

## متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

إعداد

د/أميرة أحمد محمد حسن رضوان

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي

أ.د/ جابر محمود طلبه الكارف

أستاذ أصول التربية

أستاذ تخصص تربية الطفل

وعميد

والعميد المؤسس

كلية التربية - جامعة المنصورة

لكلية رياض الأطفال - جامعة المنصورة

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلد السابع - العدد الثاني

أكتوبر ٢٠٢٠

## متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات

## رياض الأطفال

د/أميرة أحمد محمد حسن رضوان\*

## ملخص البحث

لقد تناول البحث الحالي طبيعة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تم إلقاء الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي، والسمات المميزة له وكذلك عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده بمؤسسات رياض الأطفال، كما تطرق البحث الحالي إلى أهمية المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه بمؤسسات رياض الأطفال، كما تناول البحث طرق قياس المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، كما تم إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وفلسفتها ونظمها، كما استعرضت الباحثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وعناصرها وأهدافها وأهميتها ومبادئها وأسسها وركائزها، كما تناول البحث أهم الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال المناخ التنظيمي، حيث تم إلقاء الضوء على اتخاذ القرار، والاتصال التربوي، العلاقات الإنسانية، كما تطرق الفصل الحالي إلى خبرات بعض الدول العربية والأجنبية (المملكة العربية السعودية- الأردن- ألمانيا- اليابان- ماليزيا) التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، وانتهى البحث بوضع تصور مستقبلي لتحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة والاعتماد والاتجاهات التربوية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - مؤسسات رياض الأطفال - الجودة

\* مدرس مساعد بقسم أصول تربية الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

## متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات

## رياض الأطفال

د/أميرة أحمد محمد حسن رضوان\*

## مقدمة

لكل بناء أساساً يرتكز عليه، وقوة البناء تعتمد على صلابته أساسه، ويعتبر بناء الشخصية الإنسانية من أهم وأصعب وأخطر أنواع البناءات، وتعتبر مرحلة الطفولة الأساس الذي تبنى عليه الشخصية الإنسانية، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه مؤسسات رياض الأطفال، فلا بد أن يتوافر لها جهاز إداري ناجح يسعى لتحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا ظهرت الحاجة لإيجاد مناخ تنظيمي فعال يوفر العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد بعضهم البعض مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وذلك بعد أن أصبحت الجودة هدفاً لأي مؤسسة تسعى للحصول على ميزات تنافسية، فالجودة تلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة أداء العمل الإداري،<sup>(١)</sup> ويعد الاعتماد من أهم مداخل الجودة. فالاعتماد عملية تقويم، واعتراف، وإجازة لمؤسسة رياض الأطفال، وتقرر بأنها تحقق الحد الأدنى الضروري من معايير الجودة الموضوعه من قبل

\* مدرس مساعد بقسم أصول تربية الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة  
(١) نبيل سعد خليل: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ١٩.

الهيئة<sup>(1)</sup> وحتى تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من مواكبة متغيرات العصر الذي نعيشه ومواجهة التحديات المستقبلية سعياً وراء إيجاد مناخ تنظيمي فعال يسهم في زيادة فعالية المؤسسات، فهذا يحتاج الاستفادة من الاتجاهات التربوية المعاصرة، ومن ثم ترى الباحثة ضرورة القيام بدراسة متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال .

### الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمجموعة من المؤشرات حول واقع المناخ التنظيمي القائم بمؤسسات رياض الأطفال تمثلت فيما يلي:

### بالنسبة للمعوقات المادية للمناخ التنظيمي:

- معظم مؤسسات رياض الأطفال ملحقة بمدارس تم إنشاؤها عن طريق هيئة الأبنية التعليمية ولكنها تفتقر إلى بعض التجهيزات والأجهزة الحديثة.
- وجود عجز في بعض الأثاث بالروضة.
- لا يوجد أجهزة حديثة في معظم الروضات.
- ضعف ملائمة تجهيزات القاعات للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

(1) J.ClasienDe Schipper & Louis W.CTavecchio : Goodness-of-fit in Center day Care: Relations of Temperament, Stability, and Quality of care with the Child's Adjustment, Center for Child and Family Studies, Leiden University, 2004. PP.257-272.

- ميزانية رياض الأطفال تدخل ضمن ميزانية المدرسة ولا يوجد مندوب مالي لمؤسسات رياض الأطفال (سكرتير).

- معظم مؤسسات رياض الأطفال ليس لها فناء مخصص.

#### بالنسبة للمعوقات الإدارية للمناخ التنظيمي:

- معظم القاعات بها معلمة واحدة.

- في مدارس التعليم الابتدائي يتولى مدير المدرسة الإشراف على مؤسسات رياض الأطفال الموجودة بالمدارس، في مدارس التعليم الأساسي تبين أن مدير المدرسة عادة يكلف مدير الابتدائي بالإشراف على مؤسسة رياض الأطفال، في المدارس ذات المراحل المتعددة (التجريبية) يوجد وكيل يتولى الإشراف على مؤسسة رياض الأطفال.

#### بالنسبة للمعوقات البشرية للمناخ التنظيمي:

- وجود عجز في عدد معلمات رياض الأطفال.

- وجود عجز في عدد عمال الخدمات.

- ينال معلمات رياض الأطفال تقدير من أولياء أمور الأطفال بينما يوجد نظرة متدنية لهم من باقي أفراد المجتمع.

#### بالنسبة للمعوقات التكامل مع الأسرة للمناخ التنظيمي:

- نادراً ما تقوم بعض الروضات بعمل رحلات خارجية للأطفال.

- ضعف المشاركة المجتمعية لأولياء أمور الأطفال بالروضة.

- لا يشارك أولياء أمور الأطفال في أنشطة الروضة.

