

متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة التحويلية

إعداد

الباحث/ أشرف ربيع عبد العال محمود ١

الإشراف

أ.م.د/ مرفت سيد مدني

أستاذ مناهج الطفل المساعد

قسم العلوم التربوية

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

أ. د / السيد عبد القادر شريف

أستاذ أصول تربية الطفل

رئيس قسم العلوم التربوية

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء الإدارة التحويلية، وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٦ مدرسة (تمثل ١٥%) من مدارس رياض الأطفال الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم بعدد سبع إدارات تعليمية، وعدد معلمات ١٩٧ معلمة وهي تمثل ١٥% من إجمالي المعلمات المقيدين برياض أطفال، وعدد ٤٩ عضواً فنياً بالتوجيه (١ موجه عام - وعدد ٥ موجه اول - ٤٣ موجه) بناء على إحصاء التوجيه العام لرياض الاطفال لعام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

وقام الباحث بتوزيع عدد ٤٦ استبانة على السادة مديري المدارس الابتدائية الملحق بها رياض الاطفال كما تم توزيع عدد ١٩٨ استبانة على المعلمات بالمدارس، وعدد ٤٩ استبانة على التوجيه الفني وهم العدد المقيد بمديرية التربية والتعليم بالفيوم والإدارات السبع وذلك لمعرفة مدى استجابتهم علي شكل التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة التحويلية، وقد تم القياس من وجه نظر (السادة الموجهات والمشرفات المقيمتات من المعلمات ومديري المدارس الابتدائية التابع لها رياض الأطفال). كما قام الباحث بتدريب السادة الموجهات غير المقيمتات عن طريقة استيفاء الاستبانة وشرحها للفئات الأخرى المستهدف على مستوي المعلمات والمشرفات المقيمتات ومديري المدارس.

باستقراء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد تم بناء استبانة تتكون من محور أساسي هو "متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء الإدارة التحويلية" و تضمن هذا المحور (٢١) عبارة، لتطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة التحويلية.

^١ باحث دكتوراه بكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

وتوصلت الدراسة الي وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الاحتياجات للتنظيم الإداري ترجع لمتغير المنطقة العمرانية بين (الريف - الحضر) حيث تأتي قيمه (T المحسوبة) تساوي (٥.١٠) بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) بدرجة حرية (٢٨٩.٠٠٠) لصالح الحضر. حيث اكدت الدراسة الحالية على افتقار المناطق الريفية في محافظة الفيوم بأهمية متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال ، وكما توصلت الي وجود فروق دالة إحصائياً عند (sig) عند مستوي (≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التنظيم الإداري في الاستبانة بين سنوات الخبرة المختلفة لصالح سنوات الخبرة (اقل من ٣ سنوات) عند حساب قيمة F المحسوبة عن مستوي ٥.٧٢ بما يؤكد على أن عدم منطوقية وجود فئات مستهدفة ليس لديها الوعي الكافي من حيث متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مُدخل الإدارة التحويلية . وقد خلُصت الدراسة الي بعض المقترحات والتصورات للنهوض بتطوير رياض الأطفال بما يُسهم في تحسين التنظيم الإداري وجودة مخرجات العملية التربوية لرياض الأطفال.

مقدمة:

أن تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال يهدف إلي الإرتقاء بمستوي التنظيم الإداري لإدارة رياض الأطفال، مما يؤدي إلي تطوير وتحسين نوعية الخدمات التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة، وقد أكد (السيد عبد القادر الشريف ٢٠٠٥، ٢٢٧) "أنه لا يوجد هيكل تنظيمي نمطي في الرياض ولذلك فكل روضة لها هيكلها التنظيمي الخاص بها وفقاً لظروف توافر الوظائف في المنطقة التي توجد بها الروضة وعلى ذلك فالهيكل التنظيمي قد يتحقق في بعض دور رياض الأطفال وقد لا يتحقق في البعض الآخر وفقاً لعدد العاملين بها من هيئات التدريس وهيئات إدارية معاونه وفقاً لأسلوب تقسيم العمل بين هؤلاء العاملين.

وقد أكد القرار الوزاري (رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١) بشأن اعتماد بطاقات التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم، بوضع مجموعة من المعايير لهيئات التعليم بالمدرسة تضمن هذا الوصف (وصف عام للوظيفة، الواجبات والمسئوليات منها القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية، والمشاركة المجتمعية، بالإضافة إلي توصيف المعلمين والدرجات المختلفة، وخصائص التكنولوجيا) بالإضافة إلي وضع شروط لشغل الوظيفة، وتحليل القرار تبين أنه لم يشير من قريب أو بعيد عن العاملين في رياض الأطفال سواء كانوا معلمات أو مربيات أو التوجيه والقيادات الإشرافية".

كما تم صدور الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم عن الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٣٠ والتي تضمنت تطوراً للتعليم وسياساته في مصر ومنها محور رياض الأطفال الذي يهدف إلى التوسع في قاعات رياض الأطفال كماً وكيفاً لتقديم تعليم عالي الجودة لتنمية الطاقات الإبداعية والمعرفية والبدنية للأطفال في الشريحة العمرية من ٤ إلى ٦ سنوات وخاصة في المناطق الفقيرة، من خلال رفع معدل القيد الإجمالي الي ٨٠% من جميع الأطفال في الشريحة العمرية من ٤ إلى ٦ سنوات ، ورفع كفاءة وتحسين

جودة العملية التربوية والتعليمية بجميع دوررياض الأطفال، والإرتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة، بتحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الإصلاح المتمركز حول الروضة (الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤/٢٧، ٢٠٣٠).

ولكي يتحقق ذلك أصبح الوضع بحاجة إلي إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلي نوع من القيادات لديها القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري وإحداث التطوير التنظيم الإداري المنشود، وأمام التحديات الكبيرة ، كما أصبحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل رياض الأطفال قادر على مواجهة شدة المنافسة وزيادة الطلب وتحقيق مستوي الأداء المنشود.

مما يؤدي إلي الحاجة لتبني مُدخل جديد هو القيادة التحويلية وهو من المداخل البارزة التي إحتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات المرؤوس، وتحسين أدائه من المخرجات الأساسية لهذا المدخل فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث ينمي قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

(Avolio,2002,735)

ومن واقع عمل الباحث ومن خلال التطبيق الميداني لأدوات الدراسة الخاصة برسالة الدكتوراه وقرارات في التنظيمات الإدارية للتربية والتعليم تبين انه أصبح تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال امراً حتماً يهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للطفل وعمل نوع من الرقابة على الإداءات المطلوبة من العاملين للوصول الى مستوي من الجودة في التربية للطفولة المبكرة.

وقد ركزت الدراسة على جمع متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال وخاصة في ضوء سعي وزارة التربية والتعليم المصرية في التوسع كماً وكيفاً لاستيعاب الاعداد المتقدمة من الأطفال للالتحاق برياض الأطفال وذلك من خلال القيادة التحويلية.

مشكلة الدراسة:

انبثقت مشكلة الدراسة الحالية من خلال طبيعة عمل الباحث كمدبر إدارة تعليمية بمحافظة الفيوم ومن خلال إطلاع على العديد من الأدبيات والرسائل العلمية المرتبطة بالتنظيم الإداري لرياض الأطفال، حيث ظهر أن الهيكل التنظيمي الإداري لرياض الأطفال في مصر يشوبه بعض جوانب القصور وعدم الوضوح من حيث الأدوار المنوطة بكل فئة على كافة المستويات الإدارية .

ولهذا ظهرت مشكلة الدراسة وهي متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ويؤكد على هذا ما ورد في كتابات (عبد الغني محمد إسماعيل العمراني ٢٠١٤، ١٤٨) والخاص بإنشاء هيكل تنظيمي لرياض الأطفال تحديد مستويات العمل في رياض الأطفال بطريقه هرمية مناسبة للوصف الوظيفي للعاملين وهو يتكون من هئتين أحدهما فنية والأخرى غير فنية وتتكون الهيئة الفنية من (التوجيه الفني بمستوياته على مستوي الإدارة التعليمية والمديرية ومديرية الروضة ومن المعلمات والاختصاصية الاجتماعية والنفسية وأمينة المكتبة) وغير الفنية وهي الإدارية وتتمثل في الوظائف المعاونة.

تساؤلات الدراسة:

كما طرحت الدراسة السؤال الرئيس " ما متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟" ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما وقع التنظيم الإداري لرياض الأطفال؟
- ٢- ما الأبعاد التي يركز عليها مدخل القيادة التحويلية في تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال؟
- ٣- ما متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلي التعرف على متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال من وجهة نظر العاملين مؤسسات رياض الأطفال الحكومية، ويمكن سرد أهم تلك الأهداف على النحو التالي:
- ١- التعرف على واقع التنظيمات الإدارية لرياض الأطفال.
 - ٢- تقييم الوضع الحالي للهيكل التنظيمي لرياض الأطفال.
 - ٣- التعرف على أبعاد القيادة التحويلية كمدخل لتطوير الهيكل الإداري لرياض الأطفال.
 - ٤- رصد متطلبات تطوير الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

- أصبحت دراسة تطوير رياض الأطفال في الوقت الحالي متطلباً أساسياً في عصر سريع التغير وخاصة فيما يتعلق بتربية وتعليم الطفولة المبكرة لذا ترجع أهمية الدراسة الي:
- ١- ان هذه الفئة العمرية في رياض الأطفال هي مرحلة تمهيديه للمدرسة الإلزامية الابتدائية فهذه المرحلة العمرية تحتاج الي وضع نظام اداري فني وغير فني.
 - ٢- قد تسهم نتائج الدراسة في تمكين الجهات المسؤولة برياض الأطفال والاستفادة منها في تحديث وضع هيكل اداري مناسب لطفل الروضة.
 - ٣- كما يمكن ان تقيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم واقسام رياض الأطفال في الجامعات وإدارة التعليم والمؤسسات المجتمعية لتطوير النظم الإدارية لرياض الأطفال.

مفاهيم الدراسة:

١- التطوير:

يشير تعريف حسن جعفر خليفة للتطوير على انه مصطلح أكثر شمولاً من التحسين والتعديل فهو يشير إلى ادخال تجديد ومستحدثات يقصد بها رفع كفاءة العملية التعليمية وإعداد المعلمين .

(حسن جعفر خليفة: ٢٠١٠، ٢٨٥)

التعريف الاجرائي للتطوير في الدراسة الحالية:

هي تحسين وتجويد النظم الإدارية والفنية برياض الأطفال على المستويات المختلفة (الروضة / الإدارة التعليمية / المديرية التعليمية).

٢- القيادة التحويلية:

هي عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كلاً منهم الآخر للوصول إلي أعلى مستوي من الروح المعنوية والدافعية .
(علي عياصرة، محمد محمود: ١٥٨، ٢٠٠٦)

وهي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية .
(أحمد سالم العامري: ٢٠٠١، ٧)

التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية :

ويقصد بالقيادة التحويلية (هو القائد التربوي الذي يمتلك القدرة والموهبة التي تمكنه من خلق روح الحماسة لدي المرؤوسين وتحفيزهم معتمداً على بناء الثقة والاحترام و خلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير الإداري برياض الأطفال والعمل على تحقيق الأهداف المنشودة انطلاقاً من رؤية الوزارة ورسالتها.

٣- التنظيم الإداري:

الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية) معلوماته مادية مالية اللازمة لإنجاز مهام وتحقيق أهدافها.
(طارق طه: ٢٠٠٧، ٣٤)

عملية تحديد أوجه النشاطات المختلفة التي يطلبها تحقيق أهداف المشروع ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة.
(صلاح الشنواني: ١٩٩٧، ٨٦)

التعريف الاجرائي للتنظيم الاداري :

التنظيم الإداري هو "عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد بالمؤسسة بأسلوب يوضح ويصف شكل وطبيعة العلاقات فيما بينها مما يُمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وذلك بغية تحقيق أهدافها ومصالح العاملين بها، وذلك من خلال الترتيب المنسق للأعمال اللازمة وتحديد السلطة والمسؤولية المنوط بها الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال وتحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز أعمالهم.

إدارة رياض الأطفال:

عرفت (حنان بنت عبد الرحمن السليمانى: ١٤٣٣هـ، ٢٤) إدارة رياض الأطفال بأنها "تنسيق الجهود التي يقوم بها فريق العاملين في الروضة اداريين وتربويين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية اطفالها تربية صحيحة على أسس علمية " ويرى الباحث أن التعريف الاجرائي للتنظيم الإداري لرياض الأطفال هي القيام بعملية التخطيط والتنظيم للمستويات الإدارية المختلفة (الروضة / الإدارة التعليمية / المديرية التعليمية) وضع تصور لسياسات التنظيم الإداري وآخر تصور للهيكل التنظيمي وبطاقات وصف للوظائف.

