

## تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية

اعداد

الباحثة: سارة محمد سلطان\*

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف علي متطلبات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية, من خلال إبراز جوانب القوة في العملية الإدارية للروضة وتدعيمها ومعالجة جوانب الضعف, تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية, وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وتكونت عينة البحث (٩٠) فرد من الهيكل الإداري للروضة, واعتمد البحث في جمع البيانات على استبيان موجه للهيكل الإداري الإداري برياض الأطفال بما يشمله من ( مديرات - وكيلات - مشرفات - معلمات أوائل وتكونت أداة البحث من محورين أساسيين ، محور خاص بإدارة رياض الأطفال, والآخر خاص بالثقافة التنظيمية وأسفرت النتائج عن وجود دور إيجابي للثقافة التنظيمية علي الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال.

**الكلمات المفتاحية** إدارة مؤسسات رياض الأطفال - الثقافة التنظيمية.

Abstract:

The current research aims to identify the requirements for developing the management of kindergarten institutions by highlighting the strengths of the kindergarten administrative process and proposed a vision for the development of kindergarten institutions management in the light of the organizational culture approach, The researcher used the descriptive analytical approach on a sample of (90) person from kindergarten administrative structure, and collect by a questionnaire for (managers - assistant managers - supervisors - senior teachers) which consisted of two axes (kindergarten management, organizational culture), the results revealed that there was an positive role for organizational culture on the administrative performance of kindergarten institutions.

**Keywords:** institutions management of kindergarten - organizational culture

## مقدمة:

تعد مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته، ففيها تنمو ميوله واتجاهاته ويكتسب ألواناً من المعرفة والاتجاهات والقيم وأساليب التفكير ومبادئ السلوك، مما يجعلها فترة حاسمة في مستقبله، وتظل آثارها العميقة في تكوينه مدى الحياة.

ويعد الأطفال مصدر الثروة الحقيقية لأي مجتمع، وهم الأمل في تحقيق مستقبل أفضل له، فالاهتمام برعاية الأطفال وتنشئتهم وتحقيق أمنهم أمر حيوي تتحدد على ضوءه معالم المستقبل، ولذا يجب ألا يدخر جهداً مادياً أو معنوياً في توفير الاحتياجات الأساسية التي تؤمن للأطفال حياتهم ومستقبلهم، وتتمثل فترة ما قبل المدرسة الابتدائية البداية والأساس في بناء وتشكيل شخصية الطفل تبعاً لنوع التنشئة والرعاية التي يحظى بها عبر مراحل نموه المختلفة فكرياً ووجدانياً وسلوكياً.

لذا يبدو أن الاهتمام المتزايد بدراسة أوضاع إدارة مؤسسات رياض الأطفال ناتج بطبيعة الحال عن الشعور بأهمية هذه المؤسسات التربوية، ودورها الرئيسي في وضع اللبنة الأولى في بناء الجيل وتنشئته جسماً وعقلياً ووجدانياً واجتماعياً.

فالإدارة الجيدة هي التي تعمل على تنفيذ العمل أو المهمة المطلوب أدائها من خلال وضع توصيف دقيق للعمل، وتحليل دقيق لمكوناته، وتتطلب الإدارة الجيدة في الروضة وضع أهداف محددة واتخاذ قرارات حاسمة، واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة استخداماً أمثل وزيادة فاعليتها، ويحتاج كل ذلك إلى مزيد من الجهد والمهارة واللباقة والحماس من الهيكل الإداري بكل عناصره.

(السيد عبد القادر شريف، ٢٠١٤: ٢٦٤)

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في الفكر المعاصر يفرض على القادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه تلك المؤسسات، وأكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية كدراسة (Kundu , 2009) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المؤسسات، وكان من أهم نتائجها أن عملية البناء المؤسسي تعتمد بشكل كبير على ثقافة المنظمة، حيث إن الثقافة التنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال إيجاد قيم، ومعتقدات، وأفكار، وافترضات جديدة تتبناها المؤسسة وتؤمن بها.

وتبدو أهمية الثقافة التنظيمية في دورها المؤثر في سلوك العاملين وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالعامل الجماعي واحترام الوقت والإخلاص في العمل، ولذلك تتميز المنظمات ذات الثقافة القوية بتوفير مميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر ثقافتها بعد، وام تترسخ في نفوس العاملين الجدد.

( عبد عبد اللطيف، وجودة محفوظ، ٢٠١٠: ١١٥ )

ولذلك تعد الثقافة التنظيمية من العناصر المهمة داخل رياض الاطفال والداعمة للبيئة الإبداعية التي لا تنفصل عن صميم الابداع من حيث درجته ونوعه, وأهم خصائص البيئة الإبداعية هو وجود ثقافة تدعمها وتميها من خلال تأكيدها على مفاهيم تراعي التغيرات المتسارعة, والتي قد تكون خلاقة أحيانا. ولمواكبه التغيرات المتلاحقة أصبح من المهم دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة من خلال تحليل بيئة المنظمة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة منها, وتحليل بيئتها الخارجية لمعرفة ما فيها من فرص وتهديدات وذلك لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات, ومن خلال ذلك يتم صياغة الأهداف المستقبلية, مما يمكن المنظمة من صياغة استراتيجية فاعلة تمكنها من التغلب على التحديات الحالية وتساعد في تحقيق أهدافها والانتقال إلى المستقبل المنشود.

( صالح ابراهيم العويسات، شوقي ناجي جواد، ٢٠١٦: ٦١ )

### مشكلة البحث:

إن مرحلة رياض الأطفال تعمل على توفير ظروف بيئية أكثر ملاءمة لفحص النمو والتعلم فمن أهم وظائف مؤسسات رياض الأطفال هي التهيئة والاستعداد للمدرسة، وخاصة في حالة عدم قدرة الآباء في أغلب الأحيان على القيام بهذه المهمة، كما أنها تساعد الآباء في التعرف على حاجات ومتطلبات الطفل، وكيفية إشباعها مما يعمل على نمو الجوانب المختلفة لشخصية الطفل في جو تربوي سليم يسوده النظام والأمان في كافة جوانبه، ويكفل ذلك الجو الهيكل الإداري للمؤسسة (الروضة) ، وعلى الرغم من أهمية تلك المرحلة وأهمية الدور الذي تقوم به المنظومة الإدارية بالروضة، إلا أنه لازال هناك بعض جوانب الخلل والضعف والقصور في العملية الإدارية. وهذا ما جاء في استطلاع الرأي الذي قامت به الباحثة لتدعيم مشكلة البحث ؛ حيث قامت بإجراء مقابلات شخصية مفتوحة، وغير مقننة مع بعض العاملين بالهيكل الإداري ل(٦) من الروضات (الرسمية عربي ، والرسمية لغات) بإدارة العبور التعليمية التابعة لمحافظة القليوبية وبلغ عددهم (٣٠) فرداً متمثلين في عدد (٦) مدير، (٦) وكيلة ، (٥) مشرفه، (١٣) معلمات أوائل خلال شهر نوفمبر لعام ٢٠٢٢م ؛ لسؤالهم عن أهم المشكلات التي تواجههم أثناء العمل؟ وأهم جوانب الضعف في العملية الإدارية للروضة؟ وعن معني ومضمون الثقافة التنظيمية وهل توجد أطر محددة لتنظيم العمل بالعملية الإدارية داخل الروضة؟

فكانت معظم الإجابات بالنفي: حيث أن (٢٥) فرداً من العينة قالوا لا نعلم شيئاً. وباقي العينة (٥) أفرد كانت لديهم معرفة سطحية بسيطة جدا بعد مناقشات ومساعدات من جانب الباحثة بنسبة لا تتجاوز ٢٠٪ وهذه النسبة ضئيلة جدا، وتشير النتائج إلى أنه لا توجد أطر تنظيمية تركز عليها العملية الإدارية في الروضة. وبالتالي جهلهم لمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية والأطر التي تركز عليها وهذا يبين أن العملية الإدارية تسير بشكل عشوائي مما دعي الباحثة للبحث عن مدخل أو آلية يمكن في

ضوئها تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال؛ وسوف يتجه البحث لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية، التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة .

وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات أهمية تطوير إدارة رياض الأطفال وأيضاً جدي الثقافة التنظيمية كمدخل للتطوير، وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية؟

- ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر؟
٢. مامعوقات تطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية؟
٣. ما متطلبات تطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية ؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية ؟

#### أهداف البحث:

سوف يهدف البحث إلي:

- ١- تشخيص ورصد الواقع الإداري برياض الأطفال.
- ٢- إلقاء الضوء علي جوانب الضعف والقصور ومحاولة علاجها في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية.
- ٣- التعرف علي متطلبات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال إبراز جوانب القوة في العملية الإدارية للروضة وتدعيمها.
- ٤- تقديم تصور مقترح للتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية.

#### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال مايلي:

#### (أ) الأهمية النظرية:

- ١- أهمية مرحلة رياض الأطفال كمرحلة أساسية في العملية التربوية.
- ٢- ضرورة الملحة للتطوير المستمر لإدارة الروضة.
- ٣- أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل لتطوير إدارة الروضة.

#### (ب) الأهمية التطبيقية:

- ١- لفت انتباه المهتمين والمتخصصين والقائمين علي أمر العملية الإدارية برياض الأطفال إلي واقع العمل الإداري، والمشكلات التي يواجهها.
- ٢- قد تقيد نتائج البحث القائمين علي إدارة رياض الأطفال في تفعيل مدخل الثقافة التنظيمية في العملية الإدارية ، وتساعد أيضاً في تطوير العمل الإداري بالروضة.

**حدود البحث:****الحدود الموضوعية :**

يقتصر هذا البحث علي تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية.

**الحدود المكانية:**

تمثلت في مؤسسات رياض الاطفال بإدارة العبور التعليمية بمحافظة القليوبية.

