

## القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات

\*أ.م.د/ جمال محمد كامل

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى 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 أنه يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

\* أستاذ مناهج الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية- كلية رياض الأطفال- جامعة دمهور.

## **Creative leadership of kindergarten principals and its Relation with Teachers' Job Performance.**

### **Abstract**

A study aimed at identifying the level of innovative leadership among the principals of the kindergarten stage and its relation to the level of performance of the teachers. The researcher adopted the descriptive analytical approach and used two questionnaires for data collection. The study population consisted of (78) kindergarten teachers in the governorate of Beheira. The results of the study confirmed a positive and strong mutual relations between the level of innovative leadership among kindergarten principals and teachers performance levels.

### **KEY WORDS    الكلمات المفتاحية**

- **Creative Leadership**                      القيادة الإبداعية
- **Job Performance**                      الأداء الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال

### مقدمة:

في الآونة الأخيرة أصبحت حاجة الإدارة المؤسسية إلى القادة الأكفاء من ذوي العلم والإبداع حاجة ملحة، حيث تتأثر إنتاجية الإدارة انخفاضاً وارتفاعاً بنوعية القيادة التي تتولاها، ولذلك أصبحت القيادة الإبداع تمثل أحد العوامل الرئيسية للنجاح المؤسسي، وكذلك من أهم المقومات التي تقود المنظمات أو المؤسسات إلى امتلاك الميزة التنافسية.

وفي الآونة الأخيرة تعرض العالم لثورة إدارية شاملة، ركزت على مفهوم القيادة والإدارة وأثرهما على بيئة العمل وإطلاق طاقات الأفراد ومجموعات العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات بفاعلية، وكان تحديد دور القائد ومكونات القيادة الفاعلة هو محور تلك الثورة في زمن اضطرت فيه القيم التنظيمية، وتعددت في تعزيز السلوك الإداري والعملي، مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي المؤسسي، ولذا كان من الضروري مواجهة تلك الثورة للخروج من أسر التقاليد الإدارية البالية، التي أصبحت معوقاً رئيساً للأداء الإبداعي، والبحث عن قيم ومعالم إبداعية تسعى للتفوق، وذلك من خلال مراجعة البيئات التنظيمية،

وتشخيصها، وتوجيهها وفق قيم إدارية أكثر تجديداً وإبداعاً ومن ثم تحديد كيفية قيادة مكونات تلك البيئات لتحقيق التفوق العملي. (تاج السرعلي، ٢٠٠٢، ١١-١٧).

وتعد القيادة ذات أهمية بالغة في أي مؤسسة تعليمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين من جهة وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، لأنها تمثل البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وعليه فالقيادة الناجحة ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة التعليمية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان وتكون قادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجهها في البيئة التعليمية وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، فالقيادة هي المسؤولة عن تثمين وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة المستجدات والمتغيرات، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة التعليمية أن يكون لدى القيادة بعد نظر وأن يكون القائد مبدع إداري وله أفكار تجديدية دائماً. (بشير العلاق، ٢٠١٠، ١٣-١٥).

حيث أصبحت القيادة اليوم بفعل الديناميكية وبفعل تطور تكنولوجيا المعلومات وسرعة التغيير بحاجة إلى فكر قيادي

متميز وعقل معرفي وحلول إبداعية فنية قادرة على تجاوز العثرات وقدرة على تنويع الرؤى وربط الأفكار للوصول إلى حلول مبتكرة ومناسبة، حيث أصبح عنصري الابتكار والإبداع هو أساس العملية القيادية على اعتبار إن هما من مقومات التميز والقدرة على المنافسة كعنصر فعال في كل الأعمال المعرفية والفكرية، حيث أصبح للإبداع مناهج وأساليب تفكير، ومن أكثر المعوقات التي يمكن التعرض لها هو أن الكثير من الأفراد قد يمتلكون فهما متوازناً لأبعاد العملية الإبداعية والابتكارية وعناصرها الرئيسية، فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع في المجالات المختلفة للحياة والمجتمع إلا أن هذا الفهم لم يتبلور ويصل إلى المستوى المنوط به بعد.

وبناء على ماسبق فإن للقادة بالمؤسسات التعليمية تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوك مرؤوسيه من إداريين ومعلمين، وانهم ياثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً ملموساً وواضحاً، ويؤكد ذلك أننا نجد أن الكثير من الاختلافات موجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات

القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، حيث تتأثر قدرات المرؤوسين الإبداعية بنمط القيادة المتبع، علاوة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم ومنحهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله.

والقيادة الإبداعية تعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة تعليمية، حيث تجد تلك المؤسسات صعوبة في تحقيق أهدافها بسبب نقص الإبداع فيها وهو ما يطرح تحدياً كبيراً أمام القادة لتوجيه جهود العاملين بتلك المؤسسات نحو رفع الإبداع فيها وذلك من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، فليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين من العاملين بالمؤسسة التعليمية تفكيراً إبداعياً في حين أن قاداتهم لا يزالون يتشبثون بالقديم ولا يملكون روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل يجب على القائد أن يكون هو نفسه متجدد التفكير ويعمل على زرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى توليد أفكار جديدة

ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم.(محمدالبوي،٢٠١٦،  
١٢٢-١٢٣).

ومما سبق ذكره يمكن القول أن الابتكار والإبداع والصفات الشخصية المتفردة هي أساس الشخصية القيادية الملهمة فيصنع النجاح بالمؤسسة، كما أن الطاقة الإيجابية واستغلالها من القائد يسهم في تحسين أداء العاملين بها، وأن القائد الناجح والمتميز يعمل بروح الفريق ويستتير بأراء الآخرين ولاينفرد بقرارته، فتحقيق أهدافا لمؤسسة التعليمية يتوقف على القيادة الإبداعية حيث أصبح نمط القيادة التقليدية في عصر المعلومات الذي نعيش فيه لم تعد قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة فلا بد أن يطال التطور والتغيير للقيادة في زمن شعاره الإبداع، من هنا كان حتما ظهور قيادة إبداعية تناسب المتغيرات العصرية.

وتؤكد دراسة فهد السلمي(٢٠١٢) على أن إدارة المؤسسات المجتمعية والتعليمية بحاجة إلى قيادة تربوية تتصف بسمات القيادة الإبداعية، والتي تسهم وتساعد في التأثير على العاملين معه، بغرض كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث ينعكس ذلك على

الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل والتغلب على المعوقات التي تحول دون إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

### مشكلة الدراسة:

إذا كانت القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين وتعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وأن نجاح القائد يتوقف في الأساس على خصائص هو سماته الشخصية التي تحدد النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الإبداع لديهم، إلا أن هنا كشعور يسود في المؤسسات التعليمية التربوية بأن المديرين أصبحوا بعيدين عن العاملين معهم من معلمين وإداريين، لبقائهم في مكاتبهم دون التفاعل معهم مما أدى إلى تشويش المعلومات التي تنقل إلى المديرين نظرًا لعدم وصول جميع المعلومات المتعلقة بالعمل إليهم، أو خوف المعلمين والإداريين من مواجهة المدير وردود فعله. (Alawawdeh, 2016,98-105).



ومن مشكلات القيادة التربوية في مصر أيضا سلب القائد الكثير من صلاحياته نتيجة كثرة اللوائح والقوانين والنظم التي تتحكم في سلوكه، مما يعوقه عن اتخاذ قراره بحرية، كما أن تعدد القادة وتضارب اختصاصاتهم وعدم التنمية المستمرة للقائد لتطوير مهاراته وخبراته ومعلوماته وزيادة مهاراته السلوكية والإنسانية أصبحت من أهم تحديات القيادة الإبداعية الناجحة، من جانب آخر هناك مشكلات تتعلق بنقص المهارات الإنسانية والسلوكية لدى القادة، واستنزاف معظم وقت القائد والمدير في أعمال لا تتصل بالمهام القيادية بشكل مباشر، مثل: قضاء معظم الوقت في كتابة أو مراجعة الخطابات والتوقيع عليها، كما أن بعض القادة التربويين يشغلون قدراً كبيراً من وقتهم في حل مشكلات العمل البسيطة. (حسين رشوان، ٢٠١٠، ١٤٨، ١٤٩-١٤٩).

ولمواجهة تلك المشكلات والتحديات التي تتعرض لها الإدارة التربوية بصفة عامة والقيادة في مرحلة رياض الأطفال بصفة خاصة نتيجة لضعف العمل القيادي في الوقت الحالي، فكان من الضروري أن نبحث في كيفية تحقيق الإبداع القيادي لدى تلك القيادات التربوية، استناداً إلى بحث ودراسة وتحليل ما هية القيادة

الإبداعية في الفكر الإداري المعاصر، وسمات القائد المبدع، وأسس القيادة الإبداعية، وتحليل تلك العناصر، وكيف تؤثر وتتأثر القيادة الإبداعية في الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

وإذا كانت معلمات رياض الأطفال هن المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، وهن جزء من النظام المكون لرياض الأطفال، وللحصول على أفضل ما لدى المعلمات من ممارسات وسلوكيات تسهم بالإيجاب في فاعلية العملية التعليمية والتنظيمية، اتجهت المنظمات التربوية والتعليمية إلى إجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإدارية والإنسانية والاجتماعية، أبرزها القيادة الإبداعية الذي يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية.

وعلى الرغم من أهمية القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال ودورها في التأثير على أداء المعلمات، إلا أنه ومن خلال خبرة الباحث الميدانية نجد أن الكثير من المعلمات لا يجدن المناخ والبيئة التعليمية الملائمة لبذل الجهد المطلوب في العمل، كذلك هنا كنسبة من الغياب والتأخير بين صفوف المعلمات، إضافة

إلى وجود ضعف في الانتماء إلى العمل، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم توافر قيادة إبداعية قادرة على تهيئة أجواء العمل، ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم طرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه مرحلة رياض الأطفال وفريق العمل بها.