رياض الأطفال:

هي مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية من ٤ : ٦ سنوات وتسبق المرحلة الأساسية، وتقدم رياض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تستند لمبادئ علمية. (رانيا عبدالمعز الجمال: ٢٠١١، ١٤٥)

أنها مؤسسات تربوية واجتماعية " تقوم بتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً لدخول المرحلة الابتدائية لكي يشعر بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة تاركاً له حرية تامة في ممارسة الأنشطة واكتشاف قدراته وميوله وإمكاناته، وبذلك تساعده في اكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من سن أربع إلى ست سنوات. (رافدة الحريري: ٢٠٠٢، ٣٨).

ويرى الباحث أن رياض الأطفال هي مؤسسات تربوية واجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة حيث تُترك له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته، واكتشاف قدراته وميوله وإمكاناته، وبذلك فهي تسعى إلى مساعدة الطفل في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتتراوح أعمار الأطفال من أربع إلى ست سنوات. ويحتاج الأطفال في هذه المرحلة إلى التشجيع المستمر من معلمات الرياض من أجل تنمية حب العمل الفرقي لديهم، وغرس روح التعاون والمشاركة الإيجابية والاعتماد على النفس والثقة فيها، واكتساب الكثير من المهارات اللغوية والاجتماعية وتكوين الاتجاهات السليمة تجاه العملية التعليمية.

الإطار النظري للدراسة:

ويعتبر التنظيم الإداري امراً حتمياً لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها وأهدافها كما يعد أهم اسباب نمو المجتمع وتقدمه او تأخره فهي بمثابة المحرك الأساسي الذي يعمل على تحريك الطاقات المتاحة له، وقد تزايدت وتعاضمت أهميتها مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والمتمثلة في العولمة والمنافسة والتطورات التكنولوجية والإبتكار فقد أصبحت فاعلية المؤسسات متوقفة على ضرورة توافر تنظيم إداري يسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وذلك في مجموعة من الوظائف ، ويعتبر متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال ضرورة ملحة يفرضها التغير المستمر وزيادة الاقبال على مؤسسات رياض الأطفال وبعد ظهور الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠٣٠ والتي يركز جانب كبير منها على الاتاحة والتوسع في القدرات الاستيعابية رأسياً وأفقياً لاستيعاب الطلب عليها .

ويعد الهيكل التنظيمي وبطاقات الوصف الوظيفي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود المؤسسات التربوية لرياض الأطفال نحو بناء متماسك من خلال الوظائف وارتباطاتها الإدارية وكذلك العلاقات بين الافراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم الاداري. فيؤكد هذا مجموعة من الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث منها دراسة (شيماء خلف إبراهيم محمد عبدالرحمن، ٢٠١٦) بعنوان "تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال" وهدفت الدراسة إلى

التعرف على طبيعة إدارة رياض الأطفال، وواقعها، وإلقاء الضوء على أحدث الاتجاهات المتبعة في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام، ورياض الأطفال بشكل خاص، والوقوف على مدى تطبيق القائمين على إدارة رياض الأطفال لمعايير القيادة الفعالة برياض الأطفال، والوقوف على مدى تطبيق القائمين على إدارة رياض الأطفال لمعايير المشاركة المجتمعية برياض الأطفال، وتحديد المتطلبات الواجب توافرها لدى إدارة رياض الأطفال؛ لتطبيق معايير القيادة الفعالة برياض الأطفال، وتحديد المتطلبات الواجب توافرها لدى إدارة رياض الأطفال؛ لتطبيق معايير المشاركة المجتمعية برياض الأطفال، وتوصلت إلى تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال بمصر، في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال. واستخدمت الدراسة على المنهج الوصفي. وهي أقل من الحد الأدنى للثقة؛ مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي لتطوير إدارة رياض الأطفال، في ضوء مجالات المشاركة المجتمعية.

ولقد جاءت دراسة (حارب بن محمد بن علي الحارصي: ٢٠١٦) بعنوان: "القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم"، ودراسة (اياح حماد: ٢٠١١) بعنوان "القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي" حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما توصلت إلى أن هناك تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي المدروس، متفقة في ذلك مع موضوع الدراسة الحالية.

ماهية التنظيم الإداري:

(١) مفهوم التنظيم:

لتحديد مفهوم التنظيم الإداري من خلال النقاط التالية والتي يمكن ان تتمثل في معني التنظيم لغوياً، والمعني الإصلاحي، و يمكن عرض هذه العناصر تفصيلاً على النحو التالي:

أولاً المعني اللغوي للتنظيم:

ولقد ذكر ابن منظور في لسان العرب تنظيم الشيء بمعني "تأليف أجزائه المتآزره لأداء غرض معين" (ابن منظور ١٩٩٩، ٥٧٨).

كما ورد في قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) كلمة Organization حيث تعني "تنظيماً أو نظاماً أو مؤسسة" وكلمه Organize نجدها تعني "ينظم، يرتب، ينشئ، يدير، أو يؤسس"

ثانياً: المعني الاصطلاحي للتنظيم من خلال بعض الكتابات والتي يمكن تحديد بعضها فيما يلي:

١. التنظيم علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه الذين يمارسونها ويقومون بها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات، وهو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، فالتنظيم هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والمهام وأيضاً تحديد الأشخاص الذين يقومون بها.

(محمود حسن اهواسي، حيدر شاعر البرزنجي: ٢٠١٤، ٧٩)

٢. وقد عرفه جورج تيري (George Terry) في كتابه Principale of management بأنه ترتيب وتنسيق وتوجيه الجهود والاعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة المؤداه والمعطاة للأفراد بهدف تحقيق الأهداف (نقلا عن موسي اللوزي: ٢٠٠٢، ٢١٠)

ويري الباحث من خلال العرض السابق لمفهوم التنظيم الإداري أنه يسعى إلى وضع تنظيم العلاقات بين عناصر الهيكل الإداري والتنسيق بين المهام والسلطات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الواجبات والحقوق و الأشخاص المنوط بهم الاعمال برياض الاطفال.

(٢) أهداف التنظيم الإداري:

وتزداد أهمية التنظيم الإداري في المنظومة الإدارية داخل كافة المؤسسات باختلاف طبيعتها لكونه يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

١. التنسيق والتعاون: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.

٢. تبسيط الإجراءات: إن التنظيم الجيد هو الذي يهدف في المقام الأول الي تحقيق قدر كبير من المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تسير نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

٣. تنمية الفاعلية الفردية: فمن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.

٤. سهولة القيادة: إن من أهم اهداف التنظيم أيضا هو تزيين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة التلقائية للقيادة بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

٥. الاستمرارية: إن استمرار بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من اجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

٦. تحقيق الاستقرار: لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطه المنظمة فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك اتخاذ القرارات لابد أن تعمل على تقليل المخاطر.

٧. جماعية العمل: يعني التفاعل والمشاركة والتي ترتبط عملياتها بالجهود الجماعية فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم.

التدريب المستمر للعاملين: يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

(سالم مفتاح بن نجمة: ٢٠١١، ٨٨٤-٨٨٥)

(٣) مبادئ التنظيم:

اختلفت التعريفات بالمقصود بالمبادئ التنظيمية باختلاف المدارس الفكرية المتعددة عبر الفترات

الزمنية المختلفة، وقد اكد العديد من المهتمين بالتنظيم الإداري (عامر الكبيسي: ٢٠٠٤، ١٣٧-١٥٨)،

(عبدالغفار الحفني ٢٠٠٦: ٢٢٤-٢٢٦)، (ربحي مصطفى عليان: ٢٠٠٧، ٩٦-٩٧) على الرغم من ان كل مؤسسة لها ظروفها الخاصة الا انه يمكن وضع أسس ومبادئ يمكن القول انها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال، و أيضا تشترك الإدارة العامة مع إدارة الاعمال بالعديد من المبادئ الإدارية والتنظيمية، كما تتفرد الإدارة الحكومية ببعض المبادئ التنظيمية، وتناول البحث الحالي اهم مبادئ التنظيم مع التركيز على تطبيقاتها في التعليم.

اهم المبادئ التنظيمية:

١. مبدأ وحدة الهدف العام: ان يكون للمؤسسة اهداف واضحة تسعى إلي تحقيقها والحاجة الي وجود التنظيم (محمد شاكر عصفور : ٢٠١٠، ١٢٨)، ووجود هدف محدد لكل وحدة عمل وكل قسم وكل إدارة (نجم العزاوي : ٢٠١٠، ٧)، وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعي لتحقيقه.

٢. مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية: السلطة هي عبارة عن القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بكم وظيفته في المؤسسة وتمثل احد مصادر القوة التي يستخدمها الرؤساء للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف (شاكر جاد الله الخشالي ٢٠٠٦، ٩٨)، حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسئولية كواجب لان السلطة ضرورية لإنجاز المسئولية، ويمكن تصنيف السلطة في المؤسسة إلى السلطة التنفيذية Line Authority التي تبين علاقة الرئيس بالمرؤوسين ، والسلطة الاستشارية Staff Authority التي تبين آراء الخبراء ومشورتهم والسلطة الوظيفية Functional Authority والتي تستمد من الوظيفة .

٣. مبدأ وحدة الامر Unity of command: هي حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوي في مصدر واحد بحيث يكون تلقي الامر من الرئيس المباشر (الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي : ٢٠١٣، ١٥) ، ومبررات ذلك تجنب تلقي المرؤوسين أوامر وتعليمات متناقضة ومتضاربة في حاله تعدد الرؤساء مما يصعب عليه تحديد توقيعات رؤسائه اذا كانوا اكثر من رئيس وبالتالي يعصب تحديد مسئولية المرؤوس (الحاج عرابية : ٢٠١٠، ٧٩) ، أي ان يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر واضطراب الاعمال.

٤. مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسئول عن برنامج معين من الأنشطة

٥. مبدأ تدرج السلطة (التدرج الهرمي للأفراد): لقد أجمع كلا من (عامر الكبيسي : ٢٠٠٤، عبدالغفار الحفني: ٢٠٠٦) على أهمية هذا المبدأ وضرورة وجود مستويات متعددة تتدرج من القمة الي القاعدة ليعطي لكل مستوي منها مسؤوليات وواجبات محددة، ثم تقرر بصلاحيات تفوض وتخول من الأعلى للاندني، ومن الطبيعي ان تتباين المنظمات الإدارية في حجمها الهرمي سواء من حيث الإتساع الأفقي او الإرتفاع العمودي، ومن العوامل المؤثرة في تقرير ذلك عدد العاملين فيها ، ودرجة التخصص ، وعدد الأنشطة التي تقوم بها وطبيعتها ، ومدى إيمانها بالمركزية او باللامركزية أو

تأثرها بالفكر التقليدي أو بالفكر المعاصر في تنظيم هيكلها. وفي جميع الأحوال ينبغي أن يتضمن تطبيق هذا المبدأ التناسق والترابط بين المستويات وأن يكون تدرجها منطقياً وعملياً سهلاً للاتصال ومحققاً التفاهم والتعاون بين العاملين أن يتم توزيع الموظفين على المستويات وفقاً لمعايير الكفاءة أو الأقدمية أو كليهما معاً تبعاً لنظام وصف الوظائف.

ويري الباحث أن هذا المبدأ سواء في الفكر الإداري القديم أو المعاصر هام لتحديد المسؤوليات والصلاحيات ويجب أن يكون هناك وصف وأضح للمهام والأنشطة واتجاهات التواصل والإتصال في الاتجاهات حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها بشكل أسهل وأسرع وذلك من خلال خرائط تدفق متدرجة للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

٦. **مبدأ تقسيم العمل:** أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى أنشطة ثم تجميع تلك الأنشطة في إطار متكامل والتنسيق للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة، والإتقان، والإنتاجية المرتفعة.

٧. **مبدأ الوظيفة:** أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.

٨. **مبدأ ديناميكية التنظيم:** أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله مما يؤدي إلى نموه واستمراره.

