



**تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة  
رياض الأطفال بدولة الكويت "دراسة تحليلية"**

**إعداد**

**مريم مطلق مبارك العازمي**

**تحت إشراف**

**د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان**

**مدرس التربية المقارنة والإدارة**

**التعليمية**

**كلية التربية - جامعة بنها**

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا**

**أستاذ التربية المقارنة والإدارة**

**التعليمية**

**كلية التربية - جامعة بنها**

**٢٠٢٠م**



**تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة  
رياض الأطفال بدولة الكويت "دراسة تحليلية"  
إعداد  
مريم مطلق مبارك العازمي**

**المستخلص باللغة العربية**

يهدف البحث الحالي إلى تحديد تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة الروضة بدولة الكويت، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتسييس التنظيمي، والكشف عن المدلول العلمي للتوافق المهني لدى معلمة رياض الأطفال بدولة الكويت، وتحديد أهم السبل التي يمكن استخدامها في مواجهة التسييس التنظيمي برياض الأطفال بدولة الكويت، وتحديد أهم الآليات التي يمكن عن طريقها تحقيق التوافق المهني لمعلمة رياض الأطفال بدولة الكويت، وكان من أبرز نتائجها أن مؤسسات رياض الأطفال بالمجتمع الكويتي توجد به بعض مفردات التسييس التنظيمي حيث استغلال المنصب وقوة السلطة وحب النفوذ والمكانة الاجتماعية من أجل تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، واستخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاته.

الكلمات المفتاحية : التسييس التنظيمي - التوافق المهني - رياض الأطفال - معلمة رياض الأطفال.

**Abstract in Arabic**

The current research aims to determine the effect of organizational politicization on the professional compatibility of the kindergarten teacher in the State of Kuwait, through the identification of the theoretical foundations of organizational politicization, and the disclosure of the scientific significance of professional compatibility with the kindergarten teacher in the State of Kuwait, and identify the most important ways that can be used in the face of organizational politicization Kindergarten in the State of Kuwait, and to determine the most important mechanisms by which to achieve professional compatibility for a kindergarten teacher in the State of Kuwait, and one of the most prominent results was that kindergarten institutions in the Kuwaiti society have some vocabulary of organizational politicization where they exploit the position and power of power and love of influence and social standing in order to achieve the interest Personality at the expense of the public interest, and the research used the descriptive method in order to achieve its goals and answer its questions.

**Key Words :** Organizational Politicization - Professional Alignment - Kindergarten - Kindergarten Teacher.

**أولاً : الإطار العام للبحث :****مقدمة البحث :**

يعد موضوع التسييس التنظيمي من أكثر موضوعات نظرية المنظومة والسلوك التنظيمي التي تحظى باهتمام الباحثين وخاصة مع الولوج إلى الألفية الثالثة حيث أن ظاهرة السلوك السياسي أصبحت تمثل حيزاً هاماً من الفكر الإنساني لأنها متجسدة في معظم العلاقات الإنسانية الرسمية وغير الرسمية، كما يفرض التسييس التنظيمي على المؤسسة التعليمية أن تحكم القوانين والتشريعات وتحدد الصلاحيات والمسئوليات لكل فرد فيها بالإضافة إلى الاعتماد على الأساس المهني في التوظيف بعيداً عن الخضوع للحسابات السياسية التي تقلل من الشق المهني وتجعل المؤسسة التعليمية مؤسسة مسيسة بمصالح فردية ومن ثم يمكن أن تبتعد مثل هذه المؤسسة عن الهدف الأسمى لها والذي يتمثل في خدمة مجتمعه.

وعلى هذا فإن التسييس التنظيمي يفرض على المؤسسة التعليمية أن تسير وفق أسس مهنية تنضوي على معايير الجدارة في التوظيف بالإضافة إلى تقديم الخدمة وفق معايير العدالة في المجتمع لأن ذلك ينعكس إيجاباً على استقرار المجتمع وتقدمه، وعلى هذا فإن مواجهة التسييس التنظيمي برياض الأطفال بدولة الكويت يحتم الإسهام في بلورة ثقافة تربوية قادرة على الاستجابة للحاجات التعليمية للمعلم الكويتي برياض الأطفال بحيث تتفاعل هذه الثقافة مع روح العصر وتعكسه في نفس الوقت، والتي يمكن أن تؤدي بالتراكم إلى تشكيل وعي تربوي قادر على فهم هذه الحاجات والعمل على تلبيتها بصورة كاملة ومثالية مع انتباه صانع القرار والقائمين على عملية التخطيط التربوي إلى الأهداف والمضامين التي يجب تحقيقها من خلال استحداث أسس ومعايير للتسييس التنظيمي حتى يسهم في تنمية التوافق المهني لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت<sup>(١)</sup>.

**مشكلة البحث :**

يعد الجهاز الإداري في المؤسسة التعليمية بمثابة الصراع التنفيذي لها على اعتبار أنه عصب النظام وذلك من خلال توليه تنفيذ السياسات العامة، كما أن أي فشل أو نجاح له ينعكس على قوة المؤسسة وتماسكها وزيادة إنتمائها للمجتمع الحاضن لها مع الأخذ في الاعتبار أن ضعف النظام السياسي وعدم قدرته على القيام بوظائفه ينعكس سلباً على إدارة المؤسسة في حين أن الحكم الرشيد يعد بمثابة عامل استقرار للمجتمع وإعلان تقدمه وازدهاره وبالتالي يقع

على عاتق الجهاز الإداري بالمؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية توفير احتياجات المجتمع وتقديم الخدمات المختلفة وإدارة عمليات التنمية بأسلوب علمي<sup>(٢)</sup>. وعلى هذا فإن التسييس التنظيمي في الجهاز الإداري بالمؤسسة التعليمية ربما يولد حالة من التنافر أو الانسجام بين قيادة المؤسسة وفئة معينة من العاملين فيها على اعتبار أن هناك ثمة مصالح شخصية يمكن إنجازها ولكن على حساب المصلحة العامة للمؤسسة وهنا يأتي التنافر، في حين أن التسييس التنظيمي ذاته يمكن أن يتعلق بالمصلحة العامة للمؤسسة ومن ثم تعود الفائدة على المجتمع المدرسي كله.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يؤثر التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة رياض الأطفال بدولة الكويت؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للتسييس التنظيمي؟
- ما المدلول العلمي للتوافق المهني لدى معلمة رياض الأطفال بدولة الكويت؟
- ما أهم السبل التي يمكن استخدامها في مواجهة التسييس التنظيمي برياض الأطفال بدولة الكويت؟
- ما أهم الآليات التي يمكن عن طريقها تحقيق التوافق المهني لمعلمة رياض الأطفال بدولة الكويت؟

### أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي تحديد تأثير التسييس التنظيمي على التوافق المهني لدى معلمة الروضة بدولة الكويت، وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية للتسييس التنظيمي.
- الكشف عن المدلول العلمي للتوافق المهني لدى معلمة رياض الأطفال بدولة الكويت.
- تحديد أهم السبل التي يمكن استخدامها في مواجهة التسييس التنظيمي برياض الأطفال بدولة الكويت.

