

النضج الوظيفي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات

اعداد

د / هبة صلاح سالم عبد الوهاب^١

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال باختلاف سنوات الخبرة بالروضة، ومعرفة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال، ومعرفة العلاقة بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت أدوات البحث في تصميم استبيان النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات. (اعداد الباحثة) واشتملت الاستبانة على (٤) مجالات للنضج الوظيفي وهي (التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، العلاقات الإنسانية، وتحقيق الأهداف)، كما صُمم مقياس فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات. (اعداد الباحثة) واشتمل المقياس على (٣) مجالات لفاعلية اتخاذ القرار وهي (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة وإعلان القرار) وتكونت عينة البحث من (٢٩٤) معلمة رياض الأطفال من (١٥) إدارة تعليمية بمحافظة الشرقية، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مجال التخطيط الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة متوسطة (٢٠١)، ومجال التدريب الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال جاء أيضاً بنسبة متوسطة (٢٠٩)، أما مجال العلاقات الإنسانية لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة مرتفعة (٢٣٤)، بينما مجال تحقيق الأهداف لدى مديري رياض الأطفال بنسبة متوسطة (٢٠٨)، كما أوضحت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال يختلف باختلاف سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى وهي معنوية عند (٠.٠٠١)، كما أسفرت النتائج أيضاً أن مجال تهيئة اتخاذ القرار، مجال المشاركة، ومجال صياغة وإعلان القرار لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة مرتفعة، وتوصل البحث أن هناك علاقة ارتباطية مرتفعة بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات

الكلمات المفتاحية: النضج الوظيفي – فاعلية اتخاذ القرار – تحديات العصر الرقمي

^١مدرس بقسم العلوم التربوية - بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الزقازيق

FUNCTIONAL MATURITY AND ITS RELATIONSHIP TO THE EFFECTIVENESS OF DECISION-MAKING AMONG KINDERGARTEN DIRECTORS IN LIGHT OF THE CHALLENGES OF THE DIGITAL AGE FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS

Abstract

The aim of the research was to identify the level of Functional maturity among kindergarten directors in light of the challenges of the digital age from the point of view of teachers, and to identify the level of Functional maturity among kindergarten directors according to the years of experience in the kindergarten, and to know the degree of decision-making effectiveness among kindergarten directors, and to know the relationship between Functional maturity and decision-making effectiveness among kindergarten directors in light of the challenges of the digital age, and the researcher used the descriptive analytical approach, and the research tools were determined in designing a questionnaire on Functional maturity among kindergarten directors in light of the challenges of the digital age from the point of view of teachers. (Prepared by the researcher) The questionnaire included (4) areas of Functional maturity, which are (Functional planning, Functional training, human relations, and achieving goals), and a scale was designed for the effectiveness of decision-making among kindergarten directors in light of the challenges of the digital age from the point of view of teachers. (Prepared by the researcher) The scale included (3) areas of decision-making effectiveness, which are (decision-making preparation, participation in decision-making, and decision formulation and announcement). The research sample consisted of (294) kindergarten teachers. The research results concluded that the field of Functional planning among kindergarten directors came at an average rate, and the field of Functional training among kindergarten directors also came at an average rate, while the field of human relations among kindergarten directors came at a high rate, while the field of goal achievement among kindergarten directors came at an average rate. The results also showed that the level of Functional maturity among kindergarten directors varies according to years of experience in favor of higher years of experience. The results also showed that the field of decision-making preparation, the field of participation, and the field of decision formulation and announcement among kindergarten directors came at a high rate. The research concluded that there is a high correlation between Functional maturity and decision-making effectiveness among kindergarten directors in light of the challenges of the digital age from the teachers' point of view.

Keywords: Functional maturity - decision-making effectiveness - challenges of the digital age

مقدمة:

يرتبط نجاح أي عمل داخل المؤسسة على مدى قدرة القادة الإداريين في تحقيق أهدافها من خلال قيامهم بواجبهم، وفق ما لديهم من قدرات ومؤهلات تمكنهم من التأثير على الآخرين، خاصةً أن العالم اليوم يعيش ثورة علمية هائلة في جميع مناحي الحياة، كما يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة جعلت الحياة أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، ومن ثم ساهمت هذه التكنولوجيا في إحداث تغييرات جذرية في شتى مجالات الحياة بهدف تحقيق أقصى استفادة، وهذا يحتاج الي العمل الجاد والمستمر من قبل قيادات المؤسسات التربوية الأمر الذي يُظهر الحاجة الي تنميتهم وتطويرهم في المجال الوظيفي للوصول الي مستوى من النضج الوظيفي المقترن بالقدرة على التخطيط الوظيفي الذي يحقق التوافق بين أهداف مؤسسات رياض الاطفال وطموح العاملين بها، والتدريب الوظيفي الذي يعد ضروري من اجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث ، كما يسهم النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال في عملية صنع القرار السليم، وفقاً لذلك يتطلب منهم ان يكونوا ذو قدرة على التفوق في المؤسسة لتحقيق حالة التوازن في الأداء الوظيفي. وفي ظل تحديات العصر الرقمي أصبح دور مديري رياض الأطفال أكثر شمولية ورؤية أوسع بالاتجاه نحو القيادة الرقمية من أجل تحقيق التعلم الذاتي أو التعلم عن بعد، أو من خلال متابعة العملية التعليمية داخل الروضة.