٩. **مبدأ نطاق الإشراف Span of control:** ويقصد به عند المهتمين بالتنظيم الإداري المدي الإداري ويقصد به عدد الأفراد المناسب الذي يمكن للشخص الواحد أن يديره أو يرأسه (عامر الكبيسي ٢٠٠٤: ٨٥) أي عدد المرؤوسين الذي يستطيع المشرف أن يشرف على أعمالهم بكفاءة ويؤثر حجم نطاق الإشراف على الهيكل التنظيمي حيث العلاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح أيضاً فكلما زاد عدد المستويات الإدارية أصبح السلم الهرمي طويلاً في حين توسيع نطاق الإشراف.

١٠. **مبدأ التغطية الشاملة:** فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسئول.

١١. **مبدأ الوضوح:** بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسئوليته بالإضافة الي علاقاته مع الآخرين.

١٢. **مبدأ التنسيق:** أي تسوية ودمج أو ربط الأجزاء المختلفة في المؤسسة لإنجاز مجموعة من المهام (Eric ALSENE, François PICHULT, 2007)، فالتنظيم يهدف إلى تنسيق جهود الافراد والجماعات التي تتشكل منها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وما يساعد على تحقيق التنسيق الفعال تشكيل اللجان، الاجتماعات الدورية والاستعانة بالمختصين حيث يعتبر توفر وسائل الاتصال التي تربط بين أفراد المؤسسة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال (المؤسسة الامريكية للتنمية).

١٣. **مبدأ التوازن:** أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسئولية ووحدة الأمر ونطاق الاشراف المركزية واللامركزية وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها. **لذا يري الباحث** أنه لابد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة بكل دقة، من خلال العرض السابق أنه يمكن ايجاز مبادئ التنظيم الإداري الأقرب إلي الوضع في المؤسسات التربوية:

(١) **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل داخل المنظمة بصورة محددة لجميع الأنشطة الموجودة بالجهاز الإداري.

(٢) **التخصص في العمل:** اعتبار التخصص الفني والإداري اساساً رئيسياً يتم فيها تقسيم العمل بناء التوصيف الوظيفي وأهداف المؤسسة.

(٣) **الاشراف والتوجيه:** يجب أن تحدد نطاقات الاشراف على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية ويعتقد أن التنظيم الإداري يجب أن يأخذ الشكل التقليدي الذي يعبر عنه بالهرم التنظيمي.

(٤) **الموضوعية:** يجب أن يراعي عند تصميم التنظيم الإداري أن يكون موضوعي قائم على المصلحة العامة والأهداف المنشودة للمنظمة او الجهة الحكومية دون مراعاة لمن سوف يشغل الوظيفة.

(٥) **تحديد المستويات الإدارية:** يجب أن يراعي التنظيم الإداري حجم الجهة أو المؤسسة في تقسيم المستويات الإدارية والأشرف في كل مستوي وتوزيع السلطات وفقاً لهذه المستويات أي على مستوي (الوزارة -المديرية - الإدارة التعليمية - المدرسة /الروضة)، وأن يحكم العمل لائحة منظمة بحيث لا تترك فرصة للاجتهادات الشخصية.

(٦) **الاتساق الداخلي للمؤسسة مع المجتمع الخارجي:** يجب أن يراعي التنظيم الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم الإداري والقيم السائدة في المجتمع والسياسة العامة للدولة والتغيرات الاجتماعية المتسارعة.

(١) **بناء التنظيم الإداري:**

يمكن استخدام أحد الطرق التالية للقيام ببناء التنظيم الإداري لمؤسسات رياض الأطفال

أولاً: خطوات بناء التنظيم:

- إن بناء التنظيم لمنظمة جديدة أو بناء تنظيم لمنظمة قائمة يمر بالخطوات التالية:
- تحديد أهداف المنظمة، تحديد أوجه الأنشطة المختلفة، تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية تحدد الوظائف المطلوبة، تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.
- تعيين الأفراد وتكليفهم لأداء واجباتهم، إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد لأداء واجباتهم، توفير الإمكانيات المطلوبة للعمل مثل المكان والآليات والأدوات والمواد، إعداد الخريطة التنظيمية والدليل

التنظيمي، وهي شكل من الأشكال البيانية التي توضح بعض الجوانب الهامة في التنظيم، مثل الإدارات الرئيسية والفرعية.

ثانياً: أسس تجميع الأنشطة

أ- أسس تجميع الأنشطة:

• إن طريقة تجميع الأنشطة تُبنى على أسس يطلق عليها (طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة وتتجه إلى أعلى إلى أن تنتهي في قمة المنظمة).

• وهناك اختبارات أساسية محددة في تجميع الأنشطة لا بد أن تُراعى بواسطة المنظمة حتى تحصل منها على أفضل مزيج تنظيمي وهذه الاعتبارات تتمثل في الاستفادة من التخصص، الحصول على التنسيق وضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام، تسهيل الرقابة وتخفيض التكاليف

ب- أداء العاملين: **The performance of employees**

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً. ويعتبر تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير، والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم (مستوى الفرد-مستوى المنشأة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه.

(٢) أنواع التنظيم الإداري: **Types of organization**

يوجد نوعان من التنظيم الإداري هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

(١) التنظيم الرسمي: **The formal organization**

عُرف التنظيم الرسمي بأنه " يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة، ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة". فهو يعتمد على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإداراتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وقدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفتياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً لتحقيق أهداف المنظمة.

(٢) التنظيم غير الرسمي: **Informal organization**

عُرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة. (زكي مكي إسماعيل عبدالرحمن: ٢٠٠٩، ٢٧)

مفهوم الهيكل التنظيمي وخصائصه وأنواعه:

يعتبر الأساس الأهم في إعادة هيكلة قطاع التعليم بشكل عام وقطاع رياض الأطفال بشكل خاص هو العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية من ناحية، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى، ويتوقف النجاح حينئذ ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف وإنما وبالدرجة الأولى على حسن اختيار الأهداف ذاتها. وسوف نتناول فيما يلي بعض المفاهيم المرتبطة بالهيكلية الإدارية وإعادة الهيكلة:

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد ورد تعريف الهيكل في قاموس أوكسفورد على أنه " نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض". (Shorter Oxford:1970,p2048) استناداً لما سبق تبين أنه يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الرسمي الذي يحدد فيها الإدارات والأقسام والأدوار والمهام وتدرج المستويات الإدارية والفنية والحدود الفاصلة بين كل مستوي منها لتسهيل تنفيذ العمليات والرقابة والمتابعة بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

(١) الخريطة التنظيمية Organization Chart:

هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والابعاد الأفقية لنطاق الإشراف. (بشار يزيد الوليد: ٢٠٠٩، ١٧٤)

وهي أحد مراحل وعناصر بناء الهيكل والتي توضح الوحدات الإدارية التي تؤدي مختلف الوظائف في الجهة الحكومية.

(الدليل التنظيمي للإشراف التربوي: ٢٠١٥، ٧)

ويعني هذا أن الخريطة التنظيمية توضح:

(١) البناء التنظيمي للمؤسسة

(٢) خطوات المسؤولية والسلطة لجميع الوحدات

(٣) توزيع العمل على الوحدات بطريقة تبين نشاطات المؤسسة وأعمالها.

(أحمد إسماعيل حجي، ١٩٩٨: ١٢٠)

(٢) دليل التنظيم Organization Manuel:

هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم بالإضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة ويمكن أن يوصف الدليل التنظيمي ويعرف بأنه البطاقة الشخصية للمؤسسة. (محمد عريبي: ٢٠١٢، ٧٢)

كما يشير (الدليل التنظيمي للإشراف التربوي، ٢٠١٥، ٧) إلى أنه وثيقة مكتوبة تشتمل على أهداف وفلسفة رياض الأطفال والحضانة والخريطة التنظيمية والمهام والمجالس واللجان والوصف الوظيفي للعاملين فيها.

ويري الباحث ان هناك مبررات لإعادة التنظيم الإداري لرياض الأطفال في مصر

يمكن أن يتم تلخيصها في النقاط التالية:

(١) صدور تشريع جديد بإنشاء الجهة الحكومية، أو تعديل تشريعها القائم. وخير دليل هو وجود رياض الأطفال في مصر والتي تم انشائها في نهاية الثمانيات من القرن العشرين ولم يتم وضع نظام واضح في القوانين الجديدة بل مجموعه من القرارات الوزارية والنشرات الدورية لتسهيل عملية التعليم والتعلم بهذه المؤسسات (رياض الأطفال)

(٢) الاحتياج لإعادة التنظيم الإداري لرياض الأطفال في مصر وذلك بصدور الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ والتي تهدف الي استيعاب ٨٠% من الأطفال في سن ٤ سنوات و ٥ سنوات في رياض الأطفال بنهاية ٢٠٣٠ وهذا يستلزم منا استشراف مستقبل هذه المؤسسات ووضع تصورات لإدارته وهيكلتها وتنظيمها.

(٣) مراجعة الهيكل التنظيمي لرفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي أو ترشيد الانفاق العام أو لأي سبب آخر هدفه تحسين وتطوير أداء الجهة الحكومية، أو إضافة أنشطة جديدة أو التوسع في نشاط قائم، أو تحديث التقنيات المستخدمة بما يعكس على الوظائف الموجودة أو وجود عيوب تنظيمية قائمة تؤثر على كفاء الهيكل التنظيمي مثل:

١. قصور التنظيم الإداري لرياض الأطفال في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع بحيث

تعجز وزارة التربية والتعليم عن تلبية احتياجات العاملين

٢. عدم وضوح المستويات الإدارية والتنظيمية حيث لم يشمل قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته بالقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ولوائحه التفسيرية لهم.

٣. عدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية داخل قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته بالقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢ ولوائحه التفسيرية لهم وبين قانون الطفل ١٢ لسنة ١٩٩٦ وتعديله بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨.

٤. محدودية وجود رقابة فعالة في تقسيم التنظيم والحاجة إلى تغيير مواقع اتخاذ القرار وعدم ملاءمة نطاق الاشراف وضعف التنسيق بين التقسيمات التنظيمية الحالية الروضة والإدارة التعليمية والمديرية والوزارة.

٥. الحاجة إلى تغيير أنماط الاتصال بين المستويات المختلفة لتفادي نقص المعلومات او دقتها لاتخاذ القرارات السليمة.

٦. الحاجة الماسة إلى تنظيمات إدارية على كافة المستويات من الأدنى إلى الأعلى أو العكس (الروضة /الإدارة التعليمية/ المديرية التعليمية /الوزارة) وذلك لتلبية الطلب المتزايد على رياض الأطفال.

ابعاد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة، إلا أن الابعاد الثلاثة التالية (المركزية، الرسمية، التعقيد) تعد جوهر الهيكل التنظيم وتحتوي بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يعتمد عليها في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات وهي:

أولاً_ بعد درجة التعقيد: (Complexity)

يشير التعقيد إلى " كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم" فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات الإدارية وتشنتها ما هي الا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد.

(طارق طه: ٢٠٠٧، ١٩٤)

تتفاوت المؤسسات فيما بينهما في درجة التعقيد ونظرا لوجود اختلافات كبيرة داخل المؤسسة نفسها فان مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسة ولفهم متغير التعقيد تم دراسة عناصره الأساسية الآتية:

(أ) **التمايز الافقي Horizontal Differentiation**: يشير هذا التمايز إلى درجة الاختلاف او التباعد الافقي بين الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بهذا القسم او ذاك، ويقاس هذا التمايز بعدد الاقسام التنظيمية الموجودة في كل مستوي تنظيمي وعدد التخصصات المطلوبة ودرجة الاستقلالية والحرية المعطاة لكل وحدة.

(ب) **التمايز العمودي Vertical Differentiation**: التمايز العمودي أو الرأسى يشير دائماً إلى عمق الهيكل التنظيمي وهو يقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءاً من أعلي مستوي إلى أدني مستوي، وما يعكسه كل مستوي تنظمي من اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة والاقدمية. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية، كانت هناك مواصفات مختلفة لشغل المناصب في المستويات والذي قد يكون له تأثيراً سلبياً على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات وتسايها صعوبة في مجال التنسيق ومتابعة الاعمال التنفيذية في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

(ت) **التمايز الجغرافي** Geographical Differentiation: يعد التشتت الجغرافي أحد العناصر الأساسية في تحديد مستوي تعقيد المؤسسة ويقصد به "مدي انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة" ويمكن أن يحتوي بدوره على التمايزين السابقين (الافقي والعمودي) عن طرق فصل مراكز السلطة او المهام وتعتبر عدد الوحدات وفروع المؤسسة في المناطق والمواقع المختلفة نسبة العاملين فيها والمسافات بينها مؤشرا لدرجة التشتت الجغرافي.
(مؤيد سعيد السالم: ٢٠٠٥، ٦٤:٦٢)

ثانياً_ بعد درجة الرسمية Formalism:

يشير هذا البعد إلي " مدي اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته اثناء العمل" وتتفاوت درجة الرسمية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف العوامل الاتية:

١. حجم المؤسسة

٢. تنوع الأنشطة والتنبؤ بها

٣. البيئة

٤. نوع الاعمال

٥. المستوي الإداري

أن استخدام المؤسسة للرسمية يرجع في تحقيقها معيارية السلوك أي الضبط والسيطرة عليه والتنبؤ به وبالتالي تخفيض درجة التباين أو التنوع في السلوك ومن النتائج والاثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية أنها لا تفسح المجال ولا تمنح الفرصة للعاملين بها بتفجير طاقاتهم الإبداعية، لأنها لا تسمح بالممارسة الابتكارية، لذلك تتجه كل الاعمال المطلوبة إلى الروتينية.