- تحديد أهم الآليات التي يمكن عن طريقها تحقيق التوافق المهني لمعلمة رياض الأطفال بدولة الكويت.

## مصطلحات البحث: أركز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

### ١-رياض الأطفال (Kindergarten):

هي مؤسسة اجتماعية يلتحق بها الأطفال ما بين السن الرابعة والخامسة إلى السن السادسة مباشرة، وعلى ذلك تقع رياض الأطفال مباشرة قبل المدارس الابتدائية، وتعد رياض الأطفال امتداد للحياة المنزلية بالنسبة للأطفال الذين لا يلتحقون بمدارس الحضانة.<sup>(٣)</sup>

أو أنها الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقييم الشامل، وملاحقة نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية.<sup>(٤)</sup>

أنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تربوي وتعليمي يحدث داخل الروضة من أجل تحقيق الأغراض التربوية وفق نماذج محددة من قبل الإدارة في الروضة، وأنها ذلك الكم المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل الروضة وخارجها تفاعلا إيجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة في إعداد الأطفال بما يتفق مع أهداف المجتمع.<sup>(٥)</sup>

### ٢- التسييس التنظيمي Organizational Political :

يمكن أن يعرف التسييس التنظيمي إجرائياً على أنه : "ممارسة المعلمين في رياض الأطفال بدولة الكويت لسلوكيات إرادية تهدف إلى تحقيق مصالح شخصية أو تنظيمية أو كليهما معا، وذلك من خلال استخدام القوة والنفوذ في التأثير على الآخرين".

### ٣-التوافق المهني Vocational Adjustment :

- يعرف على أنه : توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل البيئية، وتوافقه لخصائصه الذاتية المتمثلة في

قدراته الخاصة وميوله ومزاجه<sup>(٦)</sup>، ويمكن أن يعرف أيضاً على أنه : العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف والنسجام بينه وبين الوظيفة التي يؤديها<sup>(٧)</sup>.

- ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه : "قدرة الفرد على التوافق مع مهنته وزملائه ورؤسائه والمشرف عليه، ومع خصائصه الذاتية وميوله، ومع مطالب العمل وظروفه المتغيرة، وتوافقه مع دخله وشعوره بالأمن والاستقرار في العمل، والقدرة على التقدم".

#### ٤- المعلمة Teacher :

- ونعني بها الإنسانة صاحب رسالة مقدسة وشريفة على مر العصور، فهي معلمة الأجيال ومربيها، حيث أنها تقوم بأعباء مهنة التعليم التي اختارتها وتتنمي إليها ولاشك أنها مهنة أساسية وركيزة هامة في تقدم الأمم وسيادتها، وتعزي بعض الأمم فشلها أو نجاحها في الحروب إلى المعلم/المعلمة وسياسة التعليم كما أنها تعزي تقدمها في مجالات الحضارة والرقى إلى سياسة التعليم أيضاً.

#### منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور.

### ثانياً : الأسس النظرية للتسييس التنظيمي : ويندرج تحتها ما يلي :

#### أ- ماهية التسييس التنظيمي :

معنى ذلك أن اهتمامات التسييس التنظيمي أصبحت تتعلق بسلوك العاملين وردود أفعالهم السياسية التي يمارسونها داخل المؤسسة من خلال أعمالهم المختلفة خاصة وأن المؤسسة أصبحت تعمل في بيئة سياسية أي أنها تمثل ميداناً سياسياً تناقش فيه كل الأحداث التي تطرأ على الساحة المجتمعية، وبالتالي يمكن النظر إلى التسييس التنظيمي على أنه يمثل تلك الكيفية التي يفكر بها العاملين والتي يتصرفوا من خلالها ويحاولوا أن يثبتوا ذاتهم من خلال هذه التصرفات<sup>(٨)</sup>، وهناك من ينظر إلى التسييس التنظيمي على أنه يمثل سلوك العاملين في المؤسسة والذي يعتمد بدوره على الظروف التي تواجهها المؤسسة في مختلف مجالات العمل به<sup>(٩)</sup>.



ويأتي فريق آخر وينظر إلى التسييس التنظيمي على أنه يعني البحث عن المصلحة الذاتية للعاملين في المؤسسة دون النظر إلى تأثيرها على تحقيق أهدافها من خلال تبني وجهة نظر بديلة للافتراضات السلوكية<sup>(١٠)</sup>، وهناك من ينظر إلى التسييس التنظيمي على أنه يعبر عن طبيعة السلوك السياسي نفسه لدى العاملين والقابل للتغيير والتنوع حسب ظروف بيئة العمل ورؤية قيادات المؤسسة<sup>(١١)</sup>.

ويأتي فريق رابع ويرى التسييس التنظيمي على أنه يمثل النشاطات غير الرسمية التي يمارسها بعض العاملين في المؤسسة من أجل خدمة الذات وتحقيق المصالح الشخصية والتي تنعكس سلباً على المؤسسة ككل<sup>(١٢)</sup>، ويأتي فريق خامس وينظر إلى التسييس التنظيمي على أنه يعبر عن سلوك العاملين في المؤسسة الخادم لذواته والذي يهدف إلى تحقيق مصالحهم الشخصية أو تحصين فوائد على حساب الآخرين وأحياناً على حساب مصالح المؤسسة<sup>(١٣)</sup>.

ويأتي فريق آخر ويرى التسييس التنظيمي على أن نوع من الأنشطة التأثيرية التي يستخدمها بعض العاملين من أجل تعظيم مصالحهم وتحقيق أهدافهم في مكان العمل مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأنشطة يتم تكييفها مع المصالح الفردية الخاصة دون اعتبار لمصالح المؤسسة<sup>(١٤)</sup>، وهناك من يبلور مفهوم التسييس التنظيمي على أنه عبارة عن مجموعة من الجهود غير الرسمية لبيع الأفكار أو التأثير على المؤسسة من أجل تحقيق المصلحة الذاتية بل وتقديمها على أهداف ومصالح المؤسسة<sup>(١٥)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن السلوك السياسي داخل المؤسسة المجتمعية أصبح يمثل شكلاً إستراتيجياً في إطار تعظيم الاهتمامات والمصالح الذاتية أو الشخصية عبر توظيف تكتيكات تؤثر على العاملين وتستخدم كافة الموارد المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وعلى هذا فإنه التسييس التنظيمي يحمل مجموعة من المضامين التربوية لعل من أبرزها ما يلي :

- يعد التسييس التنظيمي لعبة السلطة.
- يستخدم التسييس التنظيمي تكتيكات التأثير المصممة لإنجاز أفضل النتائج الشخصية.
- يوظف التسييس التنظيمي عناصر السلوك السياسي الشخصي من أجل تعزيز المصالح الذاتية.

