

جامعة الزقازيق  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## القيادة الاستراتيجية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في الكويت دراسة تحليلية

بحث مستل من رسالة الماجستير لاستكمال متطلبات مناقشة  
رسالة الماجستير في التربية تخصص ( الإدارة التعليمية )

إعداد الباحثة  
سعاد معزي عويض وسمي

إشراف  
أ.د/ أحمد نجم الدين عيداروس  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

٢٠٢٢ / ١٤٤٣ هـ / م



## مقدمة البحث :

تواجه المؤسسات التربوية تحديات ومتغيرات عصرية متلاحقة، مما يتطلب قيادة استراتيجية تمتلك الرؤية الاستراتيجية التي تمكنها من تطوير الخطط والاستراتيجيات التي تسهم في إرساء ثقافة الانتماء التنظيمي لكافة العاملين. فالقيادة الاستراتيجية تتميز بالتفكير الاستراتيجي ، والابتكار التنظيمي ، والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية غير المعروفة للتعامل مع المتغيرات والتعقيدات ، علاوة على الحكمة الادارية في اتخاذ الاجراءات الصحيحة في اللحظات الحاسمة ، استنادا الى فهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل فعال .<sup>(١)</sup> ، وتسعى القيادة الاستراتيجية الى توفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر ، وإدارة الهيكل التنظيمي ، وخدمة المؤسسة ، مما يكسبها ميزة تنافسية .<sup>(٢)</sup> وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية فيما يلي:<sup>(٣)</sup>

- البعد الادارى : ويعنى استثمار القدرات لانجاز الأدوار، وابتكار الأولويات والخطط، وتحفيز الآخرين لانجاز العمل.
- البعد التحويلي : ويشبع القائد حاجات أتباعه ، ويحترمهم ويحفظهم، ويجعلهم يسمون بأخلاقهم فوق الحاجات الشخصية والدوافع والميول ، مما يعزز الانجاز ويميز الأداء .
- البعد السياسى : ويتمثل فى قدرة القائد على اقناع العاملين بتغيير بعض توجهاتها ، مع الحكمة فى مراعاة التوقيت المناسب للتأثير ، وكذلك قدرة القائد فى التعامل مع الكيانات الخارجية للمؤسسة .

<sup>1</sup> - Ussahawanitchakit, Phpruke, (2012). Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator, Journal of International Business and Economics,12(1), pp. 1-10.

<sup>2</sup> - Enz Cathy A, (2010). Hospitality Strategic Management Concepts and Cses, 2<sup>nd</sup> ed, John Wiley & sons, Inc, New Jersey, USA.p 135.

<sup>3</sup> - Pisapia, John, (2009), The strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA, pp.22-23 , 34.

- البعد الأخلاقي : ويستخدم القائد أفضل الممارسات لبث قراراته ، مع مراعاة القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة في اطار من التأكيد على قيم الصداقة والعدالة والمساواة والاحترام .

وانطلاقاً من أهمية مرحلة رياض الأطفال وضرورة توافر واستقطاب المعلمات ذات الكفايات التربوية العالية، فإن الأمر لن يتأتى إلا من خلال توطين وارساء ثقافة الانتماء التنظيمي لدى كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال. وما يعزز ذلك اشتداد حدة ظاهرة المنافسة بين مؤسسات التربية داخل المجتمع الواحد وتعالى الأصوات المطالبة بضرورة اخضاع هذه المؤسسات لمبدأ المساءلة بهدف الزامها بترشيد الإنفاق ووضع أولويات له تخدم احتياجات مجتمعتها بفاعلية وكفاءة (٤)

الأمر الذي يبرهن على أن إرساء ثقافة الانتماء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية لن يتأتي إلا من خلال إتباع إدارة المدارس نمط القيادة الإستراتيجية في كافة الممارسات الإدارية والقيادية سواء عند تنفيذ وظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات إدارية ورقابة وإشراف ومتابعة لكافة العاملين برؤى مهنية بصفة عامة.

وقد شهدت دولة الكويت فى السنوات الأخيرة عملية مراجعة وتطوير شامل لجميع عناصر النظام التربوي ومدخلاته في المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال، ليتمكن من إعطاء مخرجات تواكب طموحات هذا الوطن وتطلعاته، وتلبى احتياجات مواطنه ورغباته وفق المرئيات الوطنية والعالمية.

#### مشكلة البحث:

إن المستقرئ المدقق لواقع التطورات الحادثة في التعليم الكويتي؛ يدرك مدى اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت حيال انتهاج بعض السياسات الحاكمة لتطوير الإدارة المدرسية ومنها مؤسسات رياض الأطفال، إلا أن الضوابط المستخدمة حالياً في اختيار المدراء

<sup>٤</sup> - ايناس سعيد عبدالحميد : التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الإنترنت ،مشاركة مقدمة فى الندوة الأولى فى تطبيقات تقنية المعلومات والإتصال فى التعليم والتدريب خلال الفترة ٢٧ - ٢٩ ابريل ٢٠١٠ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ص ٥ .

والوكلاء ما تزال خاضعة لمبدأ الأقدمية، مما أنتج العديد من حالات الاخفاق الإداري في بعض الروضات، بجانب القصور في الدورات التأهيلية لمديرات رياض الأطفال، وضعف وعيهم بالتطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية ، هذا بالإضافة لوجود الكثير من مدراء المدارس ومديرات رياض الأطفال يفتقدون الرؤية المستقبلية لمؤسساتهم التعليمية، ولا يمتلكون آليات التخطيط لتطوير الثقافة المؤسسية ، وأيضاً تركيز المدراء على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام الكافي بالتقنيات الحديثة ، مما ينعكس سلباً على الأداء المدرسي بصفة عامة

**\*\*وبناء عليه، يمكن بلورة أسئلة البحث الحالية على النحو التالي:**

١. ما الأطر النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة التربوية؟
٢. ما ماهية الانتماء التنظيمي وأسس ومبادئه في الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما أهم الجهود التي تقدمها وزارة التربية الكويتية لتفعيل القيادة الاستراتيجية من أجل ارساء ثقافة الانتماء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال ؟
٤. ما أهم المقترحات الاجرائية التي تسهم في تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الاستراتيجية لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال في الكويت؟

**أهداف البحث : وتهدف لما يلي:**

١. التعرف على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة التربوية.
٢. بيان ماهية الانتماء التنظيمي وأسس ومبادئه في الفكر الإداري المعاصر.
٣. توضيح أهم الجهود التي تقدمها وزارة التربية الكويتية لتفعيل القيادة الاستراتيجية من أجل ارساء ثقافة الانتماء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال.
٤. التوصل لأهم المقترحات الاجرائية التي تسهم في تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الاستراتيجية لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال في الكويت.

### أهمية البحث:

وتنبع من محاولتها تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع ومتخذي القرارات الإستراتيجية والتنفيذية في دولة الكويت بشأن تبني الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الإستراتيجية الداعمة ارساء ثقافة الانتماء التنظيمي لدى العاملين برياض الطفل بدولة الكويت.

