمل تلك الأداة إلى ثلاثة عشر بعداً وذلك بعد حصر الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة والتراث السيكلوجي النظري المتعلق بمناخ الإبداع وكذلك التكرارات لتلك الأبعاد وتوصلت عملية التحليل هذه إلى الأبعاد التالية:

١- استعداد وتأهب العاملين بالروضة لعملية التغيير والتجديد.

٢- مشاركة المعلمات في عملية التغيير والتجديد في الروضة.

٣- تدعيم المشرفين لعملية التغيير والتجديد بالروضة.

٤- الدعم المعنوي لمناخ الابتكار والإبداع بالروضة.

٥- دينامية العمل والجهد داخل الروضة.

٦- كفاءة العاملين وفعاليتهم بالروضة.

٧- نقص معوقات العمل الإبداعي داخل الروضة.

- ٨- توفر الموارد والمصادر وكفايتها بالروضة.
- ٩- ضغوط وأعباء العمل بالروضة.
- ١٠- الدفء في العلاقة بين العاملين بالروضة
- ١١- التحدي والاستثارة من أجل جودة وجدة العمل بالروضة.
- ١٢- الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة بالروضة.
- ١٣- إثابة ومكافأة العاملين على إبداعهم بالروضة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق تطبيق المقياس على ١٥١ معلمة رياض أطفال بالعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ من بين الروضات الحكومية واللغات الرسمية بمدينة المنصورة، وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية له، أسفرت النتائج أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى اتساق فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس أسفرت النتائج عن أن معاملات ارتباط تراوحت بين ٠,٥٣ - ٠,٨١، حيث كانت جميع قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى اتساق درجات الأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس.

وتم حساب **صدق المقياس** باستخدام صدق المحكمين حيث تم عرض المقياس على عدد (١٠) أساتذة من مجال التربية وعلم النفس لتحديد مدى مناسبة فقرات كل بعد لما وضعت لقياسه، وكذلك سلامتها من حيث الصياغة، ومن ثم حساب نسب الاتفاق على فقرات المقياس، وقد تراوحت نسب الاتفاق ما بين ٤٠%، ١٠٠% والإبقاء على الفقرات التي حازت على اتفاق أعلى من ٨٠% واختصار فقرات المقياس إلى ١٣٠ فقرة موزعة بالتساوي على ١٣ بعد هي أبعاد المقياس الحالي بواقع (١٠) مفردات لكل بعد.

كما تم حساب **ثبات المقياس** باستخدام ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيق المقياس على نفس عينة حساب الشروط السيكومترية وعددها ١٥١ معلمة رياض أطفال بالعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، وقد تراوحت معاملات ألفا كرونباخ بين ٠,٦١، ٠,٨٨ وهي قيم ثبات تؤهل المقياس الحالي للاعتماد عليه لقياس أبعاد مناخ الإبداع في الروضة بالدراسة الحالية.

ويتم تصحيح المقياس بعد الاستجابة على تدرج خماسي كالتالي: (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة-منخفضة جداً) وتصحح على الترتيب

كالتالي (٥-٤-٣-٢-١)، بحيث تكون أعلى درجة على المقياس ككل ٦٥٠ درجة وأعلى درجة على البعد ٥٠ درجة، وأقل درجة للمقياس ككل ١٣٠ وأقل درجة لكل بعد ١٠ درجات، والمتوسط الفرضي للمقياس ككل ٣٩٠ درجة، والمتوسط الفرضي لكل بعد ٣٠ درجة.

٢) مقياس أساليب الإدارة في الروضة

يهدف هذا المقياس إلى تحديد أساليب الإدارة المستخدمة في رياض الأطفال.

أبعاد مقياس أساليب الإدارة في الروضة

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها لتحديد أبعاد مقياس أساليب الإدارة في الروضة بحيث تضمن ستة أساليب للإدارة الإبداعية بالروضة هي:

١_ أسلوب الإدارة التحويلية

٢_ أسلوب الإدارة الأوتوقراطية

٣_ أسلوب الإدارة الديمقراطية في مقابل البيروقراطية

٤_ أسلوب الإدارة الفوضوية

٥_ أسلوب إدارة المجددون في مقابل المتكيفون.