- يعتمد التسييس التنظيمي على أبعاد البيئة التنظيمية والشخصية من أجل تحقيق أهداف شخصية.
  - يوظف التسييس التنظيمي كافة الموارد المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف فئة معينة من العاملين.
  - ينطلق التسييس التنظيمي من التوائم بين السلطة وتوظيف الموارد من أجل تحقيق الأهداف الشخصية<sup>(١٦)</sup>.
- وعلى هذا فإن السياسة تعد حقيقة واقعة في كافة المؤسسات المجتمعية على اعتبار أن المؤسسة التعليمية مؤسسة مجتمعية متكاملة تضم تحالفات معلنة وغير معلنة بين جميع القوى التي تعمل على تحقيق مصالحها المختلفة والتي تتنافس مع بعضها البعض من أجل الاستئثار بالموارد أو إحراز المصالح الموجودة في المؤسسة، معنى ذلك أن العمليات السياسية ذات جذور متغلغلة في حياة المؤسسة التعليمية وتتأتي عملية التجزؤ من خلال التخطيط والتوجيه والرقابة.

### ب- أهمية التسييس التنظيمي وانعكاساته :

- يمكن بلورة أهمية التسييس التنظيمي في الأمور التالية :
  - يرتبط التسييس التنظيمي بكافة نتائج العمل المؤسسي.
  - يركز التسييس التنظيمي على الربط بين العلاقات البيئية/الفردية في المؤسسة.
  - ينطلق التسييس التنظيمي من استخدام العاملين للسلطة من أجل التأثير على الآخرين.
  - يوجه التسييس التنظيمي جهود العاملين نحو ثقافة التحويل أو التسويق من أجل تحقيق المصالح الشخصية<sup>(١٧)</sup>.
- أما عن انعكاساته السلبية فيمكن عرضها على النحو التالي :
- يؤدي التسييس التنظيمي إلى دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية لدى بعض العاملين.
  - يسهم التسييس التنظيمي في تدني الرضا الوظيفي لدى بعض العاملين.
  - يسهم التسييس التنظيمي إلى ارتفاع الضغوط المهنية على بعض العاملين.
  - يؤدي التسييس التنظيمي إلى تفشي التوتر التنظيمي في المؤسسة.

- يحمل التسييس التنظيمي بعض العاملين على التهديد بترك العمل في المؤسسة.
- يؤدي التسييس التنظيمي إلى انتشار القلق بين العاملين في المؤسسة.
- يساعد التسييس التنظيمي على قلة ولاء العاملين بالمؤسسة.
- يعمل التسييس التنظيمي على ضعف أداء العاملين وفقدان سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- يحدد التسييس التنظيمي مجموعة الاتجاهات والسلوكيات التي تنتشر بين العاملين في بيئة العمل.
- يحمل العاملين على التلاعب بالقوة من أجل تحقيق المصالح الخفية.
- يبرز التسييس التنظيمي مواضع السيطرة لدى بعض العاملين ومصادر نفوذهم.
- يرفض التسييس التنظيمي إقامة الصداقات الحميمة بين العاملين ذات الثقافات المتنافرة.
- يعد التسييس التنظيمي تهديداً للمؤسسة وخاصة في إطار صناعة مستقبل أفضل لها.
- يتجاوز التسييس التنظيمي المحددات الأخلاقية حيث يؤثر على تحقيق العدالة التنظيمية، كما يؤثر على عمليات صنع القرار .
- يؤثر التسييس التنظيمي على المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين وسلوك المواطنة، ويرفض العدالة الاجتماعية<sup>(١٨)</sup>.
- وهناك من يرى أن التسييس التنظيمي لها مجموعة من الانعكاسات الإيجابية في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية والتي تتمثل في :
  - يساعد التسييس التنظيمي على تعزيز إنجاز بعض العاملين.
  - يضمن التسييس التنظيمي اكتمال دورة حياة المؤسسة.
  - يظهر التسييس التنظيمي عبقرية مدير المدرسة إزاء التعامل مع السلوك السياسي الذي يصدر من بعض العاملين.
  - يبرهن التسييس التنظيمي على فاعلية التوظيف في المؤسسة.

- يحقق التسييس التنظيمي عوائد إيجابية في أداء بعض العاملين وخاصة أصحاب اللعبة السياسية.
- يمد التسييس التنظيمي مدير المؤسسة بأسلوب التعامل مع البيئة التنظيمية المصحوبة باللعبة السياسية.
- يساعد التسييس التنظيمي مدير المؤسسة على تفسير المخرجات السلبية لسلوكيات بعض العاملين فيها.
- يساعد التسييس التنظيمي بعض العاملين ذات الثقافة المتناغمة على التقدم الوظيفي وتحقيق المكانة المنشودة.
- يدفع التسييس التنظيمي مدير المؤسسة نحو إنجاز الأعمال وفقاً للسياسات الموضوعية مسبقاً وبالتالي يحدث التوازن بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.
- يوجه التسييس التنظيمي مدير المؤسسة نحو حماية المصالح المختلفة والعمل على توازنها على أرض الواقع.
- يعزز التسييس التنظيمي قيمة الإنجاز لدى بعض العاملين بالمؤسسة.
- يحفز العاملين في المؤسسة للتوجه نحو النجاح عبر استخدام الفرص المتاحة.
- تشجيع العاملين ذات التناغم الثقافي مع ثقافة المؤسسة في تحقيق الأداء الجيد.
- يدعم التسييس التنظيمي المزايا التنافسية للمؤسسة عبر العاملين فيها.
- يدعم التسييس التنظيمي المهارة السياسية وتوظيف الأعمال ودعم مشاعر الثقة بين العاملين ذات الثقافة الواحدة بالمؤسسة.
- يساعد التسييس التنظيمي مدير المؤسسة على إدارة السلوكيات السياسية من أجل تعزيز التكافؤ بين العاملين.
- يستخدم مدير المؤسسة التسييس التنظيمي كوسيلة لإنجاز العمل بفاعلية.
- يدعم التسييس التنظيمي المعلومات الشرعية ومن ثم تزداد الخطط التنظيمية الدفاعية في المؤسسة.