**منهج البحث:** اتبع البحث المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث الحالي.

**مصطلحات الدراسة :**

**القيادة الاستراتيجية :**

تعددت وتنوعت تعريفات القيادة الاستراتيجية ، فعرفها أبو بكر على أنها " نمط الإدارة القائم على منهج التفكير الاستراتيجي الريادي " (°) كما عرفها الأيوبي بأنها " قدرة القائد على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة، لتحقيق تغيير استراتيجي، وتهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية ، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة " (٦)

**وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها :** هو الأسلوب الإداري المتبع بمؤسسات رياض الأطفال بالكويت على وجه الخصوص ، والذي يتضمن التوجه الاستراتيجي ، واستثمار الكفاءات والجدارات، وتعزيز الممارسات الأخلاقية في اطار من الضوابط الاستراتيجية بهدف التغلب على المعوقات ومجابهة التحديات من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتميزها .

**الانتماء التنظيمي:**

عرفه (المفرجي،٢٠١٦) بأنه مجموعة من القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل وتعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي للعاملين داخل العمل

<sup>5</sup> -Abu Bakr, M.M. (2020). Human Resources - An Introduction to Achieving Competitive Advantage (in Arabic) Amman.Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution

<sup>6</sup> - Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26 .

المؤسسي<sup>(٧)</sup>. أيضاً، عرف ساسين الانتماء المؤسسي بأنه "شعور الأفراد بالالتزام نحو المؤسسة والعمل فيها والاعتراف بقدرتهم من جانب الآخرين".<sup>(٨)</sup> وتتبنى الباحثة هذا التعريف كتعريف إجرائي.

#### الدراسات السابقة :

١ - دراسة بعنوان " درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضة الحكومية " (٩)

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضة الحكومية ، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي ، وكما استخدمت الاستبانة التي تم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٧٣ وكيلة ، وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة ، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية فى مجال تطوير رأس المال البشرى.

٦- دراسة بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية فى تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديرى المدارس فيها " (١٠)

(١) أحمد خورشيد حميدى المفرجى: النظام القانوني لهيئة النزاهة، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، مج ٥، ١٩٤، ٢٠١٦، ص ١٢٤

(2) Sassen, P. J. (2017). Creating a Culture of Belonging: The Significance of the Organizational Integrity by High School Leaders as They Sustain and Enhance Cultures of Belonging, PhD Thesis, Loyola University Chicago: Illinois. p. 19.

<sup>١</sup> - فلاتة ، عائشة بنت بكر آدم . (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضة الحكومية ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية ، مج ١٠ ، ع ١ ، جامعة أم القرى ، ص ص. ٤٤٥-٤٠٣.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية فى تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديرى المدارس فيها ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة ٢٣ مدير ومديرة مدارس للتعليم العام الكويتية، وتم استخدام المقابلة المقننة كأداة لجمع البيانات. وفى ضوء نتائج الدراسة أوصت هذه الدراسة بنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية فى المؤسسات التربوية بوجه عام ، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ، وتدريب القيادة التعليمية والتربوية على أساليب القيادة الاستراتيجية الفعالة فى منظماتهم التعليمية.

٤- دراسة ( ساسين، ٢٠١٧ ) بعنوان : نحو خلق ثقافة الانتماء المؤسسي: دور أطر النزاهة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في تحسين ثقافة الانتماء المؤسسي<sup>(١)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدارس التعليم الثانوي في غرس ثقافة الانتماء المؤسسي بين العاملين فيها بالإضافة لدور النزاهة التنظيمية للمديرين في غرس الانتماء المؤسسي. و استخدمت الدراسة المنهجين النوعي والكمي مع الاعتماد على التصميم التفسيري التدريجي.

وتوصلت الدراسة لنتائج منها ظهور علاقة موجبة بين النزاهة التنظيمية لدى المديرين بمدارس التعليم الثانوي وثقافة الانتماء المؤسسي للمعلمين عبر أبعاد الانتماء المؤسسي (المشاركة العقلية/ المعرفية - المشاركة الاجتماعية - المشاركة في الحياة

---

<sup>١٠</sup>- العريفان، أمثال حمد. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية فى تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديرى المدارس فيها ، مجلة العلوم التربوية ، ٣٨٤ ، جامعة جنوب الوادى بقنا ، ص ص. ١٢٣ - ١٤٤.

(2) Sassen, P. J. (2017). Creating a Culture of Belonging: The Significance of the Organizational Integrity by High School Leaders as They Sustain and Enhance Cultures of Belonging, PhD Thesis, Loyola University Chicago: Illinois



اليومية للمدرسة)، كما أظهرت الدراسة مساهمة مدارس التعليم الثانوي في غرس ثقافة الانتماء المؤسسي بين العاملين فيها عبر أطر عمل النزاهة التنظيمية

٥- دراسة (يالمز، ٢٠١٧) بعنوان: الانتماء المؤسسي بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي في تركيا وعلاقته بالنزاهة التنظيمية<sup>(١٢)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مفاهيم العاملين بمدارس المرحلة الثانوية حول النزاهة التنظيمية والانتماء المؤسسي. أيضاً، هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات الديموغرافية التي تتوسط هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي ذو التصميم الارتباطي.

و تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أظهرت استجابات المفحوصين من العاملين بمدارس المرحلة الثانوية مفاهيم إيجابية نحو النزاهة التنظيمية ودورها في تحسين الانتماء المؤسسي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية بين النزاهة التنظيمية المدركة والانتماء المؤسسي بين العاملين بمدارس التعليم الثانوي

٢- دراسة ( ناغيپور ، ٢٠١٦) بعنوان العلاقة بين النزاهة التنظيمية المدركة والانتماء المؤسسي: دراسة حالة على المعلمات بمدارس التعليم الثانوي<sup>(١٣)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين النزاهة التنظيمية المدركة والانتماء المؤسسي بين معلمات المدارس الثانوية. واستخدمت الدراسة مناهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي الارتباطي.

---

(<sup>١٢</sup>) Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2017) "Organizational Belongingness And Organizational Justice In Turkish Secondary Schools' Staff", Journal of Educational Administration, 47 (1): 108-126.

(<sup>١٣</sup>) Naghipour, K.; Galavandi, H.; Alizadeh, M., & Ebrahim, M. (2016). The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Belongingness: A Case Study Of Secondary Female Teachers, International Journal of Educational and Psychological Researches; 1 (2).

و تم التوصل إلى النتائج التالية: أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مكونات النزاهة التنظيمية وجميع جوانب الانتماء المؤسسي بين معلمات المدارس الثانوية، وظهور جميع أبعاد النزاهة التنظيمية كمؤشرات على الانتماء المؤسسي للمعلمات ما عدا النزاهة التنظيمية التوزيعية.

٣- دراسة (الصالح، ٢٠١٦) بعنوان مفهوم الانتماء المدرسي لدى طلاب وطالبات المدارس الحكومية في الكويت<sup>(١٤)</sup>.