**الحدود الزمنية:**

تم تطبيق الاستبيان خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

**منهج البحث:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم علي وصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها بهدف

التعرف علي جوانب القوة وتدعيمها وحصر جوانب الضعف وعلاجها.

**مجتمع البحث:**

تكون مجتمع البحث من أفراد الهيكل الإداري بإدارة العبور التعليمية, التابعة لمديرية بنها بمحافظة

القليوبية, فقد بلغ الإجمالي (١٤٠) فرداً بـ (٤٧) مدرسة يوجد بها رياض أطفال للعام الدراسي

(٢٠٢٢-٢٠٢٣), تم اختيار عينة الدراسة الحالية بطريقة عمدية من روضات لا يتوفر بها الثقافة

التنظيمية بدرجة كبيرة, فنكونت العينة من الهيكل الإداري لرياض الأطفال بما يشمله من مدير, ووكيلة,

ومشرفة, ومعلمات أوائل يعملون جميعا في المدارس الحكومية الرسمية عربي, والرسمية لغات.

**عينة البحث:**

وتمثلت عينة البحث في عينة قوامها (٩٠) فرد من الهيكل الإداري للروضة بروضات الأطفال في

(إدارة العبور التعليمية بمحافظة القليوبية) محل عمل الباحثة؛ وذلك بواقع (٢٠مديرات و٢٠وكيلات

و٢٠مشرفات و٣٠معلمة) في(٢٠) روضة (٥) روضات حكومية، و(٥) روضات خاصة و(١٠)

روضات تجريبية، للتعرف علي جوانب القصور والضعف التي تعوق تطوير إدارة رياض الأطفال تم

اختيارهم بطريقة عمدية .

**أداة البحث :**

استبيان موجه للهيكل الإداري برياض الأطفال (مديرات- وكيلات- مشرفات- معلمات أوائل)

بهدف الوصول للتصور المقترح الذي يمكن من خلاله الارتقاء بتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء

مدخل الثقافة التنظيمية.

## مصطلحات البحث:

## مفهوم التطوير (Development):

يقصد بالتطوير: "تحسين أداء المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وذلك بتبني منهج أو أداة علمية تمكن العاملين من تعزيز إمكانيات المؤسسات التي ينتمون إليها من خلال اجراءات التقييم الذاتي والتحليل وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ أهداف المؤسسة". (برنامج التطوير المؤسسي، ٢٠١٣: ٣)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه: "دافعية المؤسسة نحو التغيير للأفضل من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية بشكل يتيح لها تحقيق كافة أهدافها المرجوة".

## إدارة رياض الأطفال (Kindergarten management):

"هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التربوي (الروضة) من إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً بما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع".

(محمد محسن العميرة، ٢٠٠٢: ١٨)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "هي جملة الجهود المبذولة من كافة العاملين في إدارة مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق أهداف المؤسسة في جو من التناسق والفاعلية المنظمة".

## الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

يعرفها ( zehira,2011: 4 ) بأنها: " نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد العاملين على فهم عملهم التنظيمي، وبالتالي تحدد لهم قواعد السلوك المناسبة للعمل التنظيمي".

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ المعيارية التي تضعها المؤسسة كمحك لعمليات الإدارة والالتزام بها والتي تحكم سلوك العاملين وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام)".

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري محورين رئيسيين هما: المحور الأول (إدارة رياض الأطفال)- المحور الثاني (الثقافة التنظيمية)، وسوف نتناول الباحثة كل محور بشيء من التفصيل.

## المحور الأول : (إدارة مؤسسات رياض الأطفال)

مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال: إن الإدارة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة وإدارة المؤسسات التربوية لها دور بارز في تحقيق آمال مجتمعاتها، ويزيد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال لما لتلك المرحلة من أهمية في بناء شخصية الطفل.

ويعرف (عبد الغني محمد إسماعيل، ٢٠١٣: ٥٢) إدارة رياض الأطفال بأنها " الإدارة التي تتولي تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة عن الإدارة العليا، وذلك بتوزيع الأعمال علي العاملين وتوجيههم

ومتابعتهم، ومن ثم المساهم الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم، وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية".

كما يري كلا من (محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد جاسم، ٢٠١٠: ١٨٣، ١٨٤) أن إدارة رياض الأطفال "هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة إنجازاً تتحقق به أهدافها علي أتم وجه وبأقل جهد؛ فهي ليست عملية مقصورة لذاتها وإنما هي وسيلة أفضل لتحقيق أهداف معينة، وكفاءتها تتوقف علي مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المؤسسية".

### أهمية إدارة رياض الأطفال:

وترجع أهمية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى ضرورة توافر عدد من العوامل التي تساعد في رفع كفاءتها علي مستوى الروضة وهي:

- اتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء: ويقصد بذلك العمل علي تحسين الأداء بصورة مستمرة في ضوء نتائجه والتأكد من أن كل فرد داخل المؤسسة التعليمية يعطي اهتماماً مسمتراً لنتائج أدائه، ويدرك العلاقة بينهما وبين مهاراته الشخصية ليتولد لديه الدافع نحو تغيير أدائه وتحسين مستواه لتحقيق نتائج أفضل.

- الاعتماد علي الأداء الجماعي في المواقف التي تتطلب ذلك: حيث يعتبر العمل الجماعي من أفضل أساليب الارتقاء بالأداء واكتساب الخبرات ومهارات التغيير؛ وعلي الرغم من ذلك فإن هناك أعمالاً يفضل أدائها فردياً ونجاح الروضة يتوقف علي تحديد الأعمال التي تتطلب العمل الجماعي أو الفردي.

- إدراك الفرد للفوائد الفردية والمؤسسية من تغيير الأداء: يتضمن ذلك ما يجعل الأفراد يتحملون مشقة تعلم مهارات وسلوكيات جديدة لإدراكهم وثقتهم بأن أدائهم ذو قيمة وتأثير علي أداء المؤسسة.

- مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير الأداء: يتمثل ذلك في تحمل العاملين مسؤولية إحداث التغيير وتشكيل مجموعات عمل متماسكة لمواجهة التغيير في الأداء، وتشجيع نقل الخبرات بين الزملاء ومدح الأداء الإيجابي للعاملين وتحديد المقاييس المناسبة لتحسين أدائهم.

(عاشور إبراهيم الدسوقي، محمد صبري الحوت، ٢٠١٤: ٢٣-٢٥)

- إدارة الروضة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.

- تعمل إدارة الروضة علي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوي البشرية.

- ترتبط إدارة الروضة ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطات التشريعية فيها، حتي لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الروضة وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف إدارة الروضة نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل الروضة وخارجها عن طريق الموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة الروضة. (هالة مصباح البناء، ٢٠١٣: ٦٤)

ونظراً لأهمية مؤسسات رياض الأطفال فقد بدأ الحديث عن الإدارة في رياض الأطفال يأخذ قدراً من الاهتمام من صانعي السياسات التعليمية ورجال التربية بشكل عام، حيث أدركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية في المراحل اللاحقة والعمل علي استوائها فرياض الأطفال تعد أولى اللبنة من الصرح التعليمي ببرامجه المختلفة، وإذا أحسن الاهتمام وإدارتها إدارة فعالة، لا شك أن ذلك سيكون له تداعيات ايجابية على المراحل التعليمية اللاحقة. (السيد عبد القادر شريف، ٢٠١٧: ٥)

من خلال ما سبق يتضح أن تطوير إدارة رياض الأطفال أمر مهم جداً، حيث يكمن في أهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات، ومن ثم فإن الروضة التي تهتم بمتابعة وتطوير إدارتها بصفة مستمرة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً ويتسم أداء العاملين بها بالتميز والكفاءة.

### أهداف إدارة رياض الأطفال:

لإدارة رياض الأطفال أهداف بتغيير الوقت حيث تسعى لجعل الروضة علي كفاءة عالية تسمح بتنشئة طفل متفاعل مع مجتمعه ومؤثر فيه حيث تهدف إلي:

- الإصرار علي أن تساعد الجهود والأنشطة التي يقوم بها العاملين في الروضة علي بناء شخصية الطفل في جميع جوانبها.
  - مراعاة الفروق الفردية في توزيع المسؤوليات بين العاملين بما يتناسب مع قدراتهم واتجاهاتهم.
  - ربط الروضة بالمجتمع مما يعكس حسن دورها في إعداد طفل يستطيع التكيف مع المجتمع.
  - تكوين علاقات إيجابية داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك القدرة العالية علي الاتصال وحسن التصرف.
- (محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد جاسم، ٢٠١٠: ١٨٥، ١٨٦)

وقد أشار (فتحي عبد الرسول محمد، ٢٠١٣: ٢٧) إلي بعض أهداف رياض الأطفال هي كالتالي:

- مساعدة الطفل علي التكيف الاجتماعي، وتهئ له القدرة علي التعبير عن مشاعره.
- ملئ نفس الطفل بحب كل ما هو جميل في الحياة، العناية بتنمية قوي الطفل العقلية.
- غرس قيمة العطاء في وجدان الطفل، تنمية الاتجاه العاطفي لدي الطفل .
- تنمية شعور الطفل بالثقة في نفسه وفي الآخرين وتشجيع حاجاته إلي الاستقلال.
- توفير المواد المناسبة التي تمكن الطفل من استكشاف محيط بيئته.
- تنمية رغبة الطفل في العيش مع الآخرين وتقدير ذاته.
- إعداد الطفل للمرحلة الدراسية المقبلة.
- توفير الرعاية الصحية للطفل.

يتضح مما سبق أن أهداف تطوير مؤسسات رياض الأطفال تتجه نحو أساليب العمل وبناء نظام اتصال تربوي فعال، والتقليل من الصرعات بين العاملين في الروضة، إذا أن أحد عوائق التطوير هو الجهد الضائع في الصراع والذي يعمل علي تبديد جهود العاملين؛ فلا بد من إزالته لتحقيق أهداف الروضة.