ومن ثم تعتبر عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، وهي محور وأساس العملية الإدارية وأهم عناصرها، وهي مهمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، ومن ثم فإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٤٦).

وعملية اتخاذ القرار تتداخل مع جميع الوظائف الإدارية بدءاً من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، وانتهاءً بالتقويم والمتابعة، إذ لا تخطيط بدون اتخاذ قرار سواء أكان على المدى البعيد أو القصير، وكذلك فإن اتخاذ القرارات لها أثر كبير في العملية التعليمية، فهي ترتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار. لذا تعد القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه القيادة بالمؤسسة التعليمية في توجيه مختلف الجهود نحو استغلال الموارد المتاحة واستثمار الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة. (جلدة، ٢٠٠٨، ٣٣).

وتماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجية تحقيق التحول الرقمي، شرعت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في بناء مصر الرقمية للوصول إلى مجتمع مصري يتعامل رقمياً في كافة مناحي

الحياة، فتعمل الحكومة على تعزيز وتنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية، وذلك لتحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع، وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١)، وهذا ما أوضحته دراسة (Byungur & Hansson, 2019) إلى أن الاتجاه الحالي في المدارس يتميز بدمج التكنولوجيا في تقديم خدماتها، وفي الإدارة والتنظيم بصفة خاصة، كما أوضحت دراسة (الحسيني؛ والخيال، ٢٠١٣) ودراسة (الحدراوي؛ ومجباس، ٢٠١٨) إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى وجود أثر إيجابي في تطوير العمل الإداري وتحسينه، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في مدارس التعليم العام.

لذا تتجه المؤسسات التربوية في عصرنا الحالي لتبني التحول الرقمي من أجل البقاء والاستمرارية وتحسين القدرات التنافسية وذلك مع انتشار التقنيات الحديثة المتطورة كالذكاء الاصطناعي، والانترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتحليلات البيانات الضخمة وغيرها، كما يؤثر التحول الرقمي على جميع جوانب المؤسسة بما في ذلك قاداتها، وثقافتهم، ونضجهم الرقمي، واستخدامهم للتقنيات، والهيكل التنظيمي، والجوانب المالية. (Engesmo, J., & Panteli, N. 2020, 10)

ومع كثرة التحديات المتناقضة التي تترك قادة التحول الرقمي في المؤسسات تحتاج هذه المؤسسات لاتخاذ قرارات سريعة ملائمة للعصر الرقمي، لكن ينبغي في الوقت ذاته التفكير جيداً قبل اتخاذ تلك القرارات كما تحتاج أيضاً للحفاظ على التواصل المستمر مع الموظفين والاستماع لهم والمحافظة على استقرار العمل، لكن مع وجود المرونة المتسقة مع متطلبات التحول الرقمي (Vogel & Hultin, 2018, 6).

مشكلة البحث:

بالرغم من التقدم العلمي والتقني الذي تسعى له المؤسسات التربوية إلا أن القيادة التربوية ما زالت تعاني من مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها ومواكبتها لتحديات العصر، ومن ثم يمثل النضج الوظيفي لمديري رياض الأطفال أحد الأركان الأساسية والهامة لتحقيق المهام الموكلة بها كذلك تحقيق التميز بين منافسيه وهذا ما أوصت به دراسة (مصطفى؛ وال مراد، ٢٠٢٣) بضرورة الاهتمام بالنضج الوظيفي بشكل أكبر، إذ يعد موضوعاً حيويًا ومهماً وذلك نظراً لأهميته وتأثيره على الفرد في المؤسسة ولما يعود عليها من فوائد وميزة تنافسية.

كما أن التعامل مع معطيات العصر الرقمي وأثره الواضح داخل المؤسسات التربوية يتطلب قيادة قادرة على دفع تلك التغييرات الاستراتيجية على المدى البعيد، والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة، ومن ثم فإن مديري

المؤسسات في العصر الرقمي يواجهون تحديات عدة نظراً لاعتبار هذا التحول عملية مُعقدة ومتعددة. كما أكدت دراسة (العنوان، ٢٠٢٣) أن العصر الرقمي يُمارس ضغوطاً هائلة على القادة نظراً لحاجة المؤسسات للمزيد من المرونة في القيادة وسرعة اتخاذ القرار.