- يسهم التسييس التنظيمي في الارتقاء بعمل المؤسسة من خلال فهم أفضل للواقع وتحقيق مخرجات ونتائج فاعلة على اعتبار أنه يرتبط بتعزيز المصالح المختلفة وحمايتها (التوازن بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة).

- يمكن أن يتولد عن التسييس التنظيمي بالمؤسسة غرس الحياد الوظيفي لدى بعض العاملين وخاصة عند أداء الخدمة العامة والتعاون مع الإطار القانوني الشرعي لكل أفعاله أو إنجازاته دون أن يتأثر بالولاء السياسي ويدعم النزاهة وينطلق من الشفافية ويؤمن بعدالة تقديم الخدمة لكافة المستفيدين منها<sup>(١٩)</sup>.

وفي إطار الآثار الإيجابية والسلبية للتسييس التنظيمي لأنها أصبح عملة ذات وجهين الوجه الأول يمثل الآثار السلبية والوجه الثاني يمثل الآثار الإيجابية وعلى المؤسسة العصرية أن تحافظ على هذا وذاك في إطار عقلانية التفكير وتهذيب السلوك وبراعة التعامل مع اللعبة السياسية<sup>(٢٠)</sup>، معنى ذلك التسييس التنظيمي يحتم على العاملين في المؤسسة التعليمية بشكل عام الالتزام بثقافة الحياد والتمتع باللاشخصية والالتزام بالرسمية عند التعامل مع كافة فئات المجتمع دون تمييز أو تحيز لفئة على حساب الأخرى، فمبدأ الجميع يكون ممثلاً في أن الفرد في المؤسسة التعليمية خادماً لجميع فئات المجتمع دون تحيز لفئة أو رفض فئة أخرى.

### ج- أساليب التسييس التنظيمي ونماذجه :

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز عملية التسييس التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية ومن أهم هذه الأساليب ما يلي :

- **تحميل المسؤولية للآخرين :** حيث أن بعض مديري المؤسسات التعليمية يبحثون عن أساليب خلفية غير مباشرة من أجل إبعاد الخطأ عن نفسه والبحث عن كبش فداء يتم توجيه الأخطاء لهم ومن ثم تقع عليه مسؤولية أخطاء المؤسسة وعلى هذا تتم محاسبته أو معاقبته.

- **التحكم في المعلومات :** حيث يقوم بعض المسؤولين في المؤسسة بتحريف المعلومات أو تزويرها أو إضافة معلومات غير صحيحة من أجل تعزيز المركز الوظيفي لهم بالإضافة إلى حجب المعلومات عن الآخرين مع انتقاء المعلومات التي يتم نشرها شريطة أن تتوافق مع مصالحهم الشخصية.

- **تبني الإنجاز** : حيث أن أصحاب النفوذ في المؤسسة التعليمية عادة ينسجون الإنجازات الإيجابية لأنفسهم في حين أن الإخفاقات فتنسب إلى الآخرين<sup>(٢١)</sup>.
  - **حب الظهور** : حيث أن بعض مديري المؤسسات يرغبون في التحكم في أمور المؤسسة من خلال توليد انطباع جيد عنهم على اعتبار أنهم أرباب الإنجاز وأصحاب التصحيح دون غيرهم.
  - **حشد الدعم** : حيث أن بعض مديري المؤسسات يقومون بتقديم خدمات وتسهيلات للعاملين من أجل تكوين قاعدة داعمة لهم داخل المؤسسة وخارجها بل وتعد سندا لهم عند اتخاذ قرارات معينة.
  - **حب السيطرة** : حيث أن بعض مديري المؤسسات يلجأون إلى استخدام السلطة من أجل السيطرة على العاملين أو توظيفها لمواجهة اعتراضات بعض العاملين وخاصة عند تحقيق مصالح معينة له أو لفئة من أربابه.
  - **التحكم في الإجراءات** : حيث أن بعض مديري المؤسسات يلجأون إلى تفسير قوانين وإجراءات العمل على حسب مقتضى الحال أي تأويلها لتحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر إلى مصالح المؤسسة.
  - **تشكيل التكتلات** : حيث أن بعض مديري المؤسسات يرغبون في تكوين تكتلات أو ما يعرف بالشللية من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية عبر التأثير على الآخرين والترويج لأفكارهم التي تخدم مصالحهم<sup>(٢٢)</sup>.
- أما عن نماذج التسييس التنظيمي فيمكن عرضها على النحو التالي :
- ١- **التسييس التنظيمي كعملية** : وينضوي تحته ما يلي :
- خصائص العاملين والظروف المحيطة بهم بالإضافة إلى الموارد التي تتوفر لهم.
  - إستراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها وما تحتوي من أهداف وأدوار ومبادئ تحكم سلوك العاملين وأنشطتهم المعلنة وغير المعلنة.
  - نتائج المؤسسة وما تحتويه من نتائج مادية أو معنوية وغيرها<sup>(٢٣)</sup>.

**٢- التسييس التنظيمي كائتلاف :** وينضوي تحته ما يلي :

- وجود الجماعة الضاغطة من أجل تحقيق مصالح شخصية معينة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.
- وجود مصالح متعارضة داخل المؤسسة على اعتبار أن هناك منها جزء شرعي قانوني وآخر غير شرعي أو غير قانوني وكل طرف يسعى لتحقيق مصالحه على حساب الآخر دون تنسيق أو تفاوض بل يتم استخدام الضغوط المختلفة<sup>(٢٤)</sup>.

**٣- التسييس التنظيمي كموقف :** وينضوي تحته ما يلي :

- قوة العاملين في كل وحدة من وحدات المؤسسة ويتمثل ذلك في نوع الأنشطة أو الأعمال التي يقومون بها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- وجود الصراع بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة وكيفية مواجهته.
- درجة الاعتماد المتبادل بين وحدات المؤسسة.
- درجة تجانس أهداف المؤسسة مع بعضها البعض واتفاقها مع قيم العاملين بها.
- توفير الموارد اللازمة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- التوازن في توزيع القوة بين المستويات الإدارية في المؤسسة.
- التوازن بين المركزية واللامركزية وخاصة عند صنع القرار واتخاذ<sup>(٢٥)</sup>.

**ثالثاً : ماهية التوافق المهني ومضمونه العلمي : ويندرج تحته :****أ- ماهية التوافق المهني ومظاهره :**

يمكن النظر إلى التوافق المهني على أنه عملية دينامية يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف بينه وبين البيئة المهنية سواء كانت مادية أو مجتمعية مع التأكيد على استمرار هذا التلازم والمحافظة عليه<sup>(٢٦)</sup>.