## الهيكل الإداري بالروضة:

تتضح معالم التطوير من خلال الهيكل التنظيمي وممارساته وينعكس كل ذلك علي علي جوانب تربية الطفل الصحية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والجمالية وتقديره لذاته، ومساعدته علي الانفتاح علي المجتمع، وذلك من خلال تطوير الروضة وإمكاناتها المادية والبشرية كالهيكل الإداري لرياض؛ حيث يتشكل الهيكل الوظيفي لرياض الأطفال من :

مديرة الروضة، وكلية الروضة لكل أربعة فصول، ومعلمة الروضة، فضلاً عن وجود بعض الوظائف الاخرى التي إن توافرت بحيث تسهم في إحداث عملية التطوير بشكل أفضل (كالأخصائية الاجتماعية والنفسية والمشرفة الصحية والسكرتيرة). (السيد عبدالقادر شريف، ٢٠١٧: ٢٢٨)

## أولاً: مديرة الروضة

مديرة الروضة هي التي يناط إليها مهام قيادة العاملين بالروضة وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف رياض الأطفال وأهداف تربية طفل الروضة. (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٠: ٣٤)

ويقع علي عاتق مديرة الروضة القيام بعدد من المهام والمسؤوليات، والتي تتمثل فيما يلي:

١- الإشراف علي سير العملية التعليمية والتربوية في الروضة، والتعرف علي مشاكلها وتقديم الحلول اللازمة والمناسبة لها بالتعاون مع العاملين وأولياء الأمور.

٢- تقوية الاتصال والتفاعل بين الروضة والعاملين فيها، وبين أولياء الأمور وإدارة الروضة ومعلماتها، وتعزيز عامل الثقة والروابط بين هذه الأطراف.

٣- حسن إدارة الوقت والقدرة علي التخطيط الجيد، والتقييم وتطوير العمل بشكل دائم ومستمر من خلال الإشراف والمتابعة المستمرين، وإقامة برامج تدريبية للعاملين.

٤- توفير كل ما من شأنه أن يعمل علي اكتشاف مواهب الطفل وقدراته للعمل علي تنميتها وصقلها، مع العناية بالطفل والعمل علي تنمية جميع مجالات النمو لديه وتنمية شخصيته، وبعث الثقة في نفسه والاعتماد علي ذاته في تصريف شؤونه وفي بناء شخصيته وعلاقاته الجيدة مع الآخرين.

٥- توفير مناخ تربوي مناسب في جو يسوده المرح والثقة والمودة، والإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة القائمة علي الاحترام والتعاطف.

٦- الإيمان التام بالمرحلة، وخصائصها وتوفير كل ما يلزم لتلبية اهتمامات الطفل وإشباع حاجاته.

٧- الوعي التام بأهداف الروضة، والعمل علي تحقيقها، وتوفير الجو المناسب لذلك مع توفير الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع توفير ما تحتاجه الروضة من أجهزة ومعدات ووسائل.

٨- العمل علي تنمية كفايات العاملين ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان عملهن، لتقبل كل تغيير بهدف إحداث التطوير. (طارق عبد الحميد البدرى، ٢٠١٦: ١٢٤)

ومديرة الروضة باعتبارها قائد إداري تعتبر من أهم مدخلات تلك الثقافة من خلال أنماطها التي تتبناها وأساليبها التي تمارسها وخصائصها ومهاراتها التي تمتلكها، بحيث تتشارك جميعها وتتفاعل في التأثير المباشر والواضح في تلك الثقافة. (Pavlovic, N, 2012: 24)

ويهدف تقويم الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال إلى التطوير المستمر لأدائهن إلى زيادة مهارات الاتصال وزيادة فهمهم للعاملين وحل الخلافات التي تنشأ بينهم وزيادة نجاحاتهم العملية وهذا بدوره يزيد نتائج العملية التعليمية. (Guvence and Acikg, 2007: 117)

يتضح مما سبق أن إدارة رياض الأطفال عمل دقيق ومهم يتطلب توافر مجموعة من المهارات علي المديرية اكتسابها؛ حتى تجعلها قادرة على ممارسة وظائفها الإدارية، وهذه المهارات تكتسب من خلال فهمها ثم التدريب عليها ثم ممارستها في العمل. فلي المديرية أن تتمكن من وضع الخطط وتحديد طرق وأساليب العمل برياض الأطفال، وتكون قادرة على بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين وفهمهم وكيفية التعامل معهم، وأن تكون قادرة على الفهم السريع والتحليل المستمر للأمور والأحداث، وأن تكون قادرة على تنظيم العمل وتوزيعه.

### ثانياً: وكالة الروضة (المشرفة)

الوكالة أو المشرفة هي الشخصية التي تأتي بعد المديرية مباشرة في الهرم التنظيمي، فهي المسؤولة الثانية في الروضة بعد المديرية، وتكمن وظيفتها في استكمال سير عمل المديرية، وتتضمن أعمالها أعمالاً لا تقل أهمية عن مهام المديرية، فهي مكملة لها وتتوب عنها في حالة غيابها، وينقسم عملها إلي قسمين هما: العمل الإداري والعمل الفني، حيث تتداخل تلك الأعمال في أشكالها المختلفة.

ويقع علي المشرفة العبء الأكبر في متابعة الأنشطة والندوات التي تقيمها الروضة، وتقوم بالإشراف علي توفير متطلبات العملية التربوية وعلي تنفيذ الأنشطة في الروضة والإشراف علي نظافة مرافق الروضة وصيانتها، والإشراف علي اللقاءات الدورية التي تعقدتها الروضة مع أولياء الأمور والأهالي والاشتراك فيها، كما تساهم في ربط الروضة مع البيئة المحلية عن طريق الاتصال والتنسيق مع بعض المؤسسات والأفراد للمشاركة في دعم العملية التعليمية التربوية وتزويد الأطفال عن الخدمات البيئية والأفراد الذين يجب التعرف عليهم كالطبيب والشرطي والمزارع....ألخ، وتشترك وكالة الروضة في صنع القرارات وفي عملية تطوير العمل التربوي وتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين ومتابعة نمو الأطفال وتعلمهم. (رافدة الحريري، ٢٠١٣: ١٥٢-١٥٣)

يتضح مما سبق أن وكالة رياض الأطفال لها دور هام وفعال في رياض الأطفال، فيسند إليها الكثير من المهام الفنية والتنظيمية والإدارية ويمكن أن تحل محل المديرية في حال عدم تواجدها؛ بالتالي لا بد وأن تتحلى بمجموعة من المواصفات والسمات التي تميزها عن غيرها لشغل هذه الوظيفة منها: أن تكون مؤهلة تربوياً وإدارياً، على درجة عالية من الذكاء، وتتحلى بالأخلاق، على دراية باللوائح الداخلية التي تكفل سير العمل، والقدرة على حل المشكلات.

ثالثاً: معلمة الروضة

المعلمة هي الشخص الذي يتعامل مع الطفل بشكل مباشر ويتطلب ذلك الدور أن تكون علي وعي بأهداف المهنة وأبعادها، حتي تؤدي دورها الإداري علي الوجه الأكمل، ولعل أهم هذه الأبعاد (وعي المعلمة بالمقومات الأساسية لفكر الإداري المعاصر، ووعي المعلمة بمجالات عمل إدارة رياض الأطفال، ووعي المعلمة بالسياسة التعليمية، ووعي المعلمة بالأنشطة الإدارية)؛ فالمعلمة ليست مقدمة لبرنامج تعليمي أو سرد لمقولات أدبية أو ناقله للمعرفة والثقافة فحسب، ولكنها أيضاً مربية فاضلة، راعية لتنشئة طلابها التنشئة الاجتماعية الفعالة، ومفجرة لطاقتهم الإبداعية؛ لذلك كان ووعي المعلمة بأنشطتها الإدارية علي جانب كبير من الأهمية، وعلى المعلمة ضرورة التركيز في تنمية أدائها المهني بصورة مستمرة كما جاء في دراسة (Avalos, 2011 : 12) علي ضرورة التطوير والتدريب المهني المستمر للمعلمة للارتقاء بمستوي الأداء، والاهتمام بمصادر التطوير، وأساليب التعليم والتعلم والتوجه للاتجاه التعاوني.

وأهم هذه الأنشطة ما يلي: (فاطمة أحمد أبوحمد، ٢٠١٠: ٢٩)

- تحديد الأهداف .
- تخطيط الموقف التعليمي.
- الاتصال التربوي الفعال.
- توجيه التلاميذ وإرشادهم.
- تقويم البرامج المدرسية:

وقد أكدت نتائج دراسة (Afaga, 2007) أن من أهم كفايات أداء المعلم تتمثل في إعداد الدرس ،

والقدرة على إدارة الفصل.

يتضح مما سبق أن معلمة رياض الأطفال يقع على عاتقها عدد من المسؤوليات لا بد من القيام بها لتسهيل العمل عليها والوصول إلى النتائج المرغوبة في رياض الأطفال منها الإعداد الجيد للأنشطة، وتوفير الوسائل التعليمية المناسبة لها، الإدارة الجيدة للوقت والصف، البحث المستمر عن كل ما هو جديد في عالم تعليم الأطفال، ويمكن القول أن معلمة الروضة عنصراً أساسياً في المؤسسة التعليمية وفي المجتمع ككل فهي معلمة، وخبيرة تربوية، وموجه للأطفال، ومرشدة، ومشرف، ودور المختصة والمتمرسة في مادتها التعليمية، والمختصة التكنولوجية فهذه الأدوار وغيرها تحتم وجود إدارة تقدر هذا الجهد وتعمل علي تطوير أدائها من خلال زيادة الدورات التي تقدمها المؤسسات إلي تلك المعلمات والحوافز المادية والمعنوية التي تستحقها.

