

## تصور مقترح لتحقيق المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء القيادة الإبداعية

### إعداد

الطالبة/ كفاية حمدان محمد العازمي

باحثة ماجستير

المشرفة الفنية برياض الأطفال

بدولة الكويت

### إشراف

د/ حنان عبد الستار محمود  
مدرس التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية  
بكلية التربية - جامعة أسوان

د/ بدري أحمد أبو الحسن  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية المساعد (المتفرغ)  
بكلية التربية - جامعة أسوان

(\* ) بحث مسئل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية

## أولاً: الإطار العام للبحث:

## مقدمة البحث:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها. إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى البعض أن القيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو العاملين معه أو عن طريق مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجارياً وإقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الإستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار<sup>(١)</sup>.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال القدرة على التأثير في المؤسسات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وتوفير الأجواء النفسية والإنسانية وتعزيز رضا العاملين في المنظمة وتحفيز إمكاناتهم الإبداعية والمساعدة في الموائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة)، والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمؤسسة، بالإضافة إلى التأثير في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسات، كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري الناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل<sup>(٢)</sup>.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وأن المؤسسات بحاجة إلى القادة المبدعين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق الأهداف، والقادرين على مواجهة التغيرات المتلاحقة. ويؤثر سلوك القائد على المناخ التنظيمي في كل المستويات في المؤسسات،

وكلما توافرت القيادة الإبداعية كلما توافر المناخ التنظيمي المبدع، ونظراً لأهمية القيادة الإبداعية تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق المناخ التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

### مشكلة البحث:

تسهم القيادة التربوية في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المؤسسات التربوية، وتوجيه الأفراد إلى أفضل طرق العمل وأساليبه، ورفع معنوياتهم، ودفعهم لزيادة الإنتاج أو العمل المثمر وتحسينه، كما تسهم في تماسك الجماعة وترابطها؛ لتحقيق أهدافها. وكلما توافرت سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات توافر المناخ التنظيمي المبدع<sup>(٣)</sup>.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت أن النمط الإداري السائد لدى مديرات رياض الأطفال هو النمط التقليدي، مما يؤثر على المناخ التنظيمي في مرحلة الرياض، وينعكس سلباً على سير العملية التعليمية. وترى الباحثة أن نجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات إبداعية.

فالقائد الإداري المبدع قادر على إحداث التغيير، ويمثل حجر الزاوية في معالجة القضايا الإدارية والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوه<sup>(٤)</sup>. ونظراً لأهمية القيادة الإبداعية فقد أوصت بعض الدراسات بتطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسات رياض الأطفال، ونشر ثقافة القيادة الإبداعية بين مديرات رياض الأطفال في التعليم العام والخاص<sup>(٥)</sup>.

### تساؤلات البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما طبيعة القيادة الإبداعية بمؤسسات رياض الأطفال في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما طبيعة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٣. ما واقع ممارسة مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت للقيادة الإبداعية؟ وما علاقة ذلك بالمناخ التنظيمي بالمرحلة؟
٤. ماالتصور المقترح لتحقيق المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء القيادة الإبداعية؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. الكشف عن واقع ممارسة مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت للقيادة الإبداعية وعلاقة ذلك بالمناخ التنظيمي.
٣. التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت في ضوء القيادة الإبداعية.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تسهم في تحقيق ما يلي:

١. إفادة مديرات مرحلة رياض الأطفال بمتطلبات تطبيق القيادة الإبداعية بالمرحلة.
٢. تبصير متخذي القرار في وزارة التربية بالقدرات والمهارات اللازمة عند اختيار مديرات مرحلة رياض الأطفال.
٣. إفادة أصحاب القرار ومسئولي التخطيط ووحدات الجودة من نتائج الدراسة الحالية في تحقيق المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال.

#### منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها؛ حيث يعد هذا المنهج هو المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها.

## حدود البحث:

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة إمكانية تحقيق المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت باستخدام القيادة الإبداعية.

٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في المناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الأحمدية، الفروانية، الجهراء).

٣- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من مديرات ومعلمات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٨/٢٠١٩.

## مصطلحات البحث:

### ١- القيادة الإبداعية: Creative Leadership

تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة معاً لعمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة<sup>(٦)</sup>.

وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: النمط القيادي الذي تمارسه المديرات في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، حيث يتصف هذا النمط بالقدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية تتميز بالطلاقة، والمرونة والأصالة والمثابرة والمبادرة وحفز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق.

### ٢- المناخ التنظيمي: Organizational Environment

يعرف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي يدرکها ويشعر بها العاملون في بيئة العمل سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة ويكون لها انعكاساً وتأثير على دوافعهم وسلوكهم<sup>(٧)</sup>.

وتعرف الباحثة المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت عن غيرها وتؤثر على سلوك واتجاهات المعلمات والمشرفات وجميع العاملين في المرحلة.

### ثانياً: الإطار النظري للبحث:

#### مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة الأداة الفعالة التي يمكن للمؤسسات باستخدامها أن تصل إلى أهدافها المنشودة، وتعد المنسق العام والرابط الرئيسي لمختلف عناصر المؤسسة لتحقيق التكامل بين المدخلات المادية والبشرية وصولاً إلى تحقيق غايات المجتمع وتطلعاته. بالإضافة إلى كونها أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي نظراً للدور الذي يلعبه القادة في التأثير في الآخرين والاهتمام برغباتهم، والعمل على تلبيةها لتحقيق النتائج المرجوة<sup>(٨)</sup>.

ولقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين والكتّاب والعلماء في علوم مختلفة، لذا تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، فمنها تعريفات تمحورت حول شخصية القائد وأخرى تمحورت حول مدى تحقيق الأهداف وأخرى تناولت العلاقة بين القائد والمرؤسين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

تعرف القيادة بأنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة"<sup>(٩)</sup>. وتعرف بأنها: "مقدرة شخص ما على التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً"<sup>(١٠)</sup>.

#### أهمية القيادة:

تُعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المؤسسات عن طريقها تحقيق غايتها لمثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة لتصلب المؤسسة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما تعتبر من أهم مظاهر

التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيةها لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(١١)</sup>.

وقد أصبح من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر تشكيل قادة يتحلون بسمات تمكنه من الإسهام الفعال في النهوض بالأمم نحو التقدم والرقي وتحملا لأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، وتعتبر المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاحاً يعمل إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية وتحتل مكاناً بارزاً في الأدبيات الإدارية<sup>(١٢)</sup>.

وما ينطبق على القيادة كسلوك عام ينطبق على القيادة التربوية بصفة خاصة، حيث يرى البعض أن القيادة المدرسية لها أثر هام تشعر به المجتمعات كافة، من حيث إسهام العاملين في القيادة المدرسية في بناء مستقبل الأجيال الصاعدة ، وإنتقوات هذا الشعور بتفاوت شخصيات القادة وقناعاتهم، وتفاوت مناظير المجتمعات التي ينشط فيها هؤلاء الإداريون<sup>(١٣)</sup>.

وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية القيادة وأثرها على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، منها ما يلي<sup>(١٤)</sup>:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.
- تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تحدد معالم المدرسة من أجل الوصول للغايات المرجوة.
- زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع.
- السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم المورد الأثمن في المدرسة.
- مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة.

يتضح مما سبق أن القيادة هي الأداة الأساسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الأهداف بنجاح، وتساعد القيادة في السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها، وترى الباحثة أن نجاح المدرسة يعتمد على مدى نجاح القادة في تسيير العمل.

### متطلبات القيادة الإبداعية وأساليبها:

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف القيادة الإبداعية، وقد حددها بعض الباحثين في النقاط التالية<sup>(١٥)</sup>:

- تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل (إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحولية، إدارة الوقت)، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط، والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني.
- الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات إبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.
- الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وإن كان بإجماع الآخرين.