بالنسبة للمعوقات التكامل مع البيئة الخارجية:

- ضعف وجود تبادل زيارات بين الروضات الحكومية بعضها البعض، ولا بينها وبين الروضات الخاصة وذلك لضعف الميزانية.
- تواجد بعض الأسواق بالقرب من مؤسسات رياض الأطفال مما يسبب الضوضاء للأطفال.

**دراسات سابقة**المحور الأول: دراسات سابقة تتعلق بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالجودةوالاعتماد**١- دراسة سارة اي. دينيس Sarah E. Dennis (٢٠١٣) <sup>(١)</sup>**

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وبيئة العمل للمعلمين بمرحلة ما قبل المدرسة، وجودة الفصول الدراسية .
- وقد تناولت الدراسة أهمية جودة الفصول الدراسية للأطفال، وخاصة بين الأطفال من ذوي الدخل المنخفض.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في ٣٧ مركز من مراكز خدمة الأسر ذات الدخل المنخفض في شمال شرق مدينة كبيرة.

---

<sup>(١)</sup> Sarah E. Dennis: " Reexamining Quality in Early Childhood Education: Exploring the Relationship Between the Organizational Climate and the Classroom", Journal of Research in Childhood Education, Vol.( 27), 2013.

## من أهم نتائج الدراسة:

١- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي العام وجودة الفصول الدراسية بحيث الفصول الدراسية الموجودة في مراكز تكون أكثر ايجابية من حيث المناخ التنظيمي العام (على سبيل المثال، الزمالة، والنمو المهني، ودعم المشرف، والوضوح، ونظام المكافأة، وصنع القرار، هدف التوافق والتوجه المهمة، وتحديد البدني، والابتكار)، والمناخ التنظيمي (على سبيل المثال، تم تصنيف تصنيفات علاقات المعلمين مع زملائهم والقيادة) يكون أفضل مع جودة الفصول الدراسية.

٢- توجد علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي وجودة الفصول الدراسية تمثلت في العلاقة بين المعلمين من ذوي الخبرة الأكبر والتعليم الأقل.

٢- أميرة عبد الحميد أحمد شهية (٢٠٢٠).<sup>(١)</sup>

## هدفت الدراسة إلى:

صياغة تصور مقترح يقلل من المعوقات التي تحول دون تحقيق الفعالية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال

وقد تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للجودة التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال، كما تطرقت إلى الإطار المفاهيمي للجودة التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال، كما ألفت الضوء على الفعالية التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال،

<sup>(١)</sup> أميرة عبد الحميد أحمد شهية، معوقات تحقيق الفعالية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال على ضوء وثيقة معايير الجودة (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠.

وانتهت بصياغة تصور مقترح يفعل من الفعالية التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في أداتين؛ الأولى استبانته تم تطبيقها على عينة من مديرات ومشرفات رياض الأطفال، والأداة الثانية استمارة مقابلة مع أولياء أمور أطفال الروضات، بغرض الكشف عن واقع ممارسات الفعالية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر كل من المديرات والمشرفات وأولياء الأمور من ناحية وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها من ناحية ثانية، ومن ثم اقتراح عدد من المتطلبات التي تلزم لتفعيلها من ناحية ثالثة.

### من أهم نتائج الدراسة:

- ١- يمكن تطبيق الجودة من خلال عدة آليات منها إدخال التكنولوجيا في تعلم الطفل وتوفير الموارد المادية وتدريب المعلمات وتطوير نظم الإدارة.
- ٢- تقاس الفعالية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال بعدة طرق منها تقييم تحقيق الأهداف، تقييم كيفية استغلال الموارد المادية، تقييم مدي رضا أولياء الأمور والمستفيدين من الروضة، تقييم مستوي منافسة الروضة للروضات الأخرى في المستوي التعليمي، تقييم الإدارة لحل المشكلات.
- ٣- للمعلمة دور هام ومؤثر في الارتقاء بمستوي التعلم بالروضة.



تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال وعلاقته بالجودة والاعتماد

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات السابقة يتضح لنا أن جميعها اهتمت بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالجودة والاعتماد في المؤسسات المختلفة، فقد ركزت بعض الدراسات مثل دراسة أماني بنت يعقوب بن حسن خياط ٢٠٠٦ ، ودراسة مريم ماجد البوفلاسة ٢٠١٠، ودراسة فاطمة سليمان علي سليم خليل ٢٠١٣، ودراسة Sarah E. Denning ٢٠١٣ على العلاقة بين المناخ التنظيمي والجودة والاعتماد بمؤسسات رياض الأطفال.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأسيس لقضية البحث، وإثراء الإطار النظري للدراسة، واستخدام المنهج المناسب، وكذلك التعرف على واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك إلقاء الضوء على أهمية المناخ التنظيمي وأهمية تطويره وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

المحور الثاني: دراسات سابقة تتعلق بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالاتجاهات التربوية المعاصرة

١- دراسة آن تايلور ألين Ann Taylor Allen (٢٠٠٦م).<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى:

عمل مقارنة بين ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية من عام ١٨٤٠ إلى

١٩١٤م.

<sup>(١)</sup>Ann Taylor Allen : " The Kindergarten in Germany and the United States, 1840-1914: A Comparative Perspective", History of Education, Vol. (35), Iss.(2), 2006.

وقد تناولت الدراسة المقارنة بين ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية في ثلاث جوانب: العلاقة بين الكنيسة والدولة، وتطور الحركات النسائية، والسياق السياسي الذي تطور فيه أنظمة المدارس العامة. وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن.

### من أهم نتائج الدراسة:

- ١- حققت رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية نجاحا أكبر بكثير في مما كانت عليه في ألمانيا في الفترة من ١٨٥١ إلى ١٩١٤.
- ٢- في عام ١٩٠٠ رفضت معظم إدارات المدارس الألمانية أن تتضمن رياض الأطفال إلى في أنظمة المدارس العامة، بعكس المدارس الأمريكية التي تضمنت رياض أطفال داخل المدارس العامة.
- ٣- أكد فروبل على دور النساء في تربية الأطفال لأنهن مربيات موهوبات بالفطرة.

