

**تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات  
رياض الأطفال بمحافظة المنيا في ضوء بعض  
المتغيرات التنظيمية**

**A proposed vision to develop the Job  
Performance of Kindergarten Supervisors in  
Minia Governorate in the light of some  
.Organizational Variables**

إعداد

أ.م.د/ هاني السيد محمد العزب

أستاذ أصول تربية الطفل المساعد

كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة المنيا

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلد العاشر - العدد الثاني

أكتوبر ٢٠٢٣

## تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية

A proposed vision to develop the Job Performance of  
Kindergarten Supervisors in Minia Governorate in the  
light of some Organizational Variables

أ.م.د/ هاني السيد محمد العزب \*

### الملخص:

هدف البحث التعرف إلى واقع بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال، وواقع الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال، وتحديد العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال وبعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني بمحافظة المنيا، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (٣٦) موجهة رياض أطفال، وأظهرت النتائج أن واقع بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة، وواقع الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال، وتم تقديم تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، موجهات رياض الأطفال، المتغيرات التنظيمية.

\* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا

**Abstract:**

The objective of the research is to identify the reality of some organizational variables for the technical guidance of kindergartens, and the reality of job performance for kindergarten supervisors, and to determine the correlation between the job performance of kindergarten supervisors and some organizational variables for technical guidance in Minia Governorate, and to present a proposed vision for developing the job performance of kindergarten supervisors in the light of some variables. Organizational technical guidance for kindergartens in Minia Governorate, and to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used, and the questionnaire for the purpose of collecting data from the sample members, which numbered (36) directed kindergartens, and the results showed that the reality of some organizational variables of technical guidance for kindergartens came to a medium degree, and the reality of performance The job of kindergarten supervisors came to a medium degree, and that there is a positive relationship with statistical significance between some organizational variables and the job performance of kindergarten supervisors, and a proposed vision was presented to develop the job performance of kindergarten supervisors in the light of some organizational variables.

**Key words:** Job Performance, Kindergarten Supervisors, Organizational Variables.

## تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية

A proposed vision to develop the Job Performance of  
Kindergarten Supervisors in Minia Governorate in the  
light of some Organizational Variables

أ.م.د/ هاني السيد محمد العزب \*

### مقدمة البحث:

تعد عملية التوجيه من أهم عمليات الإدارة التربوية لكونها الوسيلة الفعالة لمتابعة التنفيذ والتحقق من تطبيق السياسات التربوية والخطط التعليمية المرسومة، لذا يتوقف نجاح العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال على أداء هيئة التوجيه الفني؛ لأنها تتعامل مع أهم عناصر العملية التربوية ألا وهي معلمة رياض الأطفال، فالمعلمة تحتاج إلى التوجيه الفني؛ كي تلم بأساليب التربية الحديثة وطرق تنفيذها.

ومن منطلق أن التركيز على التعلم في القرن الحادي والعشرين يتضمن إعداد الطلاب - من رياض الأطفال حتى التعليم الجامعي - للإندماج في عالم يتزايد فيه التنوع والتعقيد باستمرار، وتشجيع المعلمين على دمج تقنيات الوسائط المتعددة في الأنشطة اليومية، ومساعدة الطلاب على استكشاف وإتقان مهارات جديدة للتوصل إلى ما يتعلمونه مثل: القيادة، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الوقت، والإدارة الذاتية، والقدرة على التكيف، والتفكير

\* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا

التحليلي، والوعي العالمي، وكما يبدو أن هناك إجماعاً على ظهور أطر تربوية جديدة للتعامل مع التحديات المعقدة التي سيواجهها الطلاب والمعلمون في القرن الحادي والعشرين وما بعده<sup>١</sup> (Bernhardt, 2015, p. 5).

وبناء عليه، يتطلب ذلك من التوجيه الفني لرياض الأطفال مساندة الأطر التربوية الجديدة لتقديم الدعم الفني لمعلمات رياض الأطفال ومن أجل تحقيق ذلك يجب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية؛ والتي تلعب دوراً كبيراً في تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال من ناحية تشكيل وتعديل القيم والعادات والسلوك الوظيفي، ومن ثم فنجاح التوجيه الفني في تحسين المتغيرات التنظيمية الملائمة للموجهات من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تدعم سبل الثبات والاستقرار للموجهات من جهة، وللتوجيه الفني من جهة أخرى، ومن بين هذه المتغيرات: البناء التنظيمي، والاتصال التنظيمي، والتحفيز الإداري، والتنمية المهنية.

ويشير البناء التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم والسلطة، وإعداد التقارير، وقنوات الاتصال الرسمية، وتوضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار، والمساعدة في تدفق المعلومات هي إحدى التسهيلات التي يوفرها البناء التنظيمي للمؤسسة، كما يحدد البناء التنظيمي كيف يتدفق العمل من خلال تحديد التقارير الرسمية وأدوار العمليات والعلاقات داخل المؤسسة فالمخطط التنظيمي هو رسم توضيحي بسيط لأدوار وهيكل المؤسسة وتقسيم الأدوار إلى وظائف

---

١ اتبع الباحث في توثيق المراجع في المتن وقائمة المراجع الإصدار السابع من نظام (APA7)

مسؤولة ومحددة من المهام (Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A., 2016, p.456).

أما الاتصال التنظيمي فهو عملية إدارية تسهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة تقوية التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات لهذا الاتصال لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بكل يسر؛ مما يشجع العاملين على ابتكار خبرات جديدة ومتنوعة؛ فينعكس إيجابياً على أدائهم في العمل (Mumby, 2018, p. 11).

وتعتبر الإدارة التحفيزية أمر بالغ الأهمية إذا كان الموظفون سيشعرون بالتقدير ويلتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة، فالتحفيز الإداري هو عملية إدارية اجتماعية نفسية تهتم ببيئة العمل، وظروف العمل، والعلاقات الشخصية، والسياسات التنظيمية، ومحتوى وطبيعة الوظيفة، لتحفيز الموظف على تحسين أدائه، فلكي تُفعل استراتيجيات التحفيز، يجب أن يكون هناك أساس للأجر العادل، وظروف عمل جيدة، وبيئة عمل مريحة وأمنة، ويجب أن يكون الموظفون على دراية بمسؤولياتهم وأهدافهم في العمل، ويجب أن تكون هناك فرص للتعليم والتدريب بالإضافة إلى الترقى الوظيفي (Wanjau, M. N., & Kyongo, J. K., 2013, p. 238).

وتأسيساً على ما سبق، تزداد أهمية وجود بيئة تنظيمية صحية في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات والمنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع؛ مما يفرض على المؤسسة تحسين الأداء والتطوير المستمرين، ولما كانت المتغيرات تمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد

من أن يتأثر الأداء الوظيفي بهذه المتغيرات السائدة، فإما أن تكون مشجعة للأداء الوظيفي أو معوقة له، فالمتغيرات التنظيمية الصحية تعطي الفرصة لتحسين الأداء الوظيفي وتشجع التجديد، وتمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل (الطلاء، ٢٠١٧، ص ٦٨).

والتوجيه الفني لرياض الأطفال يحتاج لتوفير متغيرات تنظيمية جيدة من أجل تحسين أداء موجهات رياض الأطفال فيه؛ ليتسنى له القيام بوظيفته الحيوية للعملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث الحالي؛ حيث يسعى الباحث إلى التعرف على دور المتغيرات التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال وسبل تطويرها.

### مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث من خلال ما يلي:

- ما أوصى به المؤتمر الذي عقدته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالإشتراك مع وزارة التربية والتعليم؛ والذي جاء بعنوان (التوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤م)، ومن توصياته ما يلي:

○ تحسين التشريعات الخاصة بالموجه الفني بما يضمن تفعيل نظام للمحاسبية وتحديد طرق وشروط إثابتهم، ومجازاتهم، مع وضع قواعد لتحفيز المبدعين منهم، وتدريب الموجهين على آليات تحقيق جودة الفاعلية التعليمية.

- تركيز التوجيه الفني على المتابعة الفنية فقط والبعد عن الأعمال الإدارية.
- تفعيل نظام التواصل الإلكتروني على مستوى (المعلم- الموجه- الإدارة المدرسية) وعلى مستوى الإدارات التعليمية.
- الاستفادة من التقارير الفنية للموجهين وعلاج المشكلات المتضمنة بها.
- إعداد كتيب يوضح دور التوجيه الفني في تفعيل ممارسات الجودة ومراحل العمل المختلفة، وإعداد وثيقة لمعايير منظومة التوجيه الفني.(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، <http://naqaae.eg/?p=1347>)

● ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة كل من (محمدي، ٢٠٠٤ ؛ علي، ٢٠١٥؛ عبد النظيف، ٢٠٢١) التي أجريت حول التوجيه الفني بمرحلة رياض الأطفال بمصر، ومن أهم نتائجها: قصور التوجيه الفني في تطوير أداء المعلمات وقد أرجعت ذلك إلى ضعف الكفاءة المهنية لبعض الموجهات، وعدم وضوح معايير استخدام أساليب الإشراف الحديثة، وكثرة ضغوط العمل لدى موجهات رياض الأطفال، وقلة برامج التنمية المهنية للموجه الفني برياض الأطفال، وضعف الحوافز المادية المقدمة للموجه الفني، وكثرة الأعباء الإدارية للموجه الفني برياض الأطفال، وصعوبة التنقل بالنسبة لبعض الموجهات خاصة في المناطق النائية، وقلة خبرة بعض الموجهات في التوجيه الفني الفعال للمعلمات؛ مما



يفقد عملية التوجيه الفني فاعليتها ويمثل عائقاً أمام تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.

● **التعامل الميداني للباحث مع موجهات رياض الأطفال** - بوصفه وكيلاً للكلية لشئون التعليم والطلاب والمنوط بمتابعة الإشراف على مكتب التدريب الميداني لطالبات كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا-، ومن ملحوظاته على ما تبديه موجهات رياض الأطفال من رؤى متعددة تجاه إيجابيات وسلبيات التوجيه الفني برياض الأطفال، تبلورت فكرة البحث الحالي للتعرف على واقع بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموجهات من وجهة نظرهن في محافظة المنيا.

● **ومن خلال الإطلاع على قانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م ولائحته التنفيذية؛ يتضح أن المادة (٦) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون؛ والتي تنص على أن تكون نسب وظائف التوجيه الفني على النحو التالي: موجه عام واحد بالمديريات من المستوى الأول المتميز والمستوى الأول، موجه أول واحد بالمديريات من المستوى الأول المتميز والمستوى الأول مع الموجه العام، يشرف على إدارات المستوى الثاني والثالث كل فيما يخصه، وواحد بكل إدارة تعليمية من المستوى الأول، وموجه بالإدارات من المستوى الأول والثاني والثالث بواقع موجه واحد لكل (٤٠) عضواً من وظائف المعلمين الواردة في القانون أو الإحصائيين، ومن خلال البحث في البيانات الإحصائية لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا يتضح أن عدد الموجهات (٥٦) موجهة يكلف بالإشراف على (٢٥٢٠) معلمة موزعين**

على الحضرة والريف؛ ففي الحضرة يبلغ عددهن (١١٦٨) معلمة، أما في الريف يبلغ عددهن (١٣٥٢) معلمة، أي يبلغ النصاب الخاص بكل موجهة حوالي (٤٥) معلمة (وزارة التربية والتعليم، الإحصاء الاستقراري لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣)، أي أكثر من النسبة التي حددها قانون التعليم، وهذا بالإضافة إلى تواجد الروضات في أماكن متفرقة في القرى؛ مما يتطلب جهداً ومشقة السفر إليها، وأيضاً عبء مادي لموجهات رياض الأطفال.

- إجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مشكلة البحث والإلمام بجميع جوانب المشكلة البحثية، وذلك من خلال استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع عدد (١٥) موجهة رياض أطفال؛ وطرح سؤال مفتوح نص على " ما التحديات التي تحول دون قيامك بمهامك ومسئولياتك الإشرافية؟"؛ فأسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن أن هناك تحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية تحول دون قيام الموجهات بدورهن، وتتمثل هذه التحديات في بيئة العمل الخارجية فيما يلي: ضعف مشاركة الموجهة الأولى لهن في القرارات الخاصة بالندب أو الانتقالات، ونقص برامج التدريب والتأهيل المتخصصة لهن، وقلة وضوح الدور والمسئوليات الخاصة بالتوجيه الفني، وقلة صرف حوافز أو مكافآت لهن، وكثرة المهام الموكلة للموجهات، وقلة توافر الوقت الكافي للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل الإشرافي، وإرتفاع نصاب موجهات رياض الأطفال، وضعف العدالة الواضحة بينهن وبين بقية الموجهات في المراحل التعليمية الأخرى، أما تحديات بيئة العمل الداخلية تتمثل فيما يلي: تواجد الروضات في أماكن بعيدة عن مساكنهن مع صعوبة توافر المواصلات لهذه الأماكن، وضعف وعي مديري المدارس الابتدائية بطبيعة العمل برياض الأطفال،

وضعف استجابة المعلمات لتعليمات الموجهة؛ مما يؤدي ذلك إلى التأثير على حالتهم النفسية، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي.

ويرى الباحث أن وجود مثل هذه التحديات وشعور الموجهات بضعف الرضا الوظيفي؛ يؤثر على أدائهن، فيصبح أداءهن الوظيفي منخفضاً؛ وبالتالي ينعكس ذلك على أداء معلمات الروضة، فالموجهات غير قادرات على إعطاء المعلمات داخل الروضات كل ما يحتاجونه من توجيه وإشراف؛ مما ينعكس سلباً على جودة المخرج وهو الطفل.

وبناء عليه، فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن السؤال الرئيس كيف يمكن تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني بمحافظة المنيا؟ ويتفرع إلى الأسئلة التالية:

جدول (١) ما واقع بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظر موجهات رياض الأطفال؟

جدول (٢) ما واقع الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن؟

جدول (٣) ما العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال وبعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني بمحافظة المنيا؟

جدول (٤) ما التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني بمحافظة المنيا؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على واقع بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظر موجهات رياض الأطفال.
2. الوقوف على واقع الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال وبعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني بمحافظة المنيا.
4. تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا.

### أهمية البحث:

جاءت أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية للبحث:

تمثلت الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يلي:

1. تناول هذا البحث موضوع المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال باعتباره أحد الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر.

٢. قد تفتح نتائج هذا البحث آفاقاً جديدة أمام الباحثين الآخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع البحث.
٣. قد تسهم نتائج هذا البحث في إثراء المكتبة التربوية خاصة مع ندرة الأبحاث والدراسات - في حدود علم الباحث - التي تناولت المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.

#### الأهمية التطبيقية:

تمثلت الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما يلي:

٤. قد تقدم مقترحات إجرائية للقائمين على التوجيه الفني برياض الأطفال بمحافظة المنيا بشأن تطبيقات المتغيرات التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي.
٥. قد يفيد تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بمستوى تطبيق المتغيرات التنظيمية وما تعكسه من تأثير على الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؛ مما يساعد الإدارة المركزية لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم على تحقيق مستويات متناسبة من المتغيرات التنظيمية.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث؛ لدراسة بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال، وذلك باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة مشكلة البحث، لجمع المعلومات والحقائق

والبيانات من خلال الإطار النظري للبحث، ومن ثم استطلاع رأي مجتمع البحث وتحليلها وتفسيرها وفقاً لإجراءات الدراسة الميدانية.

### مصطلحات البحث الإجرائية:

#### • الأداء الوظيفي Job Performance :

يُعرف الباحث الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال إجرائياً بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة موجهة رياض الأطفال، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع بها موجهة رياض الأطفال متطلباتها الوظيفية بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التوجيه الفني بكفاءة وفعالية.

#### • المتغيرات التنظيمية: The Organizational Variables

يُعرف الباحث بعض المتغيرات التنظيمية إجرائياً بأنها: تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل التوجيه الفني لرياض الأطفال يختلف باختلافها، ويتأثر في ترتيب واجباته التي تستخدم من أجل تنظيم أعماله التي ينبغي إنجازها، ونظراً لتعدد هذه المتغيرات فإن هذا البحث سوف يقتصر على أربعة متغيرات وهي: البناء التنظيمي، الاتصال التنظيمي، التحفيز الإداري، التنمية المهنية.

#### • التوجيه الفني لرياض الأطفال Technical Guidance:

يُعرف الباحث التوجيه الفني لرياض الأطفال إجرائياً بأنه: عملية فنية إدارية تشاركية قيادية إنسانية شاملة تقوم بها موجهات رياض الأطفال؛ بهدف معاونة المعلمات على تطوير أدائهن الوظيفي.

### • موجهة رياض الأطفال: Kindergarten Supervisor

يُعرف الباحث موجهة رياض الأطفال إجرائياً بأنها: موظفة تُعينها وزارة التربية والتعليم، بناءً على ترشيحها من قبل لجنة اختيار الموجهين التربويين للإشراف على معلمات رياض الأطفال، تتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة وعلى قدر كبير من الخبرة التربوية والمهارات القيادية التي تؤهلها لمهمة الإشراف التربوي، وظيفتها الرئيسية مساعدة المعلمات على النمو المهني، وتقديم الخدمات الفنية لهن، لتحسين العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال.

#### حدود البحث: التزم البحث الحالي بالحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية وهي: البناء التنظيمي، الاتصال التنظيمي، التحفيز الإداري، التنمية المهنية.
٢. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
٣. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الحالي على التوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا.
٤. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة محورين هما:

١- المحور الأول: الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.

٢- المحور الثاني: بعض المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي.

### المحور الأول: الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال

#### أولاً: التوجيه الفني لرياض الأطفال:

يُعد التوجيه الفني الركيزة الأساسية التي تسهم في تطوير عناصر العملية التربوية بجميع أبعادها المختلفة من خلال إسهاماته في الميدان التربوي، وتعامله المباشر مع قطبي العملية التعليمية: المعلم والمتعلم، وقد تم تطويره بشكل كبير وتحويله من دور الرقابة وتصيد الأخطاء إلى دور الميسر والموجه للعملية التعليمية؛ مما كان له الأثر في مساندة التطورات والتغيرات التكنولوجية المختلفة (عطير، ٢٠١٧، ص ٦٢٤).

#### ويُعرف التوجيه الفني بأنه:

١. تلك الجهود الفنية والإدارية والتربوية المنظمة التي يبذلها جهاز التوجيه الفني بهدف متابعة وتوجيه إدارات المدارس للارتقاء بمستوى الأداء المدرسي كوحدة إدارية وفنية لتطوير العملية التعليمية، ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز الإيجابيات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء المدرسي (الراسبي، ٢٠١٢، ص ١١٤).



٢. عملية تستهدف رفع القدرات المهنية للمعلمين بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، والتطورات التكنولوجية، من خلال التخطيط الجيد، وهو ما يؤدي إلى رفع الممارسات التربوية عند المعلمين على نحو أفضل (عطير، ٢٠١٧، ص ٦٣٥).