وأضاف بعض الباحثين مجموعة من المتطلبات اللازمة للقيادة الإبداعية، وتضمنت ما يلي<sup>(١٦)</sup>:

- الإدارة المتحسبة بدلاً من الإدارة برد الفعل، وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تنتجه بمصادرها المختلفة من معلومات في التدريب والدعم.
- تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة التربوية مثل إدارة الجودة الشاملة.
- اكتساب المدير لغة أجنبية والاطلاع على الثقافات الأجنبية الأخرى.



وأضاف آخرون بعض المتطلبات التي تساهم في تحقيق القيادة الإبداعية، وتتضمن ما يلي<sup>(١٧)</sup>:

- السعي المتواصل لجذب العناصر الإبداعية وتمكينهم من القيادة.
- أن تكون للقيادة المبدعين مساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة الإبداعية هي التي تستطيع التأثير على فريق العمل بشكل يزيد من إنتاجياتهم، ويرفع من روحهم المعنوية، ويرفع مستوى العملية التربوية والتعليمية، ويحقق الأهداف التربوية المنشودة؛ لذلك فهي تتسم بمجموعة من المتطلبات التي تؤهلها لتحقيق النجاح داخل مؤسسات رياض الأطفال، ومن أبرز المتطلبات التي يجب أن تتحلى بها القيادة الإبداعية في مؤسسات رياض الأطفال مايلي:

- أن تسهم في رسم رؤية مشتركة تعتمد على فلسفة متطورة لمؤسسات رياض الأطفال في المستقبل ومواكبة المتغيرات المستقبلية.
- أن تعمل على توفير بيئة عمل صالحة تحت على الإبداع والابتكار وتسهل عملية الاتصال بين فريق العمل.
- أن تدعم عملية التنمية المهنية لدى المعلمات، والإشراف عليهن فنياً وإدارياً، وإكسابهن المهارات العملية الفنية والإنسانية والفكرية والتصورية والذاتية والإدارية.
- أن تمتاز بالقدرة على التخطيط والمتابعة والإنجاز والالتزام، وأن تكون قدوة لفريق العمل في دور الحضانة باستخدام أسلوب الشورى والتفاهم وأخذ آراء فريق العمل في اتخاذ القرارات.
- أن تعمل المديرية على إعداد جيل ثاني من المبدعات في مؤسسات رياض الأطفال.

وجدير بالذكر أن القيادة الإبداعية تتضمن عدة أساليب في القيادة، وهي:

#### ١. أسلوب القيادة بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف

لمخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم<sup>(١٨)</sup>.

## ٢. أسلوب القيادة المشتركة:

تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيقاً لولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمؤسسة إلى التفوق والنجاح<sup>(١٩)</sup>.

## ٣. أسلوب القيادة التطويري:

ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على إستشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية<sup>(٢٠)</sup>.

يتضح مما سبق أن هناك عدة أساليب للقيادة الإبداعية، ويهدف كل منها إلى تحقيق بعض الأهداف، ولكل منها إيجابياته وقدرته على قيادة المؤسسات بنجاح.

## مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسة الهامة للمؤسسات، ليس من أجل الأهداف فقط ولكن من أجل تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، ويتأثر أداء الموظفين وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون العمل فيها، وتمثل هذه البيئة البوتقة التي تتصهر فيها الجهود الإنسانية والمداخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف، وبناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه، باستمرار يعد من المسؤوليات الحيوية لأي قيادة مبدعة.

ويعد المناخ التنظيمي سمة تتصف بها المؤسسة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفاً تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المؤسسة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم<sup>(٢١)</sup>.

### أهمية المناخ التنظيمي:

تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري، من خلال تأثيره على الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل، ويتجسد هذا التأثير في وصف تأثير وتحديد العلاقات والسلوك داخل المؤسسة<sup>(٢٢)</sup>.