(ندي عبد المطلب جاسم، ٢٠١٢، ٢٣٦)

يعود لجوء بعض المؤسسات إلى الرسمية لما تحققه من فوائد في العمل منها ما يلي:

١. ضبط السلوك والسيطرة والتنبؤ به لجعله أكثر رشاداً

٢. تحقيق التنسيق بحيث يدرك كل فرد ما ينبغي عليه عمله

٣. تقليص مجال الاجتهاد وحرية التصرف للفرد لتجنب إصدار أحكام غير صائبة تضر بالمؤسسة

٤. تسهيل عملية المراقبة وتقليل النفقات مما يحقق مردوداً اقتصادياً على المؤسسة.

(حسين محمود حريم، ٢٠٠٦: ١٧٧)

ثالثاً_ بعد درجة المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization:

(١) المركزية:

هي " احتكار حق اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا حيث لا تمتلك المستويات الدنيا اي سلطة وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي مركزيا وبدرجة مرتفعة " (ياسين جليد: ٢٠١١، ١١)

(٢) اللامركزية:

تعني "توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا والدنيا". (مؤيد سعيد السالم ٢٠٠٥، ٦٩)، فيتم بموجب اللامركزية توزيع السلطات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا فينتشر صنع القرار في جميع انحاء المؤسسة

المحددات والعوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية:

رغم اختلاف الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم الإداري في تحديد محددات للهيكل التنظيمي في الجهات الحكومية الا أنها تدور حول ما يلي:

(١) استراتيجية المؤسسة Stratégie de l'Entreprise:

الهيكل التنظيم هو وسيلة لتحقيق اهداف الجهة الحكومية وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل الجهة الحكومية لا بد من مواءمته مع أهدافها واستراتيجيتها والاهداف طويلة المدى. (تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي: ٢٠١٤، ٢٩)، و أن طبيعة الاستراتيجية واهداف المؤسسة بشكل ملحوظ على تصميمها الهيكلي باعتبار أن الاستراتيجية المرشد والموجه العام للمؤسسة في كون أن الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهدافها.

والمؤسسات بشكل عام في بدايتها تعتمد على هيكلية مركزية بوجود خط إنتاجي واحد لكن بالتطور وزيادة خطوط الإنتاج ورغبة الإدارة في تبني استراتيجيات نمو وتنوع يستوجب تطوير الهيكلية التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات فتتحول الهيكلية من هيكلية بسيطة تتسم بدرجة مركزية عالية ورسمية منخفضة إلي هيكلية معقدة تتسم بدرجة اللامركزية العالية ورسمية عالية، يمكن ان تحقق الأهداف بأكثر فعالية كما تتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيد أي التوجه إلى شكل تنظيمي يقوم على وجود أقسام متخصصة تتمتع بالاستقلالية.

(٧٧،

ونجد أن (Alfred Chandler, 1989) حصر مفهوم الاستراتيجية في النمو لذا جاءت دراسات حديثة اهتمت بأنواع اخري من الاستراتيجية وأثرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولعل أهمها دراسة MILES & SNOW التي أجريت عام ١٩٧٨ تحت عنوان " استراتيجية المؤسسة والهيكل والعملية" والتي حددت أربعة أنواع من الاستراتيجية التي تعد الآن الأكثر انتشارا على تصميم الهيكل التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

١. الاستراتيجية الدفاعية: تتماشى هذه الاستراتيجية مع هيكلية تتميز بتكامل افقي عالي ومركزية في اتخاذ القرارات وشبكة اتصال واسعة بين الوحدات التنظيمية.
٢. الاستراتيجية الاستكشافية: تعتمد المؤسسة في هذه الوضعية على هيكلية ذات مرونة عالية تتميز بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات واعتماد أساليب اتصال أكثر تطور في جميع الاتجاهات سواء كانت في الاتجاهات الافقية والعمودية او الجانبية.

٣. **الاستراتيجية التحليلية:** تحاول أن تتراوح بين الاستقرار والمرونة ويتحقق هذا من خلال وجود وحدات تنظيمية تتميز بدرجة عالية من النمطية والميكانيكية وذلك لتحقيق الكفاءة ووحدات تنظيمية تتميز بدرجة مرونة عالية تحقق الفعالية الا أنه في واقع الأمر تعتبر عملية صعبة ومكلفة.

٤. **استراتيجية الاستجابة:** ويطلق عليها أيضاً استراتيجية رد الفعل وتعتمد من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الأنواع السابقة، وفي هذه الوضعية تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكله مع الإختيار الاستراتيجي وعليه فأنها تبقى على العلاقة القائمة بين الاستراتيجية والهيكله بالرغم من التغيرات الكثيرة في البيئة الخارجية. (محمد قاسم القريوتي، ٢٠٠٨، ١٦٦-١٦٩)

ويري الباحث أن هذه الاستراتيجية التي سبق ذكرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح في تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات التربوية، ويمكن أن تلعب البيئة الخارجية والداخلية والتطورات المتلاحقة في تبني هذه الاستراتيجيات، وبالتطبيق على تصميم الهيكل التنظيمي لها حيث بدأ رياض الأطفال في الظهور كمؤسسات وظهر الإحتياج إليها بشكل واضح بعد زيادة الطلب عليها من المجتمع وبدأ وضعها في الخطط الاستراتيجية للدولة والتعليم، ويؤكد رأي الباحث الشكل الذي يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والبيئة والهيكل التنظيمي.

وللإجابة السؤال الثاني من البحث: ما الابعاد التي يركز عليها مدخل القيادة التحويلية في تطوير التنظيم الإداري برياض الأطفال؟

١. مفهوم الادارة التحويلية:

مدخل سعي إلى تحويل العاملين في الروضة أو المدرسة إلى مشاركين في صياغة الرؤية العامة للمدرسة والروضة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة، والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي نواتجه. (منى مؤتمن: ٢٠٠٣، ٢٣)، فهي إلتى تُبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل، فالقائد يمنح مرؤوسيه فرصة الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية.

(أحمد علي عياصرة، هشام موسي حجازين: ٢٠٠٦، ٧٨)

٢. أهمية القيادة التحويلية:

أصبحت القيادة التحويلية ذات أهمية كبيره من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد أكد على تلك الأهمية (سعيد الغامدي: ٢٠٠١، ٢١) والتي يمكن تلخيصها في النقاط الاربعة التالية:

أ- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمد على نفسها ذاتياً.

- ب- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب والذي يترك تأثيراً علي تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات العمل بالمنظمة.
- ج- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي يدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الاتباع للعمل إلي الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.
- د- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في إلي منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

٣. أبعاد القيادة التحويلية:

تحدد القيادة التحويلية بأربعة أبعاد أطلق عليها (Four Is) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

أ- التأثير الكرزمانتي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence): تكون القيادة وفقاً لهذه الخاصية نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للأعجاب والإحترام والثقة. وياخذوا هواء القادة في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، ويشارك القادة في الاخطار التي يتعرض لها الاتباع وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية السلوكيات المعنوية العالية.

(بروس أفوليو ٢٠٠٣، ٧٣)

ب- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation): يتميز القادة التحويليين وفق هذه الخاصية برق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به رؤوسهم وتغلب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يكزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً مرغوبة كذلك إتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الوموز والشعرات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعة.

(سعيد الغامدي ٢٠٠١، ٨)

ج- التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation) : القادة التحويليين يتصرف بطريقة تجعلهم يحركون جهود اتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعلي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطريق ووجهات نظر جديدة (بروس أفوليو ٢٠٠٣، ٧٣) ، كما أكد (Hay, 2011, 4) على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى

بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحضير الدوافع وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل.

د- الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): هي اهتمام القائد الشخصي بمروسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه وهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. (بروس أفوليو ٢٠٠٣، ٩٠)

ويري الباحث من خلال العرض السابق أن القيادة التحويلية في مجال التعليم والتنظيم الإداري يمكن أن تعمل من خلال:

١- مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمؤسسة التعليمية في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات من أجل توزيع الأدوار من خلال التنظيم الإداري.

٢- مساعد العاملين على العمل بشكل أكثر في البحث عن تفسيرات مختلفة وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمؤسسة التربوية ككل وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة سابقاً أو الحفاظ على عمل المجموعة وعدم فرض التصور الخاص بالمدير ولكن التصور الذي يحتاجه العمل بالمؤسسة.

٣- تكوين فرق بحثية إجرائية لتحسين وتطوير التنظيم الإداري كطريقة لمشاركة السلطة وإعطاء كل فرد مسؤوليات وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسؤولية.

٤- القيام بمسح رغبات واحتياجات العمل وتقبل اتجاهات وفلسفات العاملين في المؤسسة التعليمية، والسماح للعاملين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهم وطرح الأسئلة للتفكير فيها.

ويري الباحث ان هناك متطلبات لتطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة التحويلية يمكن أن يتم عرضها كما يلي:

أن التنظيم الإداري لأي مؤسسة هو الوسيلة لتحقيق أهدافها وضمان توافر قنوات محددة يسير العمل والإجراءات من خلالها كما يتأثر هذا التنظيم الإداري بحجم إدارات ودرجات التشابك والتنوع بين مكوناتها رياض الأطفال على المستويات المختلفة من الروضة حتى المستوى الأعلى بوزارة التربية والتعليم مارا بالإدارة التعليمية والمديرية التعليمية، فكلما كان الحجم محدوداً واضح العلاقات والمسارات كلما كان الهيكل بسيطاً ومستجيباً للواقع وهذا ما يتضح من مخطط الهيكل التنظيمي من دقه اختيار المسميات الوظيفية وتدرج السلم الوظيفي. لذا يتطلب تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال قائداً ذو رؤية بعيدة المدى يستطيع إيصالها للعاملين وتحفيزهم للتحويل الرؤية إلي واقع ملموس يمكن أن يتمثل بتحقيق الإنجازات على المستويات المختلفة ويمكن إيجاز دور القيادة التحويلية في ادراك الحاجة إلي التغيير، بتحديد الرؤية او صورة المستقبل المنشود من التنظيم الإداري، ورفع مستويات الالتزام لدي

التابعين وعمل على تحفز الادارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية. على أن تقلل القيادة التحويلية من حدة بناء التنظيم الهرمي وشدة مركزية في اتخاذ القرارات، تقليل حدة خشية الإدارة العليا والوسطي من فقدان سلطتها، زيادة دافعية والتشجيع على المبادرة والابتكار وزيادة التحفيز وفتح باب التدريب وبناء قدرات العاملين من أجل متطلبات تطوير التنظيم الإداري وتحمل المسؤولية.