٣. عملية فنية قيادية إنسانية شاملة يقوم بها نخبة من القيادات التربوية؛ حيث تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم (الغامدي، ٢٠١٩، ص ٧).

٤. عملية فنية مهنية منظمة تستهدف تحسين العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال، وتطوير أداء المعلمات مهنيًا؛ وذلك من خلال تقديم الخبرات المناسبة، وتهيئة الظروف والإمكانات لتحقيق النمو الشامل لطفل الروضة (عمر، ٢٠١٥، ص ٢٨٦ - ٢٨٧).

كما أشارت دراسة (الأبيض، والرويلي، ٢٠١٦، ص ١١٦) إلى أن مفهوم التوجيه الفني الحديث يتميز بأنه: شوري تعاوني هدفه النهوض بعملية التعليم والتعلم؛ وتربوي قيادي تشخيصي وتقويمي لجميع عناصر الموقف التعليمي؛ وتطويري يهدف إلى تطوير النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال.

وأكدت بشير (٢٠١٥، ص ٨٠ - ٨١) على أنه يجب أن تتمتع موجهة رياض الأطفال بمجموعة من الخصائص تؤهلها لممارسة واجباتها الإشرافية والتوجيهية بنجاح، وهي كما يلي:

١- الخبرة الواسعة: تأتي من ممارسة المهنة، والإطلاع المستمر والقراءة المنظمة، ويندرج تحت ذلك ما يلي:

١. المعرفة الوافية بمجال تربية طفل ما قبل المدرسة.
  ٢. الإلمام بمهارات تخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة، والقدرة على تحليل المعوقات التي تعوق تقديمها وتقديم الحلول لها.
  ٣. المعرفة بأساليب القياس والتقييم بمرحلة رياض الأطفال، وشروط إعداد الاختبار الجيد وكيفية تحليل نتائجه؛ لمساعدة معلمات رياض الأطفال في عملية التقييم.
  ٤. الإلمام باحتياجات معلمات رياض الأطفال، والبرامج التدريبية المناسبة لتطوير أدائهن.
- ٢- **التجديد التربوي:** ويتحقق ذلك من خلال القدرة على تطبيق طرق وأساليب تعليم وتعلم طفل ما قبل المدرسة الأكثر نجاحاً، والقدرة على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم.
  - ٣- **الإهتمام بنمو أطفال الروضة:** ويتم ذلك من خلال تكوين اتجاهات تربوية حسنة عن النمو الشامل لأطفال الروضة وصقل السلوكيات المرغوب فيها لتعزيز السلوك الإيجابي لديهم.
  - ٤- **جودة التخطيط:** من خلال إعداد الخطة اليومية والأسبوعية والفصلية تجنباً للارتجالية والفوضى، كما يجب تجريد الخطة من النمطية والتكرار.
  - ٥- **جودة الإتصال الإداري:** ويتحقق ذلك من خلال إتقان مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي.
  - ٦- **سمات شخصية:** تلعب السمات الشخصية لموجهة رياض الأطفال دوراً مهماً في إنجاح عملها، مثل: الصدق، والأمانة، والصبر، والمثابرة،

واللباقة، والتواضع، والجد في العمل، ويدعم ذلك تلك الدورات التدريبية المتخصصة التي خضعت لها في مجال الإشراف التربوي الحديث.

ويتطلب الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال توافر العديد من

الكفايات المهنية، والتي منها ما يلي (القاسم، ٢٠١٩، ص ٩):

- **الكفايات الشخصية:** والتي تتضمن القدرات العقلية مثل الذكاء وقوة الإدراك والسمات الشخصية مثل القوة البدنية وقوة الشخصية، وضبط النفس، والابتكار، والقُدوة الحسنة، والقُدرة على التأثير على الآخرين، التمتع بقدر عال من الثقافة العامة، والتصرف بحكمة في تسيير الأمور، وسرعة البديهة، والقُدرة على الإقناع.
- **كفايات فنية:** وتتضمن الإلمام الجيد بأهمية مرحلة رياض الأطفال وكيفية تحقيق أهدافها، والتفهم للمناهج وطرق التدريس بمرحلة رياض الأطفال، واستخدام وتوظيف الأساليب التوجيهية المتنوعة بكفاءة وفاعلية مع معلمات رياض الأطفال، ومعرفة الوسائل التعليمية وكيفية توظيفها داخل قاعات الأنشطة، وطرح وتبني المبادرات والأفكار الإبداعية داخل الروضة.
- **كفايات التخطيط:** وتتضمن القدرة على تعيين الأهداف المطلوبة، والآلية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، والقدرة على تحديد الأولويات، والقدرة على وضع الحلول البديلة.
- **كفايات التنظيم والتنسيق:** وتمثل المجالات والأنشطة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، وإنجاز الأعمال المطلوبة بالكفاءة المطلوبة وضمن الوقت المحدد.

- الكفايات التكنولوجية: وتتضمن توظيف التقنيات الحديثة في العملية التربوية برياض الأطفال، والقدرة على البحث عن المعلومات الضرورية للعمل وتحليلها.
  - كفايات التنفيذ والمتابعة: وتتضمن المعرفة الكافية المتعمقة بمجال رياض الأطفال، ووضع معايير لإنجاز المهام والأنشطة، وترجمة الأهداف إلى إجراءات ملموسة ضمن إطار تنظيمي مخطط له، وتحديد إطار زمني لتنفيذها.
  - كفايات التقويم: وتتضمن مدى القدرة على تقييم مستوى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحديد مواطن القوة والضعف، واستخدام أساليب التقويم المتنوعة، وكتابة تقارير المتابعة وإجراء بحوث الفعل. وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية التوجيه الفني لرياض الأطفال بوصفه عاملاً أساسياً يلبي احتياجات معلمات رياض الأطفال التكوينية بما يحسن من أدائهن الوظيفي داخل رياض الأطفال، وذلك من خلال متابعة ما تقوم به المعلمات سواء عند تخطيطها للأنشطة التربوية، أو عند تنفيذها لها، أو عند التقويم، وكذلك أسلوبهن في ضبط وإدارة البيئة الصفية بما يتلاءم مع المستجدات التربوية الحادثة في مرحلة رياض الأطفال.
- ثانياً: الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال:**

تناولت العديد من الدراسات مفهوم الأداء الوظيفي على أنه:

- النشاط الذي يقوم به الموظفون من خلال أداء واجبات ومهام ومسئوليات محددة يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي (عوض، ٢٠١٣، ص ١٤١).

- درجة تحقيق وإتمام مهام ومسؤوليات وظيفية الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة وذلك بتحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين، ويرتبط الأداء الوظيفي بمؤشرين هما الكفاءة والفعالية؛ فمؤشر الكفاءة يُشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، والذي يفسر كيفية إنجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، أما مؤشر الفعالية يُعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقاً وهو ما يفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح (الخالدة، ٢٠١٧، ص ١٤٠).
  - درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية (السلامي، ٢٠١٧، ص ٩٥).
  - النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل مجموع من المهام والأنشطة والإجراءات والتي تهدف لاستغلال الموارد بشكل أمثل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (الجناعي؛ وعلى، ٢٠٢١، ص ١٥٢).
  - كل ما يبذل من أعمال وممارسات مهنية من قبل المشرف التربوي تجاه كل من مدخلات العملية التعليمية في المدارس لأجل تطوير المخرجات فيها، ويمكن ضبطه وقياسه من خلال المؤشرات المناسبة (الغليقة، ٢٠٢١، ص ٢٨١).
- وبناء على ما سبق يُعرف الباحث الأداء الوظيفي لموجهة رياض الأطفال على أنه:
- مدى قيام موجهة رياض الأطفال بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة للتوجيه الفني، ووفقاً لما جاءت به القوانين مع مراعاة كفاءة الموجهة.

- ما تبذله موجهة رياض الأطفال من أنشطة ومهام وظيفية، ومدى تفهمها لدورها واختصاصها في العمل الإشرافي، ومدى تقيدتها بالتعليمات التي تحددها الإدارة التعليمية، والنتائج التي تحققتها في إنجاز عملها.
- إنجاز موجهة رياض الأطفال لأعمال محددة، ووفقاً لما ينبغي لها أن تؤديها، في ظل التكاليف، والجهود الموضوعة لها مسبقاً.

### أبعاد الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بقدراته، وإدراكه للدور أو المهام؛ ويعني هذا أن الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين الأبعاد الآتية (الخالدة، ٢٠١٧، ص ١٤٠):

- **الجهد:** ناتج الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
  - **القدرات:** الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي، ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة.
  - **إدراك المهمة:** الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.
- وأشارت دراسة (الحبيصة، ٢٠٢٣، ص ٢٦٤ - ٢٦٥) إلى أنه ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد ومنها:
- **أداء المهام:** قدرة الفرد على الاطلاع بالأنشطة الفنية الأساسية لعمله، أي تلك المرتبطة بواجباته الإدارية والأساسية المحددة.

- **الأداء السياقي:** يشير إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمؤسسة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات الفنية.
  - **الأداء الابتكاري:** يمثل عملية توليد الأفكار الجديدة، أو هو أداء فعال يؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المؤسسة، أو أي أسلوب أو طريقة غير مألوفة للعمل، أو نظام إداري مختلف غير تقليدي للوصول إلى أداء أفضل في ضوء التوجه لتحقيق الجودة والتميز الإداري.
- بينما دراسة (Prajogo, 2019, p. 24) قد حددت أبعاد الأداء الوظيفي في بعدين هما:

- **سلوكيات الدور الأساسي:** ويقصد بها الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها الفرد كجزء لا يتجزأ من مهامه الوظيفية، فهي تركز على كيفية قيام الفرد بأداء وظيفته.
  - **سلوكيات الدور الإضافي:** وتشير إلى أحد أنواع السلوك الاجتماعي الإيجابي، فهي تلك السلوكيات الفردية الاختيارية المفيدة للمؤسسة، والتي لا يمكن فرضها بالقوة وتتجاوز متطلبات الدور الرسمي، ويمكن تمييزها بناءً على ما إذا كان السلوك استباقياً وصعباً أم تعاونياً وغير متحد.
- وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن الأداء الوظيفي نتاج لعدد من الأبعاد المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على بُعد دون الآخر، وألا يتم تجاهله تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينهم جميعاً، والتركيز على جميع الأبعاد في آن واحد.

ولقد تناولت التشريعات والقوانين معايير ملزمة لجودة الأداء الوظيفي للتوجيه الفني برياض الأطفال حيث حدد قرار رئيس مجلس الوزراء رقم

(٤٢٨) لسنة ٢٠١٣م المعايير الملزمة للأداء المهني للموجه الفني برياض الأطفال، حيث أشارت المادة (١٦): إلى تلك المعايير على النحو المبين في كل مجال من المجالات التالية (مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ص ٢٨ - ٣٠):

**القيادة:** يتضمن ما يلي: الوعي والالتزام بالرؤية المستقبلية للتعليم في مصر، وتبني المدخل العلمي أسلوبًا لإدارة عمليات التغيير التربوي، واستخدام الأساليب العلمية لإدارة الصراعات، وتوظيف قدرات وخصائص المعلمات لتحقيق التعلم الفعال للطفل، والإلتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.

**التنمية المهنية:** يتضمن ما يلي: تفعيل عناصر التنمية المهنية لذاتها ولزميلاتها من الموجهات، تدعيم وحدات التدريب والتقييم بالروضة، وتدعيم أنشطة تحسين أداء المعلمات والأطفال، وتعظيم الاستفادة من البحوث التربوية في مجال تربية الطفل.

**تفعيل المنهج وتطويره:** يتضمن ما يلي: استخدام مداخل عملية مناسبة لربط منهج رياض الأطفال بالبيئة، والحرص على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة، والمشاركة مع الممارسين التربويين في تصميم وتنفيذ خطط لتفعيل المنهج وتطويره.

**المتابعة والتقييم:** يتضمن ما يلي: المشاركة في تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم لتحسين أداء معلمات رياض الأطفال، والعمل على متابعة تنفيذ المنهج وتقييم نواتج التعلم المستهدفة، وتشجيع ممارسات التقييم الذاتي لدي معلمات رياض الأطفال، والمشاركة في دعم خطط وتطوير الروضة.

**مجتمع التعلم:** يتضمن ما يلي: الوعي بمفهوم مجتمع التعلم، وتفعيل أساليب تنميته، والحرص على تنويع مصادر المعرفة والتعلم بمرحلة رياض



الأطفال، وتدعيم ثقافة التعلم الذاتي بين أعضاء مجتمع التعلم من الموجهات والمعلمات، ومراعاة إبداعات الممارسين التربويين، والعمل على الإفادة منها، وترسيخ العلاقات الإنسانية وثقافة قبول الآخر في مجتمع التعلم.

وتأسيساً على ما سبق، لم يعد التوجيه الفني في مفهومه الحديث يقتصر على مهمة مساعدة معلمة رياض الأطفال على تحسين أساليبها، ووسائلها في قاعة النشاط، بل أصبح للتوجيه الفني مهام كثيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهومه الشامل الذي يسعى لتحسين الموقف التعليمي بجميع عناصره، ومهام موجهة رياض الأطفال تتمثل في دورها كقائدة وكخبيرة واختصاصية، ومطورة مناهج، ومستشارة، ومرشدة، ومدربة، ومخطة ومقيمة، ومنظمة للعملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال.

### تحديات تعوق الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال:

تواجه موجهة رياض الأطفال بعض التحديات، والتي تحد من مقدرتها على الأداء الوظيفي للأدوار المطلوبة منها، ومن هذه التحديات ما يلي (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ص ٧٦ - ٧٧):

١. التحديات الإدارية: وتتمثل في كثرة الأعباء الإدارية والتي منها: قلة الدورات التدريبية للتوجيه الفني، وقلة أعداد التوجيه الفني بالنسبة لعدد معلمات رياض الأطفال، وغياب معايير اختيار معلمات رياض الأطفال، وعدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج التدريبية، وعدم تزويد مؤسسات رياض الأطفال بالوسائل المساعدة للتوجيه الفني، وقصور التعاون بين التوجيه الفني ومديري المدارس الابتدائية الملحق

بها الروضات، وعدم كفاية الوسائل اللازمة للزيارات الصفية لقاءات الأنشطة.

٢. **التحديات الفنية:** تتمثل في: عدم تنفيذ معلمات رياض الأطفال لتعليمات التوجيه الفني، وضعف التأهيل الفني لبعض موجهات رياض الأطفال، وتكدس الأطفال في قاعات الأنشطة، وضعف النمو المهني للمعلمات، وعدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.

٣. **التحديات الإقتصادية:** تتمثل في: قلة توافر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم، وقلة وجود حوافز مادية للتوجيه الفني والمعلمات، وقلة توافر المكتبات في رياض الأطفال.

٤. **التحديات الإجتماعية:** تتمثل في البيئة المدرسية غير الملائمة، مثل: مباني رياض الأطفال ملحقة بالمدرسة الابتدائية، ولا تتوافر بها عوامل الأمن والسلامة، وعدم توافر الساحات الواسعة لممارسة الأنشطة التربوية، وعدم توافر المسرح التربوي لممارسة الأنشطة الثقافية والمسرحية.

٥. **التحديات الشخصية:** تتمثل في: عدم قدرة بعض الموجهات على إتباع الأساليب القيادية، وضعف العلاقة بين موجهات رياض الأطفال والمديرين والمعلمات، وظهور بعض المشكلات الشخصية وتأثيرها على العمل أحياناً.

واستخلاصاً مما سبق، ونظراً لخصوصية مرحلة رياض الأطفال تتطلب ذلك توافر مقومات خاصة للأداء الوظيفي لموجه رياض الأطفال وهي: الإطلاع المستمر على كل من نظريات التعلم والنمو الخاصة بمرحلة الطفولة المبكرة،

ومعرفة احتياجات المعلمات لتحسين أدائهن، والبحوث العلمية المتعلقة بالمناهج والبرامج والأنشطة، ومواطن القوة والضعف فيها، ومدى مناسبتها لبيئات معينة أو مع أطفال بعينهم، والمقدرة على توجيه المعلمات نحو تطبيق ما يناسب أطفال ما قبل المدرسة، وملمة بما هو جديد من خلال اكتشاف أساليب التعلم الأكثر نجاحًا للأطفال العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة، وأن تتوفر لديها صفات شخصية وهي: مستمعة، مدربة، معلمة، مفكرة، ومتعاونة مع معلمات رياض الأطفال.

### المحور الثاني: بعض المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي:

لكي يحقق التوجيه الفني الأهداف التي يسعى إليها لا بد له من توافر بعض المتغيرات التنظيمية والتي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي لدى موجّهات رياض الأطفال، ومن أهم هذه المتغيرات: البناء التنظيمي، الإتصال التنظيمي، التحفيز الإداري، التنمية المهنية، والتي يتم توضيحهم فيما يلي:

#### ١- البناء التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال:

يُعرف البناء التنظيمي بأنه:

١. الإطار العام الذي يحدد التقسيمات والعناصر والوحدات الفرعية التي تقوم على أداء مختلف الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف وطموحات المؤسسة، كما يوضح العلاقات بين أقسامها وإداراتها، وكذلك خطوط السلطة وقنوات الاتصالات التي تربط المستويات التنظيمية المختلفة بها، ويعتبر البناء التنظيمي للمؤسسة وسيلة وأداة هادفة لمساعدتها على تحقيق

أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد أدوار العاملين والمهام والمسئوليات المحددة لهم، والسلطة التي لديهم، وآلية تفويضها لتحقيق الإنسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والإزدواجية (السلامي، ٢٠١٧، ص ٩٧).

٢. الإطار الرسمي للمؤسسة الذي يضم معظم أو جميع الأنشطة التي تقوم بها للوصول إلى أهدافها وتشمل هذه الأنشطة: المهام والسياسات والإجراءات والتدريب، والتكنولوجيا وتحديد نظام الإشراف لدى القيادة العليا، وكذلك تخطيط المسار الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية (أغا، ٢٠١٨، ص ٢٢).

ويُعرف الباحث البناء التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال بأنه الإطار الذي يشمل كل من: الهيكل التنظيمي - الذي يتضمن ترتيب المراكز الوظيفية في التوجيه الفني-، والتوصيف الوظيفي - الذي من خلاله يتم توزيع الصلاحيات والمسئوليات-، وآليات العمل - التي من خلاله توضح سياسات وإجراءات ونظم وقواعد العمل-، ونمط القيادة المتبع - الذي من خلاله يوضح مسار اتخاذ القرارات-؛ بهدف الوصول إلى أفضل انسجام أو المواءمة بين موجهات رياض الأطفال وآليات العمل لبلوغ أفضل النتائج الممكنة للتوجيه الفني لرياض الأطفال.