فمؤسسات رياض الأطفال كغيرها من المؤسسات التربوية أصبحت بحاجة إلى توافر القيادة الإبداعية التي تسهم في دفع المعلمات إلى التميز والإبداع، فيجب على مديري تلك المرحلة الحساسة من حياة الطفل أن يتصفون بسمات القيادة الإبداعية مثل: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة والأصالة والمثابرة والمبادرة والغرابة والظرافة وغيرها من السمات الإبداعية والتي قد تتعكس على أداء المعلمات في رياض الأطفال مما قد يؤدي إلى تحقيق أبعاد الأداء الوظيفي لديهم.

وتتناول الدراسة الحالية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي القيادة الإبداعية وذلك من خلال تحليل أبعادها والتعرف على درجة ممارسة مديري مرحلة رياض الأطفال في مصر للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي للمعلمات.

### في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما مستوي الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن؟
٣. ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الإبداعية ومستوي الأداء الوظيفي للمعلمات؟

### أهمية الدراسة:

قد تسهم الدراسة الحالية في:

- كونها من الدراسات القليلة التي تحاول إلقاء الضوء على جانب هام من العملية الإدارية والتعليمية وهي العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرين ومستوي الأداء الوظيفي لمعلمات مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.
- مساعدة المسؤولين التربويين في عملية اختيار القيادات التربوية لمرحلة رياض الأطفال، من خلال معرفة الخصائص الإبداعية والمقومات التي يجب توافرها في

هذه القيادات، لأداء عملهم القيادي التربوي بصورة إبداعية.

- إلقاء الضوء على أهمية الفئة المستهدفة من الدراسة الممثلة في مديري ومعلمات رياض الأطفال، التي تُعد العنصر الفاعل في تحقيق الأهداف المنشود تحقيقها في طفل الروضة.

### **أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على درجة ممارسة مديري رياض الأطفال بمحافظة البحيرة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات؟
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن.
- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإبداعية لمديري مرحلة رياض الأطفال ومستوي الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات.

## مصطلحات الدراسة:

### (أ) القيادة الإبداعية "Creative Leadership"

يقصد بها القدرة على التجديد والتغيير والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة. (على لونيس، دلال جغبوب، ٢٠١٣، ١٠).

### (ب) الأداء الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال "Job Performance"

يقصد بالأداء الوظيفي بأنه السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل. (شيرين المطارنة، ٢٠٠٦، ٨).

ويقصد الباحث بالأداء الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال إجرائياً بأنه:

قيام المعلمة بالواجبات الأكاديمية والإدارية الموكلة إليها بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في مرحلة رياض

الأطفال التي تعمل فيها بكفاءة وفعالية، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي تحصل عليها المعلمة على مقياس الأداء الوظيفي.

### **الاطار النظري للدراسة:**

### **المحور الأول: القيادة الإبداعية "Creative Leadership"**

#### **مفهوم القيادة الإبداعية:**

القيادة الإبداعية، هي تلك الممارسة القيادية التي تعمل على تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام المهارات والمؤهلات والخبرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمنشودة عبر استخدام الحوكمة ووسائلها لقد حال وظيفي واستخراج القدرات الكامنة المخزونة لدى المرؤوسين وتطويعها لتحقيق الإنتاج المسؤول بما يتميز على المنافسين والحلفاء الاستراتيجيين للمؤسسة من خلال استخدام عناصر الذكاء العاطفي، فالقيادة الإبداعية هي القادرة على جمع وربط الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها الغير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع، أي أن دور القيادة الإبداعية ينبثق

من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غير هو بطريقة مختلفة. (zarchehr , 2012, 141-142).

فالقيادة هي عملية التأثير وإلهام الحماس في المرؤوسين للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، لذا تستمد القيادة السلطة والفاعلية من شخصية القائد وخبراته وقدرته على التعامل مع المرؤوسين بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (نبيل العرابيد، ٢٠١٠، ٦٨).

وعرفها فهد الغامدي(٢٠١٣،٩) في دراسته على أنها قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتطوير أو التغيير أو إنتاج أفكار جديدة مفيدة من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة ووظائفه الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة.

### **أهمية القيادة الإبداعية:**

أصبحت القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك لعدة أسباب أهمها:



- أن الإبداع الإداري في المؤسسات يعد القوة الفاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو الأفراد، وهذا ماتسعي إليه وتهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد أفكار جديدة ضمن برامج مسابقات واقتراحات تتضمن حوافز وجوائز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً او جماعات.
- أن القيادة الإبداعية تزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الإدارية والفنية والمالية.
- أن القيادة الإبداعية تعمل على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال مجموعات العصف الذهني. (ويتون وكاميرون، ٢٠٠١)، (رفعت الفاعوري، ٢٠٠٥)، (حسين حريم، ٢٠٠٣، ٣٠٥).

### **علاقة الإبداع بالقيادة:**

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية في تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي داخل المجتمع، فالقيادة المبدعة لا ترضي بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة فقط ولكن يحفزهم على السعي المستمر من أجل إيجاد طريق أفضل، وعليه فإن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والمرؤوسين والمؤسسة ككل. (Azarchehr, 2012, 147).

### **العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي للمعلمات:**

إن القائد التربوي المبدع يلعب دوراً هاماً وأساسياً في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين من معلمات وإداريين وكذلك تنميتها فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله كما أنه يحسن التصرف وهو محفز ودافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة التعليمية. فهناك شبه إجماع بين المتخصصين والباحثين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين

الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد الذي يتبناه المدير، فالقيادة يمكن أن تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين من خلال تشجيعهم على حلال مشاكل والتصدي لها واقتراح حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقيادة أن تشجع المرؤوسين على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع والابتكار وذلك من خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف وأعلى الأقل المشاركة في وضعها فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وأعلى الأقل الاهتمام به وتنميته فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقى بالاً للتجديد. (سليمان حامد، ٢٠٠٩، ٢٣، ٢٤).

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تتبناها القيادة في تعاملها مع المرؤوسين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم فالنظرة الإيجابية من قبل القيادة نحو الأفراد العاملين وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع المرؤوسين لبذل مزيد من الإبداع والعطاء. (محمد سلطان، ٢٠٠٣)، كما أن الأسلوب

التي تتبناه القيادة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية ذو أثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار لديهم وكذلك درجة مشاركتهم في صنع القرار، تعتبر جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية ومن ثم تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وعلى ذلك يمكن القول بأن لنمط القيادة دور أساسي وواضح في تهيئة المناخ الإبداعي المناسب بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية تتأثر بنمط القيادة.

وفي نفس السياق ترى رافدة الحريري (٢٠١١، ١٥١) أن مدير المؤسسة التعليمية يمكنه أن يحول تلك المؤسسة إلى بيئة إبداعية تربي الإبداع وترعى المواهب، وذلك عن طريق استهداف تنمية الشخصية المتكاملة اجتماعياً وبدنياً وانفعالياً وعقلياً من خلال دعم ثقافة الإبداع وتصميم البرامج التدريبية للمعلمين لتعريفهم طرق تنمية وإكساب القيم والمعارف والمهارات وأساليب التفكير للمتعلمين، مما يجعلهم قادرين على التعبير عن أنفسهم بكل حرية وثقة وتأكيد ذاتهم وتكوين القدرة على المبادرة وتنمية

روح النقد والتحليل والمناقشة، بالإضافة إلى ضرورة قيام المديرين بالمساهمة لعمل خطة متكاملة، تتناول شتى جوانب التربية وتعيد النظر في أساليبها ومحتواها، بل وحتى في بيئتها وإطارها، بحيث تعمل على تنمية روح الإبداع في كل مقوم من مقومات العمل داخل المؤسسة على نحو متكامل ومترايط وذلك بدءًا بالإدارة التربوية والمناهج الدراسية وإعداد المعلمين والامتحانات والتقويم والوسائل التعليمية، وحتى في الأبنية التعليمية والتجهيزات التربوية.

### **أبعاد القيادة الإبداعية:**

للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد كما جاءت في (محمد الصيرفي، ٢٠٠٣، ١٣-١٩) و(جمال خير الله، ٢٠١٥) و (محمد ادم، ٢٠١٦) و (حنان رزيق، ٢٠١٥) **ومن أهمها:**

١. **المتابرة:** وهي إحدى سمات الفرد المبدع والشخصية المبدعة المهمة، حيث يحب روح المخاطرة وعالي الدافعية ومستقل ومثابر ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة والمبتكرة ولديه إحساس كبير بالفكاهة وقادر على التسامح مع الآخرين، ولدي القائد المبدع قوة الإصرار والعزيمة

على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار والمتابعة في العمل للوصول إلى حلول مبدعة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها صبر وتحدي.

## ٢. الحساسية للمشكلات "Sensitivity to Problems":

وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقائد، وتتمثل في القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل.

## ٣. الأصالة "Originality": وتتمثل في قدرة القائد على توليد

أفكار جديدة أو نادرة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، أي إنتاج ما هو غير مألوف، ويوصف القائد ذو الأصالة المرتفعة بأنه يستطيع الابتعاد عن المألوف والشائع ويدرك العلاقات ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون، فكلما قل شيوعا لفكرة زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، والمهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجدية الأفكار وليس كمية الأفكار.

٤. **التحفيز:** الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء.
٥. **المبادرة:** تظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع المرؤوسين ويحفزهم على المبادرات والمبادأة، فهي مبدأ إدارياً هاماً وسمة من السمات الإبداعية وتنتج في القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع.

### **مراحل الإبداع الإداري:**

ويمكن إيجاز مراحل الإبداع الإداري بالمراحل الأربعة الآتية: (رفعت عبدالحليم، ٢٠٠٥، ٣).