والتنظيم الإداري وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة يظهر فيها بشكل واضح دور القيادة التحويلية التي يجب أن يرتبط اساساً بالهدف والأنشطة التي تحققه عن طريق هيكل تنظيمي وحدات إدارية) تتناول تحديد وتقسيم الاعمال وتوزيع المهام على الافراد والتنسيق بينهم وتحديد قنوات الاتصال والعلاقات الداخلية والخارجية في بإدارات رياض الأطفال وتعتبر الحاجة ماسة التي التنظيم الإداري عندما يكبر حجم النشاط وتزداد عدد العاملين وتعدد المستويات الإدارية وهنا يظهر الحاجة إلى تقسيم الاعمال في شكل وحدات إدارية رئيسية وفرعية على أسس ومبادئ عملية من ناحية وبما يتفق مع طبيعة أعمال المؤسسة والظروف المؤثرة داخلية وخارجية من ناحية اخري ويمكن تحديد خطوات أساسية لتطوير التنظيم الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في النقاط التالية :

- ١- تحديد الإطار الفكري الفلسفي للتنظيم الإداري لرياض الأطفال من حيث كونه (مركزي لا مركزي)
 - ٢- تحديد توجه التنظيم الإداري هل الي السوق أم الي طاقات الإنتاج يؤمن بالتوجهات الإنسانية ام المادية.
 - ٣- تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الافراد أعضاء التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي) لرياض الأطفال.
 - ٤- توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي أي تحديد الاختصاصات للأقسام والإدارات المختلفة.
 - ٥- تحديد السلطات والصلاحيات التي تخول لشاغلي وظائف التنظيم الإداري في المستويات المختلفة.
 - ٦- تحديد أسس المحاسبة والمساءلة وحدودها لشاغلي الوظائف في التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي)
 - ٧- ترتيب نمط تدفق العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف بالتنظيم الإداري
 - ٨- تحديد القواعد والضوابط والسياسات التي يلتزم بها شاغلي الوظائف التنظيمية.
- إجراءات الدراسة الميدانية:**

تم تناول وصفاً للإجراءات التي تم إتباعها في تحديد مجتمع الدراسة والعينة وكذلك خطوات إعداد أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وتطويرها، والتحقق من صدقها وثباتها، كذلك الإجراءات المتبعة في التحليل الإحصائي التي تم بموجبها معالجة البيانات، واستخراج النتائج للخروج بالتوصيات.

(١) مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع البحث society of research:

بناء على تحديث توجيه عام رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بالفيوم يتكون مجتمع البحث من مدارس رياض الأطفال الحكومية العامة في عدد سبع إدارات تعليمية (إدارة شرق الفيوم- إدارة غرب الفيوم - إدارة إطسا - إدارة سنورس- إدارة طامية - إدارة ابشواي - إدارة يوسف الصديق) ومن خلال الاطلاع على الإحصاءات والمؤشرات للمديريات والمراحل (مدارس- فصول- تلاميذ - هيئات تدريس) المعلنة من وزارة التربية والتعليم عن طريق الإدارة العامة للمعلومات وموقع وزارة التربية والتعليم عن العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ وتحديث توجيه عام رياض الأطفال ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ ، تبين من الجدول رقم (١)

جدول (١) يبين أن مرحلة رياض الأطفال على مستوي الفيوم يوضحها.

عدد المعلمات		اعداد الأطفال المقيدين			عدد الفصول	عدد المدارس
إجمالي	غير مؤهله تربوي	مؤهله تربوي	اجمالي	بنات		
١٢٨٨	٨٧	١٢٠١	٢٧٤٨٢	١٣٠٦١	١٤٤٢١	٧٨٤

يتضح من الجدول رقم (١) أن مجتمع البحث يتكون من ٢٨٢ مدرسة رياض أطفال، بإجمالي عدد فصول ٧٨٤ فصل بين المستوي الأول والثاني، ومتوسط الكثافة، وإجمالي عدد معلمات ١٢٨٨ معلمة منها عدد ١٢٠١ معلمة تربوي وعدد ٨٧ معلمة غير تربوي.

(٢) عينة البحث Search Sample:

بناء على الكتاب الدوري (الكتاب الدوري لوزارة التربية والتعليم لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠) وتحديث توجيه عام رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم تم اختيار عدد ٤٦ دراسة (تمثل ١٥%) من مدارس رياض الأطفال الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم بعدد سبع إدارات تعليمية، وعدد المعلمات ١٩٧ معلمة وهي تمثل ١٥% من إجمالي المعلمات المقيدين برياض الأطفال، وعدد ٤٩ عضو فني بالتوجيه (١ موجه عام - وعدد ٥ موجه اول -٤٣ موجه) بناء على إحصاء التوجيه العام لرياض الاطفال لعام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

قام الباحث بتوزيع عدد ٤٦ استبانة على السادة مديري المدارس الابتدائية الملحق بها رياض الاطفال كما تم توزيع عدد ١٩٧ استبانة على المعلمات بالمدارس، وعدد ٤٩ استبانة على التوجيه الفني وهم العدد المقيد بمديرية التربية والتعليم بالفيوم والإدارات السبع التعليمية وذلك لمعرفة استجابتهم علي شكل التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وسوف يتم القياس من وجه نظر (السادة الموجهات والمشرفات المقيمات والمعلمات ومديري المدارس الابتدائية التابع لها رياض

الأطفال). قام الباحث بشرح كيفية استيفاء بيانات الاستبانة للموجهات غير المقيمت وكذلك الفئات الأخرى.

(٣) النطاق الجغرافي لتطبيق الدراسة الميدانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على إدارات مديرية التربية والتعليم بالفيوم وتتكون من سبع إدارات تعليمية للأسباب التالية:

- أ- لضمان التنوع في الفئات المستهدفة والتنوع في البيئات الحضرية والريفية
- ب- محل عمل الباحث مما يسهل على الباحث الدراسة الميدانية.
- ج- احتياج مديرية التربية والتعليم بالفيوم الي نظام اداري محدد لرياض الأطفال

(٤) خصائص عينه البحث:

تتسم عينه البحث بعدة سمات وخصائص في ضوء متغيرات البحث يمكن توضيحها فيما يلي :

جدول (٢) توزيع عينة البحث على حسب متغيرات أعلى مؤهل دراسي للعينة المستهدفة

م	متغير الدراسة	الفئات	مفردات العينة نوع المؤهل	
			العدد	النسبة %
١	مؤهل دراسي	بكالوريوس	٢٥٤	٨٧.٣
٢		دبلومة تربوي	٢٨	٩.٦
٣		دبلومة خاصة	٢	٠.٧
٤		ماجستير	١	٠.٣
٥		دكتوراه	٦	٢.١
اجمالي			٢٩١	١٠٠.٠

ويتضح من الجدول السابق (٢) ان عينة البحث تتميز بانها مؤهلة بشكل أكاديمي ويظهر ان معظم المعلمات في العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٨٧.٣% بمتوسط عدد ٢٥٤، والنسبة الباقية من العينة تتنوع بين (٩.٦% دبلومه تربوي، ٠.٧% دبلومه خاصة، ٠.٣% ماجستير، ٢.١دكتوراه)

جدول (٣) توزيع عينة البحث على حسب متغيرات سنوات الخبرة للعينة المستهدفة

م	متغير الدراسة	الفئات	مفردات العينة نوع المؤهل	
			العدد	النسبة %
١	سنوات الخبرة في العمل	اقل من ٣ سنوات	٢٧	٩.٣
٢		من ٣ الي اقل من ٥ سنوات	٦٦	٢٢.٧
٣		اكثر من ٥ سنوات	١٩٨	٦٨.٠
اجمالي			٢٩١	١٠٠.٠

ويتضح من الجدول السابق (٣) والخاص بمتغير سنوات الخبرة للعينة المستهدفة يتضح ان النسبة الأعلى للمعلمات هي لأكثر من ٥ سنوات خبرة بنسبه تصل الي ٦٨%، يليها في النسبة خبرة من

٣ الي اقل ٥ سنوات بنسبة ٢٢.٧ %، يليها في الترتيب بمعدل ٩.٣ % للمعلمات ذوي خبرة اقل من ٣ سنوات. وهذا يدل على التمكن من الأداء الوظيفي والقدرة على استيعاب مفردات استبانة الدراسة الحالية.

جدول (٤) توزيع عينة البحث على حسب عدد الدورات التدريبية

م	متغير الدراسة	الفئات	مفردات العينة نوع المؤهل	
			العدد	النسبة %
١	عدد الدورات التدريبية	اقل من ٣ دورات	٠	٠.٠
٢		من ٣ الي اقل من ٥ دورات	٥٦	١٩.٢
٣		اكثر من ٥ دورات	٢٣٥	٨٠.٨
اجمالي				
			٢٩١	١٠٠.٠

يتضح من الجدول السابق (٤) والخاص بمتغير عدد الدورات التدريبية يظهر ان أكثر من ٨٠.٨% من عينة البحث حصل على دورات تدريبية أكثر من ٥ دورات، يلي ذلك نسبة ١٩.٢ % من العينة حصل على عدد دورات من ٣ الي اقل من ٥ دورات، وهذا يدعم قدرات العينة في العمل الفني والإداري المرتبط برياض الأطفال.

جدول (٥) توزيع عينة البحث على حسب الوظيفة الإشرافية

م	الوظيفة	الفئات	مفردات العينة نوع المؤهل	
			العدد	النسبة %
١	الوظائف الفنية والإشرافية	معلمه / مشرفة مقيم	١٩٦	٦٧.٤
٢		مدير مدرسة	٤٦	١٥.٨
٣		موجه مشرف	٤٣	١٤.٨
٤		موجه اول	٥	١.٧
٥		موجه عام	١	٠.٣
الإجمالي				
			٢٩١	١٠٠.٠

يتضح من الجدول السابق (٥) والخاص بتوزيع عينة البحث على حسب الوظيفة الإشرافية حيث نجد ان ٦٧.٤ % من العينة معلمات ومشرفات مقيمت، يليها في الترتيب بنسبة ١٥.٨ % مديرين مدارس ابتدائي، ١٤.٨ % موجه مشرف، ١.٧ % موجه اول، ٠.٣ % موجه عام.

جدول (٦) توزيع عينة البحث على حسب الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	الفئات	مفردات العينة نوع المؤهل	
			العدد	النسبة %
١	الدرجة الوظيفية	معلم مساعد	١٦	٥.٥
٢		معلم	٢٩	١٠.٠
٣		معلم اول	١٣٧	٤٧.١
٤		معلم اول أ	٦٠	٢٠.٦
٥		معلم خبير	٤٣	١٤.٨
٦		معلم كبير	٦	٢.١
الإجمالي			٢٩١	١٠٠.٠

يتضح من الجدول السابق (٦) والخاص بتوزيع عينة البحث على حسب الدرجة الوظيفية، ان نسبة ٦٧.٧ % من العينة يقع بين معلم اول ومعلم اول أ وهذا يؤكد على ان العينة لديهم الخبرات الكافية على العمل الإداري والفني المرتبط بالروضة، ونسبة ١٥.٥ % من العينة هم الأحدث التعيين بين معلم مساعد ومعلم، ١٦.٩ % من العينة في من لديهم الخبرة المرتفعة ويعملون بالوظائف الاشرافية بين موجه وموجه أول وموجه عام.

(٥) منهج وأداة الدراسة:

(أ) منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الأدبيات التربوية والدراسات السابقة وما تضمنته من أفكار وآراء متباينة تتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك وصف وتحليل نتائجها الميدانية، وذلك لإظهار مدي الحاجة إلي تنظيم أداري لرياض الأطفال بالمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم في التخطيط الاستراتيجي، لمناسبة مع طبيعة الدراسة الوصفية الاجتماعية والذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره.

تتفق وجهة نظر الباحث مع ما ذكره (ذوقان عبيدات ١٩٩٦، ٢١٢) حيث قال " أن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو تعبيراً كمياً، وتبرز أهميته في كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، ويمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة "

كما أكد (جابر عبد الحميد جابر ١٩٨٧، ١٣٦) علي " أن المنهج الوصفي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة ".

(ب) أداة الدراسة: باستقراء الآداب التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم بناء استبانة تتكون من محور أساسي متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وقد تضمن الاستبانة (٢١) عبارة لتطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

(٦) التحقق من الصلاحية السيكومترية للبطاقة:

صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

(أ) صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الاختصاص، وبناء على توصياتهم تم استبعاد العبارات المكرر او الغير منتمي للمحاور الرئيسية مع احداث التعديلات على بعض العبارات، والتالي أصبحت العبارات منتمية لمحور الاستبانة واضحة في الصيغة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحسب معامل الارتباط لبيرسون بين درجات كل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (٨):
جدول (٧) معاملات ارتباط عبارات محور متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال للاستبانة

المحور	معاملات ارتباط بيرسون
متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	٠.٨٢٦ **

يتضح من الجدول السابق أن ارتباط كل محور من المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

(ت) ثبات الاستبانة:

بعد تطبيق الاستبانة تم حساب ثباتها بطريقة ألف كرونباخ حيث تم حساب معامل الثبات لجميع العبارات، حيث بلغ معامل الثبات (٠.٨٢٨)

جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ

اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	٢١	٠.٨٢٨

يتضح من الجدول (٨) السابق وهو حساب معامل ألفا كرونباخ هو عبارة عن أحد المقاييس العالمية التي تستخدم في قياس مستوى الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وكذلك تحليلها، ويتضح من خلالها معامل الثبات للمحاور الثلاثة للاستبانة مستوى الاتساق الداخلي للعبارات حيث جاءت المحاول الثلاثة عند مستوى ٠.٨٢٨ بعد التطبيق للاستبانة.