واستخلاصًا مما سبق، يُعد البناء التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال من ضمن أهم الإستراتيجيات الداعمة لنجاحه وتحقيق أهدافه؛ ويتكون البناء التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال من الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي، وآليات العمل، ونمط القيادة المتبع، والتي يتم توضيحهم فيما يلي:

## ١. الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال:

ويُعرف الهيكل التنظيمي على أنه:

○ الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة؛ مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرمي يربطها خط سلطة رسمية؛ حيث تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من مستوى أعلى إلى أدنى، ومن خلاله تتضح خطوات اتخاذ القرارات، ومصدر السلطة والمسؤولية (عقلي، ١٩٩٦، ص ٣٤).

○ رسم توضيحي يوضح أقسام المؤسسة ووحداتها التنظيمية، وخطوط السلطة التنفيذية، والوظيفية، وقنوات الاتصال الرسمية، والتي تحدد خط تدفق البيانات والمعلومات في صورها المختلفة (الصح، ٢٠٠٢، ص ٤٦-٤٧).

○ خريطة تنظيمية للوظائف المتوقعة أو الموجودة فعلاً في المؤسسة، موضحاً فيها المناصب الإدارية المختلفة، والتسلسل الرئاسي والإداري، والعلاقة والارتباط بين مختلف الوحدات، والسلطات التنفيذية والاستشارية، أي أنه يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية، وشروط المراقبة لأغراض السيطرة والتنسيق وهو تصور لأنشطة المؤسسة وفقاً لأهدافها المحددة (الوطبان، ٢٠٠١، ص ٢٢٨).

○ الإطار الذي يحدد الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، فيقوم بتقسيم الأعمال والأنشطة وتوزيعها على العاملين كل حسب اختصاصه لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يحدد العلاقات الوظيفية،

وخطوط السلطة والمسؤولية، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ويرتبط هذا الترتيب الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في نفس المستوى، وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى في الإشراف (أبو الوفاء وحسين، ٢٠٠٠، ص ٣٢).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن مفهوم الهيكل التنظيمي يشير إلى هيكل للعلاقات والسلطات يتم من خلاله تحديد بناء التوجيه الفني لرياض الأطفال وتنظيم أقسامه، وفرق العمل، وكيفية ترابط تلك العناصر معاً، فمن خلاله يتم تنظيم العلاقات بين الموجهات، وتحديد السلطة، والمهام المطلوبة من كل موجهة، وكيفية ربط تلك المهام مع بعضها البعض، لذلك فهو يركز على أسس علمية سليمة، وهو أحد الوسائل التي يستخدمها التوجيه الفني من أجل الوصول إلى أهدافه المحددة، ويساعد وضوح الهيكل التنظيمي في تقرير الأعمال المطلوب أدائها والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في التنظيم، ودراسة نقاط الضعف واقتراح التعديلات المناسبة لها.

فمن الملاحظ أن الهيكل التنظيمي لأدوار ومهام وزارة التربية والتعليم بمصر قد حدده قانون التعليم رقم (١٣٩) لعام ١٩٨١ وتعديلاته رقم (٢٣٣) لعام ١٩٨٨ في ثلاث مسؤوليات هي: تخطيط التعليم ورقابته وتقويمه وتطويره، وتحديد المناهج التعليمية المختلفة، وتوفير المواد التعليمية اللازمة في جميع مراحل التعليم قبل الجامعي، وتحديد مسؤوليات المعلمين ومؤهلاتهم، ولتنفيذ هذه المهام تضمن الهيكل التنظيمي الإداري للوزارة أربعة قطاعات رئيسية، وإدارة واحدة مركزية وهم: قطاع التعليم العام، قطاع الخدمات، قطاع الكتب، قطاع المديریات، الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي، كما صدر

القرار الوزاري رقم (٢٧٤) بتاريخ ١٩ / ٦ / ٢٠١٤م بشأن استحداث خريطة الهيكل التنظيمي والوظيفي لديوان عام وزارة التربية والتعليم وتكونت خريطة الهيكل التنظيمي لديوان عام وزارة التربية والتعليم وفق هذا القرار من ستة قطاعات وإدارتين مركزيتين تتبع وزير التربية والتعليم وهم: قطاع مكتب الوزير، قطاع التعليم العام، قطاع التعليم الفني والتجهيزات، قطاع الخدمات والأنشطة، قطاع الجودة وتكنولوجيا المعلومات، قطاع الأمانة العامة، والإدارة المركزية لمركز إعداد القيادات التربوية، الإدارة المركزية للأمن، ويتبع قطاع التعليم: رئيس الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي.

ويستخلص الباحث مما سبق، أن الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال جزء من التنظيم الإداري للإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي، ويتم تقسيم العمل إلى وحدات إدارية يكون البدء عادة من قمة الهرم حيث يكون موجه عام رياض الأطفال بالمديرية التعليمية؛ وموجه أول رياض أطفال بالإدارة التعليمية ويكون تسلسل المراكز الوظيفية تنازلياً بمن الأهم فالمهم حتى قاعدة الهرم موجهات رياض أطفال بالإدارات التعليمية حسب عدد المعلمات بكل إدارة تعليمية.

## ٢. التوصيف الوظيفي:

إن حصر الواجبات والأنشطة المراد القيام بها، وتوزيع السلطة والمسؤولية على العاملين، وكذلك إنشاء العلاقات بين الوظائف المختلفة بالتوجيه الفني لرياض الأطفال من أجل الإنسجام بين تلك الوظائف لتحقيق أهدافه المحددة، تتطلب ذلك صدور العديد من التشريعات المنظمة لوظائف التوجيه الفني لرياض الأطفال وهي كما يلي:

- أكدت المادة (٣٩) من القرار الوزاري رقم (١٥٤) بتاريخ ٦/٧/١٩٨٨م، والمعدل بالقرار الوزاري رقم (١٨٦) بتاريخ ١٣/٦/١٩٩٠م، بشأن تنظيم العمل برياض الأطفال في المدارس الرسمية على أن يسند التوجيه الفني على رياض الأطفال إلى موجهين متخصصين لرياض الأطفال، بحيث لا يقل عدد الزيارات عن زيارة لكل روضة أطفال شهرياً.
- وأشارت المادة (٧٨) بالقانون رقم (٩٣) لسنة (٢٠١٢) بشأن وظائف التوجيه الفني؛ إلى أن وظائف التوجيه الفني تتكون من وظائف موجه وتعادل وظيفة معلم أول (أ)، وموجه أول وتعادل وظيفة معلم خبير، وموجه عام وتعادل وظيفة كبير معلمين، ويتم اختيار شاغلي وظيفة موجه، وموجه أول، وموجه عام عن طريق مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، وذلك متى توافرت الشروط المتطلبة للترقية والمنصوص عليها في المادة (٨١) من هذا القانون، ويكون شغل الوظيفة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، كما تحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الشغل والتجديد، كما تحدد اللائحة أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم.
- ولكي يقوم التوجيه الفني بأداء مهامه ومسئوليته حدد القانون نسب وظائف التوجيه الفني إلى وظائف التعليم، حيث تنص المادة (٦) من القانون رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) نسب وظائف التوجيه الفني المختلفة إلى وظائف التعليم على النحو التالي:
- **موجه عام:** واحد بالمديريات من المستوى الأول المتميز والمستوى الأول.



- **موجه أول:** واحد بمديريات المستوى الأول المتميز والمستوى الأول مع الموجه العام يشرف على إدارات المستوى الثاني والثالث كل فيما يخصه، وواحد بكل إدارة تعليمية من المستوى الأول.
- **موجه:** بالإدارات التعليمية من المستوى الأول والثاني والثالث بواقع موجه لكل (٤٠) عضواً من وظائف المعلمين الوارد بالقانون أو الإخصائيين.

وعلى هذا الأساس يُعد التوجيه الفني لرياض الأطفال مصدراً مهماً للمعلومات، ومرتكزاً أساسياً للقيادة التربوية، الأمر الذي يتطلب أن يقوم به موجّهات مؤهلات تأهيلاً جيداً، وأن يكن على وعي بخطط وبرامج وأهداف رياض الأطفال، بهدف تطوير الأداء المهني للمعلمات.

وقد تناول القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م، الصلاحيات والمسئوليات (التوصيف الوظيفي) بالنسبة لشاغلي وظيفة موجهة رياض أطفال على النحو التالي:

- تُشارك في إعداد الخطة العامة للتوجيه الفني وتنفيذها.
- تُحدد العجز والزيادة في رياض الأطفال الداخلة في نطاق اختصاص الموجهة وسبل علاجها.
- تضع خطة الزيارة الميدانية لرياض الأطفال الداخلة في نطاق اختصاصها للوقوف على مستوى أداء الأطفال ومدى تنفيذ الأنشطة التربوية.
- تشارك في تقييم أداء معلمة الروضة من خلال أربع زيارات على الأقل.

- ترشد المعلمات على مصادر التنمية المهنية والتعلم المتاحة والجديد في تطبيق المنهج ومجال تربية الطفل.
  - متابعة الأداء المهني للمعلمة وتقويم أدائها، وتقديم جميع أنواع المساعدة والدعم الفني الذي تحتاجه كل معلمة، وإعداد تقارير شهرية ورفعها للمكتب الفني للتوجيه بالإدارة.
  - إعداد البرامج التدريبية لتنشيط المعلمات وإطلاعهن على ما يستجد في مجال تربية الطفل، واقتراح السبل اللازمة لتحقيق مستوى متميز من التنمية المهنية للمعلمات.
  - تساهم في تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمات التابعات لها، وتضع وتنفذ خطة لتنمية قدراتهن بالتنسيق مع الجهات المعنية بالتنمية المهنية.
  - إبداء الرأي في الكتب المناسبة والمراجع التي يمكن الاستفادة منها في خدمة المنهج والبرامج التدريبية.
  - تقديم المقترحات وإعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتحسين الأنشطة التربوية لطفل الروضة.
  - تصميم برامج وأنشطة لتبادل خبرات المعلمات التابعات له ( وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ص ١١٩ - ١٢٠).
- ويتضح مما سبق، أن التشريعات أكدت على ضرورة تفعيل التوصيف الوظيفي لموجهة رياض الأطفال والمتمثل في تخطيط ومتابعة وتقويم العملية التربوية بكافة عناصرها في مرحلة رياض الأطفال، بالإضافة إلى أهمية دورها في التنمية المهنية للمعلمات وتحسين أدائهن المهني.

## • آليات العمل بالتوجيه الفني لرياض الأطفال:

يُقصد بآليات العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتسهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل (أبو عشيبة، وحجازي، ٢٠١٩، ص ٣٤٦).

ويُعرف الباحث آليات العمل بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بأنها مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة التوجيه الفني لرياض الأطفال لتحقيق أهداف محددة، وتقوم بها الأقسام المختلفة داخل التوجيه الفني لرياض الأطفال، والتي تخلق منفعة للمستفيد النهائي ألا وهو أطفال ما قبل المدرسة؛ فهذه الإجراءات هي الطريقة الوحيدة لخلق وإيصال المنفعة، لذلك فهي تتطوي على تفاصيل أكثر تحديدًا، كما أنها تتكون من مراحل متوالية من بداية العمل إلى أن يتم إنجازه في تتابع زمني؛ حيث يكون لكل مرحلة منها توقيت محدد يجب إنجازها فيه.

وتمر عملية تصميم آليات العمل للتوجيه الفني لرياض الأطفال بالخطوات التالية (أغا، ٢٠١٨، ص ٢٣):

- تحديد الأهداف التنظيمية للتوجيه الفني تحديدًا واقعيًا.
- إعداد القوائم التفصيلية بالأنشطة التي تتطلبها تحقيق الأهداف.
- تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في قسم واحد أو وحدة إدارية واحدة.

- تحديد السلطات والمسؤوليات وإنشاء العلاقات والوظائف والوحدات الإدارية.
- رسم الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني الذي يوضح الوظائف والأقسام والإدارات.
- تعيين الأفراد اللازمين وتحديد الإجراءات والأدوات المطلوبة.

ويرى الباحث أن اهتمام التوجيه الفني لرياض الأطفال بآليات العمل ومحاولة تبسيطها سوف تسهم في تقليل المجهود الذهني والعصبي لموجهات رياض الأطفال؛ لأنها تجنبهن التفكير فيما يجب عمله في كل عملية وفي كل مرة وفي هذا توفير للوقت والجهد؛ مما ينعكس بالإيجاب على فاعلية الأداء الوظيفي لهن.

#### نمط القيادة المتبع:

لقد تعددت الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير مفهوم وحقيقة القيادة، ويعرف النمط القيادي بأنه عملية التأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة تجاه الأعمال المطلوبة أداءها، وكيفية إنجازها بفاعلية فهو عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم تسهياً للجهود الفردية والجماعية لتحقيق تلك الأهداف (السكرانة، ٢٠١٤، ص ١٣٣).

ويُقصد بنمط القيادة الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى المديرين وتساعدهم في التأثير على الموظفين، فضلاً عن إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين فيها (الجبوري، ٢٠١٧، ص ١٠).

علاوة على ذلك، يُعد النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما للقائد من دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في البيئة التربوية، كما يؤثر النمط والأسلوب القيادي المتبع في إدارة وتوجيه الطاقات والإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بجودة عالية وتكلفة أقل (الشادري، ٢٠٢٠، ص ٣٧٢).

ويرى الباحث أن النمط القيادي كسلوك هو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع مكونات القيادة، ويتمثل جوهر عملية القيادة في قدرة القائد على التأثير في سلوك ومشاعر واتجاهات وآراء الآخرين، والتأثير المقصود هنا ليس التأثير المستند إلى استخدام القوة والسلطة لتوجيه المرؤوسين للعمل، وإنما هو الأسلوب الذي يعتمد على الإقناع والاستمالة وشحن الهمم نحو تحقيق التعاون والانسجام.

وفي ضوء ما تم استعراضه من تعريف لنمط القيادة يتضح أن النمط القيادي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير؛ إلى ثلاثة أنماط وهي: النمط الديمقراطي (المتشارك)، النمط الأوتوقراطي (التسلطي)، النمط التسيبي (الحر)، ويمكن توضيح أهم خصائص كل نمط بإيجاز فيما يلي (بطاح، والطعاني، ٢٠١٦، ص ٧٩ - ٨٠؛ الشادري، والغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٨١ - ٣٨٣):

- النمط الديمقراطي (المتشارك): يأخذ هذا النمط بمبدأ المشاركة الجماعية في

اتخاذ القرار وتنفيذه، ويتصف هذا النمط بالخصائص التالية:

○ يؤمن باللامركزية لذلك يفوض بعضاً من سلطاته إلى العاملين.

- يوسع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرارات باشتراك كل من يتأثر باتخاذ القرار.
- لديه المقدرة على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها استنادًا على الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة من مصادرها الأصلية.
- **النمط الأوتوقراطي (المستبد):** هو شكل من أشكال الحكم الذاتي الذي تكون السلطة فيه بيد شخص واحد متحكم بزمام الأمور جميعها، ويتسم هذا النمط بما يلي:
  - الفردية في اتخاذ القرارات دون مشاركة الآخرين.
  - يعمل تحت سيطرة الخوف والإستبداد، وفي جو من القلق والإضطراب.
  - يميل إلى أسلوب التهديد والترهيب.
  - الإيمان بمركزية العمل.
  - الاستواذ على السلطة وعدم تفويضها.
- **النمط التسيبي (الفوضوي أو المتساهل):** يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية المطلقة لكل فرد من أفراد المؤسسة بأن يقوم بالمهام التي يريدها بالطريقة التي تناسبه بغض النظر عن فاعليتها أو نجاحها دون مراعاة لقواعد وقوانين العمل ومن أهم خصائصه:
  - ترك الحرية للمرؤوسين لممارسة العمل بالصورة التي يرون أنها مناسبة.

- عدم مراعاة ضرورات العمل والانضباط.
- عدم الشعور بالمسئولية.
- عدم محاسبة المقصرين في العمل.

واستخلاصًا مما سبق، يتضح أن لكل نمط عيوب ومميزات وأن القائد الناجح هو الذي يتسم بأكثر من نمط في آن واحد ويتحول بمهارة بين الأنماط القيادية المختلفة وفقًا للموقف أو المشكلة، والنمط القيادي المتبع يعتمد على شخصية القائد ومؤهلاته وخبراته، ومن ثم فإن النمط القيادي سيؤثر على التنظيم الداخلي للتوجيه الفني لرياض الأطفال إما بشكل إيجابي يكسب موجهات رياض الأطفال الولاء والرضا الوظيفي الذي يدفعهم للإنجاز، أو بشكل سلبي يدفعهم إلى الإحباط والفتور وعدم إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد.

ويرى الباحث أن القيادة هي قلب الإدارة النابض فالقائد الإداري هو المسؤول عن تسيير العمل وحفز الهمم وحث روح الحماس والحيوية لدى موجهات رياض الأطفال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والذي ينعكس على فعالية الأداء الوظيفي لهن.

## ٢- الاتصال التنظيمي:

يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه:

- العصب الرئيسي في العملية الإدارية في أي مؤسسة؛ فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازًا عمليًا سليمًا دون الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل

في الوقت المناسب وبالقدر المناسب للشخص المناسب، إلا في ظل اتصال إداري ناجح (الطلاء، ٢٠١٧، ص ٧٥).

- نشاط إداري واجتماعي نفسي داخل المؤسسة؛ إذ أنه يساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها (القرني؛ والزامل، ٢٠٢١، ص ٢٢).

ويُعرف الباحث الاتصال التنظيمي بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بأنه هو شبكة من الاتصالات (هابطة، صاعدة، أفقية) لنقل المعلومات في جميع الاتجاهات للمساعدة على تحقيق التكامل والترابط بين التوجيه الفني لرياض الأطفال والإدارات التعليمية ومؤسسات رياض الأطفال؛ مما يسهم بشكل مباشر في تحسين فعالية الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.

وأوضحت دراسة (Rafiq, S., & Khan, M. T., 2023) أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يمكن أن يلعب دور الوساطة بين قيادة المؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين بها؛ بسبب أن القادة غالبًا ما يكونون ماهرين في التواصل ويمكنهم إلهام وتحفيز أتباعهم من خلال كلماتهم وأفعالهم وبالتالي يؤثر أداء القادة على الأداء الوظيفي كمتغير وسيط من خلال وضوح التواصل بين القادة والأتباع، فإذا تواصل القادة بطريقة واضحة وموجزة وجذابة، فمن المرجح أن يبنوا الثقة والتواصل مع أتباعهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.



وأشارت دراسة (عبد الوهاب؛ وبوريشة، ٢٠٢٠) إلى أن بعض المؤسسات التربوية يسودها نمط الاتصال الدكتاتوري في التسيير، ويسود بعضها الآخر النمط الفوضوي التسيبي.

ويرى الباحث أن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في أثره الفعال على الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال؛ لأنه يحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل التوجيه الفني لرياض الأطفال وخارجه، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال بالتوجيه الفني كلما زادت كفاءة العمل الإشرافي، فقرارات التوجيه الفني وتوجيهاته وخطته ترتبط بعملية الاتصال التنظيمي، ومن فوائد الاتصال التنظيمي تكوين علاقات إنسانية سليمة بين موجهات رياض الأطفال والإدارات التعليمية ومؤسسات رياض الأطفال، والمساعدة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وممارسة العمل الإشرافي بكل جوانبه وتحقيق أهداف التوجيه الفني.