ويأتي فريق آخر وينظر إلى التوافق المهني Professional Compatibility على أنه يمثل قدرة الفرد على إقامة روابط اجتماعية إيجابية مع المرؤوسين وكذلك الرؤساء في مجال العمل وبالتالي تتحقق التواءمية مع المجتمع في مختلف نواحيها، ومن ثم يشعر الفرد بالسعادة المهنية والمنزلية والاقتصادية<sup>(٢٧)</sup>.

وفي بعض الأحيان يمكن النظر إلى التوافق المهني على أنه يعبر عن قدرة الفرد على تحقيق التكيف والشعور بالرضا والإنسجام مع البيئة المهنية<sup>(٢٨)</sup>، وهناك أيضاً من ينظر

إلى التوافق المهني على أنه عملية تهدف إلى إحداث تكيف الفرد مع عمله الذي يؤديه ويتناسب مع زكائه وقدراته مع الأخذ في الاعتبار أن هذا العمل يتفق مع ميول الفرد وفكره وطموحاته<sup>(٢٩)</sup>.

### **ولاشك أن مثل هذه المفاهيم الخاصة بالتوافق المهني تعبر عن مجموعة من المضمين التربوية لعل من أبرزها ما يلي :**

- شعور الفرد بالنجاح في عمله مرهون بقدراته وإمكاناته واستعداداته وطموحاته في العمل.
- تفوق الفرد في عمله مرهون باستعداده لتقبل الفكر الجديد ومبادرته للإبداع في مجال العمل.
- يتوقف التوافق المهني للفرد على رضا الرئيس المباشر عن الفرد ذاته بالإضافة إلى رضا الزملاء عنه وأيضاً رضاه عن نفسه.
- يتطلب التوافق المهني تفاعلاً مستمراً من قبل الفرد وخاصة في النواحي الذاتية والمهنية والاجتماعية على اعتبار أنه من الصعوبة بمكان الفصل بينها في العمل<sup>(٣٠)</sup>.
- يعبر التوافق المهني عن النضج المهني للفرد والذي يتمثل في المحافظة على نظام المؤسسة وتنمية دوافعه نحو المهنة والنجاح فيها حتى يشعر بالسعادة.
- يعبر التوافق المهني عن تكيف الفرد مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية بالإضافة إلى تكيفه مع نفسه ومع الآخرين.
- يعبر التوافق المهني عن رضا الفرد عن عمله وزيادة خبراته بالإضافة إلى أداء عمله بارتياح بل وتكافؤ العائد الاقتصادي مع الجهد الذي يبذله في العمل.
- يبرهن التوافق المهني للفرد عن الأمن النفسي له.
- يدل التوافق المهني على اهتمام الفرد ببذل قصارى جهده من أجل إرضاء الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- يبرهن التوافق المهني على توافق قدرات الفرد ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته<sup>(٣١)</sup>.



**أما عن مظاهر التوافق المهني فيمكن طرحها على النحو التالي :**

- رضا الفرد عن عمله ككل.
- رضا الفرد عن بعض جوانب معينة في بيئة العمل.
- زيادة العائد الاقتصادي للفرد مقابل العمل الذي يؤديه للمؤسسة.
- اهتمام المؤسسة بالتطور الذاتي لكل وحداتها.
- استقطاب العمالة الماهرة وفق المعايير العالمية.
- حسن استثمار كل قدرات العاملين بالمؤسسة<sup>(٣٢)</sup>.

وهناك من يعرض مظاهر التوافق المهني من خلال عاملي الرضا عن العمل والرضا عن الإنتاجية حيث أن الأول يشمل الرضا الإجمالي عن العمل بالإضافة إلى الرضا عن مختلف جوانب بيئة العمل حيث تشمل الفرد ذاته والرئيس المباشر والزملاء وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها الفرد ناهيك عن ظروف العمل وساعات العمل والعائد الاقتصادي الذي يتقاضاها الفرد مقابل العمل في المؤسسة، ونوع العمل ذاته، وتحقيق طموح الفرد وتوقعاته من حيث تنمية ميوله المهنية وإطلاق طاقاته الإبداعية في العمل، أما الثاني فيشمل توظيف قدرات الفرد في مجال العمل مع التركيز على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع قلة غياب الفرد أو تأخره عن العمل والاهتمام بتنمية مهاراته العملية باستمرار، مع تحقيق إنتاجية عالية وفق معايير عالمية<sup>(٣٣)</sup>.

**وهناك من ينظر إلى مظاهر التوافق المهني من منظور عصري فيحددتها في الأمور التالية :**

- تحقيق الوسطية والاعتدال الذي لا إفراط فيه ولا تفريط في كل مجريات العمل.
- بعد الفرد عن الكراهية أو التباعد أو سوء الظن بالزملاء أو العملاء.
- الالتزام بالمعايير العليا للمؤسسة.
- الالتزام بقواعد السلوك الإيجابي والمرغوب فيه من قبل الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- الإيمان الصادق بقيمة العمل ونتائجه الإيجابية على الفرد والمؤسسة.
- قدرة الفرد على التعامل مع نفسه والسيطرة على غرائزه.

- التأكيد على تكوين منظومة علاقات إيجابية مع جميع البشر ذات الصلة بالمؤسسة.
- إشباع حاجات الفرد في عمله بطريقة سليمة متعارف عليها من قبل المسؤولين.
- تنمية ثقافة ترشيد الاستهلاك أثناء الممارسات السلوكية في العمل.
- مواجهة المواقف الطارئة بأسلوب علمي.
- تحويل المحن أو الضغوط إلى منح ونجاحات.
- الارتقاء بمنظور مشاعر السرور التي يمتلكها الفرد سواء داخل العمل أو خارجه<sup>(٣٤)</sup>.

### ب- نظريات التوافق المهني :

- لقد طرح الفكر التربوي المعاصر مجموعة من النظريات التي تركز على التوافق المهني للفرد ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :
- **نظرية النموذج Modle Theory** : ويرى أرباب هذه النظرية أن التوافق المهني يعبر عنه مظهر الرضا حيث يكون الفرد راضي عن عمله من خلال وجود علاقة قوية مع رئيسه المباشر ومرؤسيه وزملائه بالإضافة إلى عائد اقتصادي يلبي رغباته ويحقق طموحاته، معنى ذلك أن مظهر الرضا يعبر عن قيام الفرد بأداء عمله وفق المعايير المؤسسية، هذا بالإضافة إلى وجود بعض العوامل الأخرى التي تعبر عن مظاهر رضا الفرد عن العمل بالمؤسسة ومنها دعم مبدأ العدل والمساواة بين العاملين مع تكافؤ الفرص وإتاحتها أمام العاملين مع تبني آرائهم واقتراحاتهم على حسب رؤية المؤسسة ورسالتها مع الأخذ في الاعتبار أنه إذا حدث العكس شعر الفرد بعدم الرضا بل شعر بالاستياء تجاه نفسه وتجاه مؤسسته وتجاه الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها<sup>(٣٥)</sup>.
  - **نظرية العاملين Staff Theory** : يرى أرباب هذه النظرية أن هناك عاملين يؤثران في رضا الفرد عن عمله بالمؤسسة وهما :
    - العوامل الدافعة : تتمثل هذه العوامل الدافعة في العوامل الداخلية والمتعلقة بالعمل، وينضوي تحتها الإنجاز والتميز وطبيعة العمل نفسه.
    - العوامل الصحية : وينضوي تحتها المسؤولية والتقدم والترقية في العمل<sup>(٣٦)</sup>.

مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العوامل مجتمعة تلعب دوراً هاماً في تحفيز الفرد نحو الأداء الأفضل وبذل قصارى الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل فإن هناك ثمة عوامل أخرى تجعل الفرد يشعر بالاستياء في العمل والإحباط أو كراهية المؤسسة وينضوي تحتها تعليمات المؤسسة، وطبيعة إدارة المؤسسة، ونوعية الإشراف وأسلوبه، وقيمة الأجور والمكافآت والحوافز، ونوعية العلاقات الاجتماعية وشبكة العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى ظروف العمل المادية وما تشمله من أثاث وتجهيزات وإضاءة وتهوية وتوظيف تكنولوجيا العصر وغيرها، ناهيك عن توفير المستلزمات الطبية للعاملين وخاصة عند وقوع الحوادث<sup>(٣٧)</sup>.

- **نظرية القيمة Value Theory** : ويرى أرباب هذه النظرية أن رضا الفرد

عن عمله يتوقف على ما يلي :

- أهمية العمل الذي يقوم به الفرد.
- قيمة ما يحققه الفرد من عمل.
- التقارب بين إنجاز الفرد وما يحصل عليه من عائد اقتصادي.
- الترقية المناسبة للفرد في الوقت المناسب<sup>(٣٨)</sup>.

وعلى هذا فإن نظرية القيمة تؤمن بتفاعل كل المفردات السابقة مع بعضها البعض حتى يتحقق رضا الفرد عن عمله ومن ثم تتحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة<sup>(٣٩)</sup>.

- **نظرية المناوئة Antagonism Theory** : ويرى أصحاب هذه النظرية أن

رضا الفرد عن عمله يتوقف على إشباع حاجاته الفسيولوجية والحفاظ على حالته الوجدانية المتزنة، وربما يستطيع الفرد أن يحقق ذلك من خلال ما يلي :

- وجود تغيرات مدروسة في بيئة العمل.
- الحفاظ على سعادة الفرد في العمل بعيداً عن الانفعال.
- وجود قيادة مؤسساتية تتمتع بالروح الإنسانية العالية.
- وجود قيادة مؤسساتية تؤمن بقيمة الإنسان وكرامته.
- وجود قيادة مؤسساتية تهتم بحاجات الإنسان في العمل وتلبيها أولاً بأول<sup>(٤٠)</sup>.

- **نظرية التأثير Impact Theory** : ويرى أرياب هذه النظرية أن رضا الفرد عن عمله تتوقف على ما يلي :
- إقامة علاقات إيجابية بين الفرد وزملائه في العمل.
  - خلو بيئة العمل من مؤثرات مجتمعية سلبية.
  - استجابة المؤسسة لآراء ومقترحات الفرد في مجال العمل.
  - وجود قيادة مؤسساتية تؤمن بتتمية شبكة العلاقات المجتمعية بين العاملين.
  - وجود قيادة مؤسساتية تعمل على تقارب وجهات النظر بين العاملين لمصلحة العمل.
  - وجود قيادة مؤسساتية تعمل على صهر كل الجهود في إطار تحقيق الصالح العام<sup>(٤١)</sup>.

- **نظرية الثبات The Theory of Persistence** : يرى أرياب هذه النظرية أن رضا الفرد عن عمله تتوقف على ما يلي :
- تقدير الفرد لذاته.
  - توظيف الفرد لقدراته في مجال العمل.
  - اهتمام الفرد بكل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل.
  - رغبة الفرد في أداء عمله وفق معايير الكفاءة المرتفعة مع الأخذ في الاعتبار أن تقدير الفرد لذاته، وينضوي تحته ما يلي :
  - تقدير الذات المزمّن : ويعني شعور الفرد بنفسه.
  - تقدير الذات الموقفي : ويعني شعور الفرد بنفسه في موقف معين وخاصة عند تشغيل التكنولوجيا الحديثة أو مخاطبة الرؤساء أو الزملاء أو العملاء.
  - تقدير الذات مجتمعياً : ويعني شعور الفرد بنفسه بناءً على توقعات الآخرين<sup>(٤٢)</sup>.

- نظرية التدرج **Gradient Theory** : ويرى أرباب هذه النظرية أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على إشباع حاجاته بمستوياتها المختلفة<sup>(٤٣)</sup>، والتي ينضوي تحتها ما يلي:

○ الحاجات الفسيولوجية : وتشمل الطعام والماء والهواء والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والزواج.

○ الحاجة إلى الأمان : وتشمل حاجة الفرد إلى الأمن والسلام والاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد.

○ الحاجة إلى الحب والانتماء : وتشمل الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والمحبة والقبول والتقبل الاجتماعي والصدقة بالإضافة إلى الشعبية.

○ الحاجة إلى الثقة : وتشمل الشعور بالإنجاز والثقة بالنفس والحاجة إلى الاحترام من قبل الآخرين.

○ الحاجة إلى تحقيق الذات : وتشمل قيام الفرد بتوظيف كل طاقاته وإمكاناته الكامنة في إطار عمله حتى يحقق ذاته على أن يتم ذلك من خلال الفهم الواضح لأمر العمل واستيعاب المعرفة العصرية وتوظيفها لخدمة أهداف العمل والارتقاء بمهاراته وتنمية ملاكاته باستمرار<sup>(٤٤)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن نظرية التوافق المهني ركز بعضها على الجانب المادي في العمل وركز البعض الآخر على العائد الاقتصادي والمكانة الوظيفية والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء في حين أن نظرية التدرج (نظرية ماسلو) فقد جمعت كل هذه الحاجات إلا أنها تجاهلت كيفية إشباعها أو بمعنى آخر تحديد الأسلوب الذي يمكن أن يتبعه العامل في المؤسسة التعليمية حتى يستطيع أن يلبي حاجاته أو يشبعها، وبالرغم من ذلك إلا أن النظريات السابقة يكمل كل منها الآخر على اعتبار أن النظرة التكاملية تسهم في تفسير الرضا عن العمل على اعتبار أن الإنسان يتكون من مجموعة من الغرائز والحاجات العضوية وعند حدوث التوافق يتحتم على الإنسان إشباع هذه الحاجات بطريقة سليمة لا تتعارض مع حاجات المؤسسة أو حاجات الآخرين.