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن محاور متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم المحور
٨٩.٩٩	٥.٦١	٥٦.٦٩	متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

يتضح من الجدول (٩) ان المتوسط الحسابي لعبارات متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ٥٦.٦٩ عند انحراف معياري ٥.٦١ يعتبر الانحراف المعياري من أهم المقاييس التي يتم حسابها في الكثير من التجارب العلمية، والدراسات، وذلك للتأكد من مدى دقة التجربة؛ فكلما كانت قيمة الانحراف المعياري أقل، كانت البيانات أقرب إلى القيمة المتوقعة، والتي تتمثل بالمتوسط الحسابي.

المعالجة الإحصائية للدراسة:

جدول (١٠)

تقدير أهمية مقترحات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية. من وجه نظر الفئات المعنية

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	ان يغطي التنظيم الإداري المقترح التقسيمات الإدارية على المستويات الإدارية المختلفة (الروضة، إدارة، التعليمية، المديرية، التعليمية، والوزارة).	٢٦١	٨٩.٦٩	٢٥	٨.٥٩	٥	١.٧٢	٢.٨٨	٠.٣٨	٩٥.٩٩	٢
٢	تعتبر نشاطات الحوكمة الفاعلة من وحدات ولجان الوارد (رئيس قسم، مدير مرحلة، موجهة مديرة	٢٠٨	٧١.٤٨	٥٤	١٨.٥٦	٢٩	٩.٩٧	٢.٦٢	٠.٦٦	٨٧.١٧	١٥

الترتيب	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
										روضة وكيمة روضة، موجة عام، موجة اول، موجة (موجة) مطبقة ومفعلة.	
١٦	٨٠.١٨	٠.٧٠	٢.٤١	١٢.٠٣	٣٥	٣٥.٤٠	١٠.٣	٥٢.٥٨	١٥٣	يحتاج الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل على المستويات الإدارية المختلفة	٣
٦	٩٢.٣٣	٠.٤٥	٢.٧٧	١.٠٣	٣	٢٠.٩٦	٦١	٧٨.٠١	٢٢٧	وضع وصف وظيفي للوظائف يتمشى مع الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم	٤
١٨	٧٣.٠٨	٠.٨٢	٢.١٩	٢٥.٤٣	٧٤	٢٩.٩٠	٨٧	٤٤.٦٧	١٣٠	لا يوجد لنا اطلاع كافي على الهيكل التنظيمي الحالي لرياض الأطفال على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم	٥
١٤	٨٨.٨٩	٠.٥٥	٢.٦٧	٣.٧٨	١١	٢٥.٧٧	٧٥	٧٠.٤٥	٢٠٥	الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم يوضح نطاق الاشراف في	٦

الترتيب	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
										التعلم	
٧	٩١.٩٨	٠.٥٠	٢.٧٦	٣.٤٤	١٠	١٧.١٨	٥٠	٧٩.٣٨	٢٣١	الهيكل التنظيمي لرياضة الأطفال بوزارة التربية والتعليم يساعد على ترتيب الوظائف والتسيق بينها	٧
١٧	٧٩.٢٧	٠.٨٢	٢.٣٨	٢١.٦٥	٦٣	١٨.٩٠	٥٥	٥٩.٤٥	١٧٣	يوجد في الهيكل التنظيمي لرياضة الأطفال أكثر من مسئول أتلقي منه الأوامر	٨
١٢	٩٠.٣٨	٠.٦٢	٢.٧١	٨.٥٩	٢٥	١١.٦٨	٣٤	٧٩.٧٣	٢٣٢	الهيكل التنظيمي الحالي لرياضة الأطفال بوزارة التربية والتعليم يساعد على توضيح الوظائف المطلوبة	٩
٨	٩١.٨٧	٠.٤٧	٢.٧٦	١.٧٢	٥	٢٠.٩٦	٦١	٧٧.٣٢	٢٢٥	يساعد الهيكل التنظيمي لرياضة الأطفال على تطوير أداء الموظف مهنيًا وعلميًا	١٠
١٣	٨٩.٤٦	٠.٥٧	٢.٦٨	٥.١٥	١٥	٢١.٣١	٦٢	٧٣.٥٤	٢١٤	يوجد وظائف على الهيكل التنظيمي لرياضة الأطفال غير مشغولة بشكل كافي	١١
٥	٩٢.٧٨	٠.٥٢	٢.٧٨	٤.٨١	١٤	١٢.٠٣	٣٥	٨٣.١٦	٢٤٢	يوجد مجال للتوسع في الهيكل	١٢

الترتيب	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
										التنظيمي لرياض الأطفال لإمكانية السرعة في إنجاز العمل	
٤	٩٤.٢٧	٠.٤٥	٢.٨٣	٣.٠٩	٩	١١.٠٠	٣٢	٨٥.٩١	٢٥٠	يمكن إضافة وحدات فرعية على الهيكلية لتغطية خدمات رياض الأطفال المنتشرة وتوسعاتها المستقبلية	١٣
٩	٩١.٠٧	٠.٥٨	٢.٧٣	٦.٨٧	٢٠	١٣.٠٦	٣٨	٨٠.٠٧	٢٣٣	يساعد الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال على ضبط التعيينات والترقيات الجديدة	١٤
١١	٩٠.٤٩	٠.٦١	٢.٧١	٨.٥٩	٢٥	١١.٣٤	٣٣	٨٠.٠٧	٢٣٣	وجود فلسفة وسياسة شاملة للتطوير التنظيمي لقطاع رياض الأطفال	١٥
١٠	٩٠.٧٢	٠.٦٠	٢.٧٢	٧.٩٠	٢٣	١٢.٠٣	٣٥	٨٠.٠٧	٢٣٣	تصميم هيكل تنظيمي لقطاع رياض الأطفال يتسم بالمرونة ويلبى حاجات العمل الحالية وتطلعات المستقبل	١٦
١١	٩٠.٤٩	٠.٦٣	٢.٧١	٩.٢٨	٢٧	٩.٩٧	٢٩	٨٠.٧٦	٢٣٥	تصميم بطاقات جدارات لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي للقطاع رياض الأطفال	١٧

الترتيب	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٩٤.٢٧	٠.٤١	٢.٨٣	١.٣٧	٤	١٤.٤٣	٤٢	٨٤.١٩	٢٤٥	التوجه نحو التدريب والتنمية المهنية للعاملين بقطاع رياض الاطفال المبني على الجدارات الوظيفية	١٨
٦	٩٢.٣٣	٠.٥٠	٢.٧٧	٣.٤٤	١٠	١٦.١٥	٤٧	٨٠.٤١	٢٣٤	توفير الموارد اللازمة للتطوير التنظيمي لقطاع رياض الاطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي للوزارة	١٩
١	٩٧.١٤	٠.٣٢	٢.٩١	١.٠٣	٣	٦.٥٣	١٩	٩٢.٤٤	٢٦٩	نشر الثقافة التنظيمية في قطاع رياض الاطفال لدعم التوجه نحو التطوير والتجديد والابداع الاداري	٢٠
٣	٩٥.٥٣	٠.٣٧	٢.٨٧	١.٠٣	٣	١١.٣٤	٣٣	٨٧.٦٣	٢٥٥	اعطاء استقلالية للوحدات والاقسام الادارية في قطاع رياض الاطفال بشكل يساعد على الابتكار والابداع	٢١
	٩٠.٠٠	٠.٥٥	٢.٧٠	٦.٧٦	٤١٣	١٦.٥٣	١٠١٠	٧٦.٧١	٤٦٨٨	المجموع الكلي	

يتضح من جدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على متطلبات تطوير النظام الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بنسبة مئوية (٩٠.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢.٧٠) من (٣) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (٢.٣٤ إلى ٣.٠٠)، وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " نشر الثقافة التنظيمية في قطاع رياض الأطفال لدعم التوجه نحو التطوير والتجديد والابداع الاداري " بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٩٧.١٤%)، وبمتوسط حسابي (٢.٩١) ، وانحراف معياري (٠.٣٢) .
- ٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي " ان يغطي التنظيم الاداري المقترح التقسيمات الادارية على المستويات الادارية المختلفة (الروضة، إدارة التعليمية، المديرية التعليمية، والوزارة). " بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٩٥.٩٩%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٣٨).
- ٣- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " اعطاء استقلالية للوحدات والاقسام الادارية في قطاع رياض الاطفال بشكل يساعد على الابتكار والابداع " بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٩٥.٥٣%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٣٧).
- ٤- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " يمكن إضافة وحدات فرعية على الهيكلية لتغطية خدمات رياض الأطفال المنتشرة وتوسعاتها المستقبلية " بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٩٤.٢٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٤٥). كما جاءت العبارة رقم (١٨) وهي " التوجه نحو التدريب والتنمية المهنية للعاملين بقطاع رياض الاطفال المبني علي الجدارات الوظيفية " بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٩٤.٢٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٨٣) ، وانحراف معياري (٠.٤١) .
- ٥- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " يوجد مجال للتوسع في الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال لإمكانية السرعة في إنجاز العمل " بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٩٢.٧٨%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٨) ، وانحراف معياري (٠.٥٢) .
- ٦- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " وضع وصف وظيفي للوظائف يتمشى مع الهيكل التنظيم لرياض الأطفال على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم " بالمرتبة السادسة بنسبة مئوية (٩٢.٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٤٥). كما جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " توفير الموارد اللازمة للتطوير التنظيمي لقطاع رياض الاطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي للوزارة " بالمرتبة السادسة بنسبة مئوية (٩٢.٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٥) .
- ٧- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم يساعد على ترتيب الوظائف والتنسيق بينها " بالمرتبة السابعة بنسبة مئوية (٩١.٩٨%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٦) ، وانحراف معياري (٠.٥) .
- ٨- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " يساعد الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال على تطوير أداء الموظف مهنيا وعلميا " بالمرتبة الثامنة بنسبة مئوية (٩١.٨٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٦) ، وانحراف معياري (٠.٤٧) .

- ٩- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " يساعد الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال على ضبط التعيينات والترقيات الجديدة " بالمرتبة التاسعة بنسبة مئوية (٩١.٠٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٥٨).
- ١٠- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " تصميم هيكل تنظيمي لقطاع رياض الاطفال يتسم بالمرونة ويبي حاجات العمل الحالية وتطلعات المستقبل " بالمرتبة العاشرة بنسبة مئوية (٩٠.٧٢%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧٢) ، وانحراف معياري (٠.٦) .
- ١١- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " وجود فلسفة وسياسة شاملة للتطوير التنظيمي لقطاع رياض الاطفال " بالمرتبة الحادية عشر بنسبة مئوية (٩٠.٤٩%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦١) . كما جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " تصميم بطاقات جدارات لكل وظيفية في الهيكل التنظيمي للقطاع رياض الاطفال " بالمرتبة الحادية عشر بنسبة مئوية (٩٠.٤٩%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
- ١٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " الهيكل التنظيم الحالي لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم يساعد على توضيح الوظائف المطلوبة " بالمرتبة الثانية عشر بنسبة مئوية (٩٠.٣٨%)، وبمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٢).
- ١٣- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " يوجد وظائف على الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال غير مشغولة بشكل كافي " بالمرتبة الثالثة عشر بنسبة مئوية (٨٩.٤٦%)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٥٧).
- ١٤- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " الهيكل التنظيم لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم يوضح نطاق الاشراف في التعلم " بالمرتبة الرابعة عشر بنسبة مئوية (٨٨.٨٩%)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٥٥).
- ١٥- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تعتبر نشاطات الحوكمة الفاعلة من وحدات ولجان الوارد (رئيس قسم، مدير مرحلة، موجة مديرة روضة وكيلا روضة، موجة عام، موجة أول، موجة) مطبقة ومفعلة. " بالمرتبة الخامسة عشر بنسبة مئوية (٨٧.١٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦) .
- ١٦- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يحتاج الهيكل التنظيمي لرياض الأطفال إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل على المستويات الإدارية المختلفة " بالمرتبة السادسة عشر بنسبة مئوية (٨٠.١٨%)، وبمتوسط حسابي (٢.٤١)، وانحراف معياري (٠.٧).
- ١٧- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " يوجد في الهيكل التنظيم لرياض الأطفال أكثر من مسئول أتلقى منه الأوامر " بالمرتبة السابعة عشر بنسبة مئوية (٧٩.٢٧%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٨٢).