**متطلبات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:****يحتاج تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال ما يلي:****١. متطلبات إدارية وتتضمن ما يلي:**

- التطوير الإداري لمديرات مؤسسات رياض الأطفال, ودعم وتبادل الخبرات بين المديرات, وتنمية المهارات البحثية لدى المديرات والمحافظة على الأداء المتميز ورفع الروح المعنوية لديهم.
- التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالجودة الشاملة التي تركز اهتمامها على المتعلم.
- تدعيم الإدارة القائمة على النظر لمؤسسة رياض الأطفال كمنظومة ووحدة مسؤولة عن إدارتها الذاتية وإعادة هيكلتها وتسيير أمورها الإدارية.
- تهيئة إدارة مؤسسات رياض الأطفال لمناخ تنظيمي يكفل تحقيق أهداف العملية التعليمية, وما يتطلبه ذلك من وعي بعمليات التطوير والتحديث. (تهاني محمد حسن, ٢٠٢٢: ١٨)

**٢. متطلبات مجتمعية وتتضمن ما يلي:**

- المشاركة الفعالة بين مؤسسات رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع في عمليات تحقيق جودة التعلم.
- توفير الدعم المجتمعي لعمليات التطوير وإحداث التجديدات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال.
- عقد ورش عمل وندوات تعريفية بعمليات ومنهجية تطوير وتحديث مؤسسات رياض الأطفال.
- نشر ثقافة الجودة في المجتمع, وتنمية وعي العاملين بها, ومساعدتهم على فهمها وقبولها على مختلف المستويات, والافتتاح بأهمية تطوير مؤسسات رياض الأطفال.

**٣. متطلبات تنظيمية وتتضمن ما يلي:**

- تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال بشكل يقضي على تعدد المستويات الغدارية وازدواجها داخل المؤسسة و يتيح الفرصة لانتقاء مديرات الرياض بما يضمن تحسين الأداء وتجويده.
- إعادة تشكيل البنية التعليمية للرياض , وذلك باتباع النمط اللامركزي في التنظيم الإداري وتدعيم الإدارة الذاتية للروضات.
- تفعيل مشاركة جميع الأفراد العاملين بالرياض في عمليات التطوير والتحديث.
- تحديد البناء التنظيمي: ويمثل أحد الركائز الجوهرية في وضع رؤية لتنفيذ عمليات التطوير والتحديث في أي مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال, ويتضمن البناء التنظيمي للرؤية الحالية المقترحة وجود لجنة للتطوير, وقادة للتغيير. (فاطمة عبد الله ناصر, ٢٠١٨: ٢٢)

**معوقات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:**

- تعاني إدارة الروضة من وجود معوقات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها, ويمكن أن تصنف تلك المعوقات التي تتعرض لها الإدارة علي النحو التالي:

### أولاً: معوقات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتمثل في:

- النقص في أعداد المعلمات .
- انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
- تنوع واختلاف سلوكيات العاملين.
- وجود فروق فردية بين الأطفال وبعضهم.
- ضعف التعاون بين أولياء الأمور والروضة.
- النقص في تجهيزات المرافق التعليمية .
- زيادة أعداد الأطفال في قاعة النشاط.

### ثانياً: معوقات ذات صلة بالعملية الإدارية:

- ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لأعمال صيانة الروضة ومرافقها وتوفير المواد والخامات اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج .
- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- الضغوط الاجتماعية من قبل أولياء الأمور. (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤: ٦٣)
- عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن في الروضة المطلوب إعادة تطويرها.
- طول التطوير والإجراءات وتعقيدها، وخاصة المتعلقة بإجراءات العمل والتي تعد من أسباب تدني مستوى الأداء في الروضة؛ حيث تركز علي الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات دون الالتفات إلي تطويرها أو تعديلها.
- قلة الحوافز علي اختلاف أنواعها تؤثر تأثيراً سلبياً علي تحفيز العاملين وعلي كفاءتهم.
- المناخ التنظيمي السائد بالروضة يؤثر علي السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية أو الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بالثبات النسبي وتنعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة المؤثرة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال من خلال استيعابه لاحتياجات العمل والقدرة علي تبسيط المعلومة، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات ومدي تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها عند اتخاذ القرارات.
- ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها من العوامل التي تعرقل عملية التطوير الإداري، أو تؤكد استمراريتها ونجاحها.
- عجز مديرة الروضة عن تحديد الاحتياجات الفعلية للروضة علي أسس علمية سليمة، وضعف القدرة علي الاستفادة من العاملين في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

- تأثير وتأثر عملية التطوير بنظم المعلومات التي تؤثر علي باقي النظم الداخلية للروضة وعلي سلوك العاملين؛ حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلي فقدان بعض العاملين لوظائفهم، وعدم وجود نظم اتصال داعمة. (نبيل سعد خليل، ٢٠١٤: ١٨٩-١٩٠)

مما سبق تستنتج الباحثة أن نجاح إدارة رياض الأطفال يتوقف بدرجة كبير علي قدرتها علي تطوير إدارتها وتنظيمها، حتي يثني لها التغلب علي المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب البحث عن مدخل فعال كالثقافة التنظيمية لتوظيف كافة الجهود والإمكانات وتنظيم بيئة العمل بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف مع تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### المحور الثاني (الثقافة التنظيمية)

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف (حسين حريم، ٢٠١٩: ٢٨) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدرجات، يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة، وتمثل إطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخرين من خارج المؤسسة".

كما تعرّف الثقافة التنظيمية أيضًا على أنّها "مجموعة من القيم التي تساعد أعضاء المؤسسة التعليمية على فهم أهدافها، وكيفية إنجاز المهام داخلها، وما تنتظر إليه على أنّه مهم لتحقيق هذه الأهداف" ويوضح هذا التعريف أنّ الثقافة تلعب دورًا هامًا في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة".

(سلامة حسين وخالد حسين، ٢٠٠٦: ١٨٣)

ويرى (Santoriello, 2015: 18) أن الثقافة التنظيمية هي "ذلك الإطار الذي يتم من خلاله فهم طبيعة البيئات التنظيمية من خلال تسليط الضوء على الثقافة السائدة فيها، وبالاستناد على القيم، والاتجاهات، والسلوكيات، والمعتقدات الخاصة بأفرادها".

#### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المؤسسة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتعكس على الفرد داخل المؤسسة:

١. تزويد العاملين الإحساس بالهوية.  
٢. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.

٣. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

٤. تسهل العمل في المؤسسات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المؤسسة. (خضير كاظم الفريجات، ٢٠٠٩: ٢٦٥)

من هذا المنطلق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة، التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، والذي يمثل في التنظيم الإداري وملائمة لأوجه الممارسات الإدارية والتي تعتبر العامل الأساسي للتمييز بين الروضات الفعالة وغير الفعالة، ففي ظل التحديات التي تواجهها الرياض وإداراتها؛ ظهرت الحاجة إلى ضرورة اكتساب المديرين والهيكل الإداري، والعاملين المهارات والقدرات التي تساعدهم على وضع تنظيم إداري فعال يخلق مناخاً مدرسياً جيداً يشجع أفرادها على العمل والإنجاز بشكل كامل ومتمن، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الثقافة التنظيمية التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم لتطوير الأداء بشكل عام، ورياض الأطفال بشكل خاص .

### أنواع الثقافة التنظيمية:

- للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع التي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:
١. **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
  ٢. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
  ٣. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
  ٤. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
  ٥. **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
  ٦. **ثقافة الدور:** وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (محمود العميان، ٢٠٠٢: ٣١٢)
- ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية إيجابية إبداعية متطورة تعمل على الوحدة التنظيمية، فلا بد من عدم تعارض الثقافات الموجودة داخل مؤسسات رياض الأطفال، لأن عدم التعاون سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد تؤثر على الفاعلية والأداء داخل الروضة ويؤثر على سير العملية التعليمية بشكل عام.

**القيم المكونة للثقافة التنظيمية:**

القيم المكونة للثقافة التنظيمية كما تناولها الباحثان فرانسيس، وماك وود كوك وهذا هو التصنيف الذي اعتمده الباحثة في البحث الحالي حيث تعد إطار فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، وهي كالتالي:

١. **القوة:** إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المؤسسة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المؤسسة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المؤسسة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة، فالمعرفة قوة.

ويمكن تصنيف القوة إلى:

- **القوة الرسمية:** وهي عبارة عن السلطة التي يستمدها الشخص من مكانته في التنظيم.
  - **قوة المكافأة:** تتمثل ما لدي الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم.. الخ.
  - **قوة الإكراه:** قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من المرتب.... الخ.
  - **قوة القرينة:** وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة لدى أقرانهم.
  - **قوة الخبرة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته. (جمال الدين العويسات، ٢٠٠٣: ٣٦)
- أكدت نتائج دراسة (Ray, G, et al, 2004) على أن "المعرفة قوة" أي أن المعرفة تعادل القوة، بل هي في واقع الأمر "قوة"، مؤكداً على أن السلطة معرفة، أي أن الشخص بقدر ما يعرف نستدل به على سلطته ومكانته.

٢. **الصفوة:** تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

ومن هنا يتبين أن القادة يجب أن يمتلكوا مجموعة من السمات أهمها (قوة الذكاء، القدرة علي الإقناع والفهم، التواصل والتفاعل الايجابي، ومهارات بناء الثقة والالتحام والمشاركة فالقادة يمثلون النموذج الصحيح السليم الذي يساهم في تطوير الثقافة.



٣. **المكافأة:** إن المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المؤسسة في اتجاه رفع مستوى الأداء ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(محمد قاسم القريوتي، ٢٠٠٣: ٤٠٣)

٤. **الفاعلية:** تتبنى المؤسسة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

٥. **الكفاءة:** تتبنى المؤسسة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، والمؤسسات التعليمية ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات، حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة.