### ٣- التحفيز الإداري:

يُعرف التحفيز الإداري على أنه:

- مؤثر خارجي، يعمل على تحريك الدافع الداخلي للموظف للحصول على إشباع سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطمح إليه المؤسسة؛ حيث أنه يوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، فهي الطريقة التي من خلالها تُعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن (رشيد، ٢٠١٤، ص ٩٩).
- مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للموظفين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل

الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، وبما يحقق أيضاً كفاءة المؤسسة (بدوي، ١٩٩٤، ص ٢٢٦).

- تشجيع الموظفين على العمل بشكل أفضل؛ حيث تساعد الخطط المصممة بطريقة جيدة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وإظهار الأداء المتميز (رضوان، ٢٠١٧، ص ٦٧).

ومن النظريات الإدارية التي اهتمت بالتحفيز والدافعية نظرية هيرزبيرج؛ حيث أشار هيرزبيرج في إطار هذه النظرية إلى نوعين من العوامل هما العوامل الداخلية وقد سماها "عوامل الدافعية" مثل: الإنجاز، والتقدير، والمسئولية، وطبيعة العمل، وعند توافرها تؤدي إلى الشعور بالرضا، أما العوامل الخارجية وقد سماها "عوامل الصحة" مثل: سياسة المؤسسة، والإشراف الفني، والمكافآت، والأمن الوظيفي، والعلاقات الوظيفية، وظروف العمل، وإذا لم تتوفر تسبب شعوراً بعدم الرضا (بطاح، والطعاني، ٢٠١٦، ص ٥٦).

ويُعد دافع العمل قوة داخل الأشخاص تؤثر على اتجاه وكثافة واستمرار السلوك التطوعي للشخص للقيام بالعمل، وفي غضون ذلك، ووفقاً لما قاله هيرزبيرج فالدافع في العمل هو نتيجة مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تجعل الموظف يختار مسار العمل المناسب ويتخذ إجراءات تطوعية موجهة لتحقيق الأهداف أي أن دافع العمل هو حالة تشجع أو تحفز أو تدفع الشخص إلى القيام بشيء ما أو النشاط الذي يقوم به حتى يتمكن من تحقيق أهدافه (Luthfi, A., Norawati, S., Zulher, Z., & Basem, Z., 2022, p. 95).

واستاداً إلى ما سبق، فإن التحفيز الإداري هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك موجهات رياض الأطفال لتحريك دوافعهن نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاتهن وتوقعاتهن ويحقق أهدافهن، مما ينعكس على أدائهن الوظيفي للأعمال المسندة إليهن ودرجة تعاونهن مع زميلاتهن ورؤسائهن في العمل الإشرافي.

لذلك يجب على التوجيه الفني خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس موجهات رياض الأطفال، ووضع الأهداف بطريقة سليمة، وتوفير هيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، وتطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك الإيجابي لموجهة رياض الأطفال، والعمل على رفع معنوياتها في أداء العمل الإشرافي (الأبيض؛ والرويلي، ٢٠١٦، ص ١٢٢).

ويمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الموظف برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الموظف، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يليب مطالب الموظف وحاجاته، يعد عاملاً هاماً في إهمال الموظف لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (الخالدة، ٢٠١٧، ص ١٣٩).

وأشارت دراسة (Yang, Y., Lu, X., Ban, Y., & Sun, J., 2022) إلى الدعم الاجتماعي باعتباره من صور التحفيز الإداري؛ حيث عرفت الدعم الاجتماعي بأنه المعلومات والمساندة العاطفية الفعالة التي يتلقاها الأفراد من علاقاتهم الاجتماعية فيمكن أن يكون الدعم الاجتماعي غير ملموس (مثل

الدعم العاطفي واللفظي) أو ملموساً (مثل المكافآت والحوافز) وقد يأتي الدعم الاجتماعي من الأصدقاء والعائلة والرؤساء وزملاء العمل والآخرين، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يلعب الدعم الاجتماعي دوراً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين والتنبؤ به عندما يجد الموظفون الدعم من الزملاء والقادة في المؤسسة.

استخلاصاً مما سبق، فالتحفيز الإداري هو الذي يقوم بتوجيه وتنظيم سلوك موجّهات رياض الأطفال والمحافظة على استمراريته فترتفع الروح المعنوية لديهن؛ لأن حاجاتهن تم إشباعهن، وفي الوقت ذاته يزداد عطاءهن، لهذه الأسباب وجب التفكير في نظام حوافز يتطلع إلى تحقيق هذه الغايات، ويسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهن.

ولكي ينجح نظام التحفيز الإداري الجيد ويحقق الهدف المنشود منه يجب توافر مجموعة من الشروط، وهي كما يلي (رضوان، ٢٠١٧، ص ٨٠ - ٨١):

- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي يتم إتباعها في تقدير الحوافز.
- الارتباط المباشر للحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي تبذل أثناء أداء العمل.
- إقرار صرفها في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات عادلة ومقبولة.
- الاستمرارية في تقديمها.

ولقد تناولت التشريعات المصرية أساليب لتحفيز وتشجيع التوجيه الفني؛ حيث تنص المادة رقم (٨) وفقاً للقرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠١٤/٣/٢م على عقد مسابقة سنوية لاختيار الموجه المثالي بعد ظهور نتائج الامتحانات بكل مديرية، ويختار أفضل ثلاثة موجهين بالتعليم العام، ومسابقة أخرى لاختيار أفضل ثلاثة موجهين بالتعليم الفني على مستوى المديرية، وترصد مكافأة مالية مناسبة كحافز إثابة لذلك، ثم تعقد مسابقة بقطاع التعليم العام وأخرى بقطاع التعليم الفني لاختيار أفضل ثلاثة موجهين على مستوى الجمهورية لكل منهما، وترصد مكافأة مالية مناسبة لذلك، ويتقدم الموجه لأي من المسابقات بملف إنجازاته وفقاً للضوابط الواردة باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٥ لسنة (٢٠٠٧) وتعديلاته.

كما لم تغفل التشريعات الترقيات كحوافز لتشجيع التوجيه الفني؛ حيث تنص المادة (٨١) من قانون الكادر رقم (١٥٥) لسنة (٢٠٠٧) على أنه يشترط للترقية إلى الوظائف الأعلى ما يلي:

- كفاية المستوى العلمي والثقافي في مجال التخصص لأداء الدور التوجيهي المنوط بشاغل الوظيفة.
- الحرص على تحديث المعلومات والمهارات الفنية في مجال التخصص.
- القدرة على الإبداع وتطوير الأداء في مجال العمل التوجيهي.
- الالتزام بأداء واجبات الوظيفة التي يشغلها بالمعايير الملزمة للأداء التعليمي للموجهين.
- التمتع بالسمات الشخصية والسلوكية والأخلاقية اللازمة لمباشرة العمل التوجيهي.

▪ الإلمام بالظروف المحيطة بالوسط التعليمي الذي يعمل به، وأثره على سير العملية التعليمية بصفة عامة والعمل التوجيهي بصفة خاصة. ومن ثم فإن الإدارة المركزية لرياض الأطفال بالوزارة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على أداء موجهات رياض الأطفال بالشكل الذي يزيد من ولائهن للعمل؛ وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها الإدارة المركزية لرياض الأطفال لرفع معنويات موجهات رياض الأطفال وزيادة الطاقة المحركة لهن لتطوير أداءهن الوظيفي.

وبناء على ما سبق، يُعد التحفيز الإداري من الوسائل التي تهدف إلى حث موجهات رياض الأطفال على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي للتوجيه الفني لرياض الأطفال، فالحوافز لها أثرها على تشجيع موجهات رياض الأطفال على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية لديهن.

#### ٤- التنمية المهنية:

تُعرف التنمية المهنية بأنها:

- أنشطة وبرامج مخطط لها لتطوير أداء الفرد ورفع مستواه المهني، بتزويده وإكسابه معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجه نظره وأفكاره، والأسس المهنية السابقة لديه بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وهي عملية مستمرة تبدأ بعد التعيين في الوظيفة مباشرة، وتستمر طوال سنوات العمل في التعليم (الدوسري، ٢٠١٧، ص ٥٠٧).
- عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع متطلبات المهنة بما تؤدي إلى تحسين كفايات الأفراد المهنية وتجويد مسؤولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو

جديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي تطلبها عملهم (المهداوي، ٢٠٢٢، ص ١٣).

- عملية تنمية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف العاملين في الحقل التربوي لتغيير وتطوير أدائهم، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية، والتربوية، والتقنية، والإدارية والأخلاقية (مدبولي، ٢٠٠٢، ص ٢٦٥).

ويتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم التنمية المهنية لموجه رياض الأطفال ينطلق من فكرة التعلم مدى الحياة من أجل ملاحقة المتغيرات المتمثلة في الانفجار المعرفي، والثورة التكنولوجية لقيادة المجتمعات قيادة علمية وتقنية، وهي التطورات في مجموعة الأساليب السلوكية المتعلقة بالطرق التربوية التي تميز موجه رياض الأطفال عن غيرها في أداء مهمتها، وتشمل تطورها المهني، وإمامها بالأساليب الإشرافية الحديثة.

ومن آليات التنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال (القاسم، ٢٠١٩، ص ١٠ - ١١) ما يلي:

- البرامج التدريبية: تعتبر أحد الوسائل التي يمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية؛ حيث أن زيادة الحاجات التدريبية لموجهات رياض الأطفال، والتأكيد على أهمية التدريب خلال فترة الخدمة، ومساهمته في تزويدهن بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهن، لذا يجب أن تُصمم البرامج التدريبية بناء على احتياجاتهن التدريبية على أن تكون مناسبة لمؤهلاتهن وخبراتهم.

- **الاجتماعات العامة:** وسيلة مناسبة لتحسين مستوى العملية التربوية وتحقيق القيم التربوية المطلوبة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتبادل الآراء والمقترحات.
  - **الورش التربوية (المشاغل التربوية):** عبارة عن لقاءات مهنية تتم بين مجموعة من موجهات رياض الأطفال من أجل اكتساب مهارات إضافية في موضوع محدد، وتتضمن مناقشة مجموعة من الموضوعات وتحليلها من خلال مشاركة العديد من موجهات رياض الأطفال؛ حيث تسهم في تحسين أداء الموجهات وإطلاق طاقاتهم ومهاراتهم وأفكارهن.
  - **التعلم الذاتي:** يقصد به تعليم موجهة رياض الأطفال لنفسها واكتساب المهارات المتنوعة؛ حيث يعتبر من الاستراتيجيات الحديثة في التعليم القادرة على مواجهة العديد من المشكلات التربوية المرتكزة على الانفتاح على العالم من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة للوصول للمعلومات المطلوبة.
- وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن التنمية المهنية تستهدف زيادة المعارف والمهارات لدى موجهات رياض الأطفال عن طبيعة أعمالهن وتطوير مهاراتهن، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعيتهن وقدراتهن على العمل وتحسين أدائهن.

### الدراسة الميدانية وإجراءاتها

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا والبالغ عددهن (٥٦) موجهة رياض أطفال (مديرية التربية والتعليم بالمنيا، الإحصاء الاستقراري للعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣).



**عينة البحث:** أخذت عينة عشوائية من موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا بلغت (٣٦) موجهة؛ حيث مثلت نسبة (٦٤,٢٨%) من مجتمع البحث، كما يتم وصف عينة البحث من خلال عرض البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من خلال توضيح خصائصهم من حيث: المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في التوجيه الفني، الدورات التدريبية المؤهلة لوظيفة موجهة رياض أطفال وذلك كما يوضحه جدول (١):

جدول (١) توزيع خصائص عينة البحث

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٧	٧٥%
	دراسات عليا	٩	٢٥%
	المجموع	٣٦	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة في التوجيه الفني	أقل من ٥ سنوات	-	-
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٧	٤٧,٢%
	من ١٠ سنوات فأكثر	١٩	٥٢,٨%
	المجموع	٣٦	١٠٠%
الدورات التدريبية المؤهلة للعمل كموجهة رياض أطفال	بلا دورات تدريبية	-	-
	أقل من ٥ دورات	-	-
	من ٥ دورات إلى أقل من ١٠ دورات	١٢	٣٣,٣%
	من ١٠ دورات فأكثر	٢٤	٦٦,٧%
	المجموع	٣٦	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) أن (٧٥%) من إجمالي عينة البحث مستوياتهن التعليمية (بكالوريوس)، في حين وجد أن نسبة (٢٥%) منهن مستوياتهن التعليمية (دراسات عليا). وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة البحث طبقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في التوجيه الفني، تبين أن (٥٢,٨%) من إجمالي أفراد عينة البحث عدد سنوات خدمتهن (من ١٠ سنوات فأكثر)، في حين وجد أن نسبة (٤٧,٢%) عدد سنوات خدمتهن (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، وقد تبين من هذا التقارب في النسب أن هناك استدامة واضحة في التعيين على وظيفة موجهة رياض أطفال من خلال تقارب الأعداد في كل سنة من حيث الإحلال، والتوسع، والحاجة مما يجعل هذه الخبرات في حالة تطور دائم، أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة البحث طبقاً لمتغير الدورات التدريبية فقد اتضح أن (٦٦,٧%) من إجمالي أفراد عينة البحث قد حصلن على دورات تدريبية عددها (١٠ دورات فأكثر)، في حين وجد أن نسبة (٣٣,٣%) قد حصلن على دورات تدريبية (من ٥ دورات إلى أقل من ١٠ دورات) ويتضح مما سبق حرص موجهات رياض الأطفال على حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها، ويرى الباحث إقبال موجهات رياض الأطفال على هذه الدورات إنما جاء لأنه أصبح متطلباً للترقي طبقاً لقانون الكادر ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م وتعديلاته بالرغم من أنها مدفوعة الأجر.

### أداة البحث:

اتبع الباحث في بناء الأداة الخطوات التالية:

شكل (١) صياغة الاستبانة في صورتها المبدئية.

شكل (٢) إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها المحكمين، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة.

شكل (٣) إعداد استبانة إلكترونية باستخدام جوجل درايف من خلال Google Form.

شكل (٤) تطبيق الاستبانة الإلكترونية على عينة استطلاعية لحساب المعاملات العلمية (الصدق، الثبات).

شكل (٥) إرسال رابط الاستبانة عبر واتس آب إلى جروب موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وذلك لتحقيق أهداف البحث الحالي.

شكل (٦) قام الباحث بحساب المعاملات العلمية لأداة البحث على النحو التالي:

• **الصدق:** لحساب صدق الاستبانة استخدم الباحث الطرق التالية:

١. **صدق المحكمين:** للتحقق من صدق أداة البحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (٧) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية وأصول تربية الطفل ومناهج تربية الطفل (ملحق ٢)، وذلك للتأكد من مدى وضوح عبارات المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي، وسلامة صياغتها لغوياً، وانتماء العبارات للمحور الذي وضعت فيه، وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وأخذ بملاحظات المحكمين من حيث التعديلات التي تتعلق بصياغة كل عبارة من محاور الاستبانة، وتراوحت النسبة المئوية لأراء السادة المحكمين حول محاور الاستبانة ما بين ( ٨٠ % : ١٠٠ %)، وبذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبانة، حيث ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة ٨٠% من آراء السادة المحكمين، وأن الاستبانة في

صورتها النهائية (ملحق ١)، تتكون من (٧٨) عبارة موزعة على محورين هما: بعض المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي؛ حيث يتكون محور المتغيرات التنظيمية من (٥٤) عبارة موزعة على أربع أبعاد وهي: البناء التنظيمي وله (١٤) عبارة، الاتصال التنظيمي وله (١٤) عبارة، التحفيز الإداري وله (١٢) عبارة، التنمية المهنية وله (١٤) عبارة، وتم تدرج العبارات حسب مقياس ليكرث الثلاثي والمكون من ثلاث درجات وهي نعم ولها (٣)، وأحيانا ولها (٢)، ولا ولها درجة واحدة. بينما يتكون محور الأداء الوظيفي من (٢٤) عبارة، وتم تدرج العبارات حسب مقياس ليكرث الثلاثي والمكون من ثلاث درجات وهي نعم ولها (٣)، وأحيانا ولها (٢)، ولا ولها درجة واحدة.

**٢. صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة؛ حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) موجّهات من مجتمع البحث، ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد، وأيضًا معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات ومحورها بين (٠,٨٣ - ٠,٨٥)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية بين (٠,٨٤ - ٠,٨٦) وهي قيم دالة؛ مما يعد مؤشرًا على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وقابليتها للتطبيق.

• **ثبات أداة البحث:** تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، إذ قام الباحث

بتطبيق الأداة على عينة من موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المنيا بلغ عدد أفرادها (١٠) من خارج عينة البحث، وكانت نتائج معامل الثبات، كما هو مبين في الجدول رقم (٢):

## جدول (٢)

قيم معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الإستبانة (ن = ١٠)

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	المحاور
٠،٨٩	٠،٨٨	البناء التنظيمي	المحور
٠،٩٠	٠،٨٩	الاتصال التنظيمي	الأول: واقع
٠،٨٩	٠،٨٨	التحفيز الإداري	المتغيرات
٠،٩١	٠،٩٠	التنمية المهنية	التنظيمية
٠،٨٩	٠،٨٨	المحور ككل	
٠،٨٨	٠،٨٧	المحور الثاني: واقع الأداء الوظيفي	
٠،٩٠	٠،٨٩	الأداة ككل	

يتضح من جدول (٢) ما يلي: أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة واقع الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا بلغت قيمة كرونباخ ألفا (٠،٨٩) وبطريقة التجزئة النصفية بلغت (٠،٩٠)، كما تراوحت قيم معامل الثبات على أبعاد الأداة (٠،٨٧ - ٠،٩١)، وتعتبر هذه القيم عن معاملات ثبات عالية ومقبولة أغراض البحث الحالي.

## أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات ثم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS الإصدار (٢٦)، حيث تم استخدام الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث، وتصنيف نسبة متوسط الاستجابة إلى ثلاث مستويات (ضعيفة - متوسطة - كبيرة).

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة بعض المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.