كما تنبثق مشكلة البحث من خلال الأطر النظرية التي تبين أن مديري رياض الاطفال أصبحوا أمام منعطف جديد في ظل التطورات التقنية الحديثة، التي توجب عليهم الأخذ بمعطياتها حتى يستطيعوا مسايرة التطور وتحقيق الأهداف التي يسعون إليها، كما قامت الباحثة بتطبيق استطلاع رأي على عينة من المعلمات برياض الاطفال بلغ عددها (٢٥) معلمة، وقد تضمن استطلاع الرأي سؤال مفتوح عن النضج الوظيفي لذي مديري رياض الأطفال في ظل تحديات العصر الرقمي وهل يؤثر ذلك علي قدرته في اتخاذ القرارات الخاصة بالروضة، وقد أشارت نتائج تحليل استطلاع الرأي إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات تمثلت فيما يلي: نقص التدريبات لمديري رياض الأطفال وخاصة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وخاصة حديثي التعيين، ضعف إمكانيات بعض الروضات في الأجهزة الالكترونية والتي تعيق العملية التعليمية ، هناك مشكلة في إقناع المعلمات والعاملين بالروضة بأن يمتثلوا للعمل بالطرق التقنية الحديثة والعمل على إثارة الدافعية للعمل التقني الإلكتروني، محدودية وجود دليل استخدام لبعض الوسائل التكنولوجية .

وأوضحت نتائج دراسة (Wanda,J. Orlikowski,M,2021)؛ ودراسة (الحربي، ٢٠٢٠)؛ ودراسة (زيادة، ٢٠٢١)؛ ودراسة (الذهلي؛ وآخرون، ٢٠٢١) أن العصر الرقمي يتطلب إدخال تكنولوجيا معلومات حديثة، بالإضافة إلى ضرورة إحداث تغييرات في القوانين واللوائح المعمول بها، والهيكل التنظيمية والممارسات الإدارية داخل المؤسسات، كما يتطلب التغيير في علاقة الأفراد بالتكنولوجيا القائمة وفي طبيعة التفاعلات الاجتماعية، ومدى إيمانهم بأهميتها ودورها في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

وأكدت دراسة (الشرمان؛ وخطاب، ٢٠١٨) على أهمية امتلاك القائد التكنولوجي المهارات والكفايات التي تجعله قادراً على مواكبة الاتجاهات التكنولوجية بحيث يسعى بالارتقاء بالمؤسسة نحو التميز ومواكبة التطور في العصر التكنولوجي، فعلى القائد أن يكون قادراً على التعامل مع التغييرات في التقنية وممارستها كما اتضحت مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحثة على الخطة الاستراتيجية لرؤية مصر المستدامة ٢٠٣٠ للتعليم قبل الجامعي والتي تشير إلى ضرورة الاهتمام بتحديث المعدات والبرمجيات، وتدريب الكوادر على المستوى المركزي على المستحدثات في مجال نظم المعلومات، والإحصاءات التربوية، لينعكس ذلك في تطوير قواعد البيانات لتشمل البيانات التفصيلية على مستوى الفرد سواء كان الطفل أو المعلم أو الإدارة. كما أشارت الخطة إلى أن الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي قد تمكنت من تقديم تسهيلات عديدة تسهم في تنفيذ الحكومة الإلكترونية، ولكن الطلب على المعلومات واستخدامها ما زال أقل من المتوقع، وأن هناك حاجة

لتدريب الأفراد من خلال وزارة التربية والتعليم على صنع القرارات المبنية على المعلومات، لتصبح هناك نافذة واحدة للحصول على البيانات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بمؤسسات رياض الأطفال، كما تشير أيضا إلى أنه من أهم قضايا البيئة التنظيمية التعليمية.

وانطلاقا من التغيرات والتطورات في العصر الرقمي التي دخلت على الحياة في مختلف المجالات، ومنها مجال التعليم وأثره على الأساليب الإدارية والقيادية؛ فإنّ الباحثة أخذت بالتوجه نحو إجراء هذا البحث الذي يسعى إلى تحديد مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار في ضوء تحديات العصر الرقمي مما يساعد ذلك على وضع مؤسسات رياض الأطفال في أفق المستقبل.

وتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوي النضج الوظيفي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي للبحث الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- هل يختلف مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال باختلاف سنوات الخبرة بالروضة؟
- ٣- ما فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

- ١- التعرف على مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- التعرف على مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال باختلاف سنوات الخبرة بالروضة.
- ٣- التعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات.

٤- التعرف على العلاقة النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته النظرية من أنه قد يسهم في:

- ١- يأتي أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه حيث أصبحت المؤسسات التربوية في العصر الحالي تُعطي التحول الرقمي أولوية استراتيجية قصوى.
- ٢- يمثل البحث اسهاماً تربوياً فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين النضج الوظيفي وعلاقته باتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال.
- ٣- دراسة النضج الوظيفي في تحديات العصر الرقمي يعد نقطة تحول لفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال.
- ٤- يرتبط هذا البحث بشكل مباشر مع رؤية مصر المستدامة ٢٠٣٠ والتي تهدف الي تحقيق التحول الرقمي وتحسين بيئة العمل ودعم صناعة القرار.
- ٥- لفت أنظار المسؤولين في رياض الأطفال لرفع مستوي النضج الوظيفي في ضوء تحديات العصر الرقمي.
- ٦- مساعدة مديري رياض الاطفال على إبراز الأدوار القيادية المختلفة المتأثرة بالعصر الرقمي.