١٨- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " لا يوجد لنا اطلاع كافي على الهيكل التنظيم الحالي لرياض الأطفال على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم " بالمرتبة الثامنة عشر بنسبة مئوية (٧٣.٠٨%)، وبمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٨٢). وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (علاء محمود عبدالنواب محمد، ٢٠١٣) بعنوان " إعادة هيكلة التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة" هدفت الدراسة إلى وضع تصور لإعادة هيكلة التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم بمصر ، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت على أداتين في التطبيق وهو أسلوب من أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب (دلفي)، وذلك بغرض التواصل الي استمارة تطبق على مجموعة من القيادات التعليمية يستفاد منها في إعادة هيكلة التنظيم الإداري للوزارة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٢٠) مفردة من مديري الإدارات التعليمية المحلية في ثمانية إدارات تعليمية محلية بمحافظة بني سويف، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الأدوار المستقبلية لمديري الإدارات التعليمية خاصة بالتخطيط، ومجموعة أدوار خاصة بالتنظيم، ومجموعة أدوار خاصة بالتوجيه والقيادة، مجموعة أدوار خاصة بالرقابة والمتابعة والتقييم، ومجموع أدوار خاصة بالمشاركة المجتمعية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها: أن التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم يعاني من الكثير من المشاكل منها (تقادم الهياكل التنظيمية والاعتماد على الهيكل الهرمي، المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، عدم وضوح خطوط الاتصال، قلة الاعتماد على العمل الجماعي، البيروقراطية الشديدة. وقد قدمت الدراسة تصور مقترح يعتمد على المحاور التالية وهي دورة حياة التنظيم والقوي الثقافية المؤثرة عليه، الذكاء التنظيم والثقافة التنظيمية، الوحدات التنظيمية التي تتناسب والقرن الواحد وعشرون، الموارد البشرية والبيئة الفيزيائية، العمل الجماعي والتنسيق الاختياري، الترتيبات التنظيمية والتنظيمات غير الرسمية.

يري الباحث ان العبارات "نشر الثقافة التنظيمية في قطاع رياض الاطفال لدعم التوجه نحو التطوير والتجديد والابداع الاداري " تاتي في المرتبة الاولى من حيث الأهمية لتطوير التنظيم الإداري والتي يجب ان يتبنى لها القيادة التحويلية برامج للتوعية والتثقيف التنظيمي، وجاءت العبارة ان يغطي التنظيم الإداري المقترح التقسيمات الادارية على المستويات الادارية المختلفة (الروضة، إدارة التعليمية، المديرية التعليمية، والوزارة) والعبارة " اعطاء استقلالية للوحدات والاقسام الادارية في قطاع رياض الاطفال بشكل يساعد على الابتكار والابداع " وهذا يعني انه على القيادة التحويلية يجب ان تصمم تنظيم اداري متعدد الوحدات والمستويات الإدارية. وهذه النتائج تتشابه مع دراسة (حرب بن محمد على الحراسي ٢٠١٧)

جدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA للمقارنة بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير حسب سنوات الخبرة (اقل من ٣ سنوات- من ٣ سنوات إلى اقل من سنوات ٥ - و ٥ سنوات فأكثر) من وجه نظر الفئات المستهدفة حيث أن (ن = ٢٩١)

المتغير	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية df	الاحتمال (Sig) P.value
اقل من ٣ سنوات	٢٧.٠٠	١٦١.٧٤	٦.٥٧	٥.٧٢	٢	٠.٠٠٠
من ٣ : اقل من ٥	٦٦.٠٠	١٥٩.٤٨	١٣.٢٩			
٥ سنوات فأكثر	١٩٨.٠٠	١٥٣.٩١	١٦.١٩			

يتضح من الجدول (١١) ان متوسطات استجابات المبحوثين حول التنظيم الإداري في الاستبانة بين سنوات الخبرة المختلفة لصالح سنوات الخبرة (اقل من ٣ سنوات) عند حساب قيمة ف المحسوبة عن مستوى ٥.٧٢ وهذا يؤكد على أن عدم المنطقية وأن الفئات المستهدفة ليس لديها الوعي الكافي من حيث متطلبات تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي. وجاءت الدراسة الحالية في التطبيق على محافظة الفيوم لتؤكد على دراسة (عبد الرحيم حسين عبد الرحيم شحاته، ٢٠٠٦) بعنوان "التخطيط لتربية طفل ما قبل المدرسة من منظور استراتيجي في محافظة الدقهلية" وهدفت الدراسة التغلب على مشكلة مؤداها وجود سياسات يعترضها التناقض والتوافق في تربية طفل الروضة، مع عدم وجود تخطيط علمي سليم لهذه المرحلة، الأمر الذي انعكس بصورة سلبية على جودة أداء تلك المؤسسات في كافة الروضات على مستوى الجمهورية، وخاصة في ظل عدم وجود خطة استراتيجية.

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير المنطقة العمرانية (ريف - حضر) من وجه نظر الفئات المعنية حيث أن (ن = ٢٩١)

المتغير	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	درجة الحرية df	متوسط الفرق Mean Difference	الاحتمال (Sig) P.value
ريف	١٩٥.٠٠	١٥٢.٨٥	١٦.٣٣	٥.١٠	٢٨٩.٠٠	٩.٢٥	٠.٠٠٠
حضر	٩٦.٠٠	١٦٢.١٠	١٠.٠٢				

يتضح من الجدول (١٢) وجود الاحتياجات للتنظيم الإداري ترجع لمتغير المنطقة العمرانية بين (الريف - حضر) حيث تأتي قيمه (T المحسوبة) تساوي (٥.١٠) بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) بدرجة حرية (٢٨٩.٠٠) لصالح الحضر. حيث اكدت الدراسة الحالية على افتقار المناطق الريفية في محافظة الفيوم بأهمية متطلبات تطوير التنظيم الإداري برياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي وهذا يتطابق مع دراسة (شيماء محمد طلعت محمد شوقي: ٢٠١٥) بعنوان " تطوير الخدمة التربوية برياض الأطفال في ضوء أسلوب الفجوة" يهدف هذا البحث إلى تطوير الخدمة التربوية المقدمة بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء أسلوب الفجوة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. ويتمثل مجتمع البحث في مجتمع

المستفيدين: ويتمثل في أولياء الأمور، ومجتمع الإدارة ويتمثل في القائمين على العملية التعليمية بروضات الأطفال بمحافظة المنيا، واستخدمت الباحثة لجمع بيانات البحث المقابلة الشخصية واستبيان واقع جودة الخدمة التربوية بروضات الأطفال في ضوء أسلوب الفجوة بصوره المختلفة. وكانت من أهم النتائج وجود فجوة بين إدراكات وتوقعات المستفيدين (أولياء الأمور) لجودة الخدمة التربوية المقدمة بمؤسسات رياض الأطفال، وكانت من أهم التوصيات دعوة القائمين على العملية التعليمية بوزارة التربية والتعليم لتطبيق التصور المقترح لتطوير جودة الخدمة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال لما له من قدرة عالية علي الارتقاء بالمنظومة التعليمية داخل تلك الروضات.

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير التخصص (بكالوريوس رياض أطفال-بكالوريوس خدمة اجتماعية) من وجه نظر الفئات المعنية حيث أن (ن = ٢٩١)

المتغير	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	درجة الحرية df	متوسط الفرق Mean Difference	الاحتمال (Sig) P.value
رياض أطفال	٢٧٦.٠٠	١٥٦.٠٢	١٥.٣٨	٠.٥٧	٢٨٩.٠٠	٢.٢٩	٠.٥٧٠
خدمة اجتماعية	١٥.٠٠	١٥٣.٧٣	١٠.٩٧				

يتضح من الجدول (١٣) تبين ان القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (ت) اكبر من مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) فيما يخص جميع التخصصات ٠.٥٧٠ مما يوضح عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستبانة بين التخصصات المختلفة. حل متغيرات الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بتقارب الخبرات المكتسبة لأفراد مجتمع الدراسة وتشابه أسلوب التنظيم الإداري

جدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للمقارنة بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير اعلى المؤهل مؤهل دراسي (بكالوريوس -دبلومة تربوي-دبلومة مهنية-دبلومة خاصة-ماجستير -دكتوراه) من وجه نظر الفئات المعنية حيث أن (ن = ٢٩١)

المتغير	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية df	الاحتمال (Sig) P.value
بكالوريوس	٢٥٤.٠٠	١٥٥.٨٦	١٥.٣١	٠.١٥٧	٥	٠.٩٦٠
دبلومة تربوي	٢٨.٠٠	١٥٧.٢٩	١٥.٤٥			
دبلومة مهنية	٢.٠٠	١٥٤.٠٠	١٢.٧٣			
دبلومة خاصة	١.٠٠	١٥٣.٠٠	٠.٠٠			
ماجستير	٦.٠٠	١٥٢.٣٣	١٢.٢٤			
الدكتوراه	٠	٠.٠٠	٠.٠٠			

يتضح من نتائج الجدول (١٤) ان القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوي الدلالة مستوي ($a \leq 0.05$) بالنسبة لإجمالي عبارات الاستبانة ٠.٩٦٠ مما يوضح عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستبانة بين المؤهلات المختلفة. ويعزي ذلك الي تساوي مستوي الثقافة التنظيمية لدي عينه الدراسة وان جميع أعضاء المجتمع محل الدراسة على الرغم من اختلاف المؤهلات

من درجة البكالوريوس الي درجة الماجستير، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي ٢٠١٥).

ويعزو الباحث تأثير المؤهل العلمي على موضوع الدراسة الي الأسباب التالية:

- ١- تمارس معظم العاملين برياض الأطفال في العمل الفني والإداري في مدرسة واحده متساوية في التنظيم الإداري ويتعرضون الي نفس المعوقات ويأملون في التطوير والتغيير.
- ٢- أن جميع القيادات في مجال رياض الأطفال يملكون مؤهلاً جامعياً قد يمتلكون سنوات خبرة جيدة تساعدهم على التعامل بشكل أكثر وعياً وإيجابية مع المواقف من حولهم فيما يخص التنظيم الإداري.

جدول (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للمقارنة بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية (معلم - معلم اول - معلم أول أ - معلم خبير - كبير معلمين) من وجه نظر الفئات المستهدفة حيث أن (ن = ٢٩١)

المتغير	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية df	الاحتمال (Sig) P.value
معلم مساعد	١٦.٠٠	١٦١.٦٩	٢.٨٧	١.٦٧١	٥	٠.١٤٢
معلم	٢٩.٠٠	١٦٠.٠٠	١٢.٥٥			
معلم اول	١٣٧.٠٠	١٥٥.٢٦	١٥.٤٦			
معلم اول أ	٦٠.٠٠	١٥٣.٥٣	١٧.٥٠			
معلم خبير	٤٣.٠٠	١٥٥.١٢	١٤.٤٦			
معلم كبير	٦.٠٠	١٦٤.٦٧	١٤.٣١			

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) $(a <)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التنظيم الإداري لرياض الأطفال بمجتمع الدراسة تعزي لمتغير الدرجة الوظيفية، ويمكن تفسير ذلك بتقارب الخبرات المكتسبة لأفراد مجتمع الدراسة وتشابه أسلوب التنظيم الإداري، و معوقاته ومقترحات مجتمع الدراسة للتنظيم الإداري، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (وفاء محمد حسين عبد العزيز، ٢٠١٢) تهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم في ضوء متطلبات المشروع القومي لتنمية شمال سيناء، وقد استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة باعتباره احد مداخل و فنيات المنهج الوصفي ، ولقد استخدمت لغرض الدراسة استبيان موجهة للعاملين بمديرية التربية والتعليم وإداراتها المختلفة ، على اختلاف مستوياتهم الوظيفية واعتمدت الدراسة كذلك على المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، هذا إضافة إلى الملاحظة بالمشاركة (المعايشة) حيث تعيش الباحثة وسط مجتمع الدارسة وأهم نتائج الدراسة "الحاجة إلى التطوير الإداري وبناء هيكل تنظيمي لإدارة المواد البشرية، ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة

للتغيير والتطوير، وتوصيات الدراسة إلي: مراجعه الهيكل التنظيمي للاطلاع على الوظائف المستحدثة، وتحليلها، وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بها وفقاً لمستجدات الأعمال، تطوير نظم الاختيار والتعيين والترقية على أساس الجدارات والإنجازات، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التدريبية بمراعاة الأساليب الحديثة والتجديد إمام كل تغيير.