## رابعاً : سبل مواجهة التسييس التنظيمي برياض الأطفال بدولة الكويت :

توجد مجموعة من السبل التي يمكن عن طريقها مواجهة التسييس التنظيمي برياض الأطفال بدولة الكويت ومنها ما يلي :

- بناء المؤسسة على ضوء فلسفة التنمية الشاملة في المجتمع.
- مساعدة المؤسسة على مواكبة التطورات العصرية.
- مساندة المؤسسة من أجل بناء قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لكل مجالات العمل بها.
- بناء المؤسسة وفق أسس مهنية سليمة تساعدها على تلبية احتياجات المجتمع.
- مساعدة المؤسسة على إحداث التغيير المنشود في كل وحداتها.
- دعم المؤسسة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة من أجل الحد من المحسوبية وإنهاء الصراعات بين العاملين بمختلف وحداتها.
- الاهتمام بالمصالح العامة دون المصالح الشخصية.
- تبسيط الإجراءات ووضوحها وإصلاح كافة الأنظمة في المؤسسة وفق مبدأ العدالة في توزيع الموارد على كافة وحدات المؤسسة.
- منع الهدر في المال العام والارتقاء بأداء العاملين.
- تأصيل القيم والعادات المجتمعية في كافة أعمال المؤسسة.
- الاعتماد على أسس الجدارة في التعيين والترقية.
- البعد عن الشخصنة أو اللامؤسسية عند صنع القرار أو اتخاذه.
- تشجيع التوجه نحو اللامركزية مع بضمان مشاركة مجتمعية في إدارة المؤسسة.
- تعزيز عدالة تقديم الخدمة لجميع المستفيدين من خدمات المؤسسة<sup>(٤٥)</sup>.

## خامساً : آليات تحقيق التوافق المهني لدى معلمة رياض الأطفال :

توجد مجموعة من الآليات التي يمكن عن طريقها تحقيق التوافق المهني لدى معلمة الروضة ومن هذه الآليات ما يلي :

- **علاقة المعلمة بمهنتها** : حيث أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من حيث قدراته وإمكاناته وميوله على اعتبار أن هذه الأمور تساعد على إنجاز عمله على النحو الأفضل بالإضافة إلى شعور الفرد بالراحة النفسية في العمل ومن ثم يستثمر وقته لصالح العمل والمؤسسة، كما تزداد ثقته بنفسه والعكس صحيح.

- **علاقة المعلمة بالمؤسسة** : حيث أن التوافق المهني للفرد يقوي العلاقة بين الفرد والمؤسسة وتجعله يتفاعل إيجاباً مع نظامها ويحافظ على ضوابط العمل بها بل يزداد رضاه عن العمل ويبتعد عن الصراعات ويحاول التفاعل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في حين أن غياب التوافق المهني للفرد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بالمؤسسة وبه أيضاً<sup>(٤٦)</sup>.

- **علاقة المعلمة بالرؤساء** : حيث أن التوافق المهني للفرد يحتاج إلى وجود علاقات فاعلة بين الفرد ورؤسائه في العمل على اعتبار أن هذه العلاقات تسهم في رفع الروح المعنوية له وزيادة الثقة بين الطرفين هذا بالإضافة إلى أن وجود القيادات القدوة في مجال العمل يعمل على شعور الفرد بكيانه ويتفاعل مع الآخرين بجدية ويشعر وكأن المؤسسة مؤسسته وبالتالي يبذل قصارى جهده من أجل تقليل الأخطاء وتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية عن نتائج العمل، في حين أن العلاقات المتوترة بين الفرد والرؤساء يترتب عليها قلق الفرد واقترابه في العمل ومن ثم ينعكس ذلك سلباً على نتائج المؤسسة.

- **علاقة المعلمة بالزميلات** : حيث أن التوافق المهني للفرد داخل مؤسسته يحتم عليه إقامة علاقات فاعلة بينه وبين زملائه تقوم على التعاون والمنافسة الشريفة في إطار الهدف الأسمى للمؤسسة والذي يتمثل في البقاء والاستمرار وإحراز نتائج مرضية للجميع، ويمكن دعم العلاقات الطيبة بين الفرد وزملائه عبر الرحلات الترفيهية وممارسة أوجه النشاط الرياضي والاجتماعي والترفيهي وغيرها، في حين أن العلاقات السلبية بين الفرد وزملائه في العمل تنعكس سلباً على نتائج المؤسسة<sup>(٤٧)</sup>.

- **علاقة المعلمة بظروف العمل** : حيث أن التوافق المهني للفرد يحتم عليه تنمية العلاقة بينه وبين ظروف العمل على اعتبار أنها تمثل مجموعة الشروط المادية والتي ينضوي تحتها الإضاءة والتهوية والرطوبة ومواعيد العمل ومواعيد الراحة وغيرها وبالتالي فإن اختيار الفرد للمهنة التي تناسب ميوله واستعداداته وتوجهاته يسهم ذلك في تقوية العلاقة بينه

وبين المؤسسة بشكل عام وظروف العمل بشكل خاص بمعنى أن جودة الإضاءة وجودة التهوية وغيرهما ينعكس إيجاباً على علاقة الفرد بالمؤسسة في حين أن سوء ظروف العمل وما تحتويه من مفردات مادية تنعكس سلباً على معدلات إنتاج الفرد ذاته والمؤسسة ككل.

#### - علاقة المعلمة بالتكنولوجيا الموجودة في الروضة : حيث أن وجود علاقة

قوية بين الفرد في مجال عمله والتكنولوجيا التي يتم توظيفها لإنجاز هذا العمل وما تحتويه من آلات وأدوات ومعدات يستخدمها من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين توافقه في مجال العمل ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة، في حين أن العلاقة السلبية بين الفرد وآلات العمل والتي يعتمدها الإهمال والفتور تنعكس سلباً على إنتاجية الفرد بوجه خاص وعلى المؤسسة بشكل عام<sup>(٤٨)</sup>.