أما من حيث الأهمية التطبيقية فقد يسهم في:

- ١- تقديم مقترحات لمديري رياض الأطفال حول سبل الاستفادة من التقنية الحديثة في دعم الممارسات القيادية لدعم اتخاذ القرار داخل الروضة.
- ٢- مساعدة مديري رياض الأطفال على تطوير قدراتهم لمواكبة التغيرات المتسارعة والمستدامة، والعمل على تبني الأفكار الإبداعية غير التقليدية، والتعامل مع تحديات المُستحدثة.
- ٣- قد تفيد نتائج البحث لمديري رياض الأطفال في اتخاذ القرارات التي تسهم في تعزيز الأساليب الجديدة والحديثة في القيادة، من خلال عقد دورات تدريبية وندوات علمية ومحاضرات لتزويدهم بتقنيات قيادية جديدة.
- ٤- يؤمل أن تسهم نتائج البحث وتوصياته في مساعدة مديري رياض الأطفال في تحسين مهارة اتخاذ القرار ووصولاً لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في هذه المؤسسات.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات ووصف وتحديد الظروف والعلاقات التي تحدد مستوي النضج الوظيفي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات وتحليلها وتفسيرها والوصول الى النتائج ومناقشتها.

أدوات البحث:

وفقاً للمنهج الذي تم اتباعه في هذا البحث قام الباحثة بتصميم الأدوات التالية:

- ١- استبيان النضج الوظيفي لدي مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهه نظر المعلمات. (اعداد الباحثة)
- ٢- مقياس اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهه نظر المعلمات. (اعداد الباحثة)

حدود البحث:**تتمثل حدود البحث في:**

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة النضج الوظيفي كمتغير مستقل وفاعلية اتخاذ القرار كمتغير تابع.
- ٢- الحدود البشرية: عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الشرقية وبلغ عددهن (٢٩٤) معلمة
- ٣- الحدود المكانية: بعض الروضات بمحافظة الشرقية.
- ٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤

مصطلحات البحث الإجرائية:**النضج الوظيفي Functional maturity**

يعرف (Barendse, 2015,29) النضج الوظيفي هو قدرة الفرد على اتخاذ قرارات تتعلق بمهنته بشكل مستقل والقدرة على أداء المهام بنجاح، ففهم الفرد لمفهوم الكفاءة الذاتية يساهم في فهم السلوك الوظيفي؛ لذلك يجب على الأفراد امتلاك مستوى جيد من النضج الوظيفي لضمان اتخاذ قرارات مهنية فعالة كما يعرف أيضاً أنه من العوامل التي تساهم في مساعدة الفرد في اختيار أفضل التخصصات أو الوظائف المستقبلية، وما يتضمنه من معلومات حول إمكانية الفرد من جهة، ومعطيات واقع العمل من ناحية أخرى. (Kaur & Amritsar, 2012,13)

وتعرفة الباحثة إجرائياً:

قدرة مديري رياض الاطفال على التخطيط والتدريب الوظيفي وإقامة علاقات إنسانية وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الملائمة والصائبة وتحقيق أهداف الروضة في ضوء تحديات العصر الرقمي.

اتخاذ القرار decision-making

اتخاذ القرار تعرف بانها مجموعه القواعد والإجراءات والخطوات التي تمكن الفرد من عملية اتخاذ القرارات لديه، كما تساعده على تطوير مهاراته وصقلها (عبد العليم، ٢٠١٠، ٥٩).

فاعلية اتخاذ القرار decision-making effectiveness

عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهه (Hammad, 2017,46)

وتعرفة الباحثة إجرائياً:

قدرة مديري رياض الاطفال على اختيار وتحديد أفضل البدائل المناسبة، والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة في ضوء تحديات العصر الرقمي.

الإطار النظري للبحث**المحور الأول: النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال (المفهوم والماهية)****النضج الوظيفي Functional maturity**

يعد النضج الوظيفي اللبنة الأساسية في تطوير وتحديث وتجديد العملية التعليمية، وذلك لأهميته في تحسين وتطوير أداء المديرين لما لهم من دور أساسي في القيادة والتوجيه وإقامة علاقات إنسانية وقدرة على اتخاذ القرارات بشكل فعال وهذا يعكس مدى نضجهم الذي يدعم أداءهم في المؤسسة، وعليه يجب ان يتمتع المدير بعناصر النضج الوظيفي كحرية الاختيار وهي الدرجة المسموحة للتصرف في أداء المهام الموكلة إليه، والكفاءة الذاتية وهي المهارات والقدرات والخبرات التي تساعده في أداء المهام بنجاح، قيمة العمل داخل نفسه وإدراكه لقيمة وأهمية المهام لتحقيق الأهداف المرجوة (عبيد، ٢٠٢٠، ٢٧٢)

ولمواجهة التطورات والتحديات في العصر الرقمي لا بد أن يمتلك مديري رياض الأطفال النضج الوظيفي حتى يتمكنوا من تحقيق غايات الروضة وأهدافها التعليمية، وبناء واتخاذ القرارات المهنية السليمة.