هدفت إلى التعرف على مفهوم الانتماء المدرسي لدى طلاب وطالبات المدارس الحكومية في الكويت، وعلاقة الانتماء المدرسي ببعض المتغيرات. واستخدمت منهج المسح الاجتماعي، وتقدمت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات العلمية لتوضيح علاقة الانتماء المدرسي ببعض المتغيرات الأخرى مثل: التحصيل العلمي للطلاب، والإبداع والتفوق العلمي، ودرية مشاركته في الأنشطة المدرسية، ومستوي دخل الأسرة، والمستوي التعليمي للوالدين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح بجلاء أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية قيد اهتمام الدراسة الحالية برؤى وتحليل فردي لكل متغير على حدة دون التطرق للعلاقة البحثية بينهما، بالإضافة إلى محاولة الدراسة الحالية لإيجاد رؤية تحليلية للنزاهة التنظيمية كمدخل لتجويد الانتماء المؤسسي لدى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت. وهو يُعد أحد أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، هذا بالإضافة لتعدد مضامين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وتبيانها كما يلي:

- افتقار البيئة العربية لدراسات ذات علاقة ارتباطيه بين القيادة الإستراتيجية والانتماء المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت.

١- عامر علي الصالح: مفهوم الانتماء المدرسي لدى طلاب وطالبات المدارس الحكومية في الكويت، حوليات آداب عين شمس، مصر، مج ٤٤، ٢٠١٦، ص ١٥٣-١٨٠

- استفادت الدراسة الحالية من جملة الدراسات العربية السابقة في تأصيل مشكلة الدراسة، كما سيتم الاستفادة من جملة الدراسات السابقة الأجنبية والعربية في التآطير التنظيري.

#### خطوات البحث : وتمثلت وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** وتتضمن الأطر النظرية للقيادة الاستراتيجية في أدبيات الإدارية التربوية.  
**الخطوة الثانية:** وتتضمن الانتماء التنظيمي وأبعاده ومداخله النظرية في الفكر الإداري المعاصر.

**الخطوة الثالثة:** أهم الجهود التي تقدمها وزارة التربية الكويتية لتفعيل القيادة الاستراتيجية من أجل ارساء ثقافة الانتماء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال .

**الخطوة الرابعة:** أهم المقترحات الاجرائية التي تسهم في تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة الاستراتيجية لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في الكويت.

#### أولاً : القيادة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال؛ اطارا نظريا .

وتعنى القيادة الاستراتيجية " قدرة القائد على التنبؤ ، ووضع التصورات المستقبلية ، ووضع الأهداف الاستراتيجية وتطويرها ، من خلال الارتقاء بمستوى الكادر الادارى والتعليمى ، وغرس مبادئ الثقافة التنظيمية ، والمحافظة على المرونة فى التعامل ، وتمكينهم واثراكمهم فى عملية صنع القرار ، لتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية ".<sup>(١٥)</sup>

وتعرف أيضا فى مجال التعليم بأنها " قدرة القائد على اتخاذ قرارات منطقية فى بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المدرسى الاستراتيجى الذى يحقق التناغم

<sup>15</sup> - McGrath, J. & Laksana,. A strategic leadership model for teacher evaluation using walkthroughs for student engagement at international schools in Thailand. Scholar: Human Sciences, Vol. 10, No. 2, 2018 , pp. 111-121.

بين الرؤية والمهام والاجراءات المدرسية سعيا لاحتراز الميزة التنافسية للمدرسة  
(<sup>١٦</sup>)

ومن ثم تعد القيادة الاستراتيجية متطلبا ضروريا لرفع أداء العاملين بالمؤسسات التربوية والتعليمية ومنها رياض الأطفال ، كما أن تبنى مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الاستراتيجية يساعدها فى تحقيق العديد من الفوائد ، من بينها تحديد موقع مؤسسة رياض الأطفال فى المستقبل ، ويجعلها قادرة على المنافسة محليا ودوليا ، ويكسبها ميزة تنافسية ، كما تمكن المؤسسة من الدعم الإيجابي لكافة آليات تحقيق الانتماء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال.

#### ١/١ أبعاد القيادة الاستراتيجية .

يقسم العديد من العلماء أبعاد القيادة الإستراتيجية الى مستويين: المستوى الفردي ، والمستوى التنظيمي. ، كما يتم وصف وظائفها من خلال جانبين رئيسيين من الأعمال ، قدرة المنظمة ، والقدرة الفردية ، وترتبط القدرات التنظيمية للقيادة الاستراتيجية بمكونات المهام ، في حين ترتبط الخصائص الفردية للقائد الاستراتيجي بسمات القائد ، الذى يعمل في بيئة عمل ذات ظروف متقلبة ومعقدة وغير مؤكدة.(<sup>١٧</sup>)  
وتعددت النماذج العلمية التى تصنف أبعاد القيادة الاستراتيجية ، ومن أبرز هذه النماذج :  
١/١/١ - نموذج ( Hitt, et al 2007 ) والذى حدد ممارسات القيادة الاستراتيجية فى الأبعاد الآتية :(<sup>١٨</sup>)

<sup>١٦</sup> - ، أشرف السعيد أحمد محمد: تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية فى ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٧٥ ، ج ٢ ، ٢٠١١ ، ص ص. ١٧٢ - ٢٤٥ .

<sup>17</sup> - Aymen Asif, Abdul Basit, Exploring Strategic Leadership In Organizations: A Literature Review, *Governance and Management Review*, Vol 5, No. 2, 2020 , pp.211-230.

<sup>18</sup> - Hitt, Michael. Ireland, R. Hoskisson, Robert. Strategic Management: Competitiveness And Globalization. 7 Ed. Thompson south-Western. USA. 2007, pp.384- 394.

• **تحديد التوجه الاستراتيجي .** وهذا يعنى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل وفق الغرض الرئيس من وجود المؤسسة ، على أن تعكس هذه الرؤية الصورة الذهنية المثالية التى تسعى المؤسسة الى الوصول اليها فى المستقبل ، كما تدفع الرؤية العاملين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم على المدى البعيد ، وتستخدم هذه الرؤية كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .

وتشمل الرؤية قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المؤسسة بشكل واضح ومتكامل ، وتتمثل هذه القدرة فى الرغبة فى تغيير الوضع الراهن ، وتبنى أهداف جديدة ، ورسم استراتيجيات بعيدة الأمد لاستغلال الفرص البيئية .<sup>(١٩)</sup>

• **ادارة موارد المؤسسة الأساسية بفعالية .**

وهى من أهم مايمارسه القائد ، والتى تتضمن رأس المال ، ورأس المال البشرى ، ورأس المال الاجتماعى ، ورأس المال التنظيمى ، وينبغى أن يدير القائد هذه المنظومة بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية ، أى الاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للمؤسسة ، وهذا يعنى استثمار القدرات والمؤهلات التنافسية ، والمحافظة عليها ، والتى تعنى المهارات البحثية والتمويلية والمهنية وتطويرها ، مع الحفاظ على رأس المال البشرى وتطويره ، ويعنى المعارف والمهارات التى يمتلكها الأفراد فى المؤسسة ، والتى تحتاج الى التطوير المستمر . وكذلك رأس المال الاجتماعى ، والذى يعنى العلاقات الداخلية والخارجية التى تساعد المؤسسة على انجاز مهامها .