### ٢- دراسة أحمد فاروق علي الزميتي (٢٠١٨م). (١)

#### هدفت الدراسة إلى:

تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان، وذلك من خلال رصد وتحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية،

(١) أحمد فاروق علي الزميتي: تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان، مجلة كلية التربية، مصر، كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٣)، العدد (٤)، الجزء (١)، ٢٠١٨، ص ص ٦٩-٢.

واستعراض بعض اتجاهات التطوير لمؤسسات رياض الأطفال بانجلترا واليابان، للاستفادة منها في صياغة التصور المقترح.

وقد تناولت الدراسة واقع مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، كما ألفت الضوء على بعض اتجاهات تطوير مؤسسات رياض الأطفال بانجلترا واليابان، وانتهت بتصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اقتصرَت الدراسة على مؤسسات رياض الأطفال، أي المدة التي يقضيها الطفل في مؤسسات ما قبل المدرسة الابتدائية من سن (٤-٦) سنوات في مصر، وما يماثلها في إنجلترا واليابان.

#### من أهم نتائج الدراسة:

التوصل إلى تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال وعلاقته بالاتجاهات التربوية المعاصرة

لقد تبين من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني أنها اهتمت بالمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في الإطار النظري من خلال التعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وألمانيا في إدارة مؤسسات رياض الأطفال مثل دراسة رحاب كمال عبد الفتاح سليمان ٢٠٠٩، ودراسة دينا محمد عبد الله زيدان ٢٠١٢، ودراسة منى محمد الهاجري ٢٠١٥، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في بلورة المشكلة البحثية، وإثراء جوانبها المختلفة، وكذلك اختيار المنهج، والأدوات البحثية، وكيفية تصميم أداة البحث.

### المحور الثالث: دراسات سابقة تتعلق بالمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال وعلاقته بكل من الجودة والاعتماد والاتجاهات التربوية المعاصرة

نظراً لندرة الدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي وعلاقته بالجودة والاعتماد والاتجاهات التربوية المعاصرة، فتسعى الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء كل من معايير الجودة والاعتماد والاتجاهات التربوية المعاصرة.

### **قضية البحث**

تتحدد قضية البحث الحالي فيما تحمله العبارة التالية من أفكار ومضامين وممارسات:

على الرغم من أن توفير المناخ التنظيمي الفعال يعتبر مفتاح النجاح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال نظراً لأن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين، ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية داخلية وخارجية، إلا أن المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال يشوبه بعض أنواع الضعف والقصور، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة

الاستطلاعية التي اجرتها الباحثة، الأمر الذي يتطلب البحث والدراسة عن متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ، ومن ثم تطرح قضية البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:

ما متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة ؟

ويطرح السؤال الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٢- ما أهم معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٣- ما أهم الاتجاهات التربوية المعاصرة التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ؟
- ٤- ما واقع المناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، وما أهم المعوقات التي تحول دون نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة له؟
- ٥- كيف يمكن الاستفادة من الاتجاهات التربوية المعاصرة في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال؟

### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية :

- ١- عرض وتحليل الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.

- ٢- التعرف على أهم معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- تحديد أوجه الاستفادة من الاتجاهات التربوية المعاصرة في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال .
- ٤- تحديد أهم ملامح الواقع الراهن للمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال، وأهم المعوقات التي تحول دون نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة له.
- ٥- طرح تصور مستقبلي لمتطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.

### أهمية البحث

- ١- تكمن أهمية البحث الحالي في أهمية القضية التي يتناولها.
- ٢- يعتبر البحث الحالي بمثابة دعوة جادة لأهمية توفير المناخ التنظيمي الإنساني بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- تعدّ الفئات المستفيدة من البحث الحالي، ومنهم صانعو السياسة التربوية ومتخذو القرار التربوي في مصر والقائمون على مؤسسات رياض الأطفال في مصر، إضافةً إلى طفل الروضة، ومُعَلِّمة الروضة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والروضات.

## منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا البحث، كما استخدم المنهج المستقبلي (أسلوب دلفي) (مجموعة الخبراء) وصولاً إلى التصور المستقبلي.

## عينة البحث

تم التطبيق على عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية والدقهلية، وذلك لكونهم أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع تلك البيئة والأكثر دراية بالإيجابيات والسلبيات، وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية من المجتمع الأصلي، كما تم التطبيق على بعض خبراء التربية والإدارة التعليمية، وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

## أدوات البحث

- ١- استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، والمشكلات التي تواجهه، وسبل التغلب عليها.
- ٢- ثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية للوصول إلى معايير المناخ التنظيمي الفعال بمؤسسات رياض الأطفال، وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

## حدود البحث

- ١- الحدود الأكاديمية: ركز البحث الحالي على دراسة متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، وكذلك الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، والمشكلات التي تواجهه، وسبل التغلب عليها.

٢- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية والدقهلية باعتبارهم أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع تلك البيئة والأكثر دراية بالإيجابيات والسلبيات، إضافة إلى بعض خبراء التربية والإدارة التعليمية، وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

٣- الحدود الزمنية: عملت الدراسة الحالية في الإطار الزمني للبحث وهو مرحلة رياض الأطفال من (٤ : ٦ سنوات)، وفي العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

## مصطلحات البحث

### *The Organizational Environment*

### ١- المناخ التنظيمي

١- يعني تلك الشخصية الإدارية التي تتميز بها المؤسسة التعليمية، من حيث نوع العلاقات السائدة بها، وطرق اتخاذ القرار فيها، حيث إن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المؤسسات التعليمية عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، وتكون نتائج عملية التفاعل بين المدير والعاملين معه في المؤسسة التعليمية.<sup>(١)</sup>

٢- هو الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المؤسسة التعليمية والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين العاملين.<sup>(٢)</sup>

(١) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٧١.