وللمناخ التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، وأن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها، وينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، كما أن جماعات العمل التي يعمل معها الفرد قد تكون كبيرة أو صغيرة العدد، وقد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسه أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة، ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها. والمناخ التنظيمي غير الجيد له تأثير على المؤسسة والعاملين فيها، فعندما يكون المناخ التنظيمي غير منظم أو غير واضح قد يؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة أو متناقضة في نفس الوقت، وقد تؤدي إلى ضغوط العاملين في المؤسسة<sup>(٢٣)</sup>.

وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغير التقني السريع، فهذه التحديات تفرض على المؤسسات مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير، وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المؤسسات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين، يتمثل في الاستقرار والتطور<sup>(٢٤)</sup>.

## أبعاد المناخ التنظيمي:

تتحدد أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية وهي كالتالي (٢٥):

- أ- **مرونة التنظيم:** وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة والتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- ب- **العاملين:** يجسد تعاون وثقة هؤلاء العاملين وحرصهم على مصلحة المؤسسة والعكس صحيح.
- ج- **متطلبات العمل:** تسهم طبيعة العمل في بناء مناخ المؤسسة، فالروتينية في العمل قد تؤدي إلى الملل والحد من الإبداع، وبعكسها طبيعة العمل التي تثير الحماس لدى العاملين فهي تتيح لهم القابلية والقدرة على الإبداع.
- د- **التركيز على الانجاز:** تؤكد المؤسسات على الانجاز بوصفة أساس للترقية والمكافأة في العمل.
- هـ- **أهمية التدريب:** يشار إلى التدريب بأنه الجهد المخطط الذي يسهل التعلم الوظيفي للعاملين والمرتبب بالمعرفة، والمهارات، والسلوك، وهو يؤدي إلى تجديد ثقة المتدرب في نفسه واكسابه المهارات المطلوبة للعمل، بالإضافة إلى رفع معنوياته، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- و- **أنماط السلطة:** تشدد السلطة المركزية على مركزية اتخاذ القرارات، وعدم المرونة وبالتالي تحد من إبداع العاملين لأنهم لا يملكون حرية المشاركة في اتخاذ القرارات، بعكس اللامركزية التي تفسح لهم المجال للإبداع واقتراح الحلول البديلة.
- ز- **أسلوب التعامل بين العاملين أو الإدارة:** الإدارة التي تتبع الصدق والثقة والأمانة في تعاملها مع العاملين، تحصل على إخلاصهم وولائهم بوصفه امحصلة لصدق تعاملها، وعلى النقيض منها الإدارة التي لا تتبع أسلوب الصدق والثقة، والتي تلجأ إلى الأساليب التي تفرق بين العاملين.
- ح- **أنماط الثواب والعقاب:** عندما يكون الهدف من المكافأة أو العقوبة هو تهذيب السلوك وتعديله، والتشجيع على الحسن منه، فالعقاب أساساً ينبغي أن ينصب على السلوك المنحرف لا على الشخص ذاته.

ط- الأمن الوظيفي: أن إشاعة الأمن الوظيفي في المؤسسة من قبيل عدم الخوف من فقدان الوظيفة أو ممارسة إجراءات ظالمة في المؤسسة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والاستقرار النفسي لهم.

يتضح مما سبق أن البيئة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، حيث يعكس المناخ التنظيمي تصورات العاملين في المؤسسة عن البيئة الداخليه لها، وأن هذه الأبعاد تلعب دوراً مهماً أيضاً في تحديد المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال.

### دور مديرة رياض الأطفال في تحسين المناخ التنظيمي بالروضة:

إن الروضة الجيدة هي يتوافر فيها مناخ إيجابي سليم، ويشعر الأطفال بارتياح لحضورهم إليها، كما تشعر المعلمات بارتياح لتدريسهم بها، وفيها يعمل الجميع على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام، ويتطلب ذلك ضرورة وجود إدارة فعالة تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمات والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف إدارة الروضة تكثيل قوى العاملين والأطفال والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف الروضة من خلال المتابعة المستمرة لأنشطتها، والتغذية المستمرة لتصحيح المسار، وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح<sup>(٢٦)</sup>.