• **المحافظة على فعالية الثقافة التنظيمية .**

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة أفكار ورموز وقيم أساسية ، والتى تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية ، كما تعد احدى الممارسات الأساسية للقائد

<sup>١٩</sup> - سلمى حنينة رحيمة : دور مهارات القيادة الاستراتيجية فى التهيؤ لضغوط العمل ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم

الادارية والاقتصادية ، ع ٩ ، مج ٤ ، ٢٠١٢ ، ص . ٢٥٣ .

الاستراتيجى ، حيث تشكل وتنفذ فى اطارها الاستراتيجيات ، وتقع على القائد الاستراتيجى مسؤولية احداث التغييرات ، ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة ، التى تتطلب اتصالات فعالة ، وحل المشكلات ، واختيار الأفراد أصحاب القيم المرغوبة ، علاوة على توفير نظام مكافآت فعال ، قائم على التقييم المناسب للأداء .

#### • التأكيد على الممارسات الأخلاقية .

تزيد الممارسات الأخلاقية من فاعلية عمليات تنفيذ الاستراتيجية ، حيث تشجع المؤسسات التى تتحلّى بالأخلاق أفرادها بالتحلّى بتلك الأخلاق ، وتمكنهم من اختيار النمط الأخلاقى الملائم فى كافة المستويات الادارية فى المؤسسة ، وهذا يعنى ضرورة تأطير عملية اتخاذ القرارات فى المؤسسة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزءا من ثقافتها ، ومن ثم التأثير المناسب فى سلوكيات العاملين

#### • رقابة تنظيمية متوازنة .

تساعد هذه الرقابة فى التأكيد أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية ، والحصول على عوائد ، كما تساعد القائد الاستراتيجى على بناء المصداقية ، وتأييد ودعم التغيير الاستراتيجى ، وابرار نتائج الاستراتيجيات للمنافسين . فالرقابة تحدد المعالم التى تعمل فى اطارها الاستراتيجية ، بالإضافة الى الاجراءات العلاجية التى يجب اتخاذها وقت وجود انحرافات عند التنفيذ .

وتعد الرقابة التنظيمية من المهام الرئيسة للقيادة ، فمن خلالها تستطيع الادارة انجاز أهدافها ، وقياس درجة كفاءة جهازها الادارى والفنى ، من حيث استخدامها للمكانيات البشرية والمادية ، ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات المختلفة فى تحقيق هذه الأهداف ،

وهي المسؤولة عن تقييم وتصحيح عمليات المؤسسة ، داخل اطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية ، ويمكنها أن تحقق التوازن ، وتسهيل مهمة تحقيق الأهداف .(٢٠)  
٢٠١١/١-٢ نموذج ( Dess, et al, 2007 ) . ووصف ممارسات القيادة الاستراتيجية في الأبعاد الآتية : (٢١)

- **تحديد الاتجاه** . ويعنى قيام القائد الاستراتيجى باجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، ويعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف والمستفيدين ، لكى يتمكن من الوقوف على وضع المؤسسة فى المستقبل .
- **بناء وتصميم المنظمة** . فالقادة الناجحون هم الذين يستطيعون بناء هياكل تنظيمية ، وفرق عمل وأنظمة وعمليات تسهم بفعالية فى تطبيق رؤيتهم واستراتيجيتهم .
- **ايجاد ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقى** . ينبغى على القادة الاستراتيجيين أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية تطوير وتقوية الممارسة الأخلاقية فى جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم ، ويعد ذلك أمرا مركزيا فى تبنى الجميع لرؤيتهم واستراتيجيتهم .

▪ نموذج ( Serfontein, 2010 ) . حدد النموذج ممارسات القيادة الاستراتيجية فى الأبعاد الآتية : (٢٢)

- **العمل** . ويتضمن تحديد التوجه الاستراتيجى ، واستثمار القدرات التنافسية .
- **التماسك** . ويشمل تطوير رأس المال البشرى ، وتعزيز الممارسات الأخلاقية .
- **الانضباط** . ويتضمن تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة ، ومساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية .

٢٠- هيفاء نجيب مهودر : الرقابة الادارية ، مجلة الاقتصاد الخليجى ، ع ٢٢ ، جامعة البصرة ، ٢٠١٢ ، ص .

21 -Dess, Gregory. Lumpkin, G. Alan, B. (). Strategic Management: Text And Cases. 3 Ed. McGraw-Hill Companies. USA. 2007, pp. 398- 400.

22 -Serfontein, J. J., The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa. Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch. 2010.

## ٢/١ - أنماط القيادة الاستراتيجية .

تتضمن القيادة الاستراتيجية أنماطاً متعددة ، يتحقق من خلالها التكامل والشمول في انجاز المهام ، وتحقيق الأهداف ، والتوصل الى نتائج . ومن أبرز هذه الأنماط :

١/٢/١ - النمط التشاركي : ويعد أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أى منظمة ، حيث يمارس رئيس الجهاز التنفيذى ومساعدوه مهامهم القيادية على أفضل وجه ، كما أن هذا النمط يعتبر مصدر قوة للقيادة الاستراتيجية ، ويعبر عن قدرة الاستراتيجية على النظر الى العالم والأشياء .<sup>(٢٣)</sup>

ويشير هذا النمط الى ذلك الشخص الذى يقوم بمشاركة الآخرين من تابعيه معه فى صنع القرار واتخاذ ، وكذلك يطلع أتباعه على كافة المعوقات بالمؤسسة ، كما يشركهم فى تصوراتهم للنهوض بالمؤسسة ، مع الاتفاق بينهم على أفضل البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة .<sup>(٢٤)</sup>

٢/٢/١ - النمط التبادلى : ويشير هذا النمط الى أن القائد التبادلى يحدد الأهداف ، ويعين الأعمال والاجراءات المطلوبة لانجاز تلك الأهداف ، ويقترح على التابعين كيفية تنفيذها ، ويزودهم بنتائج التغذية الراجعة أو المرتدة عن طبيعة الانجاز ، مقابل حصولهم على المكافآت .<sup>(٢٥)</sup>

<sup>٢٣</sup> - طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجى للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ، مرجع سابق ، ص . ٢٩ .

<sup>٢٤</sup> - عليان حسين باديس : دور ممارسة القيادة الاستراتيجية فى تحسين الميزة التنافسية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٧ ، ص ص . ٩٧ - ٩٨ .

<sup>25</sup> - Gill , A and et al , Research in brief relationship between transformation leadership and employee desire for empowerment) International Journal of Contemporary Hospitality management , Vol. 22 , No. 2 , 2010 .p.264.