#### - علاقة المعلمة بالبيئة المحيطة بالروضة : حيث أن وجود علاقة إيجابية

بين الفرد والبيئة المحيطة بالمؤسسة تساعده على تحقيق التوافق المنشود في عمله وتبرز مواهبه بل وتساعده على الإبداع سواء كانت البيئة المحيطة تتضوي على الزوجة والأولاد أو الأب والأم وباقي الأصدقاء فمثل هذه العلاقات الإيجابية بين الأطراف المعنية بالأسرة التي ينتمي إليها الفرد تنعكس إيجاباً على إنتاجيته وعلى عمله وعلى توافقه المهني، في حين أن العلاقات المهمشة أو الفاترة بين الفرد وبيئته الخارجية تنعكس سلباً على توافقه المهني بل وعلى إنتاجيته وإنتاجية المؤسسة أيضاً<sup>(٤٩)</sup>.



## مراجع البحث وهوامشه

- (١) أثير أنور شريف، هديل كاظم سعيد : دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي - دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٤، ع ١٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١١، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٢) بوردون، ف بوريكو : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٣) دعاء رفيقه : مدخل إلى رياض الأطفال. عالم المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٤) رافدة الحريري : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ٧٧-٧٨.
- (٥) أمل خلف: مدخل إلى رياض الأطفال، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٦) سعيده غربال : الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٥، ص ص ٢٤-٢٥.
- (٧) سفيان بوعطيط : طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٨) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (٩) موفق حديد محمد : الإدارة العامة - هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢٧٣-٢٧٤.
- (١٠) S. Curtis : Lies, Damned Lies and Organizational Politics, Industrial and Commercial Training, Vol. 35, No.7, London, 2015, PP. 246-247.
- (١١) على عبد الهادي مسلم وآخرون : السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ١١٢-١١٣.
- (١٢) موفق حديد محمد : إدارة الأعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (١٣) أيمن عوده المعاني : الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٣٥-١٣٦.

- (<sup>14</sup>) A. Drory & E. Vigoda-Gadot : Organizational Politics and Human Resource Management, Human Resource Management Review, Vol. 20, No.2, New York, 2017, PP. 134-135.
- (<sup>15</sup>) رضويي خوين : الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع٧٥، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٧، ص ص١٨٧-١٨٨.
- (<sup>16</sup>) G.R. Ferris & et al., : Political Skill in Organization, Journal of Management, Vol. 15, No.2, London, 2015, PP. 262-263.
- (<sup>17</sup>) سالم الطحیح : السلوك التنظيمي، شركة الكتاب للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٠، ص ص١٤٥-١٤٦.
- (<sup>18</sup>) خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص٢٤٢-٢٤٣.
- (<sup>19</sup>) رايح كعباش : علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة وهران، الجزائر، ٢٠١٦، ص ص١١٧-١١٨.
- (<sup>20</sup>) مؤيد السالم : القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص١٣٦-١٣٧.
- (<sup>21</sup>) محمد الجزار : منظومة القوى، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص٢٢٥-٢٢٦.
- (<sup>22</sup>) حسين حريم : إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص٢٢٣-٢٢٤.
- (<sup>23</sup>) محمد الحناوي : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص٢٣٠-٢٣١.
- (<sup>24</sup>) شوقي جود : السلوك التنظيمي - رؤية عصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص١٠٧-١٠٨.
- (<sup>25</sup>) أحمد عبد الرحيم : إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص٢٠٤-٢٠٥.
- (٢٦) فيصل عبد الرحمن حمدان : التوافق المهني وفاعلية الذات، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص١١٧-١١٨.
- (٢٧) ماهر عطوة : التوافق المهني، دار الفارابي للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٤، ص ص١٢٢-١٢٣.

- (٢٨) محمد هاشم الصعب : قيم العمل والتوافق المهني، مكتبة الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، ٢٠١٥، ص ص ١٣٧-١٣٨.
- (٢٩) إسماعيل طه، أطفاف ياسين : الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع١٢، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، ٢٠١٧، ص ص ٣٢٢-٣٢٣.
- (٣٠) فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٣١) بديع محمود القاسم : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٦٣-٢٦٤.
- (٣٢) حسين التاودي، محمد مصطفى زيدان : الإشراف والتوافق المهني، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٣٣) رونالد ي ريجيو : مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (٣٤) عود عباس محمود : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ١٨٧-١٨٨.
- (35) Volker Rein : Towards the Compatibility of Professional and Scientific Learning Outcomes : Insights and Options in the Context to Competence Orientation, International Journal for Research in Vocational Education and Training, Vol. 15, No.4, New York, 2017, PP. 334-335.
- (٣٦) نجاح عبد الرحيم عثمان : التوافق المهني، مكتبة بن الهيثم للنشر والتوزيع، العراق، ٢٠١٦، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (37) Leif Christian Lahn : Large Scale Studies of Holoistic Professional Competence in Vocational Education and Training (VET) : The Case of Norway, International Journal of Research in Vocational Education and Training, Vol.6, No. 2, Norway, 2015, PP. 170-172..
- (٣٨) أحمد محمد غالي : التوافق المهني والمتغيرات الانفعالية للفرد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٨٠-١٨١.
- (٣٩) عدنان على حمزة : الشخصية المتقلبة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى العاملين في مؤسسات الدولة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، ٢٠١٤، ص ص ١٠٦-١٠٧.

(40) K.A. Ericsson : Development of Professional Expertise : Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning Environments, Cambridge, UK : Cambridge University, Press, 2018, PP. 180-181.

(٤١) سامي محمد : التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، مج ٦، ع ٤٤، كلية التربية، جامعة بغداد، ٢٠١٢، ص ص ١٧٢-١٧٣.

(٤٢) إبراهيم مهني المهني : العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٧، ص ص ٥٢-٥٣.

(43) P. Hager : The Integrated View on Competence. In M. Mulder (Ed.), Competence – Based Vocational and Professional Education : Bridging the Worlds, Springer Media, 2017, PP. 217-218.

(٤٤) حسين أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي : التوافق النفسي والتوازن الوظيفي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ١٨٣-١٨٤.

(٤٥) السيد عبد العاطي : المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ٢١٨-٢١٩.

(٤٦) عبد الفتاح محمد دويدار : علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ٢٥٣-٢٥٤.

(٤٧) إيهاب محسن حمود الحبشي، عبد القادر زيتوني : المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، ع ١٥، ج ١، جامعة مستغانم، الجزائر، ٢٠١٨، ص ص ٢٩-٣٠.

(٤٨) غياث بوفلجة : القيم الثقافية والتوافق المهني، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٢، ص ص ٥٠-٥١.

(٤٩) خالد خير اليند لحماني : التوافق المهني بين التخطيط العلمي والنمط الشخصي، مجلة العلوم والتربية، مج ١٣، ع ٢٩، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٥، ص ص ٢٢١-٢٢٢.