معيار الحكم على درجة توافر بعض المتغيرات التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال، يتضح من خلال جدول (٣) كما يلي:

## جدول (٣)

معيار الحكم على درجة توافر بعض المتغيرات التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال

م	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التوافر	مستوى الأداء الوظيفي
١	أقل من ٠,٥٢	ضعيفة	متدني
٢	من ٠,٥٢ إلى أقل من ٠,٨٢	متوسطة	متوسط
٣	من ٠,٨٢ فأكثر	كبيرة	مرتفع

**عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:**

يعرض الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي اشتمل عليها البحث. وقام الباحث بالإجابة عن أسئلة البحث من خلال تحليل البيانات بحساب التكرارات والنسبة المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الإستجابة لآراء عينة البحث لمعرفة مدى تحققها في الواقع على النحو الآتي:

**أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على:**

**ما واقع بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظر موجهات رياض الأطفال؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والدرجة المقدرة، ومتوسط نسبة الاستجابة؛ لواقع المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظر أفراد عينة البحث كما تبينه نتائج الجداول التالية:

## جدول (٤)

الدرجة المقدره ومتوسط نسبة الاستجابة ومستوى التحقق والترتيب  
لاستجابات أفراد عينة البحث لمحور المتغيرات التنظيمية (ن = ٣٦)

م	الأبعاد	الدرجة المقدره	متوسط نسبة الاستجابة	مستوى التحقق والترتيب
١	الاتصال التنظيمي	٩١٢	٠,٦٠	متوسط (١)
٢	البناء التنظيمي	٨٧٢	٠,٥٧	متوسط (٢)
٣	التنمية المهنية	٨٤٩	٠,٥٦	متوسط (٣)
٤	التحفيز الإداري	٦٧١	٠,٥٢	متوسط (٤)
	متوسط نسبة الاستجابة للمحور	٣٣٠٤	٠,٥٦	متوسط

ويتضح من جدول (٤) ما يلي:

أن محور واقع بعض المتغيرات التنظيمية تحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط نسبة الاستجابة للمحور ككل (٠,٥٦)؛ مما يعطي مؤشر بأن واقع المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال يساهم بشكل عام بدرجة متوسطة في تطوير الأداء الوظيفي لعينة البحث؛ حيث حصل بُعد (الاتصال التنظيمي) على المرتبة الأولى بمتوسط نسبة استجابة (٠,٦٠) أي متحقق بدرجة متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بوعي قيادات التوجيه الفني بأهمية الاتصال التنظيمي فهو شبكة من الاتصالات (هابطة، صاعدة، أفقية) لنقل المعلومات في جميع الاتجاهات للمساعدة على تحقيق التكامل والترابط بين الأجزاء المتعددة في التوجيه الفني لرياض الأطفال.



يليه بعد (البناء التنظيمي) في المرتبة الثانية بمتوسط نسبة استجابة (0,57) أي متحقق بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى أن البناء التنظيمي يتم من خلالها إدارة التوجيه الفني لرياض الأطفال عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الموجه العام والموجه الأول وموجهات رياض الأطفال، ونظام لقيادة السلطة والمساءلة والعلاقات بين الأقسام الإدارية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال والذي يحدد شكل وطبيعة العمل؛ لأن توفر إجراءات عمل سليمة تؤدي إلى توحيد طريقة العمل، ليصبح هناك أسلوب عمل موحد وتصرفات عمل واحدة لدى موجهات رياض الأطفال، كما تساعد على إتقان كل موجهة لواجباتها وتحقيق السرعة في الأداء في ظل قيادة واعية تعمل على ترشيد سلوك موجهات رياض الأطفال، وحشد طاقاتهم وتوجيههن وتبني أفكارهن الإبداعية لتحقيق أهداف التوجيه الفني.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد (التنمية المهنية) بنسبة متوسط استجابة (0,56) أي متحقق بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى أن التنمية المهنية تقوم بتطوير وتنمية موجهات رياض الأطفال وإكسابهن المهارات أي أنها نشاط يحدث تغيرات إيجابية في موجهات رياض الأطفال مما يساعد على تحسين أدائهن.

وفي المرتبة الأخيرة فقد حصل بعد (التحفيز الإداري) على نسبة متوسط استجابة بلغت (0,52) أي متحقق بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى أن الحوافز لها أثر كبير على نفسية موجهات رياض الأطفال ومدى رضاهن عن عملهن ومن ثم قناعاتهن واستمرارهن فيه، مما يرفع من مستوى أدائهن.

## جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

لاستجابات أفراد عينة البحث لبعء البناء التنظيمي للتوجيه الفني

لرياض الأطفال (ن = ٣٦)

م	العبارات	درجة الموافقة					
		نعم		أحيانا		لا	
		ت	%	ت	%	ت	%
٠.١	يوجد للتوجيه الفني لرياض الأطفال هيكل تنظيمي مستقل بذاته.	٨	٢٢,٢%	١٠	٢٧,٨%	١٨	٥٠%
٠.٢	يتلاءم الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال مع أهدافه المحددة.	٨	٢٢,٢%	١١	٣٠,٦%	١٧	٤٧,٢%
٠.٣	يتوفر لموجهات رياض الأطفال التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعمالهن.	١	٢,٨%	٦	١٦,٧%	٢٩	٨٠,٦%
٠.٤	يتمتع الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال بالاستقلالية في اتخاذ القرار.	٤	١١,١%	١٦	٤٤,٤%	١٦	٤٤,٤%
٠.٥	توجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية للتوجيه الفني لرياض الأطفال.	٨	٢٢,٢%	١٥	٤١,٧%	١٣	٣٦,١%
٠.٦	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بالوضوح.	١٢	٣٣,٣%	١١	٣٠,٦%	١٣	٣٦,١%
متوسط (٩)							
متوسط (٨)							
ضعيف (١٤)							
متوسط (١٠)							
متوسط (٥)							
متوسط (١)							

م	العبارات	درجة الموافقة						مستوى التحقق			
		لا		أحياناً		نعم					
		%	ت	%	ت	%	ت				
٠٧	المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل.	٥٢	٢٢	%٦١,١	٢٢	%٣٣,٣	١٢	%٥,٦	٢	ضعيف (١٣)	٠,٤٨
٠٨	تتميز سياسات العمل بالتوجيه الفني بالمرونة لمواجهة التغييرات.	٦٦	١٤	%٣٨,٩	١٤	%٣٨,٩	١٤	%٢٢,٢	٨	متوسط (٦)	٠,٦١
٠٩	يتلاءم حجم العمل الإشرافي مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية.	٧١	١٠	%٢٧,٨	١٠	%٤٧,٢	١٧	%٢٥	٩	متوسط (٢)	٠,٦٦
١٠	نفوض الموجهة الأولى الصلاحيات اللازمة للموجهات عند اتخاذ القرارات.	٥٦	٢٠	%٥٥,٦	٢٠	%٣٣,٣	١٢	%١١,١	٤	متوسط (١٢)	٠,٥٢
١١	تشارك الموجهة الأولى موجهات رياض الأطفال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	٦٠	١٥	%٤١,٧	١٥	%٥٠	١٨	%٨,٣	٣	متوسط (١١)	٠,٥٦
١٢	تناقش الموجهة الأولى خطة العمل مع موجهات رياض الأطفال.	٦٥	١٣	%٣٦,١	١٣	%٤٧,٢	١٧	%١٦,٧	٦	متوسط (٧)	٠,٦٠
١٣	تترك الموجهة الأولى للموجهات حرية اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهن وليس مع قواعدهن العمل.	٦٧	١٤	%٣٨,٩	١٤	%٣٦,١	١٣	%٢٥	٩	متوسط (٤)	٠,٦٢

مستوى التحقق	متوسط نسبة الاستجابة	الدرجة المقدره	درجة الموافقة						العبارات	م
			لا		أحيانا		نعم			
			%	ت	%	ت	%	ت		
متوسط (٣)	٠,٦٣	٦٨	%٣٣,٣	١٢	%٤٤,٤	١٦	%٢٢,٢	٨	١٤	تتقبل الموجهة الأولى نقد ما تقوم به من أعمال أو ما تتخذ من قرارات.
متوسط	٠,٥٧	٨٧٢	متوسط نسبة الاستجابة للبعد							

### يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (٠,٥٧)؛ أي أن بُعد البناء التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال تحقق بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال غير واضح العلاقات والسلطات مما يؤثر على الأداء الوظيفي للموجهات؛ حيث ينتج عنه العديد من النتائج السلبية والخطيرة منها: تدني معنويات ودافعية موجهات رياض الأطفال للعمل الإشرافي، وبطء صدور القرارات، واتخاذ قرارات غير سليمة، وحدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق بسبب التضارب بالأهداف، والمغالاة في تنفيذ الإجراءات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحريبي، كساب، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي بالجمهورية اليمنية متحقق بدرجة متوسطة.
- ويتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة متوسطة) على (١٢) عبارة وهي أرقام (٦، ٩، ١٤، ١٣، ٥، ٨، ١٢، ٢، ١، ٤، ١١، ١٠)؛

- حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٥٢،٠ : ٦٦،٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:
- تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالتوجيه الفني لرياض الأطفال بالوضوح.
  - يتلاءم حجم العمل الإشرافي مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية.
  - تتقبل الموجهة الأولى نقد ما تقوم به من أعمال أو ما تتخذه من قرارات.
  - تترك الموجهة الأولى للموجهات حرية اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهن وليس مع قواعد العمل.
  - توجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية للتوجيه الفني لرياض الأطفال.
  - تتميز سياسات العمل بالتوجيه الفني بالمرونة لمواجهة التغيرات.
  - تناقش الموجهة الأولى خطة العمل مع موجهات رياض الأطفال.
  - يتلاءم الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال مع أهدافه المحددة.
  - يوجد للتوجيه الفني لرياض الأطفال هيكل تنظيمي مستقل بذاته.
  - يتمتع الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال بالاستقلالية في اتخاذ القرار.
  - تشارك الموجهة الأولى موجهات رياض الأطفال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
  - تفوض الموجهة الأولى الصلاحيات اللازمة للموجهات عند اتخاذ القرارات.
- ويعزو الباحث ذلك إلى مركزية الإدارة المتبعة في الجهاز الإداري لوزارة التربية والتعليم وصدور القرارات الفوقية من الجهات العليا دون أخذ رأي القائمين على التنفيذ، وبالتالي نتج عنها ضعف البناء التنظيمي للتوجيه الفني والذي ظهر في

عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وضعف مشاركة الموجهات في مناقشة خطة العمل، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وضعف تفويض الصلاحيات لهن، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للموجهات، وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (أبو مازن، ٢٠١٧) التي أكدت على أن العلاقة بين استجابات المعلمين حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة (السرحي، ٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وتطوير الموارد البشرية، ودراسة (المالكي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات.

وقد ترجع هذه النتيجة إلى كثرة المهام الإدارية وزيادة نصاب الموجهة من المعلمات اللاتي تشرف عليهن مما دفع الموجهات إلى التركيز على تحضير الأنشطة ونوع الوسائل التعليمية المستخدمة في كل نشاط فقط، وهذا بالإضافة إلى كثرة التعليمات والقرارات الوزارية المنظمة لإجراءات العمل بمرحلة رياض الأطفال كما حدث ذلك أثناء تطبيق المنهج الجديد (٢٠٠) مما سبب لدى الموجهات بعض الغموض في إجراءات التنفيذ وكيفية متابعته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١٦) التي توصلت إلى عدم وجود لائحة داخلية للتوجيه الفني لتنظيم إجراءات العمل، كما أكدت دراسة (المصري، ٢٠١٢) ضرورة توضيح الأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل لأثرها الإيجابي على نجاح العمل، وأوصت دراسة (قنديل، ٢٠١٦) بضرورة توزيع أعباء العمل بشكل يضمن عدم التضارب أو التعارض، والنظر إلى بعض السياسات العليا التي تشوبها بعض التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم مصلحة العمل ومصلحة الموظف، ورفع درجة التنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء العمل.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة ضعيفة) على عبارتين وهما (٣، ٧)؛ بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٤١ : ٠،٤٨)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل.
- يتوفر لموجهات رياض الأطفال التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعمالهن.

فمن الواضح أنه لا توجد مغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها ويرجع ذلك إلى وضوح آليات العمل لدى الموجهات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسين، ٢٠١٣) التي أكدت على أنه كلما كانت آليات العمل تحت على الابتكار والإبداع كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء الوظيفي. كما أنه لم يتوفر لموجهات رياض الأطفال أجهزة كمبيوتر بمشتملاتها، ومكاتب وأدوات كتابية وغيرها بأماكن عملهن بالإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، وهذا يؤكد على ضعف استخدامهن للتكنولوجيا في حفظ أعمالهن وخطة المتابعة وتقارير الزيارات الفنية وبيانات الروضات ومعلماتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١٦) التي توصلت إلى عدم توافر أجهزة كمبيوتر في مكتب الموجه الفني بمحافظة سوهاج.

## جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة  
لاستجابات أفراد عينة البحث لبعث الاتصال التنظيمي (ن = ٣٦)

م	العبارات	درجة الموافقة						متوسط نسبة الاستجابة	الدرجة المقدرة	مستوى التحقق
		لا		أحيانا		نعم				
		ت	%	ت	%	ت	%			
١٥	تشجع القيادات العليا لرياض الأطفال على الاتصالات الصاعدة مع موجهات رياض الأطفال.	٥	١٣,٩%	١٦	٤٤,٤%	١٥	٤١,٧%	٦٢	متوسط (١٠)	٠,٥٧
١٦	تنظم اجتماعات دورية بين مديري الإدارات التعليمية وموجهات رياض الأطفال.	١	٢,٨%	١٣	٣٦,١%	٢٢	٦١,١%	٥١	ضعيف (١٤)	٠,٤٧
١٧	يتوفر لموجهات رياض الأطفال وسائل للتعبير عن الرأي.	٩	٢٥%	١٥	٤١,٧%	١٢	٣٣,٣%	٦٩	متوسط (٤)	٠,٦٤
١٨	تشجع القيادات العليا بالإدارة التعليمية موجهات رياض الأطفال على إبداء مقترحاتهن.	٥	١٣,٩%	١٨	٥٠%	١٣	٣٦,١%	٦٤	متوسط (٨)	٠,٥٩
١٩	توفر نظم الاتصالات بالتوجيه الفني المعلومات والبيانات لموجهات رياض الأطفال في الوقت المناسب.	٩	٢٥%	١٦	٤٤,٤%	١١	٣٠,٦%	٧٠	متوسط (٣)	٠,٦٥



مستوى التحقق	متوسط نسبة الاستجابة	الدرجة المقدرة	درجة الموافقة						العبارات	م
			لا		أحيانا		نعم			
			%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيف (١٢)	٠,٥٠	٥٤	%٦١,١	٢٢	%٢٧,٧	١٠	%١١,١	٤	٢٠. يتم إتباع أسلوب واضح ومحدد في نقل المعلومات بين التوجيه الفني والموجهات.	
متوسط (١١)	٠,٥٦	٦٠	%٤١,٧	١٥	%٥٠	١٨	%٨,٣	٣	٢١. يحرص التوجيه الفني على تداول المعرفة بين الموجهات باستخدام أساليب إدارية حديثة.	
ضعيف (١٣)	٠,٤٨	٥٢	%٦١,١	٢٢	%٣٣,٣	١٢	%٥,٦	٢	٢٢. يهتم التوجيه الفني بعقد حوارات مع الموجهات لمناقشة التجارب الناجحة في العمل.	
متوسط (٧)	٠,٥٩	٦٤	%٣٦,١	١٣	%٥٠	١٨	%١٣,٩	٥	٢٣. يتم حل المشاكل الإدارية المتعلقة بالإشراف من خلال الاتصال بالتوجيه الفني.	
متوسط (٩)	٠,٥٧	٦٢	%٥٠	١٨	%٢٧,٨	١٠	%٢٢,٢	٨	٢٤. يشجع التوجيه الفني على استخدام الاتصالات الإلكترونية في نشر المعرفة الإشرافية بين الموجهات.	
متوسط (٥)	٠,٦٤	٦٩	%٣٣,٣	١٢	%٤١,٧	١٥	%٢٥	٩	٢٥. يتم التشاور حول خطة عمل التوجيه الفني بين الموجهات والإدارات التعليمية عبر قنوات الاتصال الرسمية.	

م	العبارات	درجة الموافقة						متوسط نسبة الاستجابة للبعد		
		لا		أحيانا		نعم				
		%	ت	%	ت	%	ت			
٢٦	يصدر التوجيه الفني نشرات دورية لنشر المعلومات والمعارف بين الموجهات.	١٢	٣٣,٣%	١١	٣٠,٦%	١٣	٣٦,١%	٠,٦٦	متوسط (٢)	٧١
٢٧	تساعد عملية الاتصال بين الموجهات والإدارة التعليمية في اتخاذ القرارات الصائبة في العمل الإشرافي على رياض الأطفال.	٨	٢٢,٢%	١٥	٤١,٧%	١٣	٣٦,١%	٠,٦٢	متوسط (٦)	٦٧
٢٨	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات للموجهات.	٢٥	٦٩,٤%	١١	٣٠,٦%	-	-	٠,٩٠	مرتفع (١)	٩٧
		متوسط نسبة الاستجابة للبعد						٠,٦٠	متوسط	٩١٢

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة للمحور ككل (٠,٦٠)؛ حيث يشير ذلك إلى أن بُعد الاتصال التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال تحقق بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الاتصال التنظيمي ودوره الحيوي في نجاح التوجيه الفني لرياض الأطفال وتحقيق أهدافه من خلال التنسيق بين أعضائه وتقسيم العمل بينهم، ووضع معايير مقبولة ومتفق

عليها للأداء، مع ضمان تغذية راجعة عن أداء كل فرد من أفراد التوجيه الفني؛ مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال، وهذا ما أكدته دراسة (قويدري، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن الاتصال التنظيمي من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء العاملين وتشكل دافعاً نحو الإنجاز والإبداع أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات وخاصة إذا وفرت وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات المتطورة في هذا المجال، وأيضاً أكدته دراسة (أحمد ميلي، وآخرون، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن استخدام تقنيات الاتصال الداخلي (الاتصال الشفوي، الكتابي، الإلكتروني) أدى إلى تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. كما توصلت دراسة (بوينديرة، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجرارات الفلاحية بولاية قسنطينة، بمعنى أنه كلما زاد استخدام أسلوب الاتصال التنظيمي بنوعيه الكتابي والشفهي زاد معه مستوى الأداء الوظيفي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الطلاع، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن نظام الاتصال بالجامعة متحقق بدرجة عالية؛ حيث أنه يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة.

ويتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة مرتفعة) على عبارة واحدة وهي رقم (٢٨)؛ وهي: "تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصالات الفعالة لإيصال المعلومات للموجهات" بالمرتبة الأولى حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠,٩٠) أي تحققت بدرجة مرتفعة؛ وقد يرجع ذلك إلى كون الاجتماعات كوسيلة اتصال تتفادى الكثير من معوقات الاتصال سواء كانت

متعلقة بالمرسل من حيث الأسلوب والوسيلة المتبعة أو الرسالة من حيث  
الوضوح.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة متوسطة) على  
(١٠) عبارات وهي أرقام (٢٦، ١٩، ١٧، ٢٥، ٢٧، ٢٣، ١٨، ٢٤، ١٥،  
٢١)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٥٦ : ٠،٦٦)؛ والتي تم  
ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- يصدر التوجيه الفني نشرات دورية لنشر المعلومات والمعارف بين  
الموجهات.
- توفر نظم الاتصالات بالتوجيه الفني المعلومات والبيانات لموجهات  
رياض الأطفال في الوقت المناسب.
- يتوفر لموجهات رياض الأطفال وسائل للتعبير عن الرأي.
- يتم التشاور حول خطة عمل التوجيه الفني بين الموجهات والإدارات  
التعليمية عبر قنوات الاتصال الرسمية.
- تساعد عملية الاتصال بين الموجهات والإدارة التعليمية في اتخاذ  
القرارات الصائبة في العمل الإشرافي على رياض الأطفال.
- يتم حل المشاكل الإدارية المتعلقة بالإشراف من خلال الاتصال بالتوجيه  
الفني.
- تشجع القيادات العليا بالإدارة التعليمية موجهات رياض الأطفال على  
إبداء مقترحاتهن.
- يشجع التوجيه الفني على استخدام الاتصالات الإلكترونية في نشر  
المعرفة الإشرافية بين الموجهات.