ويشير هذا النمط أيضا الى ذلك الشخص الذى يؤمن بتبادل الأدوار بينه وبين تابعيه ، حيث انه من الممكن أن يصبح الرئيس أو القائد ضمن أحد أعضاء فريق العمل ، كما يمكن للمرؤوس أن يتولى دور الرئيس فى بعض المواقف. (٢٦)

كما أن هذا النمط يركز على بناء علاقة اتفاق متبادل بين القائد والأتباع ، وتقوم هذه العلاقة على امتثال التابعين للقائد ، مقابل حصولهم على المكافآت عند انجازهم المهام الموكلة اليهم بنجاح ، والحصول على الاجراءات التأديبية حال عدم انجازهم لمهامهم بنجاح. (٢٧)

تعتمد القيادة التبادلية على القوة والمكافآت والعقوبات ، للتأثير فى المرؤسين ، للحصول على الممارسات التى تعظم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين ، حيث يتعرف القائد على احتياجات ورغبات المرؤسين، ويوضح الأدوار والمسئوليات ، لتحقيق الرغبات لمقابلة أهداف محددة ، أو أداء مهمة معينة. (٢٨)

٣/٢/١ - النمط التحويلي: ذلك النمط الذى يلهم القائد تابعيه ، ليتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ، ويمنحهم الثقة بالنفس ، ويدعم احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية ، مما يحثهم على الاستخدام الأمثل للموارد ، وتحقيق أفضل انتاجية. (٢٩)

---

26- Bernard Avolio. M.: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks. CA : Sage Publications, 2014, PP.173-174

27 - Bass , B, Leadership and performance Beyond Exception, Free press , New York , 1985

28 - Larocca , krish , Lost opportunity is transformation leadership accurately recognized and rewarded in all manager, AnInternational Journal ,Vol. 31, No. 1 , 2011, p.46 .

29 - Cheung , M and Wong . C, Transformation Leadership , Leader support , and employee Creativity Leadership and organization Development Journal ,Vol. 32 , No. 7 , 2010. P. 52.

كما تعد القيادة التحويلية مصدر لالهام المرؤسين ، والدافع المهم لهم ، لتحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية ، وتحسين انتاجية المؤسسة وتطويرها من ناحية أخرى. (٣٠)

يركز هذا النمط على الانتقال بالمؤسسة من التقليدية الى الابداعية ، من خلال احترام القائد قدرات العناصر البشرية التي تعمل معه ، والتي يحسن توظيفها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

٤/٢/١ - النمط الريادي : ويشير هذا النمط الى ذلك الشخص الذى يدعم روح الابداع لدى العاملين ، ويمتلك القدرة على رفع روحهم المعنوية ، بالاضافة الى امتلاكه الشجاعة والجرأة والقدرة على المخاطرة ، بالاضافة الى امتلاكه الارادة والعزيمة لانجاز العمل . كما تعنى القيادة الريادية القدرة على التأثير فى الآخرين ، لادارة الموارد بشكل ريادى للتأكيد على سلوكيات البحث عن فرص والميزة والقيمة. (٣١)

٥/٢/١ - النمط التكاملى : ويتمثل فى ذلك الشخص الذى يعتمد بصفة أساسية على ما يتمتع به كشخصية قائد من سمات شخصية ، وقدرات ومهارات ، ويوظفها فى اطار تحقيق أهداف المؤسسة ، ويستخدم موقعه الوظيفى لفرض سلطته الشخصية بأسلوب يتوافق مع كافة العاملين بالمؤسسة. (٣٢)

يتبين مما سبق أن أنماط القيادة الاستراتيجية يتحقق من خلالها التكامل والشمول فى انجاز المهام ، لما تمتلكه من رؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة ، وتحقيق التوازن

---

<sup>30</sup> - Riaz , A and Haider , M , Role of transformational and transation leadership on job Satisfaction and career Satisfaction ) Business and Economic Horizons , 1 ,10 , 2010, p.30.

<sup>31</sup> - Ireland , R and Webb , Justin, strategic Eenterepreneurship Business horizons , Vol. 50 , 2003 .p.971.

<sup>32</sup> - . Geijsel, F. , et al., Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort Toward School Reform, Journal of Educational Administration, Vol. 41, No.3, London, 2016, PP. 238-240.

الاستراتيجى بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة ، وتحقق التغيير الاستراتيجى الذى يحول المؤسسة من التقليدية الى الابداع والتميز .

### ٣/١- مهارات القيادة الاستراتيجية .

يتوقف نجاح ادره المؤسسات على وجود قيادات قوية ، تمتلك مهارات تسهم فى تحقيق أهداف المؤسسات ، ومن هذه المهارات مايلى : (٣٣)

• **التوقع** : ويعنى قدرة القائد لاستراتيجى على الكشف عن التهديدات الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، وادراك الفرص .

• **التحدى** : يقوم القائد بجمع وجهات النظر المختلفة والمتباعدة ، وينظر للمشكلة بعين متنوعة ، ويفحصها ويدقق فيها ، ثم يحسم الأمر بشأنها .

• **اتخاذ القرار** : يتسم صنع واتخاذ القرار لدى القادة بالصرامة والقوة ، فى اطار الخيارات المتعددة ، وتحرى الدقة فى الاختيار ، ليجمعوا بين الدقة والسرعة .

• **التوافق** : ويعنى ايجاد الأرضية المشتركة بين المستفيدين ممن لهم آراء مختلفة ، ويتم ذلك من خلال الاتصال المستمر ، وبناء الثقة والمشاركة .

كما صنف آخران مهارات القيادة الاستراتيجية على النحو التالى : (٣٤)

• **التنبؤ للمستقبل** . من خلال امتلاك القائد للرؤية ، يستطيع أن يتنبأ معتمدا على الاحصائيات والأرقام ، والتفكير الناقد ، والحدس الباطنى ، والذكاء الاجتماعى

والعاطفى ، والتفكير التأملى ، كما أنه يتحكم فى الأشياء ويواجه المخاطر .

• **التفكير الأخلاقى** . ويعتمد على اكتساب وتنمية المهارات اللفظية ، والتفكير البصرى ، والمشاركة الوجدانية .

<sup>33</sup> - Schoemaker, et al, Strategic Leadership : The Essentia Skills, Harvard business Review, 2013, pp. 1-5.

<sup>34</sup> - Malewska, M. & Sajedak, M. , The Intuitive Mangaer and the Concpot of Strategic Leadership, Management, Vol. 18, No.2, 2017, pp. 44 - 58.

- **التفكير النقدي** . يعتمد على التفكير المنطقي الاستنباطي والاستقرائي ، لتقييم قابلية تصديق المعلومات ، ومعقولية الاستنتاجات ، وينمى السمات الشخصية ، كالاستقلال الفكرى ، **والشجاعة** ، والاعتماد على الذات .
  - **التفكير الإبداعي والابتكار** . ويعتمد على القدرات العقلية المميزة لأصحابها عن غيرهم ، من خلال التفكير بحلول مبتكرة ، تعتمد على الخبرة والابتكار .
  - **التفكير التأملى** . يستفيد القادة الاستراتيجيون من الماضى فى رسم المستقبل ، ويساعد فى التعلم من الخبرة ، ويتمتع القادة بمهارات التفكير العليا ، كالتحليل والتنبؤ ، والاستقصاء ، **وصولا للتأمل** .
- وتشير تلك المهارات الى امتلاك القادة الاستراتيجيين آليات النهوض بمؤسساتهم ، من خلال استشراف المستقبل ، والسعى الى ايجاد الحلول المبتكرة لمواجهة مشكلات الواقع ، وتحديات المستقبل ، ولتحقيق ذلك تسعى الى الارتقاء بأداء العنصر البشرى ، وتدريبه وتنميته مهنيا ، لتحقيق التميز المؤسسى ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- ومن ثم فان مؤسسات رياض الأطفال تحتاج الى مثل هذه القيادة التى تمتلك تلك المهارات ، لتتمكن من النهوض بكوادرها الفنية والادارية ، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ومن ثم تحقيق التميز ، والقدرة على المنافسة .
- ثانياً: الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية:
- يعد الانتماء التنظيمي من أهم المنطلقات الداعمة لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز المؤسسي بصفة عامة، حيث أنه نتيجة لتفاعل الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، وإن **والانتماء التنظيمي** له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف إزاء بقائه أو تركه للمنظمة فضلا عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل وعليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته.
- ١/٢ - أبعاد الانتماء