(٢) فاروق عبده فيليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٥، ص ٢٩٣.



## التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي

*The Operational Defination of the Organizational Environment*

هو الخصائص الإدارية والتربوية والنفسية والاجتماعية التي تتميز بها بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال والتي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم.

*kindergarten*

## ٢- رياض الأطفال

تُعرّف رياض الأطفال أيضا بأنها مؤسسات تستقبل الطفل من سن ٣ سنوات إلى ٦ سنوات ليمارس العديد من الأنشطة الموسيقية، والفنية، والقصص، واللعب، والرحلات لإثراء الحصيلة اللغوية من ناحية، وإكساب الأطفال مبادئ الحساب والعلوم بما يتناسب مع تلك الرحلة.<sup>(١)</sup>

## التعريف الإجرائي لمؤسسات رياض الأطفال

*The Operational Defination of Kindergarten Institutions*

تتبنى الباحثة تعريف جابر طلبة كتعريف إجرائي لمؤسسات رياض الأطفال

هي مؤسسات تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال بين سن الثالثة والسادسة من العمر، وتسعى لمساعدة الأطفال على النمو المتكامل والمتوازن جسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وتمكينهم من تحقيق ذواتهم الطفولية من خلال أنشطة اللعب التربوي، والنشاط الذاتي وغيرها من متطلبات العمل التربوي بها،

(١) عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق ومحمد محمود محمدعلي: مدخل لرياض الأطفال، الدمام، مكتبة المنتبي، ٢٠٠٨، ص ٩.

بما يلبي احتياجات هؤلاء الأطفال، ويتوافق مع متطلبات تربية أطفال ما قبل الدراسة في إطار ثقافة المجتمع.<sup>(1)</sup>

### إجراءات البحث

تمت معالجة قضية البحث وفق الخطوات التالية:

- ١- عرض الإطار العام للبحث والذي يتضمن: مقدمة البحث - دراسات سابقة- قضية البحث - مصطلحات البحث -أهداف البحث - أهمية البحث - المنهج البحثي المستخدم - عينة البحث -أدوات البحث - حدود البحث- إجراءات البحث.
- ٢- التنظير للمُنَاخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، من خلال الاطلاع على كافة البيانات والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث.
- ٣- إلقاء الضوء على أهم معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق جودة المُنَاخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- عرض أهم الاتجاهات التربوية المعاصرة للاستفادة منها في تحقيق جودة المُنَاخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٥- قامت الباحثة بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع المُنَاخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، والمشكلات التي تواجهه، وسبل التغلب

<sup>(1)</sup> جابر محمود طلبة: الانتقال الفعال إلى رياض الأطفال، (سلسلة الطفل أصيل-٥)، المنصورة، مكتبة جرير، ٢٠٠٩، ص ٦٦.

عليها، كما قامت الباحثة بتصميم ثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية للوصول إلى معايير المناخ التنظيمي الفعال بمؤسسات رياض الأطفال وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

٦- وبعد جمع المعلومات، والبيانات، وتفسيرها قامت الباحثة بوضع تصور مستقبلي لمتطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة .

### أولاً: الإطار النظري للبحث

تم تقسيم الإطار النظري للبحث إلى ثلاث محاور وهي المحور الأول: ويشمل المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، والمحور الثاني : طبيعة الجودة بمؤسسات رياض الأطفال ، والمحور الثالث: يشمل المفاهيم والمهارات العلمية.

#### (أ) المحور الأول: المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

##### ١ - مفهوم المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت علي تأثير العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد، وفي بداية الستينات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم.<sup>(١)</sup>

(١) عاطف عوض: "تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين"، مجلة الجنان، لبنان، العدد (٤)، ٢٠١٣، ص ١٣٧.

ومن ثم يمكن تعريف المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية بمؤسسة رياض الأطفال، وتتمتع بقدرتها على التأثير في دوافع العاملين، وتتعكس على مستوى أدائهم بشكل يسهم في تحسين الخدمات التي تقدمها مؤسسة رياض الأطفال.<sup>(١)</sup>

وعليه يمكن تعريف المناخ التنظيمي بالبحث الراهن بأنه الخصائص الإدارية والتربوية والنفسية والاجتماعية التي تتميز بها بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال والتي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم.

## ٢- السمات المميزة للمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالعاملين بمؤسسة رياض الأطفال في أثناء عملهم، وتؤثر تلك الظروف على نفسية العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم نحو عملهم ونحو مؤسسة رياض الأطفال التي يعملون فيها، وينعكس ذلك على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي.

- يعد المناخ التنظيمي سمة ثابتة نسبياً تميز أحد المؤسسات التربوية عن غيرها.
- يعكس المناخ التنظيمي القيم والمواقف السائدة في ثقافة المؤسسة، ويتشكل المناخ التنظيمي من تفاعل العاملين.

(١) عبيد بن عبد الله السبيعي: "المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (٦)، ٢٠١٤، ص ١٨٢.

- يعبر المناخ التنظيمي عن التصورات الجماعية للعاملين عن مؤسساتهم التربوية، كما يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين واتجاهاتهم.<sup>(1)</sup>

### ٣- أهمية المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

يحتل المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال أهمية خاصة نظراً لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالعاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال مؤسسات رياض الأطفال سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أم علاقتها بالبيئة المحيطة بها. ولذلك فإن قدرة مؤسسات رياض الأطفال على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها ووصولها إلى غاياتها المنشودة.