(ديف فرانسيس ومايك وو دكوك، ١٩٩٥: ٤٨)

وهذا ما أوصت به دراسة (زكريا الدوري وآخرون، ٢٠٠٤) ضرورة شغل المناصب القيادية بمدراء محفزين للإبداع، ومن ذوي الشخصية.

٦. **العدالة:** تدرك المؤسسات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المؤسسات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة. (بوياية محمد الطاهر، ٢٠٠٤: ١٢٨)

٧. **فرق العمل:** تتميز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة والتي تؤمن بأهداف المؤسسة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المؤسسات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل

بعناية وتبصر وتروي من أجل الصالح العام للمؤسسة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي. (محمد سعيد سلطان، ٢٠٠٤: ٣٠٩)

فالنمط الإداري المعروف بـ "إدارة الفريق" بدلا من النمط الإداري المعروف بإدارة الرجل الواحد يعتبر من أهم المرتكزات أو المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في إدارة رياض الأطفال.

( السيد عبد القادر شريف، ٢٠١٤: ٣٣٠ )

وعليه لابد من التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والمشاركة بالحوار والبحث والرؤية الجماعية بدل من العمل الفردي، وأيضا الحث علي المشاركة المجتمعية من أجل الاستفادة من مؤسسات المجتمع الخارجية داخل الروضة، وتحقيق أقصى استفادة للروضة من خلال كل المؤسسات المحيطة بها.

**٨. القانون والنظام :** تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المؤسسات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمؤسسة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمؤسسة. (موسي اللوزي، ٢٠٠٧: ٢٣٣)

وقد أوصت دراسة (نوال سعيد الغامدي، ٢٠٠٥) إتاحة الفرصة للمديرين والمشرفين التربويين بتطوير قدراتهم وتبصيرهم بأهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد، إجراء دراسات عن القيم بشكل عام والقيم التنظيمية بشكل خاص وذلك لأهميتها في توجيه السلوك واتخاذ القرارات.

ترى الباحثة أنه يجب نشر الثقافة التنظيمية بشكل يواكب التسارع الحاصل في نظم المعلومات والتقنية وتكنولوجيا التعليم، والاطلاع على التطورات الإدارية في دول العالم المتقدمة وذلك لتفعيل الالتزام التنظيمي بدرجة قوية لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

### ثانياً الإطار الميداني للبحث:

يعرض هذا الجزء الإجراءات الميدانية للبحث الحالي حول تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية، حيث تم بناء أداة الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، والنتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي وتفسيرها.

**أهداف الجانب الميداني للبحث:**

يهدف البحث الحالي إلي الكشف عن الواقع الراهن لتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية.

**أداة البحث وعينته:**

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم إعداد استبانة متطلبات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية، وقد تم تطبيق الاستبانة علي عينة قوامها (٩٠) فرد من الهيكل الإداري للروضة بروضات الأطفال في (إدارة العبور التعليمية بمحافظة القليوبية) محل عمل الباحثة؛ وذلك بواقع (٢٠) مديرات و٢٠ وكيلات و٢٠ مشرفات و٣٠ معلمة) في (٢٠) روضة (٥) روضات حكومية، و(٥) روضات خاصة و(١٠) روضات تجريبية وقد تم حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة وفقا لما يلي:

**أولا الخصائص السيكومترية للاستبانة الموجه للهيكل الإداري برياض الأطفال:**

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الصدق و الثبات للاستبيان الموجه للهيكل الإداري برياض الأطفال وذلك على عينة قوامها (٥٠) عنصر من الهيكل الإداري للروضة.

**أولاً: معاملات الصدق للمحور الأول إدارة رياض الأطفال****الصدق العاملي:**

قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التحقيقي لبنود الاستبيان الموجه للهيكل الإداري برياض الأطفال، وبتحليل المكونات الأساسية بطريقة هوتلنج على عينة قوامها (٥٠) فرد من الهيكل الإداري برياض الأطفال، وأسفرت نتائج التحليل العاملي عن ستة عوامل يتراوح الجذر الكامن لها بين (٢٥.٤٢- ٥.٤٩) وهي دالة إحصائياً حيث قيمة كل منها أكبر من الواحد الصحيح على محك كايزر ثم قامت الباحثة بتدوير المحاور بطريقة فاريمكس Varimax ويوضح الجدول التالي التشبعات الخاصة بهذه العوامل بعد التدوير

جدول ( ١ )  
التشبيعات الخاصة بالبعد الأول ( إدارة رياض الاطفال)

رقم العبارة	البنود	التشبيعات
١	يطلع علي الأساليب الحديثة في الإدارة بصفة مستمرة.	0.85
٢	يطور قدراته ومهاراته وينقلها للآخرين.	0.85
٣	يحفز التنمية المهنية المستدامة للعاملين.	0.85
٤	يشجع العاملين علي الإطلاع والبحث في مجالي الإدارة و تربية الطفل.	0.85
٥	يجدد في طرق التواصل مع العاملين.	0.85
٦	يوثق الشراكة بين مؤسسته ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.	0.85
٧	يعرض التجارب الناجحة في الإدارة علي العاملين باستمرار.	0.85
٨	يثابر علي تحقيق الأهداف بجدية وإصرار.	0.85
٩	يخطط لأهدافه بأسلوب علمي.	0.85
١٠	يضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.	0.85
١١	يقيم خططه باستمرار بما يتناسب مع تحقيق الأهداف وبالمشاركة مع العاملين.	0.85
١٢	يتخذ قراراته بعقل ومنطقية بما يتناسب مع الموقف الإداري.	0.85
١٣	يستخدم الأسلوب المناسب في الإشراف بما يتطلبه الموقف.	0.85
١٤	يوزع مهام الإشراف علي العاملين بطريقة مناسبة تفيد في نجاح عملية الإشراف والمتابعة.	0.85
١٥	يُدخل أفكار جديدة في إدارته.	0.85
١٦	يُشرك العاملين معه في حل المشكلات التي تواجه في الإدارة.	0.85
١٧	يستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة بطريقة سليمة.	0.85
١٨	يضع حلول منطقية للمشكلة التي تعترض العمل.	0.85
١٩	يختبر الحلول الموضوعية بأسلوب علمي.	0.85
٢٠	يصل إلي حلول منطقية للمشكلات.	0.85
	نسبة التباين	21%.18
	الجذر الكامن	25.42

يتضح من جدول ( ١ ) أن جميع التشبعات داله إحصائيا حيث بلغت قيمة كلا منها أكبر من ( 0.30 ) عبي محك جيلفورد، مما يؤكد على صدق الاستبانة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله.

### معاملات الثبات بطريقة كرونباخ

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ، وذلك على عينة قوامها (٥٠) مستجيب مابين (مدير، وكيل، مشرفة، معلمة) ممن يمثلون الهيكل الإداري للروضة، وذلك كما يتضح في جدول ( ٢ )

### معامل الثبات $\alpha$ بطريقة كرونباخ

م	المتغيرات	معامل الثبات	م	المتغيرات	معامل الثبات
١	ترسيخ الثقافة المؤسسية	٠.٧٩	٤	ترسيخ المعتقدات والقيم الإيجابية	٠.٧٥
٢	دعم التشاور والمشاركة المتميزة	٠.٨٩	٥	تشجيع المبادرة وإدارة التغيير والإبداع	٠.٨٥
٣	التزام الأخلاقيات والقواعد المهنية	٠.٧٧	٦	دعم عمليات التعلم المستمر والتقييم الشامل	٠.٧٢

يتضح من جدول (١) ارتفاع قيم معاملات الثبات  $\alpha$  مما يدل على ثبات الاختبار.

ثانيا : معاملات الصدق للمحور الثاني الثقافة التنظيمية:

صدق المحكمين:

### جدول ( ٣ )

### صدق المحكمين

م	المحاور	عدد المتفقين	معاملات صدق المحكمين
١	القوة (المديرون يجب أن يديروا)	١٣	١
٢	الصفوة (النخبة دائما في القمة)	١٣	١
٣	المكافأة (الأداء ملك)	١٣	١
٤	الفعالية (عمل الأشياء الصحيحة)	١٣	١
٥	الكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)	١٣	١
٦	العدل (من يهتم يكسب)	١٢	٠,٩
٧	فرق العمل (اعمل معاً بانسجام)	١٣	١
٨	القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود)	١٢	٠,٩

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الاتفاق بين المحكمين لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية تتراوح

بين ( ١ - ٠,٩ ) وجميعها قيم دالة إحصائيا مما يشير إلى صدق الأداه.

## معاملات الثبات:

## معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ

قامت الباحثة بإيجاد معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ وذلك على عينة قوامها

٥٠ فردا كما يتضح في جدول ( ٤ )

## جدول ( ٤ )

## معامل الثبات للثقافة التنظيمية

المتغيرات	معامل الثبات
القوة	٠.٨٨
الصفوة	٠.٨٤
المكافأة	٠.٨٦
الفعالية	٠.٨٢
الكفاءة	٠.٨٤٥
العدل	٠.٨٥
فرق العمل	٠.٨٤
القانون والنظام	٠.٨٢
الدرجة الكلية	٠.٨٣

يتضح من جدول ( ٤ ) ارتفاع قيم معاملات الثبات  $\alpha$  مما يدل على ثبات الاختبار.

## نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالإجابة علي السؤال الفرعي: السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال؟

للإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق استبيان موجه البحث وذلك بالنسبة لكل محور من محاورها بإجمالي (٤٤) عبارة حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي<sup>٢</sup>، وذلك لكل عبارات المحورين، وذلك علي عينة ممثلة لمجتمع البحث عددها (٩٠) فرد من الهيكل الإداري برياض الأطفال، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الإحصائية لذلك.