تعريف النضج الوظيفي Functional maturity

يعرف النضج في اللغة كما جاء في قاموس المعجم الوسيط، نضج، ينضج، نضجا وناضجا، نضج الشخص اي نما وكبر، والنضج يعني التحسين المستمر للخدمة، وهو مقياس للقدرة والفاعلية الخاص بالمؤسسة أو غيرها. (معجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٩٢٨)

كما يعرف النضج الوظيفي بأنه قدرة الفرد على الاختيار الوظيفي واتخاذ القرار المناسب للوظيفة والعمل على تنميته للوصول الى مستوى مناسب في عمله بعد اكتسابه الخبرة اللازمة لأداء وتحسين وتطوير ذلك العمل (عطية، ٢٠٢٠، ١٩)

كما أوضح (Hinsey, 2015, 55) النضج الوظيفي بأنه استراتيجية تتمثل بالمشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات واستثمار الفرص من أجل التطوير والتحسين.

كما أشار (Ismail and others, 2018, 890) أنّ النضج الوظيفي يتغير مع الوقت، ويظهر النضج الوظيفي للفرد من خلال مجموعة من الخصائص: القدرة، والمعرفة، والكفاءة، والبراعة، والدوافع مع القدرة على التكيف والحصول على مهنة ناجحة، وكذلك مرتبط بالقدرة على اتخاذ قرارات واقعية.

كما يعرفه (أبو ناصيف، ٢٠١٩، ١١) بأنه القدرة على الاستجابة للبيئة بطريقة مناسبة وهذه الاستجابة متعلمة وليست غريزية، وقد يتأثر النضج لدى الفرد بالوقت والمكان المرتبط بالسلوك، وكذلك معرفة متى يتصرف الفرد ويتخذ القرارات وفقاً لظروف وثقافة المجتمع المحيطة به.

وأضاف (جبر؛ وبني عيسى، ٢٠٢٢، ١٠) أن النضج الوظيفي هو قدرة المدير على الاختيار الوظيفي مع الوعي والتخطيط والمعرفة اللازمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الملائمة والصائبة في آن واحد.

من خلال العرض السابق لمصطلح النضج الوظيفي يمكن القول بأنه قدرة مديري رياض الأطفال علي توجه العاملين للتعامل مع التحديات المعاصرة ، وإدخال الجانب التقني الحديث في إنجاز المهام، وبهذا فإنّ مديري رياض الاطفال يمتلك القدرة على قيادة الروضة وتحقيق الأهداف المرسومة بأساليب قيادية تهيئ لهم التعامل مع التقنيات الإلكترونية واستخدامها بطرق تنسجم مع تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المطلوبة منهم، بحيث يمكن أن يعمل على إثارة دافعية المعلمات وتحفيزهم نحو استخدام التقنيات الحديثة في العمل، كما أنه يتوجب عليهم أن يمتلكوا المقدرة أيضا على حل المشكلات التي يواجهونها في ضوء تحديات العصر الرقمي.

أهمية النضج الوظيفي:

تتمثل أهمية النضج الوظيفي لدى الفرد في الاتي:

١- تمكين المديرين من اتخاذ القرارات وتنمية المهارات وتطويرها وتحقيق الرضا للعاملين من أجل

الوصول للأهداف المنشودة.

٢- يساعد في معرفة الأنماط الإدارية التي تسهم في رفع مستوى الاستقرار في العمل (عثمان، ٢٠١٩، ٣١٤)

٣- يساعد في تحديد العوامل التي لها علاقة بالذكاء والشخصية، مفهوم الذات، والكفاءة، كما أن درجة رضا الفرد تتوقف على مدى ملائمة بيئة العمل مع صفاته الشخصية وقدراته (الفاضل، ٢٠٢١: ٦٠). كما ذكر (عبد الرحيم، ٢٠١٩) أن أهمية النضج الوظيفي تظهر في المؤسسات من خلال:

- ترسيخ الرؤية اتجاه العمل بما يمكن الأفراد في إدارتهم للمؤسسة
- تنمية المهارات، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات السليمة.
- تحقيق الرضا لدى العاملين لدرجة كبيرة من أجل الوصول للأهداف المرجوة.
- حل المشكلات التي تعترضهم عند أداء مهامهم.
- يُسهم في إشغال مواقع وظيفية متقدمة، ورفع مستوى الاستقرار الناتج عن المعرفة والاهتمام الجاد بمتطلبات العمل، وتقديم إطار لتحديد الأولويات الأعمال المؤسسة.

وهذا ما أوصت به دراسة (مصطفى؛ وال مراد، ٢٠٢٣)، دراسة (غنايم، وعليمات، ٢٠٢٢) في

التعرف على مستوى النضج الوظيفي للمدير وهذا سوف يؤثر بالإيجاب على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة

من وجهة نظر الباحثة تكمن أهمية النضج الوظيفي وخاصة في ضوء تحديات العصر الرقمي في تمكين مديري رياض الأطفال من اتخاذ قرارات صائبة تتواءم مع معطيات وتحديات العصر الرقمي وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي لهم، كذلك قدرتهم على حل المشكلات التي قد تطرأ في بيئة الروضة، كما أن النضج الوظيفي لمديري رياض الأطفال تساعدهم في تحقيق التنافسية والوصول الي مستوي متقدم من الجودة.