ويتضمن العديد من الأبعاد، ولعل من أهمها: (٣٥)

١- الانتماء الوجداني Emotional Belongingness: ويرتبط بالجوانب الوجدانية والمشاعر العاطفية والألفة التي قد تربط الفرد بالمؤسسة وتجعله يشعر بالانتماء الشديد لها وللأفراد العاملين فيها.

٢- الانتماء المعياري Normative Belongingness: ويرتبط بالتوجيهات العقلانية الرشيدة ذات العلاقة الوثيقة بالمكون المعياري لسلوكيات الفرد مثل الدين والخلق القيم، والأشخاص الذين يرتفع لديهم البعد المعياري ويتمسكون بالجوانب المعيارية في حياتهم يكون تحقيق القناعة أو الرضا الذاتي لديهم أكثر أهمية من تكوين انتماء مع الآخرين، فالفرد قد ينتمي إلى جماعة في مؤسسة معينة لأنه يؤمن بما تتبناه من آراء، وما تركز عليه من أحكام، حتى لو خالف الآخرين في ذلك.

٣- الانتماء النفعي Pragmatic Belongingness: ويرتبط بحسابات الفرد حول مقدار الاستفادة والمنفعة التي يمكن أن تعود عليه من وجوده في المؤسسة، واتخاذ القرار بالولاء لها والبقاء فيها، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط، بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً، مثل مركز الشخص فيها أو حتى الصداقات التي كونها بها.

٢/٢- مداخل نظرية للانتماء التنظيمي :

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي يحظى بها تراث

العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية :

١- مداخل سلوكية: وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيا حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العمال بداخله .

<sup>35</sup> [Naghypour](#), K.; Galavandi, H.; Alizadeh, M., & Ebrahim, M. (2016). The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Belongingness: A Case Study Of Secondary Female Teachers, International Journal of Educational and Psychological Researches; 1 (2).

٢- **مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:** وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي علي افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء ،والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد ،والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله،<sup>(٣٦)</sup>

٣- **مداخل الانتماء - التنظيمات المتعاضمة:** تقوم مداخل الانتماء التنظيمات المتعاضمة علي فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي ، وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي علي أعضائه.

٤- **المداخل البنائية المحدثة :** تنطلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل : سوق العمل، التنظيمية، وانجاز ، وبناءات القوة والعمل.<sup>(٣٧)</sup>

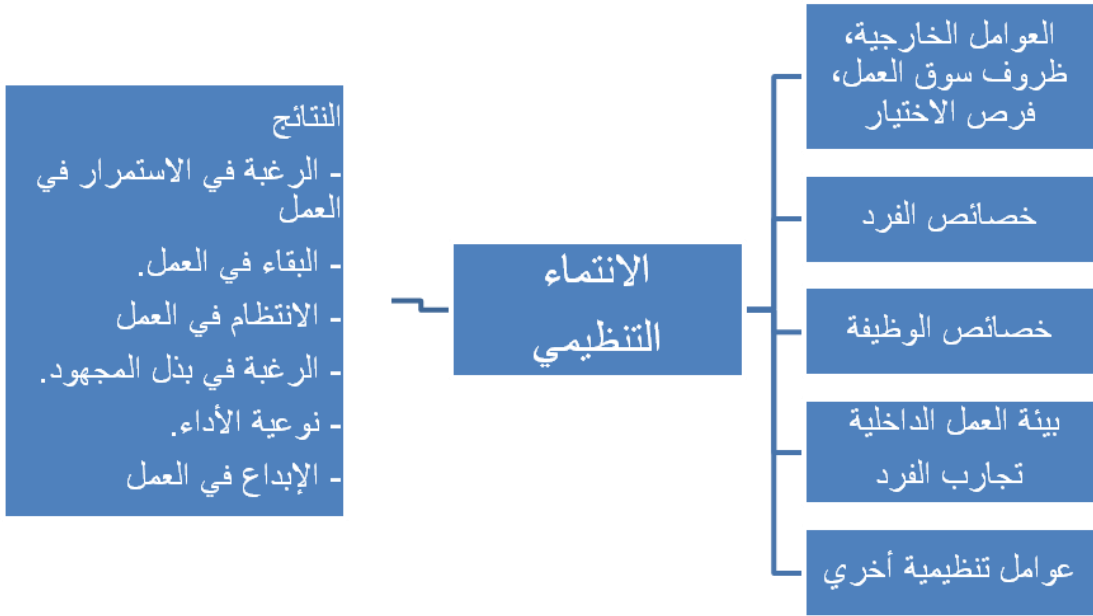
من خلال ما سبق حول مداخل دراسة الانتماء التنظيمي، يري الباحث أن لكل مدخل نظرية الخاصة بحيث هناك من يري أنه حاجة نفسية أو اجتماعية، وهناك من يري أنه مجرد علاقة تبادل بين منفعة يحققها الأفراد والتنظيم من خلال هذا الانتماء وهناك من يري أن انتماء الأفراد يكون في صالح التنظيم الرسمي وهذا من خلال ما يستفيد منه بالتحكم فيهم داخل وخارج التنظيم، وهناك من يري من الانتماء مفهوم دينامي مع الأخذ بعين الاعتبار النظرية السلوكية.

٣/٢- العوامل التي تؤثر علي الانتماء التنظيمي :

<sup>36</sup> [Yılmaz, K., & Taşdan, M. \(2017\) "Organizational Belongingness And Organizational Justice In Turkish Secondary Schools' Staff", Journal of Educational Administration, 47 \(1\): 108-126](#)

<sup>37</sup> Sassen, P. J. (2017). Creating a Culture of Belonging: The Significance of the Organizational Integrity by High School Leaders as They Sustain and Enhance Cultures of Belonging, PhD Thesis, Loyola University Chicago: Illinois

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي<sup>(٣٨)</sup>:



١- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي .

٢- **خصائص الفرد.** تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي .

(١) عابدة خطاب، ٢٠٠٩، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي ، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، ص١٤٧.

٣- **خصائص الوظيفة** : قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي ،فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتجعة، تؤثر ايجابياً والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، وتؤثر سلباً.