وتوفير مناخ تعليمي جيد يستوجب أن تعمل مديرة الروضة على بناء مناخ يسوده الاحترام المتبادل بين الأطفال والمعلمات، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين الأطفال وأولياء أمورهم وأسره، وأن يسود في الروضة الإحساس بالتوحد والالتزام<sup>(٢٧)</sup>.

ويرى البعض أن مديرة الروضة مطالبه للقيام بدورها الحيوي تجاه تحسين المناخ التنظيمي بالروضة، من خلال تحسين دورها تجاه كل ما يشكل بيئة الروضة ببعديها المادي وغير المادي، وتحسين دورها تجاه كل من: المعلمات، والأطفال، والمناهج الدراسية، والأبنية والمرافق والتجهيزات، والمجتمع المحلي<sup>(٢٨)</sup>.

## ١- دور مديرة الروضة تجاه المعلمات:

إن توفير مناخ تنظيمي مُحبب إلى نفوس المعلمات يؤدي بهن إلى العمل بدافعية وارتياح، ويرفع الروح المعنوية لديهن مما ينعكس إيجاباً على أدائهن، وبالتالي على سلوك الأطفال وتحصيلهم، لذا يتوجب على مديرة الروضة باعتبارها المسئول المباشر عن المعلمات أن تعمل على تنمية العلاقة الإنسانية بينها وبين المعلمات وبعضهن البعض، وبين المعلمات والأطفال<sup>(٢٩)</sup>.

## ٢- دور مديرة الروضة تجاه المناهج الدراسية:

من المعروف أن معظم النظم اللامركزية يتمتع فيها مدير المنطقة التعليمية وأحياناً مديرة الروضة والمعلمات بقسط وافر من صلاحيات تطوير المناهج واختيار الكتب الدراسية، أما في النظم المركزية فإن المناهج والكتب الدراسية تختار من قبل لجان وهيئات مركزية، إلا أن مديرة الروضة القادرة على الإبداع ولديها قدر كاف من الكفاية العلمية والشخصية القيادية تستطيع القيام بدور قيادي مهما كان النظام التربوي الذي تعمل فيه، فهتستطيع في إطار النظام المركزي مثلاً أن تعمل على تحليل المناهج والكتب الدراسية مع المعلمات، وتستعمل من الأساليب الجديدة والمطورة ما يُصفي على المناهج والكتب الدراسية بها رونقاً، وتتلافى أي نقص أو صعوبة فيهما من خلال البرامج التطبيقية، كما تستطيع أن تسهم في إسداء النصح والمشورة للإدارة المركزية العليا من خلال إرسال الملاحظات الدقيقة المدروسة حول هذه المناهج والكتب الدراسية<sup>(٣٠)</sup>.

يتضح مما سبق أن مديرات رياض الأطفال لهن دور في تحسين المناخ التنظيمي في الروضة من خلال تحسين أدوارهن تجاه كل ما يشكل بيئة الروضة ببعديها المادي وغير المادي، وتحسين أدوارهن تجاه المعلمات والأطفال والمناهج الدراسية، والأبنية والمرافق والتجهيزات والمجتمع المحلي. وترى الباحثة أنه يمكن تحسين المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال من خلال وجود قيادة تعليمية مبدعة، ومن خلال توفير بيئة مناسبة تدعم سلوكيات العاملين، وتحفزهم على العمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، وينعكس إيجاباً على سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

#### أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة إلي تحديد واقع ممارسة مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت للقيادة الإبداعية، وواقع المناخ التنظيمي في مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت.

#### تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

استخدمت الباحثة استبانة تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت للقيادة الإبداعية، وواقع المناخ التنظيمي في المرحلة، ولبناء الاستبانة قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة.

#### تصميم الصورة المبدئية للاستبانة:

لبناء الاستبانة قامت الباحثة بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة .

#### صدق الاستبانة: Validity

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كل من:

#### • الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين<sup>(\*)</sup> المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وتعديلها وفقاً لمقترحاتهم من خلال الإعتماد على معيار اتفاق (٨٥%) من لجنة المحكمين لاعتماد التعديل أو الحذف أو الإضافة.

#### ثبات الاستبانة: Reliability

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من خلال الرزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم تطبيقها على عينة تكونت من (٨٠) مديرة ومعلمة، وكانت قيمة الثبات ٠,٨٥.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة مديرات ومعلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٥) مديرة ومعلمة، بحيث يمثلون مستويات مختلفة.

## نتائج الدراسة:

(١) - النتائج الخاصة بواقع ممارسة مديرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت للقيادة الإبداعية:

للتعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية في رياض الأطفال تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل محور على حدة.

### أ - الأصالة:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول الخاص بالأصالة.

### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأصالة

م	العبارة	دائماً %	غالباً %	أحياناً %	نادراً %	أبداً %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارستها	الترتيب وفقاً للمتوسط
١	تنجز مديرة الروضة أعمالها بأسلوب متجدد.	22.9	29.0	34.4	13.0	0.8	3.60	1.00	متوسطة	٥
٢	تتبنى مديرة الروضة الأفكار والأساليب الجديدة.	26.7	30.5	27.5	13.0	2.3	3.66	1.08	متوسطة	٣
٣	تمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	27.5	26.7	32.1	11.5	2.3	3.66	1.07	متوسطة	٢



م	العبارة	دائماً %	غالباً %	أحياناً %	نادراً %	أبدأ %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارستها	الترتيب وفقاً للمتوسط
٤	تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي.	31.3	29.0	26.0	13.0	0.8	3.77	1.05	كبيرة	١
٥	تبتعد عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل.	17.6	26.7	35.1	16.8	3.8	3.37	1.07	متوسطة	٨
٦	تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	25.2	32.8	22.1	16.8	3.1	3.60	1.12	متوسطة	٦
٧	تشارك المعلمات في تقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة.	35.9	19.8	24.4	14.5	5.3	3.66	1.25	متوسطة	٤
٨	تشارك المعلمات في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية.	32.1	25.2	21.4	13.0	8.4	3.60	1.28	متوسطة	٧
-	البعد ككل						3.61	1.07	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للأصالة ككل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٦١)، والانحراف المعياري (١,٠٧)، ويقع المتوسط الحسابي في الفئة الثانية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن البعد الأول الخاص بالأصالة يضم (٨) عبارات، وجاءت عبارة واحدة فقط بدرجة كبيرة وهي العبارة رقم (٤) "تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي" بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وانحراف معياري (١,٠٥)، حيث يقع المتوسط الحسابي في الفئة الثالثة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارستها كبيرة. وتشير العبارة السابقة إلى أن معظم مديرات رياض الأطفال يحرصن على انتقاء الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي رغبةً منهن في تطوير العملية التعليمية.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن هناك (٧) عبارات جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٣٧ - ٣,٦٦) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارستها متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣) "تمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها" بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (١,٠٧). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٢) "تتبنى مديرة الروضة الأفكار والأساليب الجديدة" بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (١,٠٨). وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٧) "تشارك المعلمات في تقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة" بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (١,٢٥). وتشير العبارات السابقة إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال يمتلكن القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها بشكل صحيح، ويحرصن على تبني الأفكار والأساليب الجديدة التي تساهم في تطوير العمل، كما يحرصن على إتاحة الفرصة للمعلمات لتقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة بما يساعد في تنفيذ هذه الأفكار. في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٨) "تشارك المعلمات في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وانحراف معياري (١,٢٨). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) "تبتعد عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وانحراف معياري (١,٠٧).

وتشير العبارات السابقة إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال يحرصن على إتاحة الفرصة للمعلمات لطرح أفكار إبداعية تساعد في تطوير العملية التعليمية، ويحرصن على استخدام أفكار غير تقليدية في حل مشكلات العمل، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن المديرين يمارسون القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة .

## توصيات البحث

- يوصي البحث بما يلي:
- ضرورة أن تتجز مديرة الروضة أعمالها بأسلوب متجدد.
  - أن تتبنى مديرة الروضة الأفكار والأساليب الجديدة.
  - امتلاك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
  - تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الميدان التربوي.
  - ضرورة أن تبتعد عن تكرار الأفكار التقليدية في حل مشكلات العمل.
  - أن تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
  - مشاركة المعلمات في تقييم الأفكار في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة.
  - مشاركة المعلمات في طرح أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية

## قائمة المراجع:

١. علاء قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر للنشر، ٢٠١٠، ص ١٦٣.
٢. اسراء عبد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية التطبيق، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٩، ص ٢٦.
٣. ليلي حسن عبدالله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٢.
٤. عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص ٧٥.
٥. فهد السلمي، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.
٦. رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٩١.
٧. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣٤٠.
٨. أحمد علي عياصرة؛ هشام موسى حجازين، القيادة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٩٥.

9. Northouse, Peter G., **Leadership Theory and Practice**, 2<sup>nd</sup> Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2001, p. 14.
١٠. سلامة عبد العظيم حسين، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، الإسكندرية: دارالوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦، ص ٩٧.
١١. علي أحمد عياصرة، القيادة والدافعية في إدارة التربية، عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٤٤.
١٢. ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساليب ونظريات ومفاهيم، عمان: دار الكندي، ٢٠٠٤، ص ٣٧.
١٣. هاني عبدالرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٦، ص ٢٠.
١٤. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ١١٢.
١٥. يمكن الرجوع إلى:
- قاسم عائل الحربي، مرجع سابق، ص ١٢٢-١٢٣
  - جمال أنيس خيرالله، مرجع سابق، ص ٢٢٧.
١٦. أحمد سيد مصطفى، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٤٢٠.
١٧. علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دارالفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٣١.
١٨. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الجامعية، ٢٠٠٢، ص ٤٥٤.
١٩. رجب العيسوي، مدير المدرسة وتحديات العولمة، متاح على الرابط التالي: AM 11.47 [http://www.annabaa.org/nba57/ibdaa.html#cZ\\_\\_2015/6/16](http://www.annabaa.org/nba57/ibdaa.html#cZ__2015/6/16) ، تاريخ الاسترجاع: ١٦-٦-٢٠١٥.
٢٠. برو، الكتاب السنوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، وزارة لتربية الوطنية، الجمهورية الجزائرية، ٢٠٠٣، ص ١٨.

٢١. خليل إبراهيم الخالدي، المناخ التنظيمي وأثره في عملية الإبداع، دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة البصرة، ٢٠٠٥، ص ٤٧.
22. Floyd، Y.R., Organizational Behavior and its Effect on Sustainable Change Management: A Literature Review, **Journal of Business and Public policy**, Vol. (1), No. (4), pp. 1-19.
٢٣. محمد حسن رسمي، أساسيات الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة، ٢٠٠٤، ص ٣٠٤.
٢٤. بندر كريم أبو تاية و خليل الحياي ومنار إبراهيم القطاونة، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد (٢٠)، العدد (١)، ٢٠١٢، ص ص ١٥٩-١٨٨.
٢٥. يمكن الرجوع إلى:
- كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص ٣٠٥-٣٠٦.
- Noe. R.A., and Others, **Human Resource Management-Gaining Competitive Advantage**, 5<sup>th</sup>, McGraw-Hill, New York, 2006, p.257
٢٦. محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١، ص ٥١.
27. Haykins، T., Principal Leadership and Organizational Climate: A Study of Perceptions of The Leadership Behavior on School Climate International School, **Dissertation Abstract International**, Vol. (62), No. (11), 2002, pp. 46- 59.
٢٨. عبدالعزيز عطا الله المعاينة، "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٢)، العدد (٥)، ص ص ٣٠٥-٣٤٨.
٢٩. طارق البدري، الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٦٧-٦٨.
٣٠. فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ١٧١.