- تُشجع القيادات العليا لرياض الأطفال على الاتصالات الصاعدة مع موجهات رياض الأطفال.
- يحرص التوجيه الفني على تداول المعرفة بين الموجهات باستخدام أساليب إدارية حديثة.

ويعزى الباحث ذلك إلى ضعف الوعي التربوي لدى رؤساء أقسام رياض الأطفال بالإدارات التعليمية ومكاتب التوجيه الفني لرياض الأطفال ومقاومتهم للتغيير والتطوير واعتمادهم على الأنماط التقليدية للاتصال، فلا تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بصورة جيدة، مما يترتب عليه تأخر اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتأخر حل المشكلات الإدارية المتعلقة بالإشراف، وضعف تداول المعرفة الإشرافية بين الموجهات مما يترتب عليه ضعف في الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرني؛ والزامل، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أبرز التحديات التي تواجه تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المشرفات التربويات وهي: كثرة الإجراءات الإدارية تشكل صعوبة في الاتصالات الرسمية، والإجراءات الروتينية التي تحول دون إجراء التواصل الفعال، وجمود الإجراءات الإدارية التي تحول دون الاتصال المرين.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة ضعيفة) على (٣) عبارات وهي أرقام (٢٠، ٢٢، ١٦)؛ بدرجة إدارك سلبية (غير محققة) حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٤٧ : ٠،٥٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- يتم إتباع أسلوب واضح ومحدد في نقل المعلومات بين التوجيه الفني والموجهات.
- يهتم التوجيه الفني بعقد حوارات مع الموجهات لمناقشة التجارب الناجحة في العمل.
- تنظم اجتماعات دورية بين مديري الإدارات التعليمية وموجهات رياض الأطفال.

ويرجع الباحث ذلك إلى ضعف التنظيم والتنسيق بين التوجيه الفني ومديري الإدارات التعليمية، وعدم وجود رؤية واضحة لدور التوجيه الفني لدى مديري الإدارات التعليمية فلا يوجد أسلوب واضح ومحدد لنقل المعلومات ولا يوجد اهتمام بعقد حوارات لمناقشة التجارب الناجحة في الإشراف التربوي في رياض الأطفال، كما لا تعقد اجتماعات شهرية منتظمة بين مديري الإدارات التعليمية والموجهات وكل ذلك يُعد من المعوقات الإدارية التي تعوق الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.

## جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

لاستجابات أفراد عينة البحث لبعث التحفيز الإداري (ن = ٣٦)

م	العبارات	درجة الموافقة						مستوى التحقق
		لا		أحياناً		نعم		
		ت	%	ت	%	ت	%	
٢٩	تحصل كل موجهة رياض أطفال على الدعم المادي والمعنوي اللازم للأنشطة الإشرافية التي تنفذها.	٢	٥,٦%	٤	١١,١%	٣٠	٨٣,٣%	ضعيف (١٢)
٣٠	يمتاز نظام الحوافز بوزارة التربية والتعليم لموجهات رياض الأطفال بالعدالة والموضوعية.	٢	٥,٦%	٧	١٩,٤%	٢٧	٧٥%	ضعيف (٨)
٣١	تكافأ موجهة رياض الأطفال مادياً ومعنوياً عندما تقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	١	٢,٨%	٨	٢٢,٢%	٢٧	٧٥%	ضعيف (٩)
٣٢	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	٦	١٦,٧%	١٢	٣٣,٣%	١٨	٥٠%	متوسط (٤)
٣٣	يتناسب راتبي مع حجم المهام الوظيفية المكلفة بها.	٦	١٦,٧%	٥	١٣,٩%	٢٥	٦٩,٤%	ضعيف (٥)

م	العبارات	درجة الموافقة						الدرجة المقدره	متوسط نسبة الاستجابة	مستوى التحقق	
		نعم		أحياناً		لا					
		ت	%	ت	%	ت	%				
٣٤	تقدم حوافز لموجهات رياض الأطفال وفق أسس ومعايير منظمة ومنضبطة.	٤	١١,١%	١٠	٢٧,٧%	٢٢	٦١,١%	٥٤	٠,٥٠	ضعيف (٦)	
٣٥	نظام الترقيات المنفذ يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لموجهة رياض الأطفال.	٣	٨,٣%	١٨	٥٠%	١٥	٤١,٧%	٦٠	٠,٥٦	متوسط (٣)	
٣٦	الحوافز المقدمة لموجهة رياض الأطفال تتناسب مع الجهد الذي تبذله.	٢	٥,٦%	١٢	٣٣,٣%	٢٢	٦١,١%	٥٢	٠,٤٨	ضعيف (٧)	
٣٧	يسود في التوجيه الفني التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	٥	١٣,٩%	١٨	٥٠%	١٣	٣٦,١%	٦٤	٠,٥٩	متوسط (٢)	
٣٨	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين التوجيه الفني وموجهات رياض الأطفال.	٢٤	٦٦,٧%	١٢	٣٣,٣%	-	-	٩٦	٠,٨٩	مرتفع (١)	
٣٩	يقدر الرؤساء في العمل جهود موجهات رياض الأطفال.	٢	٥,٦%	٧	١٩,٤%	٢٧	٧٥%	٤٧	٠,٤٤	ضعيف (١٠)	
٤٠	يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية لدى موجهات رياض الأطفال.	١	٢,٨%	٨	٢٢,٢%	٢٧	٧٥%	٤٧	٠,٤٤	ضعيف (١١)	
		متوسط نسبة الاستجابة للبعد						٦٧١	٠,٥٢	متوسط	



يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث للمحور ككل (٠,٥٢)؛ أي أن بُعد التحفيز الإداري للتوجيه الفني لرياض الأطفال تحقق بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى ضعف نظام الحوافز وغير المكافئ للجهود المبذولة من موجهات رياض الأطفال، والذي لا يلبي مطالبهن وحاجاتهن، وتتفق مع دراسة (الخوالدة، ٢٠١٧) التي أكدت على أن الأجر المتدني الذي لا يلبي مطالب الموظف وحاجاته، يعد عاملاً هاماً في إهمال الموظف لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية، ودراسة (Adebayo, et al., 2020) التي توصلت إلى أن العوامل التحفيزية أثرت بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، ودراسة (ابن حميدة، ٢٠١٨) التي أكدت على أهمية التحفيز الإنساني للمشرف التربوي في رفع الروح المعنوية، وإشباع حاجاته، وتحسين أدائه الوظيفي، ودراسة (بوزيدي، ٢٠١٨) التي أشارت إلى أن التحفيز الإداري يسهم في تطوير الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تنويع أساليب التحفيز بين المادي والمعنوي؛ لأنه كلما زادت الدوافع والحوافز زادت الاستجابات السلوكية للعمل الجيد. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو عشيبة، وحجازي، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى استخدام مديري المدارس في النقب للإدارة بالتحفيز بدرجة كبيرة في كل من مجالات التالية: التقدير والاحترام، والعدالة في توزيع المنح والحوافز، الترقية، فاعلية نظام الحوافز، كما أشارت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب بالأردن.

ويتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة مرتفعة) على عبارة واحدة وهي رقم (٣٨)؛ وهي: "تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل

بين التوجيه الفني وموجهات رياض الأطفال " بالمرتبة الأولى حيث بلغت نسبة متوسط الاستجابة (٠,٨٩) أي تحققت بدرجة مرتفعة؛ ويرجع الباحث ذلك إلى مدى حرص التوجيه الفني لرياض الأطفال على إيجاد علاقات إنسانية ايجابية مع الموجهات من خلال التعامل الجيد معهن واحترام شخصياتهن، ومساعدتهن في جو من الثقة والأمن، والاعتراف بقدراتهن، وإقامة علاقات طيبة معهن بالطريقة التي تستطيع الإتصال والتواصل والتعامل بنجاح معهن، ولذا تعد العلاقات الإنسانية من استراتيجيات التحفيز الإداري، فهي مهمة لتحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، ٢٠٠٨) والتي أوضحت أن درجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى مديري مراكز الإشراف التربوي كانت متحققة بدرجة مرتفعة.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة متوسطة) على (٣) عبارات وهي أرقام (٣٧، ٣٥، ٣٢)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠,٥٦ : ٠,٥٩)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- يسود في التوجيه الفني التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
  - نظام الترقيات المنفذ يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لموجهة رياض الأطفال.
  - تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.
- ويرجع الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين في التوجيه الفني لرياض الأطفال من العنصر النسائي تربطهن علاقات اجتماعية على المستوى الشخصي فيسود بينهن التعاون وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في مرحلة رياض الأطفال القائمة على

العمل الفريقي، أما نظام الترقيات فقد وضعت الأكاديمية المهنية للمعلمين قواعد وضوابط للترقية طبقاً لقانون الكادر رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية واجتياز الدورات المقررة للترقية وبالتالي تزداد الدافعية لدى موجهات رياض الأطفال لتحسين أدائهن الوظيفي وخاصة أن مزاولة مهنة التوجيه الفني متجددة كل ثلاث سنوات، لذا تحرص موجهات رياض الأطفال على الجدية والالتقان في العمل المسند إليهن.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة ضعيفة) على (٨) عبارات وهي أرقام (٣٣، ٣٤، ٣٦، ٣٠، ٣١، ٣٩، ٤٠، ٢٩)؛ بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٤١، ٠ : ٥٠، ٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- يتناسب راتبى مع حجم المهام الوظيفية المكلفة بها.
- تقدم حوافز لموجهات رياض الأطفال وفق أسس ومعايير منظمة ومنضبطة.
- الحوافز المقدمة لموجهة رياض الأطفال تتناسب مع الجهد الذي تبذله.
- يمتاز نظام الحوافز بوزارة التربية والتعليم لموجهات رياض الأطفال بالعدالة والموضوعية.
- تكافأ موجهة رياض الأطفال مادياً ومعنوياً عندما تُقدم أفكار جديدة تخدم العمل.
- يُقدر الرؤساء في العمل جهود موجهات رياض الأطفال.
- يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية لدى موجهات رياض الأطفال.

- تحصل كل موجهة رياض أطفال على الدعم المادي والمعنوي اللازم للأنشطة الإشرافية التي تنفذها.

ويرجع الباحث ذلك إلى ضعف النواحي المالية والمعنوية المخصصة للتوجيه الفني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١٦) التي أكدت على ضعف الدعم المادي والمعنوي اللازم للأنشطة التي ينفذها الموجه الفني، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، وكساب، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة توافر الإمكانيات والتسهيلات المادية اللازمة للإشراف التربوي جاءت بدرجة قليلة.

### جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة  
لاستجابات أفراد عينة البحث لبعث التنمية المهنية (ن = ٣٦)

م	العبارات	درجة الموافقة						الدرجة المقدرة	متوسط نسبة الاستجابة	مستوى التحقق
		لا		أحياناً		نعم				
		%	ت	%	ت	%	ت			
٤١	توفر الإدارة المركزية لرياض الأطفال بالوزارة الموارد الداعمة للتنمية الذاتية لموجهات رياض الأطفال.	١١	٣٠,٦%	٩	٢٥%	١٦	٤٤,٤%	٦٧	٠,٦٢	متوسط (٤)
٤٢	يرتبط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي بالتوجيه الفني لرياض الأطفال.	١٣	٣٦,١%	١٠	٢٧,٨%	١٣	٣٦,١%	٧٢	٠,٦٧	متوسط (١)
٤٣	تضع الإدارة المركزية لرياض الأطفال خطة واضحة للتنمية	-١	-	٩	٢٥%	٢٧	٧٥%	٤٥	٠,٤٢	ضعيف (١٣)

م	العبارات	درجة الموافقة						متوسط نسبة الاستجابة	الدرجة المقدره	مستوى التحقق
		نعم		أحياناً		لا				
		ت	%	ت	%	ت	%			
	المهنية لموجهات رياض الأطفال.									
٤٤	تتناقش الإدارة المركزية لرياض الأطفال الموجهات في التعليمات الخاصة بالمنهج قبل بدء العام الدراسي عبر الفيديو كونفرنس	٥	١٣,٩%	١٢	٣٣,٣%	١٩	٥٢,٨%	٥٨	متوسط (٩)	
٤٥	تتتيح الإدارة المركزية لرياض الأطفال فرص التدريب والتأهيل المهني لموجهات رياض الأطفال دون تحيز.	٩	٢٥%	١٠	٢٧,٨%	١٧	٤٧,٢%	٦٤	متوسط (٦)	
٤٦	يعقد الموجه العام لرياض الأطفال ندوات إرشادية لتوضيح النشرات الفنية المرسله من الوزارة.	٥	١٣,٩%	١٢	٣٣,٣%	١٩	٥٢,٨%	٥٨	متوسط (١٠)	
٤٧	يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات موجهات رياض الأطفال المطلوبة.	١٣	٣٦,١%	١٠	٢٧,٨%	١٣	٣٦,١%	٧٢	متوسط (٢)	
٤٨	تعقد الإدارة المركزية لرياض الأطفال بالوزارة مؤتمرات تربوية خاصة بمرحلة رياض الأطفال بالتعاون مع الجهات التربوية المختصة.	-٢	-	٩	٢٥%	٢٧	٧٥%	٤٥	ضعيف (١٤)	

م	العبارات	درجة الموافقة						الدرجة المقدره	متوسط نسبة الاستجابة	مستوى التحقق
		نعم		أحياناً		لا				
		ت	%	ت	%	ت	%			
٤٩	تركز برامج التنمية المهنية على الجوانب التطبيقية المتصلة بعمل موجهات رياض الأطفال.	١٣	%٣٦,١	١٠	%٢٧,٨	١٣	%٣٦,١	٧٢	متوسط (٣)	
٥٠	يعقد الموجه الأول اجتماعات فردية لمعالجة أوجه القصور في أداء كل موجهة على حدة.	٥	%١٣,٩	١٢	%٣٣,٣	١٩	%٥٢,٨	٥٨	متوسط (١١)	
٥١	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	١١	%٣٠,٦	٩	%٢٥	١٦	%٤٤,٤	٦٧	متوسط (٥)	
٥٢	تحرص الإدارة المركزية لرياض الأطفال على التعرف على احتياجات موجهات رياض الأطفال لتحسين مستوى أدائهن.	٩	%٢٥	١٠	%٢٧,٨	١٧	%٤٧,٢	٦٤	متوسط (٧)	
٥٣	تتنوع أساليب التقويم ببرامج التنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال.	٢	%٥,٦	٧	%١٩,٤	٢٧	%٧٥	٤٧	ضعيف (١٢)	
٥٤	تتبنى الإدارة المركزية لرياض الأطفال برامج للتنمية المهنية عن بُعد.	٣	%٨,٣	١٨	%٥٠	١٥	%٤١,٧	٦٠	متوسط (٨)	
		متوسط نسبة الاستجابة للبعد						٨٤٩	٠,٥٦	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث للمحور ككل (٥٦،٠)؛ أي أن بُعد التنمية المهنية للتوجيه الفني لرياض الأطفال تحقق بدرجة متوسطة؛ مما يشير إلى أن واقع التنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال دون المأمول، مما يتطلب تقديم العديد من الدورات التدريبية لهن في مجالات: الأهداف التربوية، التخطيط والإشراف التربوي، وتصميم الأنشطة الابتكارية، والمهارات اليدوية والفنية واستراتيجيات التدريس، والاتجاهات الحديثة في تربية الطفل، ومهارات الاتصال الفعال، وجودة الأداء المهني. وتتفق نتيجة هذا البعد مع دراسة (العريفي، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى تدني مستوى التنمية المهنية للمشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؛ حيث حصل على درجة متوسطة، وتتفق مع نتيجة دراسة (سبحي، ٢٠١٥) والتي بينت حاجة مشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة إلى التدريب، كما تتفق مع دراسة (الدوسري، ٢٠١٧) والتي بينت أن المشرفين غير موافقين على واقع التنمية المهنية لهم، وتتفق أيضًا مع دراسة (القرني، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة توافر متطلبات التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمحافظة بيشة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م جاءت بدرجة توافر متوسطة.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة متوسطة) على (١١) عبارة وهي أرقام (٤٢، ٤٧، ٤٩، ٤١، ٥١، ٤٥، ٥٢، ٥٤، ٤٤، ٤٦، ٥٠)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٥٤،٠ : ٦٧،٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- يرتبط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي بالتوجيه الفني لرياض الأطفال.

- يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات موجهات رياض الأطفال المطلوبة.
  - تركز برامج التنمية المهنية على الجوانب التطبيقية المتصلة بعمل موجهات رياض الأطفال.
  - توفر الإدارة المركزية لرياض الأطفال بالوزارة الموارد الداعمة للتنمية الذاتية لموجهات رياض الأطفال.
  - تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.
  - تتيح الإدارة المركزية لرياض الأطفال فرص التدريب والتأهيل المهني لموجهات رياض الأطفال دون تحيز.
  - تحرص الإدارة المركزية لرياض الأطفال على التعرف على احتياجات موجهات رياض الأطفال لتحسين مستوى أدائهن.
  - تتبنى الإدارة المركزية لرياض الأطفال برامج للتنمية المهنية عن بُعد.
  - تناقش الإدارة المركزية لرياض الأطفال الموجهات في التعليمات الخاصة بالمنهج قبل بدء العام الدراسي عبر الفيديو كونفرنس.
  - يعقد الموجه العام لرياض الأطفال ندوات إرشادية لتوضيح النشرات الفنية المرسلة من الوزارة.
  - يعقد الموجه الأول اجتماعات فردية لمعالجة أوجه القصور في أداء كل موجهة على حدة.
- ويرجع الباحث ذلك إلى ضعف دور الإدارة المركزية لرياض الأطفال عن دورها في التنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال؛ ولتفعيل دورها يجب عليها القيام بما يلي: التعرف على احتياجات موجهات رياض الأطفال، وتوفير فرص التدريب والتأهيل المهني لموجهات رياض الأطفال دون تحيز، وتبني



برامج للتنمية المهنية عن بعد، ومناقشة الموجهات في التعليمات الخاصة بالمنهج قبل بدء العام الدراسي عبر الفيديو كونفرنس، وتوفير الموارد الداعمة للتنمية الذاتية لموجهات رياض الأطفال، كما يجب على الموجه العام لرياض الأطفال عقد ندوات إرشادية لتوضيح النشرات الفنية المرسله من الوزارة، أما الموجه الأول يجب عليه عقد اجتماعات فردية لمعالجة أوجه القصور في أداء كل موجهة على حدة.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة ضعيفة) على (٣) عبارات وهي أرقام (٥٣، ٤٣، ٤٨)؛ بدرجة إدارك سلبية (غير محققة) حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٤٢ : ٠،٤٤)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- تتنوع أساليب التقويم ببرامج التنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال.
- تضع الإدارة المركزية لرياض الأطفال خطة واضحة للتنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال.
- تعقد الإدارة المركزية لرياض الأطفال بالوزارة مؤتمرات تربوية خاصة بمرحلة رياض الأطفال بالتعاون مع الجهات التربوية المختصة.
- ويرجع الباحث ذلك إلى ضعف التقويم والمتابعة المستمرة من الإدارة المركزية لرياض الأطفال بصفتها المنوطة بالإشراف على مرحلة رياض الأطفال من وزارة التربية والتعليم لتلك البرامج بغرض تطويرها، وقد يعود ذلك إلى قصور القائمين على تلك البرامج في متابعتها وتقييمها بما يساعد على تطويرها وتحقيق أهدافها، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود خطة واضحة للتنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال بل تصدر التعليمات بعمل تدريب دون إخطار مسبق للتوجيه الفني وبالتالي لا يؤتي التدريب ثماره المرجوة وهذا ما حدث عند

تطبيق المنهج الجديد (٢,٠) من الارتجالية والتخبط أثناء التدريب الذي عقد بهذا الشأن، وربما يرجع ذلك أيضاً إلى الفجوة بين النظرية المتمثلة في كليات التربية للطفولة المبكرة والتطبيق والمتمثل في الإدارة المركزية لرياض الأطفال وضعف التعاون بينهما من خلال المؤتمرات التربوية المتخصصة.

**ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها،**

**والذي ينص على: ما واقع الأداء الوظيفي لموجهات رياض**

**الأطفال بمحافظة المنيا؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب**

**التكرارات، والنسب المئوية، والدرجة المقدرة، ومتوسط نسبة الاستجابة،**

**ومستوى التحقق؛ لواقع الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة البحث**

**كما تبينه نتائج الجدول التالي:**

#### جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة المقدرة ومتوسط نسبة الاستجابة

لاستجابات أفراد عينة البحث لمحور واقع الأداء الوظيفي لموجهات

رياض الأطفال (ن = ٣٦)

م	العبارات	درجة الموافقة					
		لا		أحياناً		نعم	
		ت	%	ت	%	ت	%
١	انفذ المهام الوظيفية التي تطلب مني في الوقت المحدد.	١٠٥	٠,٩٧	٣	٨,٣%	٣٣	٩١,٧%
٢	يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء.	٩٥	٠,٨٨	١٣	٣٦,١%	٢٣	٦٣,٩%

م	العبارات	درجة الموافقة						مستوى التحقق	
		لا		أحياناً		نعم			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٣.	انقل الخبرات التعليمية الجديدة للمعلمات.	١٠٢	-	-	١٦,٧%	٦	٨٣,٣%	٣٠	مرتفع (٢)
٤.	أحدد أولويات العمل عند الإشراف التربوي على المعلمات.	٩٩	-	-	٢٥%	٩	٧٥%	٢٧	مرتفع (٤)
٥.	أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات العمل المحددة من الإدارة المركزية لرياض الأطفال.	٩٦	-	-	٣٣,٣%	١٢	٦٦,٧%	٢٤	مرتفع (٦)
٦.	امتلك المعرفة الكافية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل برياض الأطفال.	٨٥	٥,٦%	٢	٥٢,٨%	١٩	٤١,٧%	١٥	متوسط (١٦)
٧.	أحرص على الحضور من بداية اليوم الدراسي لمتابعة المعلمات.	٩٧	-	-	٣٠,٦%	١١	٦٩,٤%	٢٥	مرتفع (٥)
٨.	أشعر بالرضا الوظيفي والرغبة في العمل بالتوجيه الفني.	٨٦	١٦,٧%	٦	٢٧,٨%	١٠	٥٥,٦%	٢٠	متوسط (١٣)
٩.	اهتم بترتيب وتنظيم سجلات متابعة الروضات والتأكد من صحة البيانات.	٩٥	-	-	٣٦,١%	١٣	٦٣,٩%	٢٣	مرتفع (٨)
١٠.	يتم تقييم أدائي الوظيفي من قبل التوجيه الفني وفقاً لمعايير موضوعية.	٧٣	٢٧,٨%	١٠	٤١,٧%	١٥	٣٠,٦%	١١	متوسط (٢١)

م	العبارات	درجة الموافقة						مستوى التحقق
		لا		أحياناً		نعم		
		%	ت	%	ت	%	ت	
١١	تحدد بطاقة تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة والضعف لدى.	٧٠	١١	٤٤,٤%	١٦	٢٥%	٩	متوسط (٢٤)
١٢	استفيد من خبرات الأخرين وملاحظاتهم (تقييم الزميلات، تقييم الموجهة الأولى).	٩٠	١	٤٤,٤%	١٦	٥٢,٨%	١٩	مرتفع (١٢)
١٣	استخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأملي لتحليل ممارساتي الإشرافية.	٨٤	٢	٥٥,٦%	٢٠	٣٨,٩%	١٤	متوسط (١٧)
١٤	يوفر نظام تقييم الأداء الوظيفي نتائج ذات جدوى حقيقية في تحديد احتياجاتي التدريبية.	٧٦	٧	١٩,٤%	١٨	٣٠,٦%	١١	متوسط (٢٠)
١٥	أطلع على الأبحاث والموضوعات المتخصصة في مجال رياض الأطفال.	٨٣	-	٦٩,٤%	٢٥	٣٠,٦%	١١	متوسط (١٨)
١٦	أحرص على حضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عملي.	٨٣	٢	٥٨,٣%	٢١	٣٦,١%	١٣	متوسط (١٩)
١٧	أحرص على تنفيذ العمل وفقاً لخطط المتابعة المحددة من توجيهه الفني.	٧٣	١٠	٢٧,٨%	١٥	٣٠,٦%	١١	متوسط (٢٢)

م	العبارات	درجة الموافقة						مستوى التحقق
		لا		أحياناً		نعم		
		%	ت	%	ت	%	ت	
١٨	امتلاك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية.	٢٠	%٥٥,٦	١٠	%٢٧,٨	٦	%١٦,٧	متوسط (١٤)
١٩	التزم وأنقيد بأنظمة وقوانين العمل الإشرافي التي تقرها الوزارة.	١٥	%٤١,٧	١٩	%٥٢,٨	٢	%٥,٦	متوسط (١٥)
٢٠	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	٢٣	%٦٣,٩	١٣	%٣٦,١	-	-	مرتفع (٩)
٢١	تتوفر لدى المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفة الموجه الفني.	٣٠	%٨٣,٣	٦	%١٦,٧	-	-	مرتفع (٣)
٢٢	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من مسئولى المباشر فيما يخص العمل الإشرافي.	٩	%٢٥	١٦	%٤٤,٤	١١	%٣٠,٦	متوسط (٢٣)
٢٣	توجد لدى القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء العمل الإشرافي.	١٩	%٥٢,٨	١٦	%٤٤,٤	١	%٢,٨	مرتفع (١١)
٢٤	تتوفر لدى القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل الإشرافي.	٢٣	%٦٣,٩	١٣	%٣٦,١	-	-	مرتفع (١٠)
متوسط نسبة الاستجابة للمحور								متوسط
								٠,٨١

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث لمحور مستوى الأداء الوظيفي (٠,٨١)؛ أي أن المحور متحقق بدرجة متوسطة، ويرجع

الباحث ذلك إلى قلة حصول موجهات رياض الأطفال على التأهيل الإشرافي المناسب وضعف معرفتهن بالاتجاهات المعاصرة في مهارات الإشراف التربوي بسبب قلة مشاركتهن في الندوات والمؤتمرات التربوية والتي ترجع إلى ضعف التعاون بين كليات التربية للطفولة المبكرة ووزارة التربية والتعليم فلا يتم دعوة موجهات رياض الأطفال لحضور الندوات والمؤتمرات التي تنظمها كليات التربية للطفولة المبكرة؛ مما يشير إلى وجود فجوة بين النظرية - المتمثلة في كليات التربية للطفولة المبكرة- والتطبيق - المتمثل في وزارة التربية والتعليم- وبالتالي تصبح توصيات المؤتمرات حبر على ورق فلا تخرج إلى حيز التنفيذ في الواقع الفعلي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القطبي، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة التقدير الكلية لتوفر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرف التربوي بالمؤسسات التعليمية - بالجزائر- من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، وخلفيات، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين - في المملكة العربية السعودية- جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيادات، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن أداء المشرف التربوي - في لواء بني عبيد بالمملكة الأردنية الهاشمية- في مجالات التخطيط والزيارة الصفية والعلاقات مع الزملاء والمجتمع المحلي والتقويم جاء بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سبحي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى تدني المستوى الإشرافي لدى مشرفات الروضة - بمدارس مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية-

وأرجعت ذلك إلى قلة اطلاع الموجهة على المستجدات التربوية، وقلة الدورات التدريبية.

ويتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة مرتفعة) على (١٢) عبارة وهي أرقام (١، ٣، ٢١، ٤، ٧، ٥، ٢، ٩، ٢٠، ٢٤، ٢٣، ١٢)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٨٣ : ٠،٩٧)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- انفذ المهام الوظيفية التي تطلب مني في الوقت المحدد.
- انقل الخبرات التعليمية الجديدة للمعلمات.
- تتوفر لدى المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفة الموجه الفني.
- أحدد أولويات العمل عند الإشراف التربوي على المعلمات.
- أحرص على الحضور من بداية اليوم الدراسي لمتابعة المعلمات.
- أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات العمل المحددة من الإدارة المركزية لرياض الأطفال.
- يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء.
- اهتم بترتيب وتنظيم سجلات متابعة الروضات والتأكد من صحة البيانات.
- أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
- تتوفر لدى القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل الإشرافي.
- توجد لدى القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء العمل الإشرافي.

- استفيد من خبرات الآخرين وملاحظاتهم (تقييم الزميلات، تقييم الموجهة الأولى).

فمن الملاحظ أن هذه العبارات التي حصلت على درجة تحقق مرتفعة مرتبطة ببعد من أبعاد الأداء الوظيفي وهو بعد سلوكيات الدور الأساسي؛ والذي يقصد به الواجبات والمسئوليات التي تقوم بها موجهة رياض الأطفال كجزء لا يتجزأ من مهامها الوظيفية، فهي تركز على كيفية قيام موجهة رياض الأطفال بأداء وظيفتها؛ ويرجع الباحث ذلك إلى حرص موجهات رياض الأطفال على إنجاز المسؤوليات والمهام الوظيفية المسندة إليهن، والإلتزام بتنفيذها في الوقت المحدد وبطريقة صحيحة، وبذل الجهد لتطوير عملها الإشرافي.

كما يتضح من النتائج أن عينة البحث موافقون (بدرجة متوسطة) على (١٢) عبارة وهي أرقام (٨، ١٨، ١٩، ٦، ١٣، ١٥، ١٦، ١٤، ١٠، ١٧، ٢٢، ١١)؛ حيث تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠،٦٥ : ٠،٨٠)؛ والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة البحث عليها، كما يلي:

- أشعر بالرضا الوظيفي والرغبة في العمل بالتوجيه الفني.
- امتلك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية.
- ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل الإشرافي التي تقرها الوزارة.
- امتلك المعرفة الكافية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل برياض الأطفال.
- استخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقييم الذاتي والتأملي لتحليل ممارساتي الإشرافية .
- أطلع على الأبحاث والموضوعات المتخصصة في مجال رياض الأطفال.



- أحرص على حضور الفعاليات واللقاءات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بمجال عملي.
- يوفر نظام تقييم الأداء الوظيفي نتائج ذات جدوى حقيقية في تحديد احتياجاتي التدريبية.
- يتم تقييم أدائي الوظيفي من قبل التوجيه الفني وفقاً لمعايير موضوعية.
- أحرص على تنفيذ العمل وفقاً لخطط المتابعة المحددة من التوجيه الفني.
- أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر فيما يخص العمل الإشرافي.
- تحدد بطاقة تقييم الأداء الوظيفي بالتوجيه المهني نقاط القوة والضعف لدى.

فمن الملاحظ أن هذه العبارات والتي تحققت بدرجة متوسطة، أنها تضمنت بعد من أبعاد الأداء الوظيفي وهو بعد إدراك المهمة؛ وهو الاتجاه الذي تعتقد موجهة رياض الأطفال أنه ضروري لتوجيه جهودها في العمل من خلاله، وتقييم الأنشطة والسلوك الذي تقوم به وذلك لأهميته في أداء مهامها بطريقة صحيحة؛ ويرجع الباحث ذلك إلى أن هناك خلل في نظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به في التوجيه الفني؛ حيث أن موجهات رياض الأطفال لا يطلعن على نتائج تقييم أداءهن ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف، كذلك لا يكشف نظام تقييم الأداء الوظيفي عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لموجهات رياض الأطفال، وأن عملية تقويم الأداء الوظيفي تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها، والذي ينص على: ما العلاقة الارتباطية بين بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني والأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ لدراسة العلاقة الارتباطية بين بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني لرياض الأطفال، والأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٠):

### جدول (١٠)

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال

المحاور	البناء التنظيمي	الاتصال التنظيمي	التحفيز الإداري	التنمية المهنية	جميع عبارات المتغيرات التنظيمية	قيمة الاحتمال	القرار
الأداء الوظيفي	٠,٥٦٧	٠,٥٨١	٠,٦٥٦	٠,٦٣٢	٠,٦٠٩	٠,٠٠٠	دال*

٥. عند مستوى دلالة، ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٠):

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات التنظيمية: (البناء التنظيمي، الاتصال التنظيمي، التحفيز الإداري، التنمية

المهنية) ومستوى الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا وهو ارتباط دال وجوهري؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لجميع المتغيرات التنظيمية (٠,٦٠٩)، وقيمة الاحتمال تساوي (٠,٠٠٠)، وهو أقل من (٠,٠٥)؛ وهذه النتيجة توضح أن المتغيرات التنظيمية المتمثلة بـ (البناء التنظيمي، والاتصال التنظيمي، التحفيز الإداري، والتنمية المهنية) كان لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال؛ حيث أنه كلما كان البناء التنظيمي واضح ومرن ومتناسق، وأنظمة وإجراءات العمل واضحة ومفهومة، والاتصالات التنظيمية سليمة بين الموجه العام والموجه الأول وموجهات رياض الأطفال، والقيادات العليا بالإدارات التعليمية تكون قادرة على تحفيز موجهات رياض الأطفال إبداعياً وتمميتهن من خلال التنمية المهنية، كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى موجهات رياض الأطفال، وبالتالي ينتج عنه أداء جيد للتوجيه الفني لرياض الأطفال، مما يترتب عليه تطوير للعملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال بصفة مستمرة متماشية مع المستجدات التربوية الحديثة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السلامي، ٢٠١٧) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة استثمار بابل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطالع، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية مع الأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة.

رابعاً: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية بالتوجيه الفني بمحافظة المنيا؟

فلسفة التصور المقترح:

تستند فلسفة التصور المقترح على الأسس التالية:

- الأطر التربوية الجديدة فرضت أدواراً ومسؤوليات جديدة على معلمة رياض الأطفال، وفي نفس الوقت فإن هذه الأدوار الجديد للمعلمة تتطلب أدواراً موازية من جانب موجهة رياض الأطفال تستهدف تحسين أداء العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال.
- النظرية البنائية للتعلم من جانب موجهات رياض الأطفال من المشاركة في اتخاذ القرار التربوي، وتنمية القدرات الابتكارية في الأداء لديهن.
- إن فكرة تطوير الأداء الوظيفي للتوجيه الفني لرياض الأطفال قائمة على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى المعرفة بمتطلبات العمل الإشرافي، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن وظيفة الموجه الفني، وكل المجالات المرتبطة بها، وقد تعود لنوعية العمل الإشرافي، وما تدركه موجهات رياض الأطفال عن أعمالهن، وما يمتلكونهن من رغبات وقدرات لتنفيذ أعمالهن دون وقوع أخطاء، وقد تعود لمقدار العمل الذي تستطيع موجهة رياض الأطفال إنجازه في ظل المتغيرات التنظيمية وسرعة هذا الإنجاز.

- يعتبر البناء التنظيمي وسيلة وأداة هادفة لمساعدة التوجيه الفني لرياض الأطفال على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد أدوار موجهات رياض الأطفال، والمهام والمسئوليات المحددة لهن، والسلطة التي لديهن، وآلية تفويضها لتحقيق الإنسجام بين مختلف الأقسام والأنشطة، وتقادي التداخل والإزدواجية.
- إن الاتصال التنظيمي يحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل التوجيه الفني لرياض الأطفال وخارجه، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال بالتوجيه الفني كلما زادت كفاءة العمل الإشرافي، فقرارات التوجيه الفني وتوجيهاته وخطته ترتبط بجودة عملية الاتصال التنظيمي.
- يُعد التحفيز الإداري من الوسائل التي تهدف إلى حث موجهات رياض الأطفال على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي للتوجيه الفني لرياض الأطفال.
- يعتبر التدريب أثناء الخدمة من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة لموجهات رياض الأطفال، كما تُعد التنمية المهنية من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية؛ حيث تقوم على تغيير سلوك واتجاهات موجهات رياض الأطفال بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة لديهن.

### مرتكزات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من المرتكزات التالية:

- الإطار النظري المتعلق بالمتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.
- نتائج الدراسة الميدانية والتي تشير إلى ضعف المتغيرات التنظيمية الداعمة لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.
- إن تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال يسهم في تحسين مخرجات العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال.

### أهداف التصور المقترح:

يمكن تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- تطوير بعض المتغيرات التنظيمية التي يتطلبها تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.
- وضع آلية إجرائية لاكتشاف القيادات المستقبلية من موجهات رياض الأطفال، ووضع برامج تدريبية لهن قبل ترشيحهن للعمل كموجه رياض أطفال.
- وضع أسس ومعايير اختيار موجهات رياض الأطفال تكفل تحقيق أهداف التوجيه الفني لرياض الأطفال.
- تلبية متطلبات الثورة الرقمية، وذلك من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية في تزويد موجهات رياض الأطفال بالمعرفة في مجال تربية

طفل الروضة، وحسن توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في تطوير الأداء الوظيفي لديهن.