## المحور الأول إدارة رياض الأطفال:

## نتائج البحث

حيث تكون هذا المحور من (٢٠) عبارة وتم إجراء المعالجات الإحصائية وذلك لكل عبارة من عبارات المحور وللمحور ككل، كما يلي:

رقم العبارة	البند	كأ	الدلالة
١	يطلع علي الأساليب الحديثة في الإدارة بصفة مستمرة.	٢٢.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٢	يطور قدراته ومهاراته وينقلها للآخرين.	١٢.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٣	يحفز التنمية المهنية المستدامة للعاملين.	٢١.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٤	يشجع العاملين علي الإطلاع والبحث في مجالي الإدارة و تربية الطفل.	٤٠.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٥	يجدد في طرق التواصل مع العاملين.	٣٢.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٦	يوثق الشراكة بين مؤسسته ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.	١٨.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٧	يعرض التجارب الناجحة في الإدارة علي العاملين باستمرار.	٣٢.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٨	يثابر علي تحقيق الأهداف بجدية وإصرار.	١٥.٢	دال عند مستوى ٠.٠١
٩	يخطط لأهدافه بأسلوب علمي.	٢٢.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٠	يضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.	٢٢.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١١	يقيم خطته باستمرار بما يتناسب مع تحقيق الأهداف وبالمشاركة مع العاملين.	٢٨.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٢	يتخذ قراراته بعقل ومنطقية بما يتناسب مع الموقف الإداري.	٤٣.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٣	يستخدم الأسلوب المناسب في الإشراف بما يتطلبه الموقف.	٤٠.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٤	يوزع مهام الإشراف علي العاملين بطريقة مناسبة تفيد في نجاح عملية الإشراف والمتابعة.	٤١.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٥	يُدخل أفكار جديدة في إدارته.	٢٢.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٦	يُشرك العاملين معه في حل المشكلات التي تواجه في الإدارة.	٣٧.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٧	يستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة بطريقة سليمة.	٢٧.٤٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٨	يضع حلول منطقية للمشكلة التي تعترض العمل.	٣٣.٢٦	دال عند مستوى ٠.٠١
١٩	يختبر الحلول الموضوعة بأسلوب علمي.	٣٤.٨٦	دال عند مستوى ٠.٠١
٢٠	يصل إلي حلول منطقية للمشكلات.	٤٤.٠٦	دال عند مستوى ٠.٠١
	الدرجة الكلية	٣٧.٦	دال عند مستوى ٠.٠١

### جدول (٥) المعاملات الإحصائية للمحور الأول بالاستبانة (إدارة رياض الأطفال) ن = ٩٠

\*قيمة كأ الجدولية عند درجة حرية ٢ ومستوى (٠.٠٥) تساوي ٦، وعند مستوى (٠.٠١) تساوي ٩.٢. وقد أكدت نتائج الجدول السابق علي أن بعض الممارسات التي تحمل نسبة كبيرة من جوانب الضعف من وجهة نظر أفراد العينة، وهو (يصل إلي حلول منطقية للمشكلات الإدارية) وذلك لأن الأداء الإداري داخل الروضة يحتاج إلي تطوير واستخدام أسلوب حديث كالثقافة التنظيمية ويتخذ قراراته بعقل ومنطقية بما يتناسب مع الموقف الإداري، ويوزع مهام الإشراف علي العاملين بطريقة مناسبة تفيد في

نجاح عملية الإشراف والمتابعة، ويرجع ذلك لعدم امتلاك المديرين المعلومات والمهارات الكافية والمعرفة الخاصة بمتطلبات رياض الأطفال فمعظم المديرين تخصصهم مختلف ويستخدم الأسلوب المناسب في الإشراف بما يتطلبه الموقف، والسبب في ذلك أن المديرين لديهم مهام كثيرة تخص المراحل الأخرى لذي يلقى المدير معظم المهام على المشرفة إن وجدت أو المعلمة الأولى ولا يولى اهتمام كبير للإشراف والمتابعة على الروضة.

بالرغم من ذلك إلا أن الجدول يبين أن جميع الممارسات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ومقاربة والفروق بينهم ضعيفة، فكل الممارسات الموجودة تكون سبب تعطيل عملية التطوير إذا لم تطبق باستمرار داخل الروضة؛ فالممارسة الخاصة بإشراك العاملين في حل المشكلات التي تواجه الإدارة تعد من المشكلات التي تحول دون حدوث التطوير، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (فايز، ٢٠١٠) التي تزي ضرورة مشاركة المشرف التربوي والمعلمين المدير في وضع الخطط الإدارية والفنية، وعدم الاقتصار على الخطط الدراسية والعلاجية، وتتضمن المشاركة متابعة هذه الخطط، وحل المشكلات التي تحول دون تنفيذه.

ويجب العمل على التنمية المهنية المستدامة لكل العاملين داخل الروضة حتي نساعد في تطوير تلك المؤسسات وهذا ما توصلت نتائج دراسة (Mirjana, P. & et a, 2012) إلى وجود قصور في عمليات تدريب المعلمات والمديرين كأهم عناصر العملية الإدارية، مما يؤثر بالسلب على أداء تلك المؤسسات كما أكدت دراسة (Mohammed El Sayed A. Wahed, 2012) علي أنه يجب علي المدير أن يحدد أهدافاً واضحة، وأن يضع خارطة طريق قائمة على الفعالية والاتصالات والعلاقات الإنتاجية مع المشرفين والمعلمين وأولياء الأمور، وأن يشركهم في قراراته.

وقد أظهرت نتائج دراسة (Chen, Y & Cheng, J, 2012) اعتقاد معلمات رياض الأطفال بأن السلوك الكاريزمي للمدريات أفضل طريقة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، وعلاوة على ذلك فإن ممارسة المدريات للتعاطف ومشاركة العاملين في القرارات المختلفة يحسن الأداء الوظيفي للمعلمات في رياض الأطفال وبالتالي ينعكس أثره علي المؤسسة ككل.

### المحور الثاني الثقافة التنظيمية:

#### نتائج البحث

حيث تكون هذا المحور من (٢٤) عبارة وتم إجراء المعالجات الإحصائية وذلك لكل عبارة من عبارات المحور وللمحور ككل، كما يلي:



## جدول (٦) المعاملات الإحصائية للمحور الثاني بالاستبانة (الثقافة التنظيمية) ن = ٩٠

رقم العبارة	البنود	ن	الدلالة
١	يتصرف المسنولون في الروضة بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية	٣٠,٨	دال عند مستوى ٠,٠١
٢	تبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات المعلمات (العاملين) بالروضة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	٢٨,١	دال عند مستوى ٠,٠١
٣	يكافأ الأداء المتميز للعاملين بالروضة.	٤٠,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
٤	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة (للمروضة) تؤخذ بعين الاعتبار.	٣١,٢	دال عند مستوى ٠,٠١
٥	إزالة المسنولين الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بالروضة دون تفرقة.	٤٦,٦	دال عند مستوى ٠,٠١
٦	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية بالروضة.	٢٧,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
٧	يتلقى العاملون بالروضة تقارير مفصلة بصورة منتظمة عن كيفية أدائهم.	٣٧,١	دال عند مستوى ٠,٠١
٨	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الروضة خلال السنوات القليلة الماضية نجاحها.	٤٣,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
٩	دراسة التقنيات الحديثة, والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمل بالروضة.	٣٢,١	دال عند مستوى ٠,٠١
١٠	منح العاملين في الروضة فرصاً عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات معينة.	٤٥,٨	دال عند مستوى ٠,٠١
١١	استخدام طرق تشكيل فرق العمل في الروضة بصورة ملائمة.	٢٥,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
١٢	الاهتمام بتطبيق العدل في الروضة	٤٠,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
١٣	تشتهر الروضة بتميزها بالأداء الجيد.	٣٠,٨	دال عند مستوى ٠,٠١
١٤	يرتبط العاملون في الروضة ارتباطاً وثيقاً بالإدارات التي يعملون بها.	٤١,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
١٥	تناسب الصلاحيات الممنوحة للمسنولين في الروضة مع حجم مسنولياتهم.	٢٧,٢	دال عند مستوى ٠,٠١
١٦	يحصل الأفراد ذو القدرات الإدارية بالروضة على فرص حقيقية لتطوير مستقبليهم الوظيفي.	٤٦,٥	دال عند مستوى ٠,٠١
١٧	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين في الروضة.	٣٩,٥	دال عند مستوى ٠,٠١
١٨	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة.	٢٧,٢	دال عند مستوى ٠,٠١
١٩	يتخلى العاملون في الروضة عن خلافاتهم الشخصية ليساعد بعضهم بعضاً.	٣٧,١	دال عند مستوى ٠,٠١
٢٠	تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الروضة مع متطلبات التطوير والتغيير.	٤٣,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
٢١	يحافظ المسنولون على حسن سير العمل بالروضة.	٣٢,٢	دال عند مستوى ٠,٠١
٢٢	يتلقى المسنولين بالروضة تدريباً جيداً لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات.	٤٠,٤	دال عند مستوى ٠,٠١
٢٣	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في الروضة.	٤٨,٨	دال عند مستوى ٠,٠١
٢٤	تعلم القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في الروضة ولا تعوقها.	٢٦,٨	دال عند مستوى ٠,٠١
	الدرجة الكلية	٥٥,٢	دال عند مستوى ٠,٠١

وقد أكدت نتائج هذا المحور علي بعض الممارسات الإدارية التي تحمل نسبة كبيرة من جوانب الضعف من وجهة نظر أفراد العينة، مثل (تنتقي المديرية الأفكار المفيدة في إصلاح وتطوير الروضة) وهنا يبرز البعد الإقتصادي للثقافة التنظيمية الذي يهتم ببحث مؤسسات رياض الأطفال عن الأفكار المفيدة التي بدورها تحقق معايير النمو الدائم وإدماج الإمكانيات البشرية لتحقيق التطوير، و(يكرم أصحاب المجهودات الجادة والبناءة) ويخدم هذا البند البعد الاجتماعي للثقافة حيث يركز على تقاسم الخبرات بين الأفراد وتبادل الخبرات الشخصية