١. **مرحلة التحضير والإعداد:** وتتمثل تلك المرحلة في جمع المعلومات حول موضوعاً ومشكلة معينة والتي تمثل محور اهتمام المبدع.
٢. **مرحلة التبصر والتفريغ:** وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها هي المرحلة التي تحدث فيها عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد.

٣. **مرحلة الإشراق والبروغ:** وفي هذه المرحلة تتجسد حالات الإبداع الذاتية التي تعتبر فاصلاً فعلياً بينما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البروغ هي عملية مفاجئة للعمل النموذجي والفكرة الجوهرية.

٤. **مرحلة التحقق والتنفيذ:** تشمل تلك المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، وذلك للفكرة التي نتجت خلال مرحلة الإشراق، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، حيث يقدم الإبداع الفكرة الإبداعية ولا يتوقف عندها بل أن النتائج الإبداعية لا يتحقق إلا اذا مر بمرحلة التنفيذ والتحقق.

### **حاجة المؤسسات التعليمية للقيادة الإبداعية:**

تعتبر القيادة الإبداعية سمة من سمات المؤسسات التعليمية الحديثة لما تتطلبه تلك المؤسسات من بناء الاستراتيجيات وابتكار أساليب وطرق جديدة وتنظيم لقدرات ومهارات العاملين بها وكذلك الاستجابة المحدثه لاحتياجات البيئة التعليمية من خدمات، فهناك العديد من المجالات المتنوعة يمكن تقصيها وتحويلها إلي فرص إبداعية كبيرة وتنمية قدرات وإمكانات



التنظيم الإداري، وبناء على ذلك فهناك العديد من الأسباب التي تجعل الإدارة الإبداعية حاجة ملحة للمؤسسات التعليمية من أهمها:

- تمر المؤسسات التعليمية الحديثة بظروف معقدة ومتغيرة فرضت الحاجة إلى القيادة الإبداعية.
- تعتبر القيادة الإبداعية عنصراً رئيساً داخل المؤسسات التعليمية لرفع إنتاجيتها وكفاءتها ومن ثم تحسين قدرات مخرجاتها.
- تزايد حدة المنافسة بين النظم التعليمية المختلفة يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية لتحسين القدرة التنافسية.
- ثورة المعلومات وتقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت وما بها من إمكانيات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسات التعليمية الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- تزايد المشكلات الإدارية التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية فرضت التطوير والتغيير الذي يتطلب بدوره القيادة الإبداعية لإحداثه.

- أن أية قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهييار.

### **معوقات تطبيق الإبداع الإداري:**

هناك مجموعة من العوامل التي تعوق الإبداع الإداري وتحول دون تدميته وتمنع استفادة المؤسسات المختلفة منه، هذه العوامل حصرها كل من (Esra et. al., 2011,12) و(ماهر حسن، ٢٠٠٤، ١٣١) (محمد القريوتي، ٢٠٠٩، ٣٠٨) في النقاط التالية:

١. **المعوقات الإدراكية:** وتتمثل في النظرة التقليدية أو النمطية إلى المشاكل أو الأمور المختلفة، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه عناء التفكير في الرأي الآخر.

٢. **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:**

يعد سوء المناخ التنظيمي في المؤسسة المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وينمط الإشراف السائد

فيها، ونظم التقييم والحوافز المتبعة، وأسس الترقية، ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

٣. **المعوقات التعبيرية:** وتتمثل في عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن امثله تلك المعوقات إحساس الفرد بالإحباط والفشل نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها.

٤. **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في البيئة الطبيعية من حولنا مثل الضجيج، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، وعدم توفر المكان المناسب، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي، ووجود مدير دكتاتور لا يقدر الأفكار المبدعة.

٥. **المعوقات العاطفية والنفسية:** فكثيراً ما تطرأ على الفرد أفكاراً جديدة، ولكنه لا يهتم بها ويطردها أولاً يتابعها وذلك خوفاً من الفشل، أو نقص الثقة في النفس، أو انتقاد الآخرين، أو الخوف من نتائجها، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها.

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال

إن الاهتمام بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الشديدة والكبيرة مرهون بهذا العنصر، ولكن جلب عاملين أكفاء فقط ليكفيل بقاء واستمرار وتقديم المؤسسة، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك من خلال تقييم أدائهم وتحسينه بشكل دوري مستمر، حيث تعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات الناجحة المستعملة من قبل المؤسسات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة وشاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات ذات فائدة للمؤسسات عند اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل. (محمدعقلة، محمد أسامة، ٢٠٠١).

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات في نطاق المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال لابد من التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام ثم كمفهوم مقترن بمجال تسيير المؤسسات التعليمية يشكل فيها الأداء الوظيفي للموارد البشرية

جزءاً من كل متكامل وهو أداء المؤسسة وكذلك التعرف على مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء في المؤسسة التعليمية.

### مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بصفة عامة بأنه تحقيق الظروف أو الشروط التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك فرد معين، أو مجموعة من الأفراد. (عصمت القرالة، ٢٠١١).

ولضمان مستوى أداء معين من العاملين تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة خاص بكل وظيفة، ويمثل تقييم الأداء تعريف وتحديد الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحياناً عمل خطة لتطوير وتحسين الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة وجيدة فإنه لا يوضح مستوى أداء الفرد الحالي فقط لكنه قد يؤثر في اتجاهاته المستقبلية ومستوى جهده، وعلى ذلك يمكن وضع تعريف لتقييم أداء الأفراد عموماً بأنه معرفة إيجابيات وسلبيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجزه العمل.

يستخدم مصطلح الأداء فيعدد من المجالات والميادين، ما جعل منه مصطلحاً متعدد المعاني والأبعاد، ولكن

تشير العديد من الدراسات إلى أن استخدام مفهوم الأداء "Performance" يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية: (محمد هلال، ٢٠٠٩)، (آمال حجاج، وآخرون، ٢٠١٤، ٤٠).

١. **القيام بالفعل "Action"**: ويشير معني الأداء هنا

إلى العملية في حد ذاتها وليس النتيجة.

٢. **النتيجة "Result"**: ويشير معني الأداء هنا إلي

مستوي تحقيق الأهداف.

٣. **النجاح**: وهنا يشير معني الأداء أنه لا يمكن الجزم بأن

الأداء ضعيف أو جيد في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن

اعتبارها أداء جيد إذا كان الهدف بالنسبة للمؤسسة

الملتزمة به طموحاً أو أداء ضعيف إذا كان الهدف

متواضعاً، ومن ثم يمكن القول بأن معني الأداء يختلف

من مؤسسة لأخرى.

## مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: Job Performance "Evaluation"

تقييم الأداء الوظيفي يعني تحديد الإجراءات الصادرة عن فرد ما داخل بيئة العمل، ومن ثم دراسة نتائجها في حالة معينة، وعلى ذلك يمكن أن يُساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للمؤسسة التي يعمل بها، ووفق هذا المعنى فيُعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالفرد بغرض تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداده للتطور، كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي باعتباره وسيلة تساعد في إصدار الأحكام الموضوعية على الأفراد داخل المؤسسة وذلك للتأكد من قدراتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، وللتحقق من طبيعة سلوكهم في العمل وتصرفاتهم، وكذلك مدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم الوظيفية. (آمال حجاج، وآخرون، ٢٠١٤).

وعلى ذلك فقياس الأداء يعني الحصول على بيانات محددة أو حقائق، من شأنها أن تساعد على تقييم وفهم وتحليل أداء الفرد لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته

الفنية والعلمية العملية ومقدرته على القيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي، ويتطلب ذلك تقييم وفهم وتحليل القدرات الإنسانية في شغل وظائف في المستقبل ذات مستويات عليا أعلى من مستوى وظائفهم الحالية وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالأسلوب والشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الفرد العامل. (مصطفى شاويش، ٢٠٠٦)

### **الأداء الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال:**

يقصد بالإداء الوظيفي للمعلم بصفة عامة على أنه السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة السليمة والصحيحة، مراعيًا بذلك الكفاءة والفعالية والسلامة العامة في العمل، كما يعرف الأداء الوظيفي للمعلم على أنه العملية التربوية التطويرية التي يتم من خلالها تقييم جميع الأعمال التي يقوم بها المعلم داخل غرفة النشاط وخارجها ولها تأثير على إتمام عملية التعليم وتيسيرها، بإعطائه قيمة وصفية ورقمية، مما يعمل على تعديل السلوكيات السلبية وتعزيز الصفات الإيجابية والتغلب على المعوقات. (أحمد مصطفى، ٢٠١٠، ٣٨٥).



وما ينطبق على المعلم بصفة عامة ينطبق على معلمة رياض الأطفال حيث يتأثر الأداء الوظيفي وإنتاجية المعلمة بتوفير مناخ عمل إيجابي داخل الروضة، وهنا يبرز دور القيادة الحكيمة والإبداعية التي تعمل على إيجاد جو من الألفة والتعاون مع توفير الطمأنينة والراحة النفسية للمعلمات، كما تعمل على تحقيق التناغم بين التنظيم الغير رسمي والتنظيم الرسمي والميل نحو الديمقراطية التي تعترف بحقوق المعلمة كونها إنسان له آمال ومشاعر وطموحات ومشاكل ودوافع وليست آلة صماء. (رافدة الحريري، ٢٠١١)

ويري الباحث بأن الأداء الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال يمكن أن يعزز من خلال منح المعلمة صلاحية أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التي تقدم للأطفال وكذلك الأنشطة الإدارية والتي تكون ذات صلة مباشرة بأعمالهم، بحيث ينعكس ذلك على جودة أدائهم، ويعزز من ثقتهم، وارتباطهم بالروضة والغرفة النشاط.

## أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة التعليمية والعاملين بها ومن أهمها: (إبراهيم المحاسنة، ٢٠١٣، ١٠٢-١٠٤):-

١. يساهم تقويم الأداء الوظيفي في الكشف عن الطاقات الكامنة غير المستغلة لدى المعلمين في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأدوار والأعباء.
٢. يساعد تقييم الأداء في قياس وتقوية العلاقة بين كفاءة أداء المعلم لواجباته ومهامه الوظيفية التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على الأداء الأفضل.
٣. يسهم التقييم في تعزيز شعور المعلمين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بان أدائهم سيكون محل تقييم الرؤساء فإنهم سيبدلون أقصى جهد لتجنب لوائح التأديب الوظيفي.
٤. يكفل نظام التقييم الوظيفي استمرار الرقابة والإشراف على المعلمين، فالرؤساء ملزمون بوضع ملاحظاتهم عن أداء المعلمين، مما يتطلب مراقبة أداءهم باستمرار.

٥. يساعد في الكشف عن جوانب القصور في أداء المعلمين مما يوجه الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب.
٦. يعمل على تعزيز العلاقة بين الإدارة والمعلمين من خلال تجنب المسؤولين للأهواء الشخصية والمحاباة في الحكم على كفاءة المعلمين مما يقوي وبعض علاقات العمل ويدعم الثقة بين المعلمين والإدارة.
٧. يسهم نظام تقييم الأداء فيرفع معنويات المعلمين وخلق مناخا خصال حل علاقات الإنسانية.
٨. يفيد التقييم في تقدير مدى صلاحية اختبارات التعيين والإجراءات التي اتبعت لإتمامها، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمهاراته.
٩. إن تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للمعلمين وذلك من خلال اعتماد نتائج التقييم موجهاً ومرشداً لإقرار برامج التطوير الإداري والتحفيز والتدريب وتحديد معدلات الأداء وتوزيع المسؤوليات.

١٠. يعزز نظام تقييم الأداء الوظيفي القدرة على ابتكار الحلول والتحليل والتقييم على أساس التشاور بين الرئيس والمرؤوسين واشتراكهم في تحديد الأهداف والوسائل ومستويات الأداء.

### **أبعاد الأداء الوظيفي:**

للأداء الوظيفي ثلاثة أبعاد أساسية ترتبط بقيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله، وهذه الأبعاد تتمثل في: (Freddy et. al., 2014, 7-8).

١. **كمية الجهد المبذول:** وتعبر كمية الجهد المبذول عن مقدار الطاقة العقلية أو الجسمانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية محددة، وتقاس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة وتعتبر المقاييس المستخدمة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

٢. **الجهد المبذول:** ويعبر عن مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم البعض بكمية الأداء أو سرعة بقدر اهتمامه بجودته ونوعيته والجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد المبذول الكثير من المقاييس التي

تعمل على قياس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

٣. **نمط الأداء:** يقصد بنمط الأداء الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها أنشطة العمل المختلفة، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد من أنشطة معينة أو أداء حركات أو مزيج من الأنشطة والحركات إذا كان العمل جهداً جسامانياً، كما يمكن أيضاً قياس الأسلوب الذي يتمال وصول به إلى قرار لحل مشكلة معينة والطريقة التي تتبع في إجراء دراسة أو بحث مشكلات تقييم الأداء.

### **أسباب فشل عملية تقييم الأداء الوظيفي:**

هناك عدة أسباب لفشل عملية تقييم الأداء الوظيفي أهمها:  
(خالد أبو ماضي، ٢٠٠٧، ١٧-١٩): -

١. **الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم:** يؤثر عملية تقييم الأداء الوظيفي على نفسية المرؤوسين وشعورهم بالإحباط وخوفهم من المستقبل بعد إعلان

نتائج التقييم فيجعلهم في حالة غير صالحة بشكل كامل للعمل لمدة ليست باليسيرة.

٢. **مقاومة العاملين لنظام التقييم:** قد يكون هناك ردة

فعل سلبية ومقاومة من العاملين بسبب تقييم أداؤهم، الأمر الذي يضعف كثيراً من فاعلية التقييم.

٣. **الثقافة التنظيمية غير المشجعة:** يجب أن تتم عملية

تقييم الأداء في ظل ثقافة مشجعة تتفاعل فيها العديد من العناصر وذلك لضمان نجاح عملية التقييم، فالوعي الكامل بأهمية التقييم من قبل المديرين والمرووسين له أثر كبير في تحديد مدي دقة التقييم وفاعلية نتائجه.

٤. **عدم توثيق الأداء:** قد تتأثر عملية تقييم الأداء سلباً

بغيباب التوثيق المحدد والواضح من قبل المقيمين فيؤثر على مصداقية التقييم بين العاملين ويعزز احتمالات الشكوى والتظلم من قبلهم.

٥. **غيباب التغذية الراجعة المناسبة:** يتجنب الكثير من

المديرين تقديم تغذية راجعة سلبية لخوفهم من احتمالات النزاع أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقييم وينتج عن ذلك

صعوبة في تصحيح مشكلات الأداء الوظيفي في الوقت المناسب.

#### ٦. استخدام التقييم كأداة لهيمنة والرقابة: من أسباب

عدم ثقة العاملين بتقييم الأداء هو نظرهم له على أنه أداة للسيطرة عليهم وتهديدهم وبخاصة عندما ترتبط نتائج التقييم بالثواب والعقاب.

#### معايير قياس وتقييم الأداء:

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة والصعبة والمعقدة أيضا، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع المؤسسات للعمل بنشاط وحيوية حيث تجبر المديرين على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، كما أنها تعمل على دفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام مديرهم، وهي عملية معقدة لأن بعض العاملين يصعب قياس أدائهم وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كذلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون قياس

الأداء مبني على ملاحظة المدير المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

وهناك مجموعة من الشروط والمعايير يجب أن تتوفر في أداة تقييم الأداء الوظيفي، ويقصد بالمعايير هنا المستويات التي يعتبر فيها الأداء مرضيا وجيداً، ويعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تقوم بدور تعريفي للعاملين بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى بعض الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. Othman, A. & Hamidon, A., 2013, (16)

ويختلف معيار الأداء الفعال باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في معايير الأداة المحدد أشار إليها كل من (عبدالباري درة وزهير الصباغ (٢٠٠٨، ٢٦٨) و(زياد الجرجاوي، ٢٠١٠، ١٠٥-١٠٧) كالتالي:

١. **الصدق:** يجب أن يعبر معيار الأداء عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.



٢. **الثبات:** ويعني أن يضمن المعيار جانباً من التوافق والاستقرار، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابت، أما عندما يكون الأداء مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
٣. **التمييز:** وتعني مقدرة المعيار على التمييز والتفريق بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة عليه في الأجور والرواتب إلى غير ذلك.
٤. **القبول:** يجب أن تتمتع المعايير الموضوعية بقبول من قبل الأفراد العاملين، ويقصد بالمعيار المقبول بأنه المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
٥. **سهولة الاستخدام:** ويقصد بسهولة الاستخدام أن يكون المقياس واضحاً ويتمتع بسهولة الاستخدام، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أسماء أبوحيش (٢٠١٨) إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة لنمط القيادة لإبداعية وعلاقته بثقافة الإنجاز لدي المديرين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية كانت بدرجة كبيرة بوزن نسبي بلغ (٧٨,٦٠%)، ومستوي ثقافة الإنجاز لديهم بلغ (٨٠,٨٠%) ويمثل وزن نسبي عالي أيضاً، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين درجات تقديرات عينة الدراسة للقيادة الإبداعية ومستوي ثقافة الإنجاز.

في حين هدفت دراسة يوسف النمروطي (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوي أداء المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين

إحداها للقيادة التشاركية والأخرى لقياس مستوى أداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٩) معلمة ومعلم، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية كانت بدرجة كبيرة من وجه نظر المعلمين حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٤,١%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية كان مرتفعاً بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي له (٨٣,٨٢%)، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية (إيجابية) بين درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين.

وهدفت دراسة نوف العجمي (٢٠١٦) إلى تقصي العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي، ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي والمسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩) مديرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، كما بينت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في كل من مستوى الإبداع الإداري ومستوى الولاء التنظيمي لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثر، والحاصلات على عددٍ من الدورات التدريبية.

أما دراسة مؤمن صالحة (٢٠١٥) فهدفَت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (٤٢٠) معلمة ومعلم، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، موزعة على خمسة مجالات (تحسين الاتصال، اكتشاف الحقائق، التطوير والإبداع، التحفيز، التغذية الراجعة)، كما اشتملت الاستبانة على مجموع من الفقرات لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (٨١,٤٧%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة

ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مدرء المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، ومن خلال استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد اتضح أن المتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي هي التطوير والإبداع والتحفيز والتغذية الراجعة وتحسين الاتصال، وأن متغير اكتشاف الحقائق له تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي.

بينما هدفت دراسة أحمد الحشاش (٢٠١٤) إلى وضع تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٤) نائب من نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة من إعداد الباحث، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم بلغت (٨٢,٣٧%) وهي درجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلي أن ترتيب درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لعناصر الإبداع الإداري تنازلياً حيث جاءت في المرتبة الأولى الاحتفاظ بالاتجاه ثم

التحليل والربط والطلاقة والحساسية للمشكلات والمرونة والمخاطرة والتحدي والأصالة.

أما دراسة عبد الرؤوف قمبر (٢٠١٤) فهدفت إلى تقصي مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل من خلال تحليل آراء مجموعة من المرؤوسين مأخوذة من مجتمع الدراسة الذي كان محل البحث والمتمثل في مرؤوسي ثانويات ولاية جيجل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القادة الذين يشتغلون في الثانويات يمارسون النمط الديمقراطي للقيادة بالإضافة إلى النمط التحويلي والتفاعلي ولكن يتجنب هؤلاء القادة ممارسة النمط التسلطي، كما توصلت الدراسة إلى أن العاملون الذين يعملون في الثانويات لديهم مستوى أداء مرتفع وأن نمطي القيادة التسلطي والتفاعلي يؤثران بالسلب على العاملين بالثانويات بولاية جيجل، في حين يؤثر النمط الديمقراطي بالإيجاب على أداء العاملين.