٦_ أسلوب الإدارة الرسمية في مقابل غير الرسمية.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق تطبيق المقياس على ١٥١ معلمة رياض أطفال بالعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ عينة حساب الخصائص السيكومترية، وبحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية له، أسفرت النتائج أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية لكل أسلوب تنتمي إليه تراوحت بين ٠,٢٥، ٠,٧٧ وهي قيم دالة عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات كل أسلوب من أساليب الإدارة الإبداعية بروضات رياض الأطفال.

وتم حساب صدق المقياس باستخدام صدق المحكمين حيث تراوحت معاملات اتفق المحكمين على مفردات المقاييس الفرعية ما بين ٨٠% - ١٠٠%.

كما تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام ألفا كرونباخ، وذلك بتطبيق المقياس على عينة حساب الشروط السيكومترية، وحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات كل أسلوب، وقد تراوحت

معاملات ألفا كرونباخ بين ٠,٧٤، ٠,٨٩ وهي قيم ثبات تؤهل المقياس الحالي للاعتماد عليه لقياس أساليب الإبداع الإداري بروضات رياض الأطفال بالدراسة الحالية.

ويتم تصحيح المقياس بعد الاستجابة على تدرج خماسي كالتالي: (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - منخفضة جداً) وتصحح على الترتيب كالتالي (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، بحيث تكون أعلى درجة على المقياس ككل ٣٧٥ درجة وأعلى درجة على كل أسلوب ٦٠ درجة فيما عدا أسلوب إدارة المجددون/ المتكيفون ٦٠ درجة، وأقل درجة للمقياس ككل ٧٥ وأقل درجة لكل بعد ١٢ درجة فيما عدا أسلوب إدارة المجددون/ المتكيفون ١٥ درجة، والمتوسط الفرضي للمقياس ككل ٢٢٥ درجة، والمتوسط افرضي لكل بعد ٣٦ درجة فيما عدا أسلوب إدارة المجددون/ المتكيفون ٤٥ درجة.

فروض البحث

في ضوء الإطار النظري والبحوث السابقة يمكن صياغة الفرض التالي:

توجد فروق دالة بين معاملي الارتباط لدى مدراء رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية في درجات أساليب الإدارة وأبعاد مناخ الإبداع.

نتائج البحث

الفرض الأول

توجد فروق دالة بين معاملي الارتباط لدى مدراء رياض الأطفال الحكومية واللغات الرسمية في درجات أساليب الإدارة وأبعاد مناخ الإبداع.

للتحقق من نتائج الفرض تم استخدام أسلوب معامل ارتباط بيرسون لدرجات إدراك مديري الروضات الحكومية لأساليب الإدارة وبين درجاتهم لإدراك مناخ الإبداع، وأسلوب سييرمان براون لإيجاد معامل الارتباط بين درجات إدراك مديري الروضات الحكومية لأساليب الإدارة وبين درجاتهم لإدراك مناخ الإبداع، ثم إيجاد الفروق بين معاملات الارتباط بروضات اللغات الرسمية والروضات الحكومية، باستخدام المعادلة التالية

$$Z = (Z_{r1} - Z_{r2}) - (Z_{p1} - Z_{p2}) / S_{Z_{r1} - Z_{r2}}$$

وأسفر ذلك عن بيانات الجدول التالي:

جدول (١) الفروق بين معاملات الارتباط بين درجات المديرين على مقياس أساليب الإدارة ودرجاتهم على مقياس الإبداع في رياض الأطفال الحكومية (ن=٨٤) واللغات الرسمية (ن=٧)