#### ٤- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية** :

وتتمثل في الأجور ومدى تناسبها مع المهام بجانب الاتجاهات الإيجابية داخل بيئة العمل بين القيادات والمرؤوسين.

#### ❖ **ثالثاً : مؤسسات رياض الأطفال في الكويت والجهود الوزارية لتطويرها :**

تعد مرحلة رياض الأطفال اللبنة الأولى في بناء المراحل التعليمية التي تليها، حيث تهيئ الأطفال الملتحقين بها تهيئةً تربوية متكاملة نفسياً وذهنياً واجتماعياً ، للالتحاق بالمدرسة الابتدائية ، لذا أصبح الاهتمام العالمي برياض الأطفال ، ومحاوله الارتقاء بها ، وتعظيم دورها ، حتمية يفرضها المستقبل .

وتولي دولة الكويت اهتماماً متنامياً برياض الأطفال حيث توفر أفضل المعلمات من خلال الإعداد والتدريب الجيد ليكون ذلك الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الاستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة الأطفال على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم.

وهذا يتوافق مع التوجهات العالمية، ففي عام ٢٠١٥ ، التزمت أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة والمجتمع العالمي لليونسكو في إنتشون بضمان الوصول إلى تعليم جيد ومنصف وشامل في التعليم قبل الابتدائي والابتدائي والثانوي لجميع الأطفال (٣٩).

<sup>39</sup> - UNESCO. World education forum 2015: Final report. Paris: UNESCO. 2015.



وينصب تركيز اليونسكو على التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة على تحقيق سنة واحدة من التعليم قبل الابتدائي على النحو المنصوص عليه في هدف التنمية المستدامة ٤.٢.٢ بهدف تعزيز الاستعداد للمدارس الابتدائية.<sup>(٤٠)</sup>

ومن ثم فقد أدرك صانعو السياسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد ، أن التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ، يمكن أن يكون له تأثير ايجابي قوى على تطور الطفل . لذا ركزت الاتجاهات التربوية المعاصرة الاهتمام على الطفل باعتباره محور العملية التعليمية وهدفها .<sup>(٤١)</sup>

وتكمن أهمية مرحلة رياض الأطفال في أنها مرحلة اعداد وتهيئة الطفل لمرحلة التعليم الابتدائي ، وتساعده في التكيف عند الانتقال الى هذه المرحلة ، كما تهيؤه للاستقلال عن أسرته ، لذا ينبغي أن يركز المعلمات على دعم الطفل بالحب والحنان ، واشعاره بالأمان ، واعداد البيئة التي تتسم باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية .<sup>(٤٢)</sup>

### ١/٣ - ادارة مؤسسات رياض الأطفال في الكويت.

يرتبط تطوير مؤسسات رياض الأطفال ، وتنظيم أنشطتها ، وتنسيق جهودها ، وتحقيق أهدافها ، بوجود ادارة فاعلة لديها من الكفايات والمهارات مايجعلها قادرة على قيادة عمليات التطوير .

حيث تتولى ادارة رياض الأطفال تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الادارة العليا ، وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين ، وتوجيههم ومتابعتهم ، وبالتالي المساهمة الجادة

<sup>40</sup> - UNESCO., Quick guide to education indicators for SDG 4 . Montreal: Unesco Institute for Statistics, 2018b .

<sup>41</sup> - Reid, J & Ready D. High-quality Preschool: The Socio-economic Composition of Preschool Classrooms and Children's Learning. *Early Education and Developmen*, , Vol. 24, No. 8 , 2013, pp. 108–111.

<sup>٤٢</sup> - عزة جلال مصطفى : ادارة التطوير برياض الأطفال نماذج عربية وعالمية ، دار النشر للجامعات ،

القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص. ١٩

فى تطوير العملية التربوية ككل ، وذلك عن طريق التقويم الشامل ، وملاحظة تطور نمو الأطفال ، ومدى ايجابية تفاعلهم ، ومساعدتهم فى بناء شخصياتهم ، وتوجيه ميولهم وقدراتهم ، وتأهيلهم تأهيلا جيدا لدخول المرحلة الابتدائية ، التى تعد تكملة لرياض الأطفال.<sup>(٤٣)</sup>

وتتطلب ادارة رياض الأطفال ادارة واعية تنظم حركتها ، وتقود العمل فيها فى ظل فلسفة هذه المرحلة ، مستهدفة تحقيق ماوضع لها من أغراض وأهداف ، الأمر الذى يفرض على القائمين بهذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال ، والأسانيد القانونية والتشريعية التى تستند عليها فى تنظيم وادارة شئونها.<sup>(٤٤)</sup>

ويقاس نجاح ادارة رياض الأطفال بمدى قدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية والمادية ، والتقدم الذى يحرزه الأطفال يعد معيارا لنجاح الروضة وادارتها ، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا على المستويين العالمى والعربى بالطفولة ، ويرجع ازدهار الأمم وتقدمها الى العناية التى تقدمها الأمة لتنشئة أطفالها تنشئة صحيحة من خلال الادارة الناجحة ، باعتبارها هى الوسيلة المهمة لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(٤٥)</sup>

وفيما يلي عرضا للهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال بالكويت:

<sup>٤٣</sup> - رافدة عمر الحريرى : نشأة وادارة رياض الأطفال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص. ٦٢ .

<sup>٤٤</sup> - السيد عبد القادر شريف : ادارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، ط٣ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص. ٢٢٣ .

<sup>٤٥</sup> - أمل حمودى عبيد الجميلى : مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن ، مجلة الفتح ، كلية التربية ، جامعة البعث ، ع ٤٧ ، ٢٠١١ ، ص. ٥٧ .

- (أ) مدير الروضة: يعمل شاغل الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير الشؤون التعليمية بالمنطقة، ويشرف على جميع العاملين في الروضة من خلال التنظيمات القائمة، ويقوم بالواجبات والمسئوليات التالية: (٤٦)
- الاشراف على نظم الامتحانات واعتماد النتائج.
  - دراسة ظواهر عدم التوافق في سلوك التلاميذ، وتوقيع الجزاءات على لمخالفين منهم.
  - متابعة العاملين في المدرسة وتعريف المعلمات الجدد باللوائح ونظم العمل الدورية.
  - الاتصال بالمستويات العليا في الإدارة في المنطقة التعليمية.
  - تقويم مستوى العاملين في الروضة بمساعدة المناصب الأخرى على ضوء تقارير الكفاية.
  - تشكيل اللجان والمجالس المدرسية، ومشاركة أولياء الأمور في اللقاءات الدورية.
  - متابعة تنفيذ التعليمات والقرارات التي ترد إلى الروضة مع اطلاع المتخصصين عليها.
  - اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها.
  - العمل على النهوض بالعملية التعليمية في الروضة بمختلف الوسائل ذات الفعالية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- (ب) مساعد المدير: هو المسئول الثاني في الروضة، ويعاون المدير في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع الأعمال الفنية والإدارية .

٤٦ - رافدة عمر الحريري : نشأة وإدارة رياض الأطفال ، مرجع سابق ، ص. ١٤٩ .