في حين هدفت دراسة رؤيا كنعان (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية

الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة (٥٦٥) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط بلغ (٣,٩)، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية دال إحصائيًا بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلمين، كما توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين عينة الدراسة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين عينة

الدراسة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.

أما دراسة رضا المواضيه (٢٠١٤) فهذفت إلى تقصي درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وكذلك مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (١٠٣) معلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كان بدرجة متوسطة، كما أكدت الدراسة على وجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر مامقداره (٥٦,٩%) من التباين في تباين الكفاءة المهنية للمعلمات، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية الكفاءة المهنية لمعلمات رياض الأطفال بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، وذلك



من خلال زيادة الوعي عند المعلمات، وتعزيز مشاركتهن في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهن نحو أداء أفضل.

في حين هدفت دراسة سامي أبو الخير (٢٠١٣) إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة علي جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة غزة والبالغ عددهم (١٣٤) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والنمط الديمقراطي، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، في حين بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

أما دراسة مريم الزهراني (٢٠١٣) فهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي إضافة إلى المقارن، والارتباطي، والمنهج الوصفي التنبؤي، وتكونت عينة الدراسة مجتمع الدراسة من (٤٥) مديرة و(٣٠٠) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من إعداد الباحثة مكونة من بعدين (القيادة الإبداعية للمديرات في دور رياض الأطفال / الالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٢)، بينما بلغت درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات دور رياض الأطفال من وجهة نظرهن درجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٠)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال للقيادة الإبداعية

ودرجات الالتزام التنظيمي للمعلمات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٤).

في حين هدفت دراسة معن عياصرة (٢٠١٢) إلى تقصي دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (٤٥٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة يعزى لمتغير الخبرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية

الخاصة يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين مستواهم التعليمي أكثر من بكالوريوس.

بينما هدفت دراسة عبد العزيز عسكر (٢٠١٢) إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (٧٢٧) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت النتائج إلى أن العلاقات الإنسانية جاءت في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (٧٧,٦%)، يليها مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية حيث حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٣,٤%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة فحصلت على وزن نسبي بلغ (٧٥%)، ومن جانب آخر أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.

أما دراسة فهد السلمي (٢٠١٢) فهدفت إلى التعرف على نمط العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر معلمي ومديري تلك المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (٣٤٣) معلمًا ومديرًا من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الإبداعية يمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، كما بينت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في تلك المدارس من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي النزعة الإنسانية والانتماء وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسماة القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

بينما هدفت دراسة منغ تيان Tian Meng (٢٠١١) إلي التعرف على القيادة الموزعة وتأثيرها على الفاعلية الذاتية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمات ومديري ثلاثة مدارس صينية،

واستخدم الباحث مجموعة من الأدوات بغرض جمع البيانات منها الاستبانة كأداة لجمع البيانات النوعية والكمية من المدارس الثلاثة، وعمل مقابلة فردية لعدد (١٣) مدير مدرسة، (٤) أيام مراقبة المدارس الثلاثة لدراسة الحالة فيها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن نمط القادة الموزعة موجود بأشكال مختلفة في المدارس الثلاثة، ويتم تفويض السلطة من خلال القنوات الغير رسمية والرسمية، كما أظهرت النتائج أيضاً إلى أن القيادة المدرسية يمكن توزيعها في شكل قصير الأجل أو في شكل طويل الأجل، أما بالنسبة للكفاءة الذاتية فقد ظهرت المدارس الثلاثة بمستوي عال من الكفاءة في العلاقات الشخصية والتعاون وفي عملية صنع القرار، والدورات البحثية والتعليمية وتأثير المعلمين على ثقافة المدرسة ويعزو معلمي المدارس الثلاثة هذا المستوي العالي من الكفاءة الذاتية لتمكين مدير المدرسة.

أما دراسة براونوكولي Brown & Coley (٢٠١١) فهدفتم إلى تفصي أثر الإدارة بالتجوال على ممارسات المعلم التربوية في المدارس المسيحية داخل الفصول الدراسية وتحصيل

المتعلمين وكذلك قياس الآثار المترتبة على التجوال من خلال الملاحظات الصفية المتكررة والقصيرة وفي المدارس المسيحية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلماً يعملون في عشر مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة مكونة من (١٣) فقرة، والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالتجوال ساهمت في كسر حاجز الخوف من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين، وبناء علاقات إيجابية تعتمد على الثقة بينهما، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية وتحصيل المتعلمين وبين الإدارة بالتجوال.

في حين هدفت دراسة أفريقيا مويو Africa Moyo (٢٠١٠) إلي وضع تصورات المعلمين والمدارس والقادة ومديري المدارس حول تأثير القيادة الموزعة في التعليم والتعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اشتملت أدوات الدراسة

على أداة مقابلة مع (٤) من مديري المدارس و(٦) من القادة المتوسطة و(٨) من المعلمين بمدرستين ابتدائيتين ومدرستين ثانويتين في منطقة غرب ميدلاندر بالمملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨) مديراً ومديرة وحصرت تصوراتهم للقيادة الموزعة وماذا تعني لهم وكيفية ممارستها في المدارس والآثار الناتجة عنها في عمليتي التعليم والتعلم، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة الموزعة تحظى بدعم القادة والمعلمين على حد سواء وأن هذا النمط من القيادة له تأثير إيجابي علي عمليتي التعليم والتعلم وأن غالبية الممارسين يعتقدون أن القيادة الموزعة تسهم في تحسين نتائج المتعلمين، كما أظهرت النتائج أن القيادة الموزعة تساهم في فعالية القيادة المدرسية والمشاركة في صنع القرار.

أما دراسة عبد الرحمن جبر(٢٠١٠) فهدف إلى تقصي مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) مدير مدرسة واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة



للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وقد أظهرت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعد مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوي الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس وبين مستوى الإبداع الإداري، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره الهامة، وضرورة تحديد نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

### **تعقيب على الدراسات السابقة:**

انقفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة جزئياً وهي الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وبعض المتغيرات الأخرى، كالولاء التنظيمي، ومستوي الأداء الوظيفي للمعلمين والمناخ التنظيمي، والانتماء المهني للمعلمين، واختلفت مع العديد من الدراسات في ربط أنماط أخرى من القيادة كالقيادة التشاركية والقيادة بالتجوال والقيادة الموزعة مع بعض المتغيرات الأخرى منها فاعلية عمليتي التعليم والتعلم،

وممارسات المعلم التربوية، والفاعلية الذاتية للمعلمين، والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس، والإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية، وكفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، والانتماء المهني للمعلمين، والأداء الوظيفي للمعلمين.

أما من حيث منهجية الدراسة فاتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

واتفقت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تحديد الأدوات المستخدمة حيث اعتمدت بعض الدراسات على الملاحظة المباشرة والمقابلات الفردية والجماعية، كما استخدمت بعض الدراسات أيضاً الملاحظات المتكررة وغير الرسمية كأداة للدراسة.

أما من حيث عينة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تمثلت عينة

الدراسة في مديري ومعلمات رياض الأطفال، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيارهم لمجتمع وعينة الدراسة.

مما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في أن القليل من الدراسات العربية تناولت مفهوم القيادة الإبداعية وربطها بالأداء الوظيفي للمعلمات على حد علم الباحث، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيارها عينة الدراسة المتمثلة في معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة بجمهورية مصر العربية.

### **إجراءات الدراسة:**

يتناول هذا الجزء من الدراسة منهج البحث المستخدم والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد أدوات الدراسة وحساب صدقها وثباتها وتنفيذ البحث وكذلك المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج.

### **منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي يكونه الأسلوب الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، الذي يحاول

الباحث من خلاله وصفا لظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وكذلك العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

### **حدود الدراسة:**

لقد تم تنفيذ الدراسة ضمن الحدود التالية:

١. اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة ممارسة مديري رياض الأطفال بمحافظة البحيرة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.
٢. اقتصرت الدراسة الحالية على أربعة محاور للقيادة الإبداعية اشتملت عليها الاستبانة (كل ثمانية مفردات تمثل محور من محاور الدراسة) هي:

▪ الحساسية للمشكلات

▪ المثابرة

▪ الأصالة

▪ المبادرة

٣. طبقت الدراسة في محافظة البحيرة بجمهورية مصر العربية.