وتكريم الكفاءات وبناء شبكة علاقات فعالة بين العاملين، و(يطبق الأساليب الحديثة مع رؤوسيه قدر المستطاع) ويلعب هذا البعد التنظيمي دور هام في حل تلك المشكلة وإتباع الطرق الحديثة والأساليب والعمليات التي تساعد على تطوير أداء الروضة، و(يُحَثُّ العاملين علي البحث والاطلاع) حيث يفتقد العاملون تشجيع الإدارة العليا على البحث والاطلاع ولذا يجب نشر الثقافة التنظيمية بشكل يواكب التسارع الحاصل في نظم المعلومات والتقنية وتكنولوجيا التعليم، والاطلاع على التطورات الإدارية في دول العالم المتقدمة وذلك لتفعيل الالتزام التنظيمي بدرجة قوية لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

وبالرغم من ذلك إلا أن نتائج الجدول توضح أن جميع الممارسات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ومقاربة والفروق بينهم ضعيفة، وتتفق نتائج البحث مع كثير من الدراسات التي أشارت إلى أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية ومدى الدور الخطير التي تلعبه في صنع واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم داخل المؤسسات التعليمية ومنها دراسة (إيمان محمد عشاوي ٢٠٠٦)، وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة لها تأثير كبير على أداء الروضات، وأيضا تضمين المعلمين في التخطيط وصنع القرارات، ويلاحظ أن أغلبية الآراء أكدت على هيمنة الإدارة علي عملية صنع القرارات والتخطيط.

وأيضاً دراسة (عبد العزيز محمد داود ٢٠١١) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمصر، والتي جاء في أهم نتائجها قصور لتفعيل الثقافة التنظيمية، وأن مديري المدارس يتعين عليهم القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية. وقد توصلت نتائج دراسة (Ipek,C,2010) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن إدراك المعلمين لمجالات الثقافة التنظيمية تحقق بدرجة عالية.

وقد توصلت نتائج دراسة (lee,2019) إلى أن للثقافة التنظيمية أثر علي الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

والإبداع ليس مقتصر فقط على الهيكل الإداري في صنع واتخاذ القرارات وإنما يشمل جميع العاملين للنهوض بالمؤسسة ككل وهذا ما أكدته نتائج دراسة (عبد الله ابن حسن القحطاني ٢٠٠٨) أن الأنظمة واللوائح لها تأثير ايجابي لدى العاملين من الناحية الايجابية وكذلك التدريب والحوافز.

وترى الباحثة أنه يجب نشر الثقافة التنظيمية بشكل يواكب التسارع الحاصل في نظم المعلومات والتقنية وتكنولوجيا التعليم، والاطلاع على التطورات الإدارية في دول العالم المتقدمة وذلك لتفعيل الالتزام التنظيمي بدرجة قوية لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

وعليه فيجب أن تسعى المؤسسات التعليمية احتضان الأصول الفكرية المتوفرة لدى المؤسسات، والتدريب المستمر لمنتسبيها، وتكافئ العمل بروح الفريق، والتحاور والتفاوض لاستثمار المعرفة ونشرها المشاركة بها، لتعليم الآخرين، والاستقلالية في اتخاذ القرار ودعم التكنولوجيا الحديثة ومواكبة كل التجديدات والتطورات التي طرأت على وقتنا الحالي وهذا ما يسعى إليه البحث في التصور المقترح .

### التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية:

في ضوء التحليلات النظرية وما توصل إليه البحث من نتائج تقدم الباحثة تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية، يقوم هذا التصور علي مجموعة من المسلمات والمنطلقات، ويسعي إلي تحقيق عدد من الأهداف والغايات، من خلال مجموعة من الخبرات والأساليب والإجراءات والإمكانات والمتطلبات.

### ينطلق التصور المقترح من عدة مسلمات:

- اهتمام رؤية مصر ٢٠٣٠م بالتعليم.
- الضرورة الملحة للتطوير المستمر لإدارة الروضة.
- معلمة الروضة لها دوراً هاماً في حياة أطفالها.
- الاهتمام العالمي المتزايد بمؤسسات رياض الاطفال ومن ثم بتعليم وتربية طفل الروضة.
- اتباع النظام اللامركزي في إدارة التعليم وتمويله، ويتم تمويل مؤسسات رياض الأطفال مباشرة من قبل السلطات المحلية، وجعل التعليم مسؤولية مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الثقافة التنظيمية كمدخل تنظمي مناسب في تطوير إدارة رياض الأطفال.

### الأهداف والغايات:

- يهدف التصور المقترح إلي غاية أساسية هي تطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية، ولتحقيق هذه الغاية يلزم تحقيق الأهداف التالية:
- مساعدة الهيكل الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في علاج جوانب القصور والضعف في العملية الإدارية.
  - تفعيل الثقافة التنظيمية بشكل سليم؛ حتي يتثنى لإدارة الروضة تحسين الأداء، وتحقيق مسيرة التطوير المستمر.
  - الارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال؛ حتي تؤدي دورها علي الوجه الأمثل تجاه الفرد والمجتمع.
  - توظيف التكنولوجيا الحديثة في مساعدة الأفراد بمؤسسات رياض الأطفال في البحث عن المعرفة الجديدة واكتشاف كل ما هو جديد.

**المحتوي والخبرات:**

يعتمد تحديد المحتوى الذي يتضمنه التصور المقترح علي المعايير التالية:

- تطوير إدارة رياض الأطفال.
  - تحقيق أهداف التصور المقترح.
  - المرونة التي تسمح بإدخال تغييرات تنظيمية تتلائم مع حاجات إدارة الروضة إلي التطوير.
- ومن أبرز محتويات هذا التصور المقترح تطوير إدارة رياض الأطفال من خلال النقاط التالية:
- تشكيل ثقافة مؤسسية لرياض الأطفال تحمل بصمة المؤسسة من خلال الاطلاع علي الأهداف العامة، والخطط والخبرات السابقة.
  - تنظيم بيئة العمل بطريقة تضمن للعاملين مبدأ الراحة والأمان.
  - إدارة الموارد المادية والبشرية بطريقة سليمة تساعد علي تحقيق أهداف الروضة.
  - إشراك العاملين في تحديد ملامح الثقافة المؤسسية عن طريق الاجتماعات وفرق العمل وتبادل الآراء والخبرات .
  - بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة تضمن مجموعة من السلوكيات والقواعد والقيم والمعتقدات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة ونابعة من ثقافة البيئة المحيطة.
  - الالتزام بما تقتضيه الثقافة العامة للمؤسسة في ضوء اللوائح والقوانين الخاصة.
  - الربط بين الرؤية الخاصة بالمؤسسة وبين الأهداف الفردية والجماعية من خلال تشجيع التعاون والمشاركة وابدأ الرأي.
  - توزيع المسؤوليات علي أفراد من مختلف المستويات داخل الهيكل الإداري، من ذوي الكفاءة والسلوك القويم.
  - تعزيز النمو المهني المستمر للعاملين داخل المؤسسة؛ وتجديد كفاياتهم المهنية بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتدار .
  - تسليط الضوء علي من هم أكثر التزاماً بثقافة المؤسسة، وتحفيزهم حتي يكونوا مثلاً يحتذى به.

**الأساليب والإجراءات:**

تقترح الباحثة عدداً من الأساليب والإجراءات لتنفيذ هذا التصور وهي كالتالي:

- إعادة تنظيم مهام إدارة رياض الأطفال باستخدام الثقافة التنظيمية.
- تدريب العاملين علي النظم الحديثة باستمرار.
- ترتيب بيئة العمل بشكل يضمن الراحة والأمان للعاملين.
- توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بشكل يضمن تحقيق أهداف الروضة.
- المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية بمشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار التعليمي ، وعرض المقترحات والآراء.

## الإمكانات والمتطلبات:

- يلزم لتنفيذ هذا التصور توافر عدد من المتطلبات والإمكانات وهي كالتالي:
- توفير الدعم المادي اللازم لتنفيذ هذا التصور المقترح سواء فيما يختص بتنظيم بيئة العمل و تطوير النظم الإدارية أو ما يختص بتوظيف الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أهداف الروضة.
- تهيئة الروضة للتطوير الجديد وتدريب العاملين علي كل ما هو جديد من خلال كليات التربية لخدمة المجتمع.
- دعم ومساندة مؤسسات المجتمع المحلي للروضة وتفعيل المشاركة المجتمعية.
- الاستفادة بخبرات المختصين في مجال التنظيم المؤسسي وخبراء التربية عند تطبيق مدخل الثقافة
- التنظيمية في رياض الأطفال.

## آليات تنفيذ التصور المقترح:

- يحتاج تطوير إدارة مؤسسات رياض الاطفال في ضوء مدخل الثقافة التنظيمية إلى تقديم آليات حقيقية وواقعية تعمل على تحقيق الهدف المنشود وهي كالأتي:
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لجميع القائمين على العمل بمجال رياض الأطفال حو أنماط الثقافة التنظيمية القوية وكيفية توظيفها في تطوير مؤسسات رياض الاطفال.
- وضع دليل ارشادي للروضات يقدم إطارا واضحا لأبعاد الثقافة التنظيمية المنشودة والمحافظة على استمرارها داخل المؤسسة.
- بناء وتدعيم شراكة فاعلة بين الروضات ومؤسسات المجتمع المدني بما يدعم التطوير المستمر في المناخ التنظيمي للمؤسسات.
- عمل ندوات واجتماعات لتحسين مستوي الثقافة التنظيمية لجميع العاملين بالروضات من مدراء ومعلمات من خلال زيادة وعيهم بأهمية الثقافة التنظيمية كمدخل هام لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.
- توفير الموارد المادية التي تساعد على تأسيس بيئة تنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.
- عمل مسابقات لاختيار أفضل روضة تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وبناءة.