**أهم إجراءات التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية:**

**تطوير البناء التنظيمي للتوجيه الفني لرياض الأطفال:**

يتم تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال من خلال تنفيذ ما يلي:

- إصدار تشريعات خاصة بتنظيم وتفعيل التوجيه الفني لرياض الأطفال تحدد هيكله التنظيمي بكل دقة وعلاقته بالأجهزة الأخرى بالإدارات التعليمية ومسار قراراته فضلاً عن تحديد قيمه الأخلاقية ومسؤوليته المهنية والقانونية.
- تحديد التوصيف الوظيفي لعمل موجهات رياض الأطفال خاصة للمعينات حديثاً في التوجيه الفني لرياض الأطفال؛ بهدف إدخالهن في عملية التوجيه عن طريق الاجتماع بهن لتعريفهن بالمهام المنوطة إليهن، وأن قنوات الاتصال مفتوحة بينهن وبين المسؤولين للتغلب على أي معوقات أو مشكلات أو للتحفيز والإثابة لرفع الروح المعنوية لهن.
- تبسيط قواعد وإجراءات العمل؛ من خلال إتاحة الفرصة لموجهات رياض الأطفال بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهن من مهام.
- إتباع اللامركزية وتفويض السلطة؛ وذلك من خلال مشاركة موجهات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وأن تكون

- الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على موجهات رياض الأطفال،  
فذلك كفيل بأن تبذل موجهات رياض الأطفال قصارى جهدهن لأداء  
العمل على أكمل وجه، كما وأن ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهن.
- اختيار أفضل العناصر لشغل وظيفة موجهة رياض أطفال وفقاً لأحكام  
القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م بكل دقة وعناية، وفي ضوء أحكام  
لائحته التنفيذية وما تضمنته من معايير اختيار العاملين في وظائف  
التوجيه الفني لرياض الأطفال.
  - توفير البنية التحتية للتوجيه الفني لرياض الأطفال اللازمة لتنفيذ مهامه  
المنوط بها وفق التشريعات والقوانين المنظمة للعمل، وأخلاقيات المهنة،  
وتوظيفها لصالح تطوير الأداء الوظيفي لكل من موجهة ومعلمة رياض  
الأطفال.
  - أن تعطي الإدارة المركزية لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم قدرًا  
من اللامركزية وتفويض بعض الصلاحيات لموجهة رياض الأطفال حتى  
تستطيع أن تسهم بفاعلية في تطوير التوجيه الفني لرياض الأطفال نحو  
الأفضل.
  - اعتماد أنظمة المساءلة والشفافية في التوجيه الفني لرياض الأطفال  
لضمان كفاءة الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.
  - العمل على إسقاط وإختيار الكوادر الإدارية والفنية المتميزة للعمل  
بالتوجيه الفني لرياض الأطفال.
  - استخدام البرامج الحديثة في تخزين المعلومات في صورة بيانات  
وإحصائيات لاسترجاعها في الوقت المناسب عند اتخاذ القرارات.



## تطوير الاتصال التنظيمي بالتوجيه الفني لرياض الأطفال:

يتم تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال من خلال تنفيذ ما يلي:

- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال؛ عن طريق السماح لموجهات رياض الأطفال بإبداء آرائهن ومقترحاتهن من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا وموجهات رياض الأطفال، ووضع صندوق للشكوى والاقتراحات ليتمكن موجهات رياض الأطفال من التعبير عن آرائهن ومقترحاتهن بحرية.
- توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصالات لإنجاز العمل الإشرافي.
- اللقاء الدوري لمديري الإدارات التعليمية مع موجهات رياض الأطفال لمناقشتن في ما تضمنته تقاريرهن من اقتراحات وتشاورهن في علاج أوجه القصور في العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال ووضع الحلول المناسبة لعلاج أي مشكلات تعترض سير العملية التربوية برياض الأطفال.
- تنسيق العمل بين موجهات رياض الأطفال ولجان المتابعة بالإدارة التعليمية منعاً للتضارب في الاختصاصات والأعمال الأمر الذي يؤثر سلباً على أهمية التوجيه الفني وأهمية لجان المتابعة؛ حيث يصبح العمل في حال عدم توضيح اختصاصات كل منهم عملاً روتينياً لا يؤدي الغرض منه، وستكون النتائج غير مرضية.
- عقد اجتماعات دورية مع مديري رياض الأطفال لتوضيح أهمية التوجيه الفني بالنسبة لهم، وأيضاً دور مدير الروضة في نجاح أعمال التوجيه الفني وذلك بأن تكون هناك شفافية في التعامل مع موجهات رياض

الأطفال مما يؤدي إلي تحسين العلاقة بينهما كل هذا يؤثر إيجاباً علي عمل التوجيه الفني لرياض الأطفال.

- دراسة التقارير الفنية المقدمة من وجهات رياض الأطفال للوقوف علي حقيقة وضع العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال من خلال ما تضمنه هذه التقارير من ملاحظات وآراء ومقترحات لتطوير العمل برياض الأطفال.

- الدقة في إعداد خطط متابعة وجهات رياض الأطفال؛ حيث يجب شموليتها لجميع رياض الأطفال بالتساوي بينهم جميعاً في عدد الزيارات مع الاهتمام بالتنسيق بين خطط التوجيه الفني لرياض الأطفال وخطط لجان المتابعة بالإدارة التعليمية، حرصاً علي عدم إرباك العملية التربوية داخل الروضة وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من وجود التوجيه الفني.

#### تطوير التحفيز الإداري بالتوجيه الفني لرياض الأطفال:

يتم تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال من خلال تنفيذ ما يلي:

- إصدار التشريعات اللازمة لربط التحفيز الإداري لموجهات رياض الأطفال بمؤشرات أدائهن الكمي.
- تفعيل نظام الحوافز علي أسس ومعايير مهنية؛ وذلك من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل التوجيه الفني لرياض الأطفال، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في الأداء ومكافأة الموجهات المبدعات

- في العمل، وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة لموجهات رياض الأطفال.
- توفير الاحتياجات المالية المناسبة لمهام موجهة رياض الأطفال، والتي تضمن تفعيلها في حقلها المهني، بما يسمح لها بالبحث العلمي والتكوين الذاتي، وامتلاك الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة بمختلف أنواعها المرتبطة بالبحث العلمي والتربوي.
  - توفير جو من الثقة في التعامل مع موجهات رياض الأطفال وإعطائهن قدرًا من الحرية في اتخاذ القرار لحل المشاكل التي قد تعترض العملية التربوية برياض الأطفال والتعبير بكل حرية عن آرائهن وتوجهاتهن المختلفة.

#### تطوير التنمية المهنية بالتوجيه الفني:

- يتم تطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال من خلال تنفيذ ما يلي:
- التقييم المستمر للمدخلات المهنية والعلمية والمعرفية والمهارية والقيمية والفلسفية للتوجه الفني لرياض الأطفال بما يضمن استمرارية تطوير الأداء الوظيفي.
  - تفعيل نظام تقييم الأداء الوظيفي على أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة؛ وذلك باستخدام أسس وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي، وأن تتبع عملية تقييم الأداء بتغذية راجعة بما يكفل إطلاع موجهة رياض الأطفال على نتائج تقييم أدائها، فهذا يعطي الفرصة لموجهة رياض الأطفال من تعزيز نقاط القوة لديها وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وأن تكشف عملية تقييم الأداء عن الإحتياجات التدريبية اللازمة

- لموجهات رياض الأطفال، وربط الترقيات والحوافز بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال.
- أن تسعى الإدارة المركزية لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم بتعاون الأكاديمية المهنية للمعلمين لعمل شراكة مع كليات التربية للطفولة المبكرة والمراكز البحثية لدعم التنمية المهنية للتوجيه الفني لرياض الأطفال؛ للوقوف علي أحدث المستجدات التربوية في مجال تربية الطفل.
  - إصدار دورية علمية نصف سنوية تصدرها الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم لتزويد موجهات رياض الأطفال بالقرارات الوزارية والجديد في مجال عملهن.
  - أن تسعى الأكاديمية المهنية للمعلمين لترجمة الاحتياجات التدريبية لموجهات رياض الأطفال إلى حقائب تدريبية معتمدة لرفع كفاءة التوجيه الفني لرياض الأطفال.
  - تطوير أساليب التوجيه التربوي باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتبني طرق ونماذج حديثة لمساعدة المعلمات على التنمية المهنية الذاتية.
  - تدريب موجهات رياض الأطفال على استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات لتحسين أداء المهام الوظيفية.

### المشكلات التي تعوق تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- إهمال البرامج التدريبية لموجهات رياض الأطفال من قبل الإدارة المركزية لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم؛ ويمكن التغلب عليها من خلال تنويع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية الموجه لموجهات

رياض الأطفال لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال برامج تربية طفل الروضة.

- ضعف مهارات الاتصال وقلة فعاليتها على كافة المستويات الإدارية بالإدارة المركزية لرياض الأطفال، ويمكن التغلب عليه من خلال العمل على وجود خطوط سلسلة للاتصال التنظيمي، تسهل إنجاز العمل الإشرافي وتتصف بالكفاءة والفاعلية.
- انخفاض رغبة بعض موجهات رياض الأطفال في تطوير أدائهن الوظيفي، ويمكن التغلب عليه من خلال تقليل نصاب موجهات رياض الأطفال من المعلمات اللاتي تشرف عليهن كي تتمكن من القيام بمهامها على الوجه المطلوب.
- ضعف الميزانية المخصصة لحوافز ومكافآت موجهات رياض الأطفال؛ ويمكن التغلب عليها من خلال رصد الميزانية الكافية لتحفيز موجهات رياض الأطفال بهدف تطوير أدائهن الوظيفي لإيجاد نظام للحوافز خاص بموجهات رياض الأطفال المتميزات.

## أولاً: المراجع العربية

ابن حميدة، عبد الله. (٢٠١٨). واقع التحفيز لدى المشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ٧(١٤)، ٤٦٤-٤٩٢.

أبو الوفاء، جمال محمد؛ وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

أبو عشيبة، إيناس محمد؛ وحجازي، عبد الحكيم ياسين. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٣)، ٣٤٤-٣٦١.

أبو مازن، رابعة إبراهيم. (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية السلط، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الأبيض، عادل عبد المعطي؛ والرويلي، سعود بن حبيب. (٢٠١٦). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية والآداب - جامعة الحدود الشمالية، ع(٩)، ١٠٧ - ١٦٣.

أحمد ميلي، سمية؛ وبن رجم، عبد الغفار؛ ومنصوري، حمزة. (٢٠١٨). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات

الجزائر بالمسيلة، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد- جامعة المسيلة،  
ع(٣)، ص ٢٨٤ - ٣٠٤.

أحمد، محمد جاد. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لتطوير التوجيه الفني بالتعليم  
المصري، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ٣٤، ٣٥٥ - ٤٦٩.

أغا، محمد عبد الله رباح. (٢٠١٨). دور المهارات القيادية في تطوير البناء  
التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير غير  
منشورة]، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى،  
غزة، فلسطين.

بدوي، أحمد زكي. (١٩٩٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط(٣)، دار  
الكتاب المصري، القاهرة.

بشير، هدي إبراهيم. (٢٠١٥). البيئات التربوية في دور الحضارة ورياضة  
الأطفال، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.

بطاح، أحمد محمد؛ والطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٦). الإدارة التربوية: رؤية  
معاصرة، ط (١)، دار الفكر، عمان، الأردن.

بوينديرة، عبد العزيز. (٢٠١٨). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي:  
دراسة ميدانية بنؤسسة الجرارات الفلاحية بولاية قسنطينة، مجلة جيل  
العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، ع (٤٤)،  
١١١ - ١٢٣.

بوزيدي، محمد. (٢٠١٨). فاعلية استخدام إستراتيجية التحفيز في عملية  
الإشراف التربوي، دراسات معاصرة، ٢(٢)، ٣٠١ - ٣١٤.

الجبوري، جاسم محمد. (٢٠١٧). الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفروق، / رسالة ماجستير غير منشورة/، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء. (٢٠١٣). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، جريدة الوقائع المصرية.

الجناعي، نوري عبد الودود؛ وعلي، عمرو محمد. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٧(١)، ١٤٧ - ١٥٩.

الحارثي، سعد بن عائض. (٢٠٠٨). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، /رسالة ماجستير غير منشورة/، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الحريبي، زعفران منصور؛ وكساب، زينب محمد. (٢٠٢٠). درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ١(٥)، ١٣٨ - ١٦٠.



حسين، سحراء أنور. (٢٠١٣). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٣٦، ٢٠٨ - ٢٢٧.

الحیصة، حمزة. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٧(١)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٥٤ - ٢٩١.

الحوالدة، فالح عبيد الله. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، التجارة والتمويل، ٣٧(٢)، ١٢٦ - ١٥٤.

الدوسري، مبارك عبد الله. (٢٠١٧). واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية بينها، ١١١(١)، ٥٢٢ - ٥٠١.

الراسبيبة، زهرة بنت ناصر بن محمد. (٢٠١٢): مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، ٢٠(١)، ١٠٨ - ١٧٠.

رشيد، مجاهد. (٢٠١٤). أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، ع (٢٢)، ٩٩ - ١١٤.

رضوان، عمر نصير. (٢٠١٧). التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤١(٤)، ٥٩ - ١٧٦.

سبحي، منال محمد. (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر معلمات الروضة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ٦٧، ٢٣٩ - ٢٧٠.

السرحي، محمد شفيق. (٢٠١٦). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السلامي، يمامة مظهر عزاوي. (٢٠١٧). اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة استثمار بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(١٠)، ٩٢ - ١١٤.

الشادري، لطيفة محمد؛ والغامدي، عمير سفر. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن، العلوم التربوية، ٣(٧)، ٣٦٧ - ٤٠٨.

- الصحن، محمد فريد. (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الطلاع، سليمان أحمد. (٢٠١٧). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٧(١)، ٦٧ - ٩٥.
- عبد اللطيف، تهاني شحاتة. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية كمدخل لمواجهة ضغوط العمل لدى موجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.
- عبد الوهاب، جناد؛ وبوريشة، جميلة. (٢٠٢٠). أنماط الاتصال الإداري التنظيمي (دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع(١٢٨)، ٨٥ - ١٠٥.
- العرفي، دلال بنت عبد الرحمن. (٢٠٢١). التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٨(٢)، ١٩٣ - ٢٥٤.
- عطير، ربيع شفيق. (٢٠١٧). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية دراسة ميدانية بمحافظة طولكرم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القدس، ١٨(١)، ٦٢١ - ٦٥١.

عقيلي، عمر وصفي. (١٩٩٦). الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.

علي، زينب علي محمد. (٢٠١٥). تطوير التوجيه الفني برياض الأطفال في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، ٢٣(٤)، ٦٤١ - ٦٨٣.

عمر، حسام سمير. (٢٠١٥). تطوير الأداء المهني لموجهي رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية باستخدام نموذج الإشراف المتنوع، مجلة الطفولة والتربية، ٧(٢٤)، ٢٧٧ - ٣٤٢.

العنزي، رافع بن برد؛ وخلفيات، عبد الفتاح صالح. (٢٠١٨). واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها، المجلة التربوية الأردنية، ٣(١)، ٥٣ - ٧٨.

عوض، عاطف محمود. (٢٠١٣). تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين، مجلة الجنان، جامعة الجنان - مركز البحث العلمي، (٤)، ١٣٥ - ١٦٤.

عيادات، هيثم مصطفى. (٢٠٢٢). دور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني لمعلمي ومعلمات التربية المهنية من وجهة نظرهم، مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٧(١)، ٢٣٥ - ٢٧٢.

الغامدي، مليحة محمد عباس (٢٠١٩، فبراير): الأساليب الإشرافية الواقع والمأمول (دراسة ميدانية)، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ع(٨). [malehaaa..pdf\(eimj.org\)](http://malehaaa..pdf(eimj.org))

الغليقة، عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠٢١). تطوير الأداء المهني للمشرف التربوي وعلاقته بالكفاءة الذاتية المدركة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٧(١)، ٢٧١ - ٣٢٦.

القاسم، خلود على محمد. (٢٠١٩). تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٥(١٠)، ٢ - ٢٨.

القرني، سويد علي سعد. (٢٠٢٠). متطلبات التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمحافظة بيشة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، ٥(٤)، ٢٢٣ - ٢٥٢.

القرني، شروق مرعي؛ والزامل، مها عثمان. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤٥(٤)، ١٥ - ٦٢.

القططي، محمد عبد الكريم. (٢٠٢٠). درجة توفير معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٦(٣)، ١٤٠ - ١٥٩.

قنديل، مراد سامي. (٢٠١٦). غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني - قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

قويدري، نور الدين. (٢٠٢٠). فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء - دراسة ميدانية في متوسطة عداوي عبد الرحمان البوصيري، بلدية عين الحجل، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

المالكي، شريفة بنت عبد الله. (٢٠١٨). الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(١٩)، ١١٥ - ١٤٤.

محمدي، نيرمين نايل. (٢٠٠٤). الإشراف التربوي في رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (دراسة تقويمية)، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة عين شمس.

مدبولي، محمد عبد الخالق. (٢٠٠٢). التنمية المهنية للمعلمين: الإتجاهات المعاصرة - المداخل - الاستراتيجيات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

المصري، رامي ماجد. (٢٠١٢). غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المهداوي، نائلة جمعة. (٢٠٢٢). درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٨(٦)، ١ - ٣٠.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٥). مؤتمر التوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم قبل الجامعي في الفترة من: ٢٧-٢٨

ديسمبر ٢٠١٤م، At web site: <http://naqaae.eg/?p=1347>

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). القرار الوزاري رقم (٢٧٤) بتاريخ ١٩ / ٦ / ٢٠١٤م بشأن استحداث خريطة الهيكل التنظيمي والوظيفي لديوان عام وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). القرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢ / ٣ / ٢٠١٤م بشأن ضوابط التوجيه الفني.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٦). القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م، بتاريخ ٢١ / ٥ / ٢٠١٦م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٣). مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، الإحصاء الاستقراري للعام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م. [https://emis.gov.eg/annual\\_book.aspx?id=400](https://emis.gov.eg/annual_book.aspx?id=400)

الوطبان، حسين عبد الله. (٢٠٠١). معجم مصطلحات الصناعة والأعمال (عربي - إنجليزي)، مكتبة العبيكان، الرياض.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adebayo, O. A., Adeogun, S. O., & Umunna, M. O. (2020). Motivation and job performance of administrative personnel in agricultural institutions. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (83), 1-13.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Bernhardt, P. E. (2015). 21st Century Learning: Professional Development in Practice. *The Qualitative Report*, 20(1), 1-19.
- Luthfi, A., Norawati, S., Zulher, Z., & Basem, Z. (2022). The effect of supervision, work motivation, and interpersonal communication on employee performance and organizational commitment as variables intervening. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92-104.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction*. Sage Publications.
- Prajogo, W. (2019). The Relationship Among Emotional Exhaustion , Job Satisfaction , Performance , And Intention To Leave. *Advances In Management & Applied Economics*, 9(1), 21-29.
- Rafiq, S., & Khan, M. T. (2023). Charismatic Leadership and Job Performance: Mediation of Interpersonal Communication and Moderation of Leader Vision. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(2), 2056-2067.
- Wanjau, M. N., & Kyongo, J. K. (2013). Contribution of motivational management to employee performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 219 – 239.
- Yang, Y., Lu, X., Ban, Y., & Sun, J. (2022). Social support and job satisfaction in kindergarten teachers: The mediating role of coping styles. *Frontiers in Psychology*, 13, 809272.