م	أساليب الإدارة	معامل ارتباط حكومية	معامل ارتباط لغات	قيمة Z حكومي	قيمة Z لغات	قيمة الفروق	الدلالة
١	أسلوب الإدارة التحويلية	٠,٤٢٠	٠,٤١٣	٠,٤٤٨	٠,٤٤٢	٠,٠١١	غير دالة
٢	أسلوب الإدارة الأوتوقراطية	٠,٢٤٠	٠,٢١٤	٠,٢٤٥	٠,٢١٨	٠,٠٥٢	غير دالة
٣	أسلوب الإدارة (الديمقراطية / البيروقراطية)	٠,٥١٧	٠,٥٢٩	٠,٥٧٠	٠,٥٩٠	٠,٠٣٩	غير دالة
٤	أسلوب الإدارة الفوضوية	٠,٥٣٣	٠,٤٣٥	٠,٥٩٠	٠,٤٦٦	٠,٢٤٢	غير دالة
٥	أسلوب إدارة (المجددون/ المتكيفون)	٠,٤٠٥	٠,٤٥٨	٠,٤٣٠	٠,٤٩١	٠,١١٩	غير دالة
٦	أسلوب الإدارة (الرسمية / غير الرسمية)	٠,٥٦٠	٠,٦١٠	٠,٦٣٣	٠,٧٠٩	٠,١٤٨	غير دالة

يتضح من الجدول (١) أن الفروق بين قيم Z المقابلة لمعاملات الارتباط بين أساليب الإدارة ومناخ الإبداع بالروضة تتراوح ما بين ٠,٠١١ ، ٠,١٤١ وهي قيم غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن مناخ الإبداع في الروضة كما يدركه المديرين ينبع من إحساس المديرين القائمين على شئون الروضات بأهمية التعامل مع الأطفال بهذه المرحلة، وأن الأطفال بطبيعتهم مبدعين وتفكيرهم يتسم بالخيال الجامح، مما يشجع القائمين على شئون الروضة بالعمل الإبداعي والخلق معهم بصرف النظر عن نوعية الروضة سواء أكانت حكومية أو لغات رسمية.

وعادة مديري الروضات هم من معلمات رياض الأطفال يكونوا مؤهلين تأهيل جيد على العمل مع الأطفال بشكل إبداعي وخلق، وتعمل داخل الروضة بحب وتقبل لطبيعة الأطفال دون النظر لأسلوب الإدارة بالروضة.

كما يمكن تفسير عدم وجود دلالة للفروق أيضاً في ضوء أن كلا نوعي الروضات (حكومية أو لغات رسمية) تعمل بنسق واحد وبإشراف واحد من قبل مديرية التربية والتعليم، كما أن الإشراف على نوعي الروضات (حكومية أو لغات رسمية) من جهة واحدة وهي حريصة على تلك المرحلة، تجعل طبيعة المناخ يكاد يكون متناظر بين نوعي الروضات، وأن الضغط الاجتماعي وحرص أولياء الأمور ومتابعتهم لأبنائهم في هذه المرحلة يدفع إلى التماثل في طبيعة المناخ الإبداعي بصرف النظر عن نوعية أساليب الإدارة بتلك الروضات.

التوصيات والتطبيقات التربوية

في ضوء النتيجة التي أسفر عنها البحث الحالي تتقدم الباحثة ببعض التوصيات والتطبيقات التربوية كالتالي:

١. التركيز على اختيار مدراء من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة.
٢. توعية مستويات الإدارة العليا بأهمية استخدام المديرين لأساليب تبتعد عن تقييد المجال الإبداعي داخل الروضات وتقديم التسهيلات التي تحقق ذلك.
٣. تقديم المكافآت المادية والمعنوية التي تحفز وتعزز استخدام أساليب الإدارة المدعمة لمناخ الإبداع داخل الروضة، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، التي من شأنها تعزيز ونشر مناخ الإبداع وتزويد العاملين بالطاقة ونقل الحماس إلى العاملين، وأيضاً وضع حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس المبدعين وتقويم أسلوبهم الإداري.
٤. زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري الروضات وإلغاء القوانين واللوائح القديمة التي تتعارض مع عمل المدير في إحداث التغيير، وذلك بالعمل على تقليص البيروقراطية، والأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية من شأنه أن يحقق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.