صفات المدير الناضج وظيفياً

تحتاج الإدارة الناجحة لمديرين أكفاء لإدارة العمل بشكل متميز، فالمديرين الناضجين وظيفياً قادرين على ممارسة السلوكيات التي تنبع من الشعور بالمسؤولية، ويشير (Hao, & Yazdanifard, 2015,4) بأن المدير الناضج وظيفياً يتسم بالصفات الآتية:

- ١- يميلون لإتقان الذات من خلال سعيهم لتطوير ذاتهم وتطبيق ما اكتسبوه من خبراتهم، وهم أكثر وعياً ويقظة من غيرهم، ويعملون ضمن فريق يمكنهم من مواجهة التحديات بسهولة وفاعلية.
- ٢- يتميزون بالذكاء العاطفي والوضوح في التفكير عند مواجهة الصعوبات، وهم قادرين على التفكير بشجاعة وحكمة.

٣- مدركين بأن العمل الجاد والصبر ينجز العمل.

٤- يتميزون بالنزاهة ويكرسون وقتهم للعمل بعناية وحرص.

٥- يقدمون العون للآخرين، ويهتمون بالعلاقات الإنسانية.

كما تظهر صور النضج الوظيفي لدى المدير في قدرته على إدارة مهامه الوظيفية وإصدار قرارات مدروسة تعكس خبراته ورأيه السليم فهو نموذج يحتذى به في الأفعال عند اتخاذ القرارات، كما أن القيادة في جوهرها فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين مشترك يعود عليهم بالنفع بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم (عطوي، ٢٠١٨، ٨٢)

يمكن القول بأن مديري رياض الأطفال في ظل تحديات العصر الرقمي يجب أن يكون قادر علي دمج التقنيات الرقمية لتحقيق رؤية ورسالة الروضة، دعم استخدام التقنيات الرقمية في جميع النواحي الإدارية والتعليمية وداخل قاعات الأنشطة للأطفال، مع توفير فرص التطوير المهني للمعلمات لدمج التقنيات الرقمية في تعلم الاطفال، تأمين الموارد لدعم استخدام التقنيات الرقمية، وأن يكون على دراية بمعايير التقنيات الرقمية وداعماً لها وتعزيز تحقيقها لتحسين العملية التعليمية.

مراحل النضج الوظيفي:

للنضج الوظيفي أربع مراحل تم ذكرها كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة لا يمتلك الفرد أي معرفة ودراية كافية لتحقيق الأهداف والغايات في مؤسسته، ويكون غير قادر على القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليه، وقدرته على تحمل المسؤولية محددة جداً (سعيدات ومصطفى، ٢٠٢٠، ٦)

- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يكتسب الفرد خبرته من خلال التعامل مع الزملاء بالعمل، فتتولد لديه درجة منخفضة من القدرة على القيام بعمله وتحمله للمسؤولية (أبو ناصيف، ٢٠١٩، ١٨)

- **المرحلة الثالثة:** وهذه المرحلة ترتبط بمستوى قدرة الفرد على ممارسة الاعمال الموكلة له بطريقة جيدة، فتزداد ثقته بنفسه وإحساسه بالمسؤولية تجاه العمل، وقدرته على تكوين علاقات إنسانية مع زملائه (العياصرة، ٢٠٠٦، ٥٦)

- **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة تكتمل قدرات الفرد وتزداد ثقته بنفسه بصورة أكبر، بالإضافة إلى ولائه للمؤسسة وتحمله المسؤولية بقدر أكبر (الصررايرة، ٢٠٠٨، ٢٠).

وهذا ما يسعى الية البحث الحالي في وصول مديري رياض الأطفال الي مرحلة متقدمة من النضج حيث تزداد ثقته بنفسه، ويكون لديه القدرة الكافية لإدارة الروضة واتخاذ القرارات الصائبة وخاصة في ضوء تحديات العصر الرقمي ما به من صعوبات كثيرة. واتفقت مع دراسة (حمودي، ٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى الانعكاس الإيجابي لنضج المديرين الوظيفي على المؤسسة التي يعمل بها

عوامل النضج الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي قد تساهم في تحقيق النضج الوظيفي لدى الافراد، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومنها:

١- العوامل البيولوجية: وتتمثل في القدرات العقلية والاستعدادات البيولوجية مثل الذكاء والسن والنضج الفسيولوجي وهذا بالفعل يؤثر على النضج الوظيفي بصورة مباشرة.