## المعوقات المحتملة أثناء تطبيق هذا التصور المقترح:

- إن توفير المتطلبات اللازمة التي يمكن ان تسهم في تفعيل هذه الحلول وتطبيقها, قد يواجه بعض المعوقات, ومن الممكن بلورة بعض المعوقات التي تعترض تنفيذ هذا التصور المقترح على النحو التالي:
- انخفاض الوعي بالثقافة التنظيمية, وآليات تنفيذها بشكل سليم. ضعف القدرات التخطيطية , وعدم قدرة الخطط الموضوعية على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ضعف القدرات التدريبية والمهنية للعاملين بالهيكل الإداري.

- قلة الإمكانيات المادية، وضعف الموازنة العامة التي تستند إليها الإدارة في تلبية متطلبات العمل.
- غياب الرضا الوظيفي من قبل العاملين، وبالتالي عدم الرغبة في التطوير والتغيير.
- ضعف قنوات الاتصال بين العاملين وبعضهم، وبين الإدارة ومؤسسات المجتمع المدني.
- غياب الرقابة الجادة والمتابعة المستمرة لأداء العاملين، مما يساعد على التهاون في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وانتشار الفوضى.

### كيفية التغلب على معوقات تطبيق هذا التصور المقترح:

على الرغم من وجود معوقات تحول دون تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء الثقافة التنظيمية؛ إلا أن هناك مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات وهي كالتالي:

- توعية العاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأهمية تطبيقها لتطوير العملية الإدارية بالروضة وينحقق ذلك من خلال التدريب على تطبيق تلك المعايير وعقد الندوات وتبادل الخبرات وورش العمل.
- مشاركة العاملين وذوي الخبرة في نشر ثقافة المؤسسة ونشر الخبرات وتبادلها.
- تشجيع العاملين على التنمية المهنية المستدامة من خلال التدريبات المستمرة.
- الحرص على العدالة المؤسسة عند توزيع المهام وإعمال مبدأ المساواة في العمل.
- الإكثار من حملات التوعية والندوات والاجتماعات وتبادل الزيارات للتأكيد على أهمية الشراكة المجتمعية بالروضة ومؤسسات المجتمع المدني.

### المراجع :

#### أولاً المراجع باللغة العربية:

- ١- السيد عبدالقادر شريف (٢٠١٧): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة، عمان.
- ٢- ----- (٢٠١٤): ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال، القاهرة، دار الجوهرة.
- ٣- إيمان محمد عشموي (٢٠٠٦): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٤- بوياية محمد الطاهر (٢٠٠٤): دراسة الفاعلية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- ٥- تهاني محمد حسن (٢٠٢٢): إدارة مؤسسات رياض الأطفال في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع١٠٧، ص٤١٧-٤٤٤.
- ٦- جمال الدين العويسات (٢٠٠٣): مبادئ الإدارة، دار هامة للطباعة والنشر، الجزائر.
- ٧- جودت عزت عطوي (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية)، دار الثقافة، عمان.

- ٨- حسين حريم(٢٠١٩): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
- ٩- خضير كاظم محمود الفريجات(٢٠٠٩): السلوك التنظيمي: المفاهيم معاصرة, الأردن, عمان: أثير للنشر والتوزيع.
- ١٠- ديفيد فرانسيس-ومايك وود كوك (١٩٩٥): القيم التنظيمية (ترجمة: عبد الرحمن هيجان) وراجع الترجمة د. وحيد أحمد الهندي , د. عادل عبد الله الصعبري, معهد الإدارة العامة: الرياض.
- ١١- رانيا عبد المعز الجمال (٢٠١١): في التربية المقارنة برياض الأطفال, دار الكتاب الجامعي, القاهرة.
- ١٢- رافدة الحريري(٢٠١٣): نشأة وإدارة رياض الأطفال, دار المسيرة, عمان.
- ١٣- زكريا مطلق الدوري, بشري هاشم محمد العزاوي (٢٠٠٤): إدارة المعرفة وانعكاساتها علي الإبداع التنظيمي, ضمن محور المؤتمر الخامس, بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي", (٢٦-٢٨).
- ١٤- سلامة عبد العظيم حسين , خالد عبد العظيم حسين(٢٠٠٦):الذكاء الوجداني للقيادة التربوية, عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ١٥- عاشور إبراهيم الدسوقي, محمد صبري الحوت(٢٠١٤): القيمة المضافة مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية, مكتبة الأنجلو المصرية, القاهرة.
- ١٦- عبد عبد اللطيف, وجودة محفوظ(٢٠١٠): دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية, دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية, ٢٦ع.
- ١٧- عزة جلال مصطفى(٢٠١٠): إدارة التطوير برياض الأطفال " نماذج عربية", دار النشر للجامعات, القاهرة.
- ١٨- عبد العزيز محمد داوود(٢٠١١):الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة, دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ, مجلة كلية التربية , جامعه عين شمس ع (٣٥), القاهرة.
- ١٩- عبد الله بن حسن القحطاني (٢٠٠٨): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة. رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة أم القرى, السعودية.
- ٢٠- عبد العزيز حسن آل حسن (٢٠٠١): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي, دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير, الرياض, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢١- عبد الغني محمد إسماعيل(٢٠١٣): إدارة رياض الأطفال, دار الكتاب الجامعي, صنعاء.
- ٢٢- علي صديق الحكمي(٢٠٠١): سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط, مجله المعرفة, الرياض.

- ٢٣- علي مصطفى العليمات (٢٠١٧): الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات, المجلة التربوية, الكويت, مجلد ٣١, عدد ١٢٤, ١٠٤-١٥٦.
- ٢٤- فاطمة أحمد أبو حمدة (٢٠١٠): الاتجاهات المعاصرة لتنمية الكفايات التعليمية لمعلمات رياض الأطفال, المؤلف, عمان.
- ٢٥- فاطمة عبد الله ناصر (٢٠١٨): تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بجودة الاداء في العلاقات العامة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت, مجلة كلية التربية, جامعة بنها, ٢٩, ١١٣ع.
- ٢٦- محمد جاسم العبيدي, ألاء محمد جاسم (٢٠١٠): الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع, مركز ديونو, عمان.
- ٢٧- محمود العميان (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, عمان: دار وائل للنشر.
- ٢٨- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠): نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
- ٢٩- محمد سعيد سلطان (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي, الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة.
- ٣٠- موسى اللوزي (٢٠٠٧): التنظيم وإجراءات العمل, عمان: دار وائل.
- ٣١- نوال سعيد عبدا لله الغامدي (٢٠٠٨): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة. جامعة أم القرى.
- ٣٢- نبيل سعد خليل (٢٠١٥): مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية, القاهرة, دار الفجر.
- ٣٣- هالة مصباح البنا (٢٠١٣): الإدارة المدرسية المعاصرة, دار صفاء, عمان.
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:
- 34- Afaga, L. (2007). An Evaluation to guide Implementation of Beginning Teacher Technology Competenc, American journal of Teacher Education, 102 (3).
- 35- Avalos, B. (2011). Teacher professional Development in Teaching and Teacher Education over Ten years, Teaching and Teacher Education , 27(1), P10- 20.
- 36- Santoriello, A. J. (2015). Assessing Unique Core Values with the Competing Values Framework: The CCVI Technique for Guiding Organizational Culture Change (Unpublished Doctor Dissertation), Portland State University, Portland, Oregon.
- 37- Chen, Y & Cheng, J. Leadership behavior and job performance of teachers in public and private kindergartens, the perspectives of institutionalization,



- reason, and feeling, school effectiveness and school improvement: an international journal of research , policy and practice ,239(23), (2012).
- 38- GUVENCE, H-ACIGOZ, K.U- Isbirlikli Ogrenme ve Kavram Haritalamamn Ogrenme Stratejisi Kullanmi Uzerin Dekietkileri, Kuram ve Uygulamada EGitim Bilimler Dergisi, ,7, 2007, p117.
- 39- Ipek, C, Organization culture in predicting organization commitment for Turkish primary schools. the journal of Asia Pacific education, N12. Vol. 4, (2010).
- 40- Kundu, Kaushik,. ),( 2009): Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization, C'U'MJ'B Journal, 2(4).
- 41- Lee,Y(2019): the impact of culture on organizational performance in Singaporean companies working in the field of technology,insurance and health the international journal of engineering and science,3(4),8-13.
- 42- Mirjana, P. & et al; Early Childhood Education Reform in Serbia, Establishment of Regional Model Centre for Dissemination New York, 2012.
- 43- Mohammed El Sayed A. Wahed (2012): Effective communication of Urban and Rural school leaders Graduate School of Education, degree of Master, The American University in Cairo Spring 2012.
- 44- Pavlovic, N: Leadership style and organizational culture in the school, (Germany: Lambert academic company 2012.
- 45- Schneider. W.. (2000): “ Why good Management ideas fail : The neglected power of organizational Culture”. Strategy & Leadership. Vol.28. No.1.
- 46- ZEHIRA CEMAL & ERTOSUNB ÖZNUR GÜLEN – The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. Procedia Social and Behavioral Sciences 24 ,1460-1474,7th International Strategic Management Conference, Istanbul Commerce University, Turkey, 2011. 1460- 1474.
- 47- <http://www.sciedupress.com>. (الأربعاء ٢٠٢٢/١٢/٢٨ الساعة ١٠م)
- 48- <http://www.dotjournal.com>.(الجمعة ٢٠٢٣/١/٦ الساعة ١٠م)