### (ب) المحور الثاني: طبيعة الجودة بمؤسسات رياض الأطفال

#### ١ - مفهوم الجودة بمؤسسات رياض الأطفال

يمكن تعريف الجودة بمؤسسات رياض الأطفال بأنها عملية توثيق للبرامج والإجراءات، وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية تربية الأطفال والارتقاء بمستوى الأطفال في جميع الجوانب العقلية، والجسمية، والنفسية، والروحية، والاجتماعية، ويكون ذلك من

(1) Edric L.Spruill: A Correlation Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance : A Case Study (PHD),University of Phoenix, 2008, PP.2-3.

خلال إتقان الأعمال وحسن إدارتها<sup>(١)</sup>، فالجودة في مؤسسات رياض الأطفال تعني الجودة الشاملة في منظومة العملية التعليمية، أي تشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، والتغذية الراجعة، في إطار البيئة، بهدف تحقيق نقلة نوعية في توافر جودة التعليم والاعتراف به في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك لأهمية وخطورة مرحلة الطفولة وما تتركه من آثار في حياة الفرد المستقبلية.<sup>(٢)</sup>

## ٢ - أهداف الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال

تسعى الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال لتحقيق مجموعةٍ من الأهداف منها: ضمان التحسين الشامل والمستمر لكافة مستويات مؤسسة رياض الأطفال، وزيادة إنتاجية جميع عناصر مؤسسة رياض الأطفال، وزيادة القدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، ومساعدة مؤسسات رياض الأطفال على النمو والاستمرار، تحقيق الرضا لدى العملاء بمؤسسات رياض الأطفال، وتشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على رفع كفاءة الأداء.<sup>(٣)</sup>

(١) رضا مسعد السعيد وأحمد ماهر عبد الحميد الباز: معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، ٢٠١٠، ص ١٢٠.

(٢) عبد التواب عبد اللاه عبد التواب: "معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال في صعيد مصر وسبل التغلب عليها"، المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال - جامعة أسيوط (بناءً على مفضل في ظل المتغيرات المعاصرة)، مصر، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، فبراير ٢٠١٨، ص ٦٠.

(٣) محمد عطوة مجاهد: ثقافة المعايير والجودة في التعليم، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨، ص ٤٠.

## ٣- الأهمية والضرورة العصرية للجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال

تُعتبر الجودة الشاملة طريقةً تفكيرٍ جديدةً لمؤسسات رياض الأطفال وأسلوباً لإدارة الموارد، يقوم على مشاركة الجميع في التخطيط والتنفيذ؛ سعياً وراء كسب رضا العملاء في الحاضر والمستقبل معتمدة على تعاون جميع الأفراد داخل مؤسسات رياض الأطفال، إضافةً إلى التزام الإدارة العليا بالتغيير نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز ثقافة الجودة لدى جميع الأفراد بمؤسسات رياض الأطفال، وإيجاد مقاييس موضوعية تمكن الأفراد من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.

(ج) المحور الثالث: الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

تتعدد الاتجاهات التربوية المعاصرة في إدارة رياض الأطفال حيث يتبع كل اتجاه فكراً تربوياً مختلفاً، ولكنها جميعاً تنفق في أنها تسعى إلى خلق المناخ التنظيمي الصحي الذي يشعر فيه جميع العاملين بالإنسانية مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين حتى يتسنى لمؤسسات رياض الأطفال تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية

## ١- اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال

يعد اتخاذ القرار من أهم عناصر العملية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال، بل يمكن القول أنه جوهر الإدارة، وأداة القيادة والتوجيه، حيث أن أي تطوير لإدارة مؤسسات رياض الأطفال يعتمد على أفضل القرارات

التي تصدر بشأنها، ولهذا فإن اتخاذ القرار تعتبر جوهر وظيفة من يعمل بالإدارة.

ويهدف اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال إلى المساعدة على تحقيق الأهداف المنشودة بالروضة ، فمؤسسات رياض الأطفال تحتاج دائماً إلى إصدار قرارات تنظم العمل فيها، فرسم السياسة التربوية يحتاج لاتخاذ قرارات منظمة لتنفيذها ومتابعتها وتحديد مسؤوليات القائمين عليها.<sup>(١)</sup>

## ٢ - الاتصال التربوي بمؤسسات رياض الأطفال

وتكمن أهمية الاتصال التربوي في أنه يسعى إلى تحقيق الاتي: الأداء الإداري الجيد لإدارة الروضة والمتمثل في حسن استغلال الوقت والامكانات البشرية والمادية لتحقيق أهداف العملية التربوية، والأداء التربوي الجيد والذي يساعد الروضة على تنمية شخصية الأطفال تنمية شاملة ومتكاملة، والأداء الجماعي الجيد الذي يتيح الفرصة لأولياء الأمور لمعاونة إدارة الروضة في تحقيق أهداف العملية التربوية<sup>(٢)</sup>

## ٣ - العلاقات الإنسانية بمؤسسات رياض الأطفال

وللعلاقات الإنسانية أثر فعال على إيجاد بيئة تربوية خالية من الضغوط والاضطرابات والقلق والتوتر، فهي بلا شك تسهم في تلاحم العاملين وسيادة

(١) صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، الطبعة الثانية، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٥.  
(٢) فتحي عبد الرسول محمد: الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٧٧.



التعاون بينهم، وتساعد على بروز العمل الفريقي القائم على الود والرضا، وإيجاد روح التنافس الشريف، إضافة إلى روح الابتكار والإبداع والتجديد، وكلها أمور تسهم في غياب الشقاق والنفاق وسوء الأقوال والشائعات، والحد من الغياب والتأخير في الحضور، وانخفاض نسبة شكاوي العاملين مما يترتب عليه تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(١)</sup>

وهكذا تعد العلاقات الإنسانية بمؤسسات رياض الأطفال عنصر أساسي لنجاحها في تأدية وظائفها، وعامل ضروري لانسجام العاملين وتعاونهم في تحقيق أهدافها، وشرط من شروط الصحة النفسية والطمأنينة، والرضا.