البحوث، والدراسات المقترحة

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

١. إجراء مثل هذه الدراسة على عينات من مراحل التعليم المختلفة.
 ٢. العلاقة بين أساليب الإدارة ومناخ الإبداع لدى المدراء بمدارس اللغات الدولية، ومدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا (دراسة مقارنة).
 ٣. فعالية برنامج قائم على استخدام بعض أساليب الإدارة الإبداعية لتنمية مناخ الإبداع في الروضة.
 ٤. أساليب الإدارة السائدة في البيئات التعليمية الإبداعية بالمراحل التعليمية المختلفة (دراسة تحليلية).
- مراجع البحث
- انجود شحادة بلواني (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيناتها من وجهة نظر مديره. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- رمضان عمومن، منصور بن زاهي (٢٠١٤). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين (٢٠٠٦) الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان: دار الفكر.
- سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. الأردن: عمان، دار وائل.
- طارق رضا سليمان الطبنجات (٢٠١٧). علاقة الإبداع الإداري للمؤسسة التعليمية بالبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم لدى عينة أردنية: دراسة ارتباطية فارقة. كلية الآداب جامعة عين شمس، ٤٥، ١٢٦-١٤٤.
- عادل بن صالح الشقحاء (٢٠٠٣). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية.

-
- عزة جلال نصر (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- على بن سيف بن سعود اليعربي (٢٠١٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- فهد نجيم راجح السلمي (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- لاحق بن عبد الله القحطاني (٢٠٠٧). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية.
- محمد عبد السميع رزق محمد (١٩٩٠). الإنهاك النفسي للمعلم وعلاقته بالمناخ النفسي الاجتماعي المدرسي. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري (٢٠١١). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى). مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٤(٩٠)، ٢٩٩-٣١٩.
- ممدوح عبد المنعم حسانين الكنانى (٢٠١٠). سيكولوجية الطفل المبدع. دار المسيرة، الأردن.
- ممدوح عبد المنعم حسانين الكنانى (٢٠١٢). تنمية إبداع الطفل. دار المسيرة، الأردن.
- ممدوح عبد المنعم الكنانى (٢٠١٢) الإحصاء النفسي والتربوي. الكويت. دار الفلاح.
- ممدوح عبد المنعم حسانين الكنانى (٢٠١٧). مناخ الابتكار والإبداع في منظمات العمل. المنصورة.
- منار إبراهيم القطاونة (٢٠٠٩). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية. جامعة الأزهر-مجلة التربية، ٣(١٣٩)، ٢٦٩-٣٠٠.
- منال أحمد البارودي (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- نجاح رمضان محرز (٢٠١٧). أنماط السلوك الإداري لمديرات رياض الأطفال في محافظة دمشق وفقا لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات. سوريا. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية-جامعة البعث، ٣٩(٤٦)، ١١-٥٥.
-

نجوى سالمين مرضاح (٢٠٠٧). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.

وليد محمد أبو المعاطي أبو المعاطي (٢٠٠٥). الذكاء المعرفي والانفعالي والاجتماعي وأساليب التعلم لدى المجودين والمجددين من طلاب الجامعة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.

Ayık, A. & Diş, O. (2015). Analysis of the Relationship between the Organizational Climate and Transformational Leadership Roles of the School Administrators. *Journal of Theoretical Educational Science*, 8 (3), 337-359.

Bosiok, D., & Sad, N. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64–77.

Ekvall, G., Isaksen, S.G., Lauer, K.L. & Britz, A. (2000) Perceptions of the best and worst climates for creativity. *Creativity Research Journal*. Vol. 13 No. 2. 171-184.

Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. *Roeper Review*, 22(3), 158-162.

Kim, M.J. (2001). A study of relationships among work motivation, problems solvig style, leadership style and team climate on creativity behavior in the south Koran work place. University of mission-Colombia, Dal, 9(61).

Toremen, F. (2003). Creative School and Administration. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 3(1), 248–253.