### **عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (٧٨) معلمة رياض أطفال من محافظة البحيرة.

### **أدوات الدراسة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة الحالية المتمثل في نمط القيادة الإبداعية وأبعاده وطرق قياسه، وكذلك موضوع تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين من حيث أبعاد الأداء الوظيفي وطرق قياس ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك اطلع الباحث على مجموعة من الاستبانات التي أعدت في الدراسات السابقة كدراسة أسماء أبو حيش (٢٠١٨) ودراسة مؤمن صالحة (٢٠١٥)، ودراسة يوسف النمروطي (٢٠١٧)، ودراسة محمد ربيع (٢٠١٧) وغيرها من الدراسات التي تناولت نمط القيادة الإبداعية ومستوي أداء المعلمين، وعليه قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة المتمثلة في استبانتين كالتالي:

**الاستبانة الأولى:** أعدت بغرض تقدير درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال.

**الاستبانة الثانية:** أعدت بغرض تقدير مستوى الأداء الوظيفي لدي معلمات رياض الأطفال.

### **حساب صدق وثبات الاستبانتين:**

تتمتع الاستبانتين بصورتها الحالية بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، حيث تم التأكد من صدق بناء الاستبانتين من خلال القيام بعدد من الإجراءات كالتالي:

### **صدق المحكمين:**

من خلال عرضهما على عدد من المحكمين في مجال القياس والتقويم وعلم النفس التربوي والمناهج وطرق تعليم الأطفال، وقد أجمع المحكمون على أن فقرات الاستبانتين ملائمة وتقيس ما وضعت لأجله وترتبط بشكل قويب المجالات التي تقيسها، وذلك بعد تنفيذ كلاً ورد من ملحوظات تتعلق بتعديل الصياغة اللغوية ودمج الفقرات المتشابهة، وتم التعديل لتخرج الاستبانة الأولى بصورتها النهائية مكونة من (٣٢) فقرة بغرض قياس أربعة مجالات للقيادة الإبداعية متمثلة في: الحساسية للمشكلات والأصالة والمثابرة والمبادرة، كما تم تعديل الاستبانة الثانية لتخرج بصورتها النهائية مكونة من (٢١) فقرة، وأعطيت كل فقرة

من فقرات الاستبانيتين وزناً مدرجاً وفقاً لمقياس (ليكرت) التالي:  
ممتاز (٥) نقاط، جيد جداً (٤) نقاط، جيد (٣) نقاط، مقبول (٢)  
نقطتان، ضعيف (١) نقطة واحدة.

### صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانيتين:

تم حسابه صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى (تقدير درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال) من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٢) معلمة رياض أطفال، ومن ثم حساب معاملات ارتباط كل عبارته من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٢) و (٠,٨٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠٥) ومن ثم تعتبر فقرات الاستبانة الأولى صادقه لما وضعت لقياسه.

وتم حسابه صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية (تقدير درجة مستوي الأداء الوظيفي لدي معلمات رياض الأطفال) من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٢) معلمة رياض أطفال، ومن ثم ذلك حساب معاملات ارتباط كل عبارته من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت

معاملات الارتباطين (٠,٥١) و (٠,٨٥) وهيدالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومن ثم تعتبر فقرات الاستبانة الثانية صادقه لما وضعت لقياسه.

### حساب ثبات فقرات الاستبانتين:

وللتأكد من ثبات عبارات الاستبانتين قام الباحث بتطبيقهما على عينة الدراسة الاستطلاعية التي بلغ قوامها (٣٢) معلمة رياض أطفال، ومن ثم قام الباحث بحساب معامل ألف كرونباخ "Cronbach's Alpha Coefficient" الذي بلغ (٠,٦٥) في الاستبانة الأولى، في حين بلغ معامل ألفا (٠,٧٩) في الاستبانة الثانية وهي معاملات ثبات مقبول تسمح باستخدام الاستبانتين على العينة المختارة.

### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانتين والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، للوقوف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدي مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء الوظيفي للمعلمات.



### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا باستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي المتدرج، والمخصص لقياس الاتجاهات والآراء حول بنود الاستبانة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع الفئات وفقاً لتدرج المستخدم في الاستبانة وذلك على النحو التالي:

### جدول (١) يوضح توزيع الفئات وفقاً لتدرج المستخدم في

#### الاستبانة

التقدير	مدي المتوسطات	الدرجة	الوصف
مرتفعة جداً	من (٤,٢١) إلى (٥,٠٠)	٥	أوافق بشدة
مرتفعة	من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠)	٤	أوافق
متوسطة	من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠)	٣	محايد
منخفضة	من (١,٨١) إلى	٢	غير موافق

	(٢,٦٠)		
منخفضة جداً	من (١,٠٠) إلى (١,٨٠)	١	غير موافق بشدة

**الإجابة على السؤال الأول للدراسة: الذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات؟"**

وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب عبارات الاستبانة وذلك باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمات عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (٣) التي تأخذ تقدير (محايد) في الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم، والجدول رقم (٢) يوضح نتائج اختبار (ت).

جدول (٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وتقدير وترتب عبارات الاستبانة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
١	يعمل على تعزيز قدرة المعلمات على التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات التي تواجههم.	٣,٤٢	١,١٥	مرتفعة	٢١
٢	يتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.	٣,٩٩	٠,٩٢	مرتفعة	١
٣	يمتلك مهارة توليد الأفكار لمواجهة المشكلات.	٣,١٥	٠,٩٣	متوسطة	٢٨
٤	يقوم برصد الفرص في العمل للبناء عليها.	٣,٩١	٠,٩٨	مرتفعة	٣
٥	يقوم برصد التهديدات المؤثرة في العمل ويتجنبها.	٣,٦٩	١,٠٤	مرتفعة	٨

٢٢	متوسط ة	١,١٦	٣,٣٩	يتخذ من المشكلات الشائعة موضوعاً للقراءات لتضمينها حلولاً إبداعية.	٦
٩	مرتفعة	١,٠٤	٣,٦٩	يناقش مع المعلمات المشكلات التي تعرقل عملية التعلم.	٧
١١	مرتفعة	١,٢١	٣,٦٧	يطبق أساليب إبداعية لتحسين الأداء داخل الروضة.	٨
٢٩	متوسط ة	١,٠٣	٣,١٢	يقترح أفكار جديدة قيمة.	٩
١٢	مرتفعة	٠,٩٥	٣,٦٧	يمتلك فن إدارة النقاش والحوار.	١٠
٢٧	متوسط ة	٠,٩٨	٣,١٩	يبادر بنشر التجارب الإبداعية للمعلمة لتستفيد منها المعلمات الأخريات.	١١

٣١	متوسط ة	٠,٩٦	٣,٠٤	ينجز الأعمال المسندة إليه بطريقة مبتكرة.	١٢
١٣	مرتفعة	١,٠٨	٣,٦١	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	١٣
١٠	مرتفعة	١,٠١	٣,٦٩	يمتلك قدرة على إقناع الأخرين لتحقيق أهداف العمل.	١٤
٢٣	متوسط ة	٠,٩١	٣,٣٧	يشجع روح البحث والتجريب لدي المعلمة لحل المشكلات بأساليب مبتكرة.	١٥
١٤	مرتفعة	٠,٩٠	٣,٦٠	يتجنب الأساليب الروتينية قدر المستطاع.	١٦
٢٤	متوسط ة	١,١٢	٣,٣١	يميل إلي الأعمال التي تتطلب تحدي.	١٧
٢٠	مرتفعة	١,٢٢	٣,٤٩	يتقبل رأي المعلمة بصدر رحب إذا كان أفضل من	١٨

				رأيه.	
١٥	مرتفعة	١,٢٦	٣,٥٤	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة.	١٩
٢٦	متوسطة	١,٢١	٣,٢٠	يرسخ لدي المعلمة فكرة المعلمة الباحثة وذلك بتطوير نفسها.	٢٠
٢	مرتفعة	٠,٩٢	٣,٩٨	يثق في قدراته لتحقيق الأهداف.	٢١
١٧	مرتفعة	١,٠٧	٣,٥٢	يعدل في طريقة حل المشكلات للوصول إلي أفضل الحلول وأنسبها.	٢٢
١٦	مرتفعة	١,٠٥	٣,٥٢	يركز بشدة رغم كثرة المشتتات والمعوقات.	٢٣
٦	مرتفعة	٠,٨٦	٣,٧٤	يتصرف بحكمة تحت ضغوط العمل.	٢٤

٣٠	متوسط ة	١,٠٨	٣,٠٩	يعمل على تحديد أبعاد المشكلة منذ بدايتها.	٢٥
٤	مرتفعة	٠,٩٤	٣,٧٩	يتحمل مسئولية ما يقوم به من أعمال.	٢٦
٢٥	متوسط ة	١,٠٦	٣,٢٥	يميل إلى تسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعلم الذاتي والمستمر.	٢٧
٥	مرتفعة	٠,٨٧	٣,٧٦	يتوقع مشكلات العمل قبل وقوعها.	٢٨
١٨	مرتفعة	١,٠٣	٣,٥٠	يشجع المعلمات علي الابتعاد عن الروتين.	٢٩
٣٢	متوسط ة	٠,٩٨	٢,٨٢	يستخدم تقنيات ذات جودة عالية في مجال العمل.	٣٠
١٩	مرتفعة	٠,٩٦	٣,٥٠	طرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات العمل.	٣١

٧	مرتفعة	١,٠٨	٣,٧٣	يمارس جميع المهام والأعمال بمبادرة شخصية.	٣٢
	مرتفعة	٠,٨٢	٣,٤٩	الاستبانة ككل	

ومن الجدول السابق يتبين أن العبارة رقم (٢) التي تنص على "يتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٢) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، في حين جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢١) التي تنص على "يثق في قدراته لتحقيق الأهداف" قد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٢) مما يدل على أن العبارة قد حصلت أيضاً على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة.

ويعلل الباحث اعتلاء هذه العبارة المرتبة الأولى نظراً لكثرة المشكلات التي تواجه المراحل التعليمية المختلفة في مصر بصفة عامة والتي تواجه مرحلة رياض الأطفال بصفة خاصة



مما جعل لدي مدير الروضة الخبرة والثقة الكافيتين لمواجهة تلك المشكلات والتصرف بسرعة وحكمة لمواجهةها.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٤) التي تنص على "يقوم برصد الفرص في العمل للبناء عليها" بمتوسط بلغ (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٨) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، ويعلل الباحث وقوع هذه العبارة في المرتبة الثالثة إلى أن رصد الفرص في العمل للبناء عليها هي جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد عليه بعض المديرين والذي يتضمن تحديد الفرص والتهديدات وتحليل العوامل الداخلية والخارجية والبناء عليها، ونتج ذلك من وجهة نظر الباحث عن الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لمديري المراحل التعليمية المختلفة حول التخطيط الاستراتيجي.