جدول (١٦) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للمقارنة بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإشرافية (مشرف-مدير - موجه -موجة أول-موجه عام) من وجه نظر الفئات المعنية حيث أن (ن = ٢٩١)

وجه نظر	المتغير	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية df	الاحتمال (Sig) P.value
الفئات المستهدفة	مشرفة مقيمة	١٩٦.٠٠	١٥٤.٦٨	١٥.٠٣	١.٣٧٤	٤	٠.٢٤٣
	مدير	٤٦.٠٠	١٥٨.٨٩	١٦.٢٤			
	موجه	٤٣.٠٠	١٥٨.٩١	١٤.٦٣			
	موجه اول	٥.٠٠	١٥٢.٨٠	١٢.٦٢			
	موجه عام	١.٠٠	١٤٥.٠٠	٠.٠٠			

يتضح من الجدول (١٦) تحليل التباين الأحادي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بالنسبة للوظائف الإشرافية في التنظيم الإداري لرياض الأطفال ٠.٢٤٣ مما يوضح عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستبانة بين الوظائف الإشرافية المختلفة. ويرى الباحث أنه يمكن تفسير ذلك بتقارب الخبرات المكتسبة لأفراد مجتمع الدراسة وتشابه أسلوب التنظيم الإداري الذي يتبعه القياديين في إدارة التنظيم الإداري الحالي. أهم توصيات الدراسة:

تتبنى التوصيات من النتائج التي توصل إليها الباحث بناء على نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: توصيات لوزارة التربية والتعليم

- ١- نشر ثقافة التنظيم الإداري وأهميتها بين أوساط القيادات التربوية الحكومية حيث أظهرت نتائج الدراسة ان مفهوم التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي غير واضح بدرجة كافية.
- ٢- إتاحة الفرص للعاملين في مجال تربية الطفل على المستويات الإدارية المختلفة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقدها الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة لزيادة اتصال الروضات بالمجتمع حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوات واسعة بين التنظيم الإداري والواقع الفعلي للروضة.
- ٣- إتاحة الفرص للعاملين برياض الأطفال على المستويات التنظيمية المختلفة بتنظيم حلقات وورش عمل داخل المؤسسات التربوية المختلفة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في الإدارة الاستراتيجية والتنظيمات الإدارية المختلفة.
- ٤- استثمار المديرات ذوات الخبرة الأكثر في التعاون لإدارة المدارس الجديدة وتشجيعهن على تطبيق تصميم الاستراتيجيات ذات التفكير الاستراتيجي والتنظيم الإداري ووضع بطاقات وصف وظيفي تتلاءم مع البيئات المختلفة.

٥- التوسع في منح الصلاحيات التي تمكن القيادات الإدارية من تطبيق التنظيم الإداري في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

٦- التأكيد على رفع مستوى التأهيل العلمي لمديرات الروضات للتأهيل الأعلى في عملية تطبيق التنظيمات الإدارية في ضوء القيادة التحويلية.

ثانياً: توصيات لمديرات وموجهات رياض الأطفال الحكومة والأهلية:

١- الإستفادة من الدورات والندوات والمؤتمرات التي تؤهلن لتطبيق التنظيمات الإدارية وممارسة مراحلها ومواجهة معوقاتهما وإزالتها في ضوء مدخل الإدارة التحويلية.

٢- ضرورة التنسيق والتعاون بين الإدارة التعليمية ومؤسسات المجتمع المتخصصة في تدريب وإعداد الكوادر البشرية لنشر ثقافة التنظيمات الإدارية والهياكل التنظيمية ووضع بطاقات الوصف الوظيفي في ضوء مدخل الإدارة التحويلية

٣- استخدام وسائل الحوار الفعال بين منسوبات الروضة والتوجيهات الفنية وعدم قصرها على الاجتماعات الدورية للتعرف على آرائهن ومقترحاتهن حول الرؤية المستقبلية للتنظيم الإداري.

٤- تدريب منتسبات الروضة على التنظيم الإداري والإدارة التحويلية وممارسة مراحلها من خلال الحاقهن بالدورات التدريبية وورش العمل التي تقام في مراكز التدريب لمساندتهن في انجاز عملهن بنجاح

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

نظراً لأن الدراسة في مجال التنظيم الإداري كان ولازال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية او الناحية العلمية وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي بدأت في هذا المجال الا أن الدراسة أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسة في الفترة القادمة وهي ما يلي:

١- إجراء دراسة موسعة للتعرف على معوقات التنظيمات الإدارية في ظل التخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال على المستويات التنظيمية المختلفة.

٢- إجراء دراسة مماثلة تطبق في مناطق أخرى من جمهورية مصر العربية ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة

٣- إجراء دراسة مماثلة تطبق على باقي مراحل التعليم العام (المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية والمرحلة الثانوية)

٤- من الممكن أن توجه الدراسات المستقبلية إلى دراسة أثر بعض التغيرات الديموغرافية مثل (السن، الجنس، المستوى التعليمي ...) على التنظيم الإداري لرياض الأطفال.

المراجع العربية:

- ١- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر
- ٢- بشار يزيد الوليد (٢٠٠٩): المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- ٣- جابر عبد الحميد جابر (١٩٨٧): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط ٢ ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ٤- الحاج عرابية (٢٠١٠): أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٥- حسن جعفر خليفة (٢٠١٠): المنهج المدرسي المعاصر، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٦- ذوقان عبيدات (١٩٩٦): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض
- ٧- رافده الحريري (٢٠٠٢): نشأة رياض الأطفال، مكتبة العبيكان، عمان، الأردن.
- ٨- ربحي مصطفى عليان (٢٠٠٧): أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
- ٩- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن (٢٠٠٩): أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، السودان
- ١٠- سالم مفتاح نجمة (يوليو ٢٠١١): التنظيم الإداري واثاره على المؤسسات، مجلة كلبة الآداب، جامعة بنها، مصر العدد ٢٥، الجزء ٢
- ١١- السيد عبدالقادر شريف (٢٠٠٥): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ١٢- شاكر جاد الله الخشالي (٢٠٠٦): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٢، ال عدد ١، الأردن.
- ١٣- شيماء خلف إبراهيم محمد عبد الرحمن (٢٠١٦): تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، كلية التربية، قسم تربية الطفل.
- ١٤- شيماء محمد طلعت محمد شوقي (٢٠١٥): تطوير الخدمة التربوية برياض الأطفال في ضوء أسلوب الفجوة، رسالة دكتوراه، المنيا. كلية التربية، قسم تربية الطفل.
- ١٥- طارق طه (٢٠٠٧): التنظيم النظريات والهيكل التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
- ١٦- عامر الكبيسي (٢٠٠٤): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة الفكر التنظيمي، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- ١٧- عبد الرحيم حسين عبد الرحيم شحاته (٢٠٠٦): التخطيط لتربية طفل ما قبل المدرسة من منظور

- استراتيجي في محافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ١٨- عبد الغني محمد إسماعيل العمراني (٢٠١٤): إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، صنعاء
- ١٩- عبدالغفار الحفني (٢٠٠٦): اساسيات إدارة منظمات الاعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية الدار الجامعية
- ٢٠- علاء محمود عبد التواب محمد (٢٠١٣): إعادة هيكلة التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بني سويف، كلية التربية، قسم أصول التربية.
- ٢١- فاطمة عبدالحفيظ عبد العليم عبد الموجود (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لرياض أطفال التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة المنيا.
- ٢٢- الفضل رتيمي، أسماء رتيمي (٢٠١٣): عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، ال عدد ١٠، الجزائر.
- ٢٣- محمد شاكر عصفور (١٩٩٩): أصول التنظيم والأساليب (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٢٤- محمد شاكر عصفور (٢٠١٠): أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- ٢٥- محمد عريبي (٢٠١٢): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،
- ٢٦- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٨): نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٢٧- محمود حسن اهواسي، حيدر شاكر البرزنجي (٢٠١٤): مبادئ علم الإدارة الحديثة، بدون دار نشر
- ٢٨- مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٥): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٢٩- نجم العزاوي (٢٠١٠): العملية الإدارية بين الإدارة الإسلامية والإدارة المعاصرة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، في الفترة ٢٣-٢٥ / ١١ / ٢٠١٠، عمان، الأردن.
- ٣٠- ندي عبد المطلب جاسم (٢٠١٢): دور ابعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي ن مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الإدارة التقني، العدد ٣١، بغداد، العراق

- ٣١- وفاء محمد حسين عبد العزيز (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير سياسات ادارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم على ضوء متطلبات المشروع القومي لتنمية شمال سيناء، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة قناة السويس - كلية التربية بالعريش.
- ٣٢- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي ٢٠١٥: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، استكمالاً للحصول على الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- ٣٣- ياسين جليد (٢٠١١): العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التيسير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر
- ٣٤- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل (٢٠٠٦): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- ٣٥- احمد سالم العامري (٢٠٠١): القيادة التحولية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، الرياض
- ٣٦- طارق طه (٢٠٠٧): النظريات، الهيكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية
- ٣٧- صلاح الشنواني (١٩٩٧): التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية
- ٣٨- رانيا عبدالمعز الجمال (٢٠١١): إدارة رياض الأطفال في عصر العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ٣٩- حارب بن محمد بن علي الحواصي (٢٠١٦): القيادة التحولية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، كلية العلوم والآداب، قسم الدراسات الإنسانية.
- ٤٠- اياد حماد (٢٠١١): إثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الرابع
- ٤١- منى مؤتمن (٢٠٠٣): تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- ٤٢- احمد علي عياصرة، هشام موسى حجازين (٢٠٠٦): القيادة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- ٤٣- سعيد الغامدي (٢٠٠١): القيادة التحولية في الجامعات السعودية مدي ممارستها وملاك خصائصها من قبل القيادة الاكاديمية، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القري، السعودية
- ٤٤- بروس أفوليو (٢٠٠٣): تنمية القيادة بناء القوي الحيوية (ترجمة عبدالحكم الخزامي) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة

- ٤٥- سعيد الغامدي (٢٠٠١): القيادة التحولية فى الجامعات السعودية، مدي ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادة الاكاديمية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
- ٤٦- حرب بن محمد بن على الحراسي (٢٠١٧): القيادة التحولية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوي ، سلطنة عمان

معاجم وقرارات وزارية

- ٤٧- ابن منظور (١٩٩٩): لسان العرب، المجلد الثاني عشر، دار صادر، لبنان، بيروت
- ٤٨- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الأنصاري / معجم لسان العرب .
- ٤٩- أبو طاهر مجدي الدين الفيروز آبادي / القاموس المحيط .
- ٥٠- بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم (٢٠١٦): (قرار وزاري رقم ١٦٤، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، إدارة الموارد البشرية، مديرية التربية والتعليم بالفيوم.
- ٥١- تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي (٢٠١٤): (دليل ارشادي وأدوات عملية، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، الامارات العربية المتحدة، التقييم الدولي للكتاب
- ٥٢- الخطة الاستراتيجية للتعليم (٢٠١٤): وزارة التربية والتعليم، نشرة، وحدة التخطيط وإدارة المشروعات، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، مديرية التربية والتعليم، محافظة الفيوم.
- ٥٣- الدليل التنظيمي للأشراف التربوي (٢٠١٥): (وزارة التعليم السعودية)
- ٥٤- المؤسسة الامريكية للتنمية: كيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجامعات الاهلية، مركز خدمات المنظمات غير الحكوميةService Center NGO- ، سلسلة الأدلة الارشادية.

المراجع الأجنبية:

- 55-Taylor,James S;(2008) de Lourdes Machado,Maria; peterson, Marvin Leadership and Strategic Management :Keys to Institutional Priorities and European Journal of Education planning,v43n3.
- 56-A.D. Chandler J.R., stratégies et structures de l'entreprise, 2ème éd, (Paris: les éditions d'organisations, 1989).
- 57-de Recadrage Conceptuel, En Quête de Théories, Gérer et Comprendre, N°87, Mars 2007.
- 58-Eric ALSENE ،François PICHAULT ،La Coordination au sein des Organisations: Eléments
- 59-Harnoby, A.S., Oxford Advanced Learners, Dictionary Of Current English,(London: Oxford University Press1974).
- 60-Shorter Oxford English Dictionary , (London: Oxford Press, 1970),
- 61- Avolio, B. J. & Boas, S: "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". Academy of management journal, 45 (4),
- 62-Hay,L.(2011):Transformational Leadership: characteristics and criticisms, flinders university, London.