٢- العوامل الاجتماعية الثقافية: وتتمثل في التهيئة الاجتماعية والثقافة البيئية لما لها من دور في تكوين النضج الوظيفي، كما أنها مصدر للمعايير التي تعمل على تكوين مجموعة من العوامل الفاعلة التي تؤثر في النضج الوظيفي، وان الاسرة المؤسسة الرئيسة لها دور فعال في التطوير والمساعدة في تكوين التوجه الخاص نحو العمل. (بدر، ٢٠١٦: ٤٠٧)

٣- العوامل المعرفية: وتتمثل في التعليم والتنشئة وكل انواع اكتساب المعرفة من العوامل الرئيسية للنضج الوظيفي، فتطوير المهارات لدى الموارد البشرية مرتبطة بالتنمية والخبرات النظرية والمفاهيم التي تساعد بشكل رئيسي في تقدم الثقافة والمعرفة الوظيفية. (عثمان، ٢٠١٩: ٣١٣)

٤- العوامل البيئية: وهي عوامل تشكل جميع ما يحيط بالفرد من جوانب متعددة "مادية، اقتصادية واجتماعية" حيث يقوم الأفراد بالتفاعل مع هذه الجوانب بأسلوب مباشر أو غير مباشر (أبو ناصيف، ٢٠١٩، ١٤).

وترى الباحثة أن مديري رياض الأطفال لابد وأن يسعى لتحقيق النضج الوظيفي لديه من خلال تكامل العوامل السابقة ومنها الاطلاع المستمر على ما هو جديد لمواكبة التطورات والتغيرات الطارئة في سياسات التعليم، السعي لتنمية القدرات من خلال الدورات التدريبية المستمرة، التخطيط الجيد لإدارة الروضة وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد التحديات لمحاولة تخطيها ومعرفة العقبات التي تؤثر علي نجاح المؤسسة

أبعاد النضج الوظيفي:

لتحقيق فاعلية مؤسسات رياض الاطفال وتحسين جودة مخرجاتها، لا بد من مواكبة ومسايرة كافة التطورات في إدارة الروضة، والعمل على زيادة الاهتمام بالقيادة التربوية في تطوير وتحسين التعليم والمعلمات والاهتمام بوظيفة مديري رياض الاطفال كونه القائد المسؤول عن القيام بالعمليات الإدارية من "تخطيط وتنسيق وتقييم ومتابعة ووضع سياسات تربوية تعليمية " وخاصة في ظل تحديات العصر الرقمي ومع النقلة الحضارية التي يشهدها العالم الحديث والذي يحتاج الي إحداث تغييرات على الوظائف الإدارية في المؤسسات التربوية عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة ، وذلك بدمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية

والقيادية وهذا يتطلب قادة لديهم نضج وظيفي يجعلهم يستخدموا التكنولوجيا لتسهيل التواصل مع مختلف عناصر العملية التعليمية من معلمات، أطفال، وأولياء أمور، والتحول من القيادة التقليدية إلى الإلكترونية.

هذا وتتمثل أبعاد النضج الوظيفي في الاتي:

أولاً: التخطيط الوظيفي Career planning

يعد التخطيط الوظيفي الركيزة الأساسية لعملية النضج الوظيفي، حيث تتم التنبؤات للأحداث المستقبلية من خلاله، كما يتم تحديد المؤهلات والمهارات الواجب توافرها في المديرين بطريقة تساعد في تنفيذ خططهم (عثمان، ٢٠١٩، ٣١٤)، كما أشار (Bernardin,2007,228) أن التخطيط الوظيفي يسعى إلى زيادة وعي المديرين بمهاراتهم وإدراكهم لقيمة المعوقات والفرص والخيارات الوظيفية، وتمثل أهمية التخطيط الوظيفي أنه يساعد المديرين على تحديد ميولهم الوظيفية ومعرفة نقاط الضعف والقوة في تصوراتهم وميولهم لأهدافهم الوظيفية وهذا يتفق مع نتائج دراسة (مصطفى، وال مراد، ٢٠٢٣)

وترى الباحثة أنه في ضوء تحديات العصر الرقمي يحتاج مديري رياض الأطفال إلى تخطيط جيد وذلك لوضع رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الروضة، وذلك من خلال توظيف التقنيات الرقمية في المتابعة والإشراف داخل مؤسسات رياض الأطفال، والحرص على تجهيز القاعات الدراسية بالأجهزة الرقمية، وتشجيع جميع العاملين للمشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية في مجال تطبيق التقنية التكنولوجية في الروضة، والتواصل مع الجهات المعنية للمساعدة في تطبيق الرقمية سواء في الأعمال الإدارية أو في توظيف التكنولوجيا داخل قاعات الأنشطة

ثانياً: التدريب الوظيفي Job training

يوضح (عثمان، ٢٠١٩، ٣١٥) أن التدريب الوظيفي يهدف إلى تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المدرسة للجانب الإيجابي، كما ويعمل على تطوير وتحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وميولهم، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية والدافعية لديهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.