كما يبين أيضاً الجدول رقم (٢) أن أدنى عبارة من عبارات الاستبانة هي الفقرة رقم (٣٠) التي تنص على "يستخدم تقنيات ذات جودة عالية في مجال العمل" بمتوسط بلغ (٢,٨٢) وانحراف معياري (٠,٩٨) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة

محايد (متوسطة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، ويعلل الباحث احتلال هذه الفقرة المرتبة الأخيرة نظراً لبعض الأسباب أهمها عدم اهتمام الكثير من مديري رياض الأطفال بالتطبيقات التكنولوجية في مجال الإدارة لأن غالبيتهم يقترب من سن التقاعد ولم يجد الحافز المناسب لاستخدام تلك التقنيات، ومن ناحية أخرى فإن الإمكانيات التكنولوجية داخل الروضة مازالت ضعيفة إلى درجة كبيرة وتعتمد على الاجتهادات الفردية من قبل المديرين.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (١٢) التي تنص على "ينجز الأعمال المسندة إليه بطريقة مبتكرة" بمتوسط بلغ (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٦) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة محايد (متوسطة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، ويعلل الباحث وقوع هذه العبارة في المرتبة قبل الأخيرة لأن مديري الروضة رغم أنه يعمل بجدية لتوقع المشكلات ومجابهتها وتشجيع الأفكار الابتكارية بدرجة مقبولة إلا أن نتائج الاستبانة تشير إلى أن سلوك المديرين في حالة الأعمال المسندة إليهم من الجهات الإدارية العليا تتصف بالتنفيذ الحرفي

لنتلك الأعمال دون مراعاة للظروف البيئية والمادية والفيزيقية والبشرية التي تختلف من روضة إلي أخرى.

كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للاستبانة ككل بلغ (٣,٤٩) بانحراف معياري قدره (٠,٨٢) مما يدل على أن متوسط تقدير الاستبانة ككل حصلت على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، إلا أن هذا المتوسط ينحرف ويقترب بشكل كبير إلي التقدير المتوسط الذي يبلغ مداه من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠).

#### **الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:**

**الذي ينص على "٢. ما مستوي الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن؟"**

وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورُتب عبارات الاستبانة وذلك باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) لتحديد ما إذا كانت هنا فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المعلمات عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (٣) التي تأخذ

تقدير (محايد) في الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم، والجدول التالي (٣) يوضح نتائج اختبار (ت).

**جدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**وتقدير وترتب عبارات الاستبانة**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
١	أوظف طرق تعليم مناسبة للمحتوي.	٤,١٣	٠,٩٢	مرتفعة	٢
٢	أراعي المرونة عند صياغة الأهداف السلوكية للأنشطة المختلفة.	٤,٠١	٠,٨١	مرتفعة	٥
٣	أقبل النقد البناء من زملائي المعلمات ومدير الروضة.	٣,٥٤	١,٢٧	مرتفعة	١٦
٤	أوفر البيئة التعليمية للأطفال الملائمة لحدوث التعلم.	٣,٩٤	١,٠١	مرتفعة	٧

١	مرتفعة	٠,٧٥	٤,٢٨	أنفذ الأنشطة المقدمة للأطفال بشكل تكاملي.	٥
٢١	متوسطة	١,٠٨	٣,٠٩	الدورات التدريبية ذات الطابع الابتكاري التي تنظمها الروضة تنمي مستوى الأداء الوظيفي للمعلمة.	٦
٣	مرتفعة	٠,٩٤	٤,٠٧	أحرص على تضمين الأنشطة بالوسائل المحفزة للأطفال.	٧
٢٠	متوسطة	١,٠٥	٣,٣١	توفير المدير قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلمة مع أولياء الأمور يحسن من الأداء الوظيفي للمعلمة.	٨
١٧	مرتفعة	١,٠٩	٣,٤٥	تزويدي بالمعلومات من مدير الروضة يعزز قدراتي على التخطيط الجيد للعمل.	٩

٩	مرتفعة	١,٠٤	٣,٨٧	أربط محتوى الأنشطة المقدمة للأطفال بالبيئة التي يعيش فيها الطفل.	١٠
١٨	متوسطة	١,١٥	٣,٣٩	توفير المدير الفرصة للمعلمات بتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمات.	١١
١٤	مرتفعة	٠,٩٤	٣,٦٩	أستخدم أساليب تشخيص مناسبة للأطفال لتحديد نقاط القوة والضعف.	١٢
٤	مرتفعة	٠,٨٦	٤,٠٣	أثير اهتمام الأطفال بموضوع النشاط.	١٣
١١	مرتفعة	١,١٩	٣,٧٩	تقدير المدير لميولي واحتياجاتي شجعتني على الإبداع في العمل.	١٤
١٥	مرتفعة	١,٣٠	٣,٦٢	سعي المدير لخلق علاقات جيدة بين المعلمات يرفع	١٥

				مستوي أداءهم.	
١٢	مرتفعة	١,١٩	٣,٧٨	تقبل المدير لأفكاري ومقترحاتي يشجعني على تطوير أساليب العمل.	١٦
١٣	مرتفعة	١,٢١	٣,٧٤	أصمم أدوات القياس الملائمة لتعلم الأطفال.	١٧
٨	مرتفعة	٠,٩٤	٣,٩٣	استطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.	١٨
١٩	متوسطة	٠,٩٨	٣,٣٤	تحفيز مدير الروضة على المنافسة ساعدني على تحسين أدائي الوظيفي.	١٩
٦	مرتفعة	٠,٩٢	٣,٩٩	أتعامل مع مدير الروضة بثقة واحترام.	٢٠
١٠	مرتفعة	١,٠٣	٣,٨٢	أسعي لابتكار أساليب وطرق تمكنني من أداء عملي بكفاءة.	٢١

مرتفعة	٠,٧١	٣,٧٦	الاستبانة ككل
--------	------	------	---------------

ومن الجدول السابق يتبين أن العبارة رقم (٥) التي تنص على "أنفذ الأنشطة المقدمة للأطفال بشكل تكاملي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٧٥) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، في حين جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (١) التي تنص على "أوظف طرق تعليم مناسبة للمحتوي" قد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٩٢) مما يدل على أن العبارة قد حصلت أيضاً على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة.

ويعلل الباحث وقوع تلك الفئرتين في المرتبة الأولى والثانية أن معلمات رياض الأطفال تعمل على التنمية المهنية والرقى في الأداء المهني بشكل مستمر رغم الإمكانيات المادية الضعيفة وارتفاع كثافة الأطفال في غرف النشاط بشكل مطرد في السنوات القليلة الماضية، كما يري الباحث بأن الإعداد الجيد



لمعلمة الروضة قد ساعد أيضاً بشكل إيجابي في التنمية المهنية الذاتية للمعلمة.

كما يبين الجدول رقم (٣) أن أدنى عبارة من عبارات الاستبانة هي الفقرة رقم (٦) التي تنص على "الدورات التدريبية ذات الطابع الابتكاري التي تنظمها الروضة تنمي مستوي الأداء الوظيفي للمعلمة"، بمتوسط بلغ (٣,٠٩) وانحراف معياري (١,٠٨) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة محايد (متوسطة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، ويعلل الباحث احتلال هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، نظراً لأن غالبية الدورات التدريبية أثناء الخدمة لمعلمة رياض الأطفال تنسم بالجمود والنظرية وضعف المدربون لا تحس المعلمة على التفكير الابتكار، كما أن تلك الدورات خالية من الحوافز ولها صفة الإجبار ومن ثم لا تؤدي الغرض منها رغم أهمية الموضوعات التي تتناولها.

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (٨) التي تنص على "توفير المدير قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلمة مع أولياء الأمور يحسن من الأداء الوظيفي للمعلمة" بمتوسط بلغ

(٣,٣١) وانحراف معياري (١,٠٥) مما يدل على أن العبارة قد حصلت على درجة محايد (متوسطة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، ويُرْجَع الباحث ذلك إلى تفرد مدير الروضة بالعلاقات مع أولياء الأمور وعدم وضع آلية غير تقليدية تسمح للمعلمة بالتواصل المستمر المباشر وغير مباشر مع أولياء الأمور، وقد ساعد على ذلك من وجهة نظر الباحث إلى التضخم في كثافة الأطفال داخل الروضة والقصور في البيئة الفيزيائية وعدم توافر بيئة ووسيلة الاتصال المناسبة التي تساعد على إجراء عملية الاتصال بالشكل المناسب.

كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العامل لاستبانة ككل بلغ (٣,٧٦) بانحراف معيار يقدره (٠,٧١) مما يدل على أن متوسط تقدير الاستبانة ككل حصلت على درجة موافق (مرتفعة) من قبل المعلمات عينة الدراسة، وهو يمثل مستوى مرتفعاً من الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

### الإجابة على السؤال الثالث للدراسة:

الذي ينص على "ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الإبداعية ومستوي الأداء للمعلمات؟"

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرض الصفري التالي:  
لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الإبداعية ومستوي الأداء الوظيفي للمعلمات.

ولاختبار صحة هذا الفرضتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة الإبداعية وبين متوسطات درجات تقديراتهم لمستوي أدائهم، والجدول رقم (٤) يوضح نتائج تطبيق معامل الارتباط لبيرسون.