### ثانياً: نتائج البحث

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

#### (أ) نقاط القوة بالمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال

١- تحرص إدارة الروضة على وجود قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عبر صفحات التواصل الاجتماعي حيث يتم فيها تبادل الرؤى والأخبار والدعوة للاجتماعات.

٢- تبث المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال في الأطفال روح العمل الجماعي، فتحرص المعلمات على إشاعة جو من الألفة والإخاء داخل الروضة بين جميع الأطفال.

(١) أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٨، ص ٢٠٦.

## (ب) نقاط الضعف بالمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال

٣- تدني الأجور والرواتب لمعلمات رياض الأطفال بما لا يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول منهم مع قلة الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم.

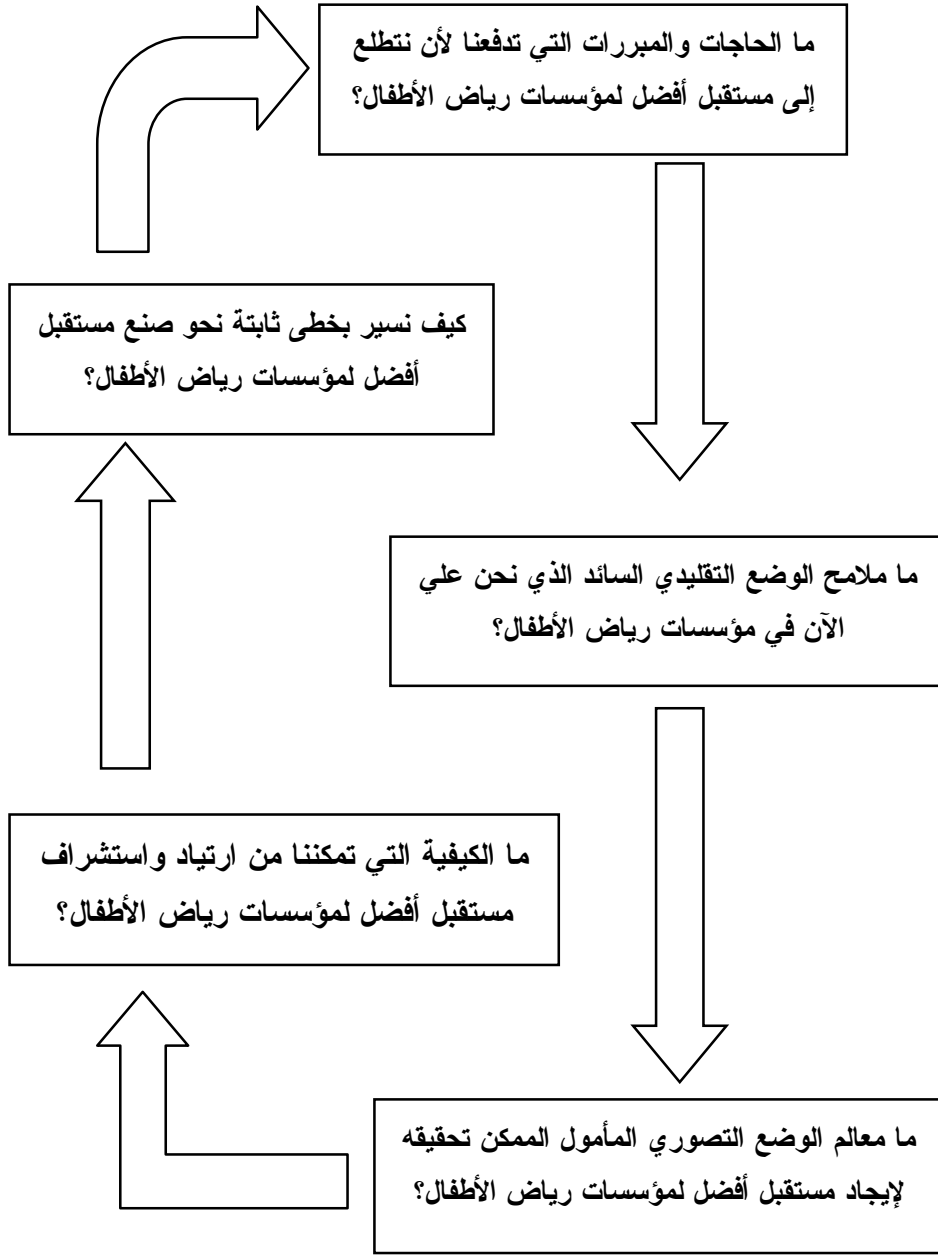
٤- ربط ميزانية الروضة بميزانية المدرسة داخل حساب موحد مما يترتب عليه صعوبة الصرف على الروضة.

٥- ضعف التعاون بين إدارة الروضة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع الخارجي المحيط بالروضة.

### ثالثاً: تصور مستقبلي لتحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج من خلال الإطار النظري والجانب الميداني، تُقدّم الباحثة تصوراً مستقبلياً يمكن من خلاله تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، ويتطلب ذلك العمل الهادف عبر مجموعة من المراحل المترابطة، وبذلك فإن رسم المعالم الأولية لهذا التصور يمكن أن يتم عبر المراحل التي تجيب عنها الأسئلة التالية، كما هو موضح بالشكل التالي<sup>(١)</sup>:

(١) جابر محمود طلبة: مستقبل تربية الطفل (بحوث ودراسات)، (سلسلة الطفل أصيل-٣)، المنصورة، مكتبة جرير، ٢٠٠٢، ص ٤١٨.