(ث) الجهاز الإداري: بجانب مدير الروضة والوكيل ، فإنه يوجد هنا الجهاز الإداري الذي يقوم بدور حيوي وفعال في العملية التعليمية داخل الروضة.

وتعد مديرة الروضة هي المسؤولة الأولى عن كافة جوانب العملية التربوية والصحية في الروضة ، ومن الأهمية بمكان أن تكون مديرة الروضة متخصصة تربوياً في مجال رياض الأطفال ، وأن تكون واسعة الثقافة ، وإن توضع نصب أعينها الوسائل التي تنير لها الطريق لتحقيق هذه الأهداف. (٤٧)

وتتطلب وظيفة مديرة الروضة توافر مجموعة صفات ومهارات معينة تشكل الوعي الذاتي ، والقيم والقناعات بالأدوار الوظيفية ، والشعور القوي بالهوية التي تتوافق مع الدور القيادي ، وكذا الاتساق بين السلوكيات ومعتقدات المدير. (٤٨)

كما ينبغي أن تتضح مهام ومسئوليات مديرة رياض الأطفال ، حتى يتسنى لها القيام بتفعيل دورها في إدارة المؤسسة التربوية ، ومن ثم تحقيق أهدافها ، والحرص على الوصول للتميز المؤسسي .

### ٢/٣ - مهارات مديرة رياض الأطفال .

ينبغي أن تستخدم مديرة رياض الأطفال الفعالة مهاراتها ، وماتملكه من خبرات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة ، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي تمارسه ، كاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات .

ومن أبرز المهارات التي يجب توافرها في مديرة رياض الأطفال مايلي : (٤٩)

٤٧ - سهام محمد بدر : مدخل الى رياض الأطفال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط٢ ، عمان ، ٢٠١٢ ، ص. ٢٧٩ .

48 - Joseph, F. Albert and Kaitlin Vadla, B.S.. Authentic Leadership Development in the Classroom “A Narrative Approach”. Journal of Leadership Education. Vol. 8,.Issue,1, 2009, p.74.

٤٩ - أمل خلف : مدخل الى رياض الأطفال ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص. ٧١ .

- المهارات الفنية : وتعنى قدرة المديرية على أداء أعمالها ، وتفهمها للأنظمة والاجراءات واللوائح ، والقدرة على استخدام المعلومات وتحليلها ، وادارك الطرق والوسائل المتاحة بانجاز الأعمال .
  - المهارات الانسانية : تتمثل فى كيفية التعامل مع كافة الأفراد العاملين فى رياض الأفراد ، وكيفية التعامل مع شخصيات مختلفة من مختلف المستويات والمهن ، حتى تتمكن من دفعهم الى القيام بالعمل الذى يريد انجازه .
  - المهارات التنظيمية : وتعنى تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمى ، وتنظيم العمل ، وتوزيع المهام والواجبات ، والتنسيق للجهود بين العاملين .
- ويضيف آخر المهارات الفكرية والتي يقصد بها القدرة على التفكير المنطقى ، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأى مشكلة ، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة ، وثمة علاقة وثيقة بين القيادة ومهارات التفكير النقدى ، وتتمثل المهارات الفكرية فى : معهارة التخطيط ، مهارة تحليل المشكلات ، مهارة القيادة ، مهارة الاقناع ، مهارة التفاوض ، مهارة اتخاذ القرار .(٥٠)
- معوقات ادارة مؤسسات رياض الأطفال فى الكويت:
- هناك مجموعة من المعوقات المتنوعة، ومنها: الافتقار إلى قيادة قوية، وغياب الرؤية المستقبلية، ونقص الكفاءات اللازمة للتطوير، وضعف الرغبة فى العمل الجماعي، وضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- ويوجد هناك عدد من العوامل المؤثرة سلبًا على ادارة مؤسسات رياض الأطفال، ومنها:
- ١- نقص بعض المهارات الأساسية اللازمة لعمل المدير مثل القدرة على التعلم الذاتي والتحليل الناقد وإعداد التقارير.

<sup>50</sup> - Nathan, Harter. Critical Thinking in Groups. Journal of Leadership Education, Vol.8, No. 1, 2009, p.133.

- ٢- عدم تمتع المدير بقدر كاف من الاستقلالية، فهو مقيد بالعديد من اللوائح والقوانين والتعليمات الصارمة.
- ٣- اختلاف معايير الحكم بالنسبة للمدير الجيد وفقا لعوامل ومتغيرات متباينة.
- ٥- عدم الالتزام بما يصنع من توجهات وما يتم إقراره من سياسات وبخاصة فيما يتعلق بمكانة مدير المدرسة وأهميته في إنجاز أهداف تطوير التعليم.

#### رابعاً: مقترحات البحث :

لكي تتمكن وزارة التربية في دولة الكويت من إدارة الانتماء وتفعيله من خلال تبني القيادة الاستراتيجية داخل مؤسساتها التعليمية وبالأخص رياض الأطفال، وتفعيل المبادرات الخاصة بهذا الاتجاه الإداري الحديث والذي يتوافق مع متطلبات ضمان الجودة والاعتماد، كأحدث الصيغ في تطوير الأداء المدرسي وجودة البرامج والفعاليات، فإن ذلك يتطلب القيام ببعض الإجراءات والآليات وهي ما يلي:

- ١- تشكيل هيئة عليا لإدارة الانتماء داخل وزارة التربية في دولة الكويت :
- ضرورة انتقاء عناصر لإدارة الهيئة ممن يشهد لهم بالكفاءة والعطاء غير النمطي في كافة المؤسسات التعليمية.
- ضرورة تشكيل هيئات فرعية داخل المدارس والروضات على أن تتصل بالهيئة الرئيسية بشكل مستمر.
- ضرورة تقديم الهيئة للتقارير والمقترحات التطويرية والهادفة إلى زيادة الشعور بالانتماء.
- ضرورة اعتماد الهيئة لمعايير موضوعية وكمية للمشاركات الإيجابية والتفاعل الذي يبديه المنسوبون على اختلافها.
- نشر ما تسفر عنه التقارير والتوصيات المختلفة ليطلع عليها جميع المنسوبين والعاملين في دولة الكويت .

٢- إدراج مفهوم إدارة الانتماء للتنظيمي في أولويات السياسة التعليمية في دولة الكويت، وذلك من خلال:

- الاتفاق على مفهوم واضح ومحدد للانتماء بالمؤسسات التعليمية في دولة الكويت وآليات إدارته.
- استصدار تشريع يتضمن مراقبة تنفيذ أنشطة وفعاليات إدارة الانتماء التنظيمي في دولة الكويت ، بما يتضمن الاستقرار في الأنشطة والفعاليات الخاصة به.
- تقدير إمكانيات المدرسة والاختلافات النوعية لها في تكريس إدارة الانتماء وتفعيل التشريع الخاص بها.

٣- خلق مناخ تنظيمي داعم للأداء المتميز والإبداعي في الروضات:

- من الضروري اتخاذ كافة الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ تنظيمي يتميز بالمرونة والتيسير على المنتسبين في الروضات بدولة الكويت.

إتاحة الفرصة للمنسوبين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وأوجه الإبداع الخاصة بأدائهم مع رعايته