### جدول (٤) يوضح معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري

### رياض الأطفال للقيادة الإبداعية ومستوي أداء المعلمات

مستوي الدلالة (٠,٠٥)	قيمة sig	معامل ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم الإحصائية المتغيرات

دالة إحصائياً	٠,٠٠	٠,٨٨	٠,٨٢	٣,٤٩	درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري رياض الأطفال
			٠,٧١	٣,٧٦	مستوي الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال

**ويتضح من الجدول رقم (٤) أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وأن قيمة معامل الارتباط بلغ (٠,٠٨٨) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي (إيجابي)، بين درجة تقدير مديري رياض الأطفال ومستوي أداء المعلمات، ويعني ذلك انه كلما كان النمط القيادي إبداعى أدى ذلك إلي تحسين أداء معلمات رياض الأطفال.**

**ويرجع الباحث ذلك إلي:**

- سعي مدير الروضة لكسب ثقة المعلمات من خلال الإصغاء الجيد لآرائهم وإتاحة الفرصة لمناقشة وجهات نظرهم فيما يخص العمل يشجع المعلمات على بذل جهود مضاعفة لتحقيق أهداف الروضة مما يرفع من الأداء الوظيفي للمعلمات.
- أن القيادة الإبداعية هي المحرك الرئيسي للقدرات والطاقات لدي مديري رياض الأطفال.
- تبني الأفكار والطرق والأساليب الحديثة التي تعمل على تعميق مفهوم الإبداع لدي المعلمات من أجل الوصول إلي مستوي عال وأفضل من الأداء الوظيفي للمعلمات.
- نمط القادة الإبداعية من المتطلبات الأساسية لتعزيز وتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال من خلال تهيئة الظروف الداخلية والخارجية للروضة الداعمة للإبداع.

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتحليلات وتفسيرات، يوصي الباحث بما يأتي:

١. التركيز في برامج إعداد وتدريب القيادات التربوية علي مهارات التخطيط الاستراتيجي، حيث أن القائد المبدع هو من يراعي مبدأ التخطيط الاستراتيجي الجيد في أداء الأعمال، كما أنه يعي أهداف المؤسسة التربوية، ويعمل فيظل رؤية واضحة في تخصيص الموارد وتوجيه الجهود، كما يدرك الحاجة المستمرة للتطوير، والتغيير الهادف في كافة جوانب العمل المؤسسي، وتحديد المسار المستقبلي للمؤسسة التربوية لمواجهة التغيرات والتحولات المحلية والإقليمية والعالمية.

٢. توفير فرص النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة.

٣. من مقومات نجاح القيادة الإبداعية في تحقيق التكامل الوظيفي هو تدريب القيادات التربوية على تشجيع العمل الجماعي، إذ يجب مزج صفات القيادة والعمل الجماعي والإدارة الذاتية، حيث يتعاون القائد والموارد البشرية في

المؤسسة التربوية من أجل إرساء ثقافة تشجع العمل ضمن فريق.

٤. الاهتمام بالتغذية الراجعة من عملية تقييم الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال بهدف التحسين والتطوير المستمر للعملية التعليمية وصولاً إلى التميز في الأداء.

٥. يدعو الفكر الإداري المعاصر إلي ترسيخ مبدأ المشاركة الجماعية وإعطاء النموذج أو القدوة الحسنة في أداء العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية تبنى على أساس تكوين فرق عمل مترابطة، تستخدم استراتيجية التعلم النشط المتمركز حول القادة المتدربين لإكسابهم مهارات العمل ضمن فريق، لتحقيق أهداف مؤسساتهم التربوية.

٦. ضرورة مواصلة البحث والتقصي عن العناصر التي تحدث الأثر الحقيقي في مستوى أداء مديري ومعلمات رياض الأطفال وتطويره.

٧. تدريب القادة التربويين على آليات استخدام أسلوب التحفيز واكتشاف ورعاية المواهب والقدرات المتميزة في العمل

القيادي الإداري، فاستخدام أسلوب التحفيز والتعزيز المستمر من جانب القادة التربويين يساعد في استخراج الطاقات المتميزة للمعلمات، والإفادة منها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال.

### المراجع العربية والأجنبية:

١. إبراهيم المحاسنة (٢٠١٣): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي "بين النظرية والتطبيق"، ط ١، عمان، الأردن، دار جرير.
٢. أحمد الحشاش (٢٠١٤): تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. أسماء إسماعيل عودة أبوحيث (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



٤. آمال حجاج، وحواء بوزيان، وحنان بوزيان، وآخرون (٢٠١٤):  
الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ورقة عمل، جامعة  
قاصدي مرياح ورقلة أنموذجاً، الجزائر.
٥. أيمن فؤاد أبوزر (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري المدارس  
الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي  
الفاعلية الذاتية لدي معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة  
،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. أحمد مصطفى (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية رؤية  
استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، جمهورية مصر  
العربية، بنها، المكتبة الأكاديمية للتوزيع.
٧. بشير العلاق (٢٠١٠): القيادة الإدارية، ط ١، دار اليازوري  
العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٨. تاج السر محجوب علي (٢٠٠٢): "القيادة الإبداعية"، مؤتمر  
القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت  
في الفترة من ٢٨ - ٣١ أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، ص ١١-١٧.

٩. جمال أنيس خير الله (٢٠٠٩): الإبداع الإداري، دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. حسين حريم (٢٠٠٣): إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
١١. حسين عبد الحميد رشوان (٢٠١٠): القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة تباب الجامعة، سلسلة كتب علم الاجتماع، الكتاب رقم (٧٢)، القاهرة، ص ١٤٨ - ١٤٩.
١٢. حنان رزيق (٢٠١٥): القيادة ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكليم حند أولحاج، الجزائر.
١٣. خالد أبو ماضي (٢٠٠٧): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، الجامعة الإسلامية غزة.
١٤. خالد الهيتي (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية \_مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٥. خالد عبدالوهاب الزيددين (٢٠١٣): القيادة الإدارية لتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن.
١٦. رباب بنت عصام زين يقاروت (٢٠١٢): الالتزام التنظيمي للمعلمات وعلاقته بالإدارة الصفية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٧. رفعت الفاعوري (٢٠٠٥): إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة.
١٨. رؤيا محمود كنعان (٢٠١٤): درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٩. رضا المواضي (٢٠١٤): درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض أطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة تطبيقية، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

٢٠. رافدة عمر الحريري (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٢١. رافدة عمر الحريري (٢٠١١): نشأة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي، العبيكان للنشر، الرياض.
٢٢. رفعت عبد الحليم (٢٠٠٥): إدارة الإبداع التنظيمي، جامعة اليرموك، اربد.
٢٣. زياد الجرجاوي (٢٠١٠): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
٢٤. سامي أبو الخير (٢٠١٣): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٥. شيرين محمد المطارنة (٢٠٠٦): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

٢٦. سليمان حامد (٢٠٠٩): الإدارة التربوية المعاصرة ،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
٢٧. عبد الرحمن جبر (٢٠١٠): الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين.
٢٨. عبد العزيز عسكر (٢٠١٢): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين،رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر،غزة،فلسطين.
٢٩. عبد الباري درة وزهير الصباغ (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.
٣٠. عبد الرؤوف قمبر (٢٠١٤): أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة جيجل،الجزائر.

٣١. على لونيس، دلال جغبوب (٢٠١٣): إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ١٧، ص ٧-٣٥.
٣٢. عصمت سليم القرالة (٢٠٠٩): الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان.
٣٣. فهد الغامدي (٢٠١٢): درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٤. فهد السلمي (٢٠١٢): القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أمالقرى، المملكة العربية السعودية.
٣٥. ماهر محمد صالح حسن (٢٠٠٤): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، اريد.

٣٦. محمد النور ادم (٢٠١٦): الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

٣٧. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة (٢٠٠١): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٣٨. محمد بن أحمد البلوي (٢٠١٦): ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ٢ (١٦٨)، ص ١٠٧ - ١٥٣.

٣٩. محمد رجب ربيع (٢٠١٧): درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٤٠. محمد سعيد سلطان (٢٠٠٣): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.

٤١. محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٤٢. محمد عبدالفتاح الصيرفي (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٤٣. محمد هلال (٢٠٠٩): التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، ط ١، القاهرة.

٤٤. مصطفى نجيب شاويش (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دارالشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

٤٥. مريم بنت أحمد بن محمد الزهراني (٢٠١٣): القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٤٦. معن محمود عياصرة (٢٠١٢): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في



- الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٢٢، عمان، الأردن.
٤٧. مؤمن عبد العزيز صالحه (٢٠١٥): درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤٨. نبيل أحمد محمود العرابيد (٢٠١٠): دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٤٩. نجم عبود نجم (٢٠١٥): القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٥٠. ويتون وكامبيرون (٢٠٠١): الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى. القاهرة.
٥١. نوف عبد العالي العجمي (٢٠١٦): الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة

العربية السعودية: دراسة ارتباطية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، العدد ٥، المملكة العربية السعودية.

٥٢. يوسف أحمد النمروطي (٢٠١٧): القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

53. Africa M. ( 2010).The Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers about the effects of distributed Leadership on teaching and Learning. A study in selected schools in the west midlands of England . University of Birmingham.

54. Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters, Journal of Education and Practice,v7 n11 p98-105.

55. Azarchehr , S. (2012). The Relationship between Innovation and Leadership Style of Managers with Technical Schools and

- Professional Productivity in Tehran Province , American Journal of Scientific Research , ISSN 1450-223X Issue 52 (2012), pp.139-148. <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>
56. Brown, G. & Coley, K. (2011). The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian schools", Christian perspective in education, Vol.4, Issue.2,pp 1-24.
57. Esra A.,Işık Ç. &Mithat K. (2011). The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency, Unpublished Ed.D Dissertation, department of management, okan university, Istanbul.
58. Freddy, A. ;Eka A.&jumahir, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, work Engagement and teachers Performance :Test of a model. International Journal of Education and Research, (1),1-14.
59. Meng T.(2011 ).Distributed leadership and teachers' self-efficacy : the case studies of three Chinese schools in Shanghai.Master's Thesis.University of Jyväskylä.

60. Mitchell, C., & Sackney, L. (2000):  
Profound improvement: Building capacity  
for a learning community. Lisse,  
Netherlands: Swets & Zeitlinger.
61. Othman, A. & Hamidon, A. (2013).  
Innovative Leadership: Learning from  
Change Management among Malaysian  
School Principals. Word Applied Sciences  
Journal, 23 (2), 167-177.