شكل (١) مراحل تكوين المعالم الأولى للتصور المقترح لرياض الأطفال

وفي ضوء الشكل السابق يمكن تقديم تصوراً مستقبلياً لتحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة عبر المراحل التالية:

### (أ) الحاجات والمبررات الدافعة للتطلع إلى مستقبل أفضل لمؤسسات رياض الأطفال

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه مؤسسات رياض الأطفال، فلا بد أن يتوافر لها جهاز إداري ناجح يسعى لتحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا ظهرت الحاجة لإيجاد مناخ تنظيمي فعال يوفر العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد بعضهم البعض مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يعتبر المناخ التنظيمي الفعال مفتاح النجاح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال فنجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها يتناسب طردياً مع درجة صحة مناخ العمل السائد فيها نظراً لأن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين، ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية داخلية وخارجية.

### (ب) ملامح الوضع التقليدي السائد بمؤسسات رياض الأطفال

تتطلب الرؤية المستقبلية لتطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة التأكيد على الارتباط الوثيق بين ثلاثية الزمن - الماضي والحاضر والمستقبل - فالمستقبل يولد من رحم الماضي ويتغذى بمشيمته، ويبنى على أساس الوعي بظروف الحاضر، فالمستقبل ليس زمناً جديداً مقطوع الأوصال، كما أنه ليس وليداً لقيطاً مجهول

النسب وفاقداً الأبوين، ولكن المستقبل هو ابن شرعي للحاضر وحفيد طبيعي للماضي القريب.<sup>(١)</sup>

وعلى هذا، فالضرورة تقتضي التعرف على واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال والمشكلات التي تواجهه دون تجميل أو مداراة ودون تزييف نظراً لأن التشخيص الدقيق للمشكلات يمثل البداية الصحيحة لوصف الأدوات المناسبة لعلاج هذه العقبات التي تلف بخناق هذا الوضع التقليدي السائد.

**(ج) ملامح الوضع التصوري المأمول الممكن تحقيقه لإيجاد مستقبل أفضل**

#### **لمؤسسات رياض الأطفال**

إن التصور المستقبلي الذي تريده الدراسة الحالية لتطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال هو توفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يحقق النمو الوجداني والاجتماعي والفكري للأطفال والمعلمات والإداريون وأولياء الأمور، فهناك حاجة ماسة لإيجاد مناخ تنظيمي فعال يوفر العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد بعضهم البعض مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.

**(د) الكيفية التي تمكننا من ارتياد واستشراف مستقبل مؤسسات رياض الأطفال**

إن ارتياد مستقبل مؤسسات رياض الأطفال يتوقف على الكيفية التي يتم من خلالها التحسب لهذا المستقبل الذي تتعدد احتمالاته وتتنوع متغيراته وتترابط

(١) جابر محمود طلبة: المرجع السابق، ص ص ٤١٩-٤٢٠.

مكوناته، ويتضمن هذا التصور أهدافاً ومنطلقات وبعض الأسس على النحو التالي:

### ١ - أهداف التصور المستقبلي

يتمثل الهدف الرئيسي للتصور في محاولة تطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

### ٢ - منطلقات ومسلّمات التصور المستقبلي

- المناخ التنظيمي الصحي يحقق النمو الوجداني والاجتماعي والفكري للأطفال والمعلمات والإداريون وأولياء الأمور.
- وجود علاقة وثيقة بين مناخ مؤسسات رياض الأطفال ودرجة نجاحها، فنجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها يتناسب طردياً مع درجة صحة مناخ العمل السائد فيها.
- يمثل المناخ التنظيمي شخصية مؤسسة رياض الأطفال بكل أبعادها حيث أنه يلعب دوراً فعالاً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للعاملين من ناحية، وتشكيل وتعديل وتغيير القيم والسلوك من ناحية أخرى.

### ٣ - الأسس التي يرتكز عليها التصور المستقبلي

- الإطار النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، ومعايير الجودة والاعتماد، والاتجاهات التربوية المعاصرة.
- نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، والمشكلات التي تواجهه، وسبل التغلب عليها.

(هـ) كيفية السير بخطى وثقة نحو صنع مستقبل أفضل لمؤسسات رياضالأطفال

تمثل هذه المرحلة مرحلة التنفيذ الفعلي لتحقيق التصور المستقبلي لتطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، وتتضمن متطلبات التصور المستقبلي وآلياته.

وتحاول الباحثة عرض بعض متطلبات التصور المستقبلي وآلياته فيما يلي:

**١ - بالنسبة للهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال**

ينبغي أن يتوافر في الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ما يلي:

- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال متوافقاً مع معايير الجودة والاعتماد والاتجاهات التربوية المعاصرة في التنظيم الإداري مع ضرورة الاستناد إلى أحدث النظريات الإدارية.
- يجب أن يتوافق الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال مع طبيعة المرحلة ومهام العمل بها مع شموله لجميع أوجه ومستويات النشاط داخل تلك المؤسسات.

**٢ - بالنسبة للقيادة بمؤسسات رياض الأطفال**

ينبغي عند اختيار قادة مؤسسات رياض الأطفال أن يكون لدى القائد الوعي بطبيعة رياض الأطفال وأهدافها، والوعي بدوره كقائد للمؤسسة، ومتطلبات القيام بهذا الدور على أن يكون لديه القدرة مع زملائه على صياغة رؤية ورسالة الروضة، قادر على إقامة علاقات إنسانية قوية بينه وبين كافة العاملين، وله القدرة على طرح حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه الروضة،

ويدعم التوجهات الابداعية والابتكارية في العمل، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ما يلي:

- تشجيع معلمات رياض الأطفال على الالتحاق بالدراسات العليا وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة التربوية وأصول تربية الطفل واعتبار ذلك من شروط تولي الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال مع التركيز على الالتزام الخلقي قبل الالتزام العلمي.
- إصدار تشريع يحدد نظم اختيار قادة مؤسسات رياض الأطفال، ويكون مختلفاً تماماً عما هو موجود الآن، ويكون قائماً على مراعاة الأسس العلمية الحديثة في القيادة.

### ٣- بالنسبة للبيئة المادية بمؤسسات رياض الأطفال

ينطلب تطوير البيئة المادية بمؤسسات رياض الأطفال لتطوير المناخ التنظيمي تحقيق الاتي:

- تخصيص ميزانية خاصة بالروضات بعيداً عن ميزانية المدرسة عامة، وعدم الاقتصار على الصرف خلال فترة معينة أثناء الدراسة، وعليه يجب فصل الروضات فنياً وإدارياً ومالياً عن بقية المدرسة
- زيادة الرتب الذي تتقاضه المعلمة ليتناسب مع الجهد المبذول في العمل.

### ٤- بالنسبة للعلاقات الداخلية بمؤسسات رياض الأطفال

يتوقف تحسين بيئة العمل والحصول على علاقات عمل جيدة بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على عدة أمور، ويمكن الوصول لعلاقات عمل جيدة بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وذلك بتحقيق ما يلي:



- تنظيم الأنشطة والفعاليات التي من شأنها أن توثق العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- مراعاة الظروف الإنسانية والاجتماعية التي قد تطرأ على بعض العاملين، واستخدام أساليب إدارية حديثة بتلك المؤسسات.

#### ٥- بالنسبة للعلاقات مع البيئة الخارجية بمؤسسات رياض الأطفال

لتفعيل العلاقة بين مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع الخارجي لتطوير المناخ التنظيمي فإنه يجب:

- ألا يكون هناك أيه حواجز تحول بين أولياء الأمور والمشاركة في متابعة أطفالهم.
- انفتاح مؤسسات رياض الأطفال على المجتمع المحلي بالزيارات والرحلات والأنشطة، والتواصل بين الروضة والروضات الأخرى عبر تبادل الزيارات وعمل مسابقات بين الروضات المختلفة.

#### توصيات البحث

تتمثل أهم توصيات البحث فيما يلي:

- ١- تعميق مبدأ العلاقات الإنسانية والتأكيد على أهمية العمل بروح الفريق، والعمل على إشاعة جو من الألفة والإخاء داخل الروضة بين جميع العاملين، لتحقيق نوعاً من المناخ الأسري الذي يحفز على العمل؛ سعياً وراء الارتقاء بمستوى العملية التعليمية.
- ٢- ضرورة تشجيع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال مادياً ومعنوياً، حتى يزداد حماس العاملين، ومن ثمَّ يزداد العمل، والإبداع، والابتكار.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- ٢- أحمد فاروق علي الزميتي: "تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان"، مجلة كلية التربية، مصر، كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٣)، العدد (٤)، الجزء (١)، ٢٠١٨.
- ٣- فتحي عبد الرسول محمد: الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
- ٤- أميرة عبد الحميد أحمد شهبه: معوقات تحقيق الفعالية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال علي ضوء وثيقة معايير الجودة (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠.
- ٥- أميرة عبد الرقيب محمد عقيل: تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.
- ٦- جابر محمود طلبة: مستقبل تربية الطفل (بحوث ودراسات)، (سلسلة الطفل أصيل-٣) ، المنصورة، مكتبة جرير، ٢٠٠٢.

- ٧- \_\_\_\_\_: الانتقال الفعال إلى رياض الأطفال، (سلسلة الطفل أصيل-٥)، المنصورة، مكتبة جرير، ٢٠٠٩.
- ٨- رضا مسعد السعيد وأحمد ماهر عبد الحميد الباز: معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، ٢٠١٠.
- ٩- صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، الطبعة الثانية، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- ١٠- عاطف عوض: "تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين"، مجلة الجنان، لبنان، العدد (٤)، ٢٠١٣.
- ١١- عبد التواب عبد اللاه عبد التواب: "معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال في صعيد مصر وسبل التغلب عليها"، المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال - جامعة أسيوط (بناءً على مجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة)، مصر، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، فبراير ٢٠١٨.
- ١٢- عبيد بن عبد الله السبيعي: "المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمع"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (٦)، ٢٠١٤.
- ١٣- عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق ومحمد محمود محمد علي: مدخل لرياض الأطفال، الدمام، مكتبة المنتبي، ٢٠٠٨.

- ١٤- فاروق عبده فيليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٥.
- ١٥- فتحي عبد الرسول محمد: الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
- ١٦- لمياء أحمد عثمان ومروة أحمد التهامي: "نشر ثقافة الجودة والاعتماد التربوي لتحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال"، المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال -جامعة أسيوط (بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة)، مصر، كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط ، فبراير ٢٠١٨.
- ١٧- محمد عطوة مجاهد: ثقافة المعايير والجودة في التعليم، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨.
- ١٨- منى محمد الهاجري: "دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الاستفادة منها بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، مصر، كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٥٧)، الجزء (١)، ٢٠١٥.
- ١٩- نبيل سعد خليل: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١١.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

20-Ann Taylor Allen : " The Kindergarten in Germany and the United States, 1840-1914: A Comparative Perspective", History of Education, Vol.(35), Iss.(2), 2006.

- 21-Edric L.Spruill: A Correlation Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance : A Case Study (PHD),University of Phoenix, 2008.
- 22-Sarah E. Dennis: " Reexamining Quality in Early Childhood Education: Exploring the Relationship Between the Organizational Climate and the Classroom", Journal of Research in Childhood Education, Vol.( 27), 2013.
- 23-J.ClasienDe Schipper & Louis W.CTavecchio : Goodness-of-fit in Center day Care; Relations of Temperament, Stability, and Quality of care with the Child's Adjustment, Center for Child and Family Studies, Leiden University, 2004.