كما أن المدير في العصر الرقمي يسهل عليه معرفة احتياجات معلميه وتلبيتها عندما يتعلق الأمر بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية وبالتالي، كما أنه يفكر في نوع التدريبات التكنولوجية التي يحتاج إليها العاملين لمعالجة نقاط ضعفهم في الجانب التكنولوجي (Hero, Jesson L,2020,5)

وهذا يتحقق من خلال تطوير المهارات القيادية للمدير ويتفق مع دراسة (العدوان، ٢٠٢٣) التي هدفت إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس في ضوء مهارات التحول الرقمي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس من خلال رفع إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للمشاركة والتطوير

وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وأوصت الدراسة بالاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال المدارس الرقمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

ثالثاً: العلاقات الإنسانية:

ينبغي على المدير أن يتمتع بدرجة عالية من النضج الذي يظهر في اتخاذه قرارات صائبة، ووجود علاقات إنسانية عالية وسليمة بين العاملين، والسعي الي تفويض بعض العاملين بالمؤسسة لخلق قيادات جديدة وخبيرة، فكلما زادت وارتفعت درجة نضج القادة كلما ارتقت المؤسسة وحققت أهدافها بصورة أفضل، وتميزت عن غيرها في خدماتها وأدائها ونتاجها (حمودي، ٢٠١٩، ١١)

وهذا ما أوصت به دراسة (غنايم؛ وعليمات، ٢٠٢٢) بتشجيع مديري المدارس على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مدارسهم، لأهميتها في تحقيق النضج الوظيفي، وزيادة الدافعية من خلال التدريب، وتدريب المديرين على تنويع أساليب القيادة وفق المواقف، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

كما يعمل المدير على خلق المناخ التربوي والتعليمي المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية، مما يبث روح الحماس والتعاون فينعكس إيجابياً على العاملين بزيادة دافعيتهم للعمل وزيادة الروح المعنوية، مما يؤدي الى التعاون ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم وهذا يجعل العملية التعليمية تسير وفق المسار الصحيح لإنجاحها على أكمل وجه (الحراري، ٢٠١٦، ٥٤)

كما طور (Hersey & Blanchard) من النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة التي تتمثل في الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعلاقات والنضج الوظيفي، وقد ركز على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم " نظرية النضج الوظيفي للعاملين " Maturity of Followers (بن حفيظ والشايب، ٢٠١٦، ٤١)

رابعاً: تحقيق الأهداف:

أشارت (Tankesley, 2015, 25) إلى أن المدير يستطيع أن يستخدم طرق وأساليب مختلفة لتنمية وتطوير المعلمين، وذلك للوصول الى الأهداف وزيادة الإنجاز، حيث تمثل خطط التطوير والتدريب والتنمية استثماراً للمعلمين، كما وتهدف الي زيادة الانتاج ورفع المهارات التدريبيه ويجعل المدير محفزاً وداعماً لمعلميه، بالإضافة إلى دعم إدارة التغيير والتجديد والتطوير.

كما أضاف (Hao & Yazdanifard, 2015,8) أن النضج الوظيفي للمدير يجعله يقدم توجيهات واضحة للمعلمين ويدفعهم للالتزام بأعمالهم والتعاون بروح الفريق من أجل تحقيق الاهداف، إذ يمتلك المدير الناجح رؤية واضحة لمؤسسته، ويقوم برصد الصعوبات والمشكلات التي تقف دون تحقيق الأهداف، وبهذه الطريقة يكون المدير قادرا على إجراء الإصلاحات اللازمة لتحديات العصر الرقمي، ومواكبة الجديد في المجال التربوي.

وأكدت دراسة (zaccaro & Bader، 2003) أنّ القادة في المؤسسات أصبح عليهم مواجهة مختلف التغيرات والتحديات؛ الأمر الذي يتوجب عليهم اتباع أساليب تتلاءم مع التحديات ومنها القيادة الإلكترونية لتحقيق أهدافها من خلال طرق التواصل والاتصال والتأثير في الآخرين عبر الوسائل التقنية الجديدة؛ ولهذا فإنّ على المديرين ممارسة وتطبيق طرق وأساليب حديثة في القيادة ترفع من دافعيتهم للعمل والقدرة على حل المشكلات التقنية الإلكترونية التي يواجهونها وتحقيق مستوى أداء أفضل، كما توصلت دراسة غنایم، وعلیما (٢٠٢٢) الي أن النضج الوظيفي يساهم في رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين

كذلك أوصت دراسة (عطية، ٢٠٢٠، ١١٢) بضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر والأبعاد المكونة للنضج الوظيفي للمديرين باعتبارهم إحدى مرتكزات العمل الإداري في المؤسسات

المحور الثاني: اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وتمكينها من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، ويعتمد نضج وكفاءة مديري رياض الأطفال "متخذ القرار" في ممارسة العمل داخل المؤسسة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة. **القرار لغة:** ويأتي القرار في اللغة من قول أقر بالحق اعترف به وأثبته ويقال: أقررت الكلام لفلان إقراراً أي بينته حتى عرفه (ابن منظور، ٢٠٠٣، ٩٨).

والقرار في اللغة العربية يعني الفصل أو القطع بمعنى تغلب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي ويعرف اتخاذ القرار بأنه مجموعة من الخطوات المترابطة التي تبدأ بتحديد المشكلة وتستمر حتى تنتهي بالتنفيذ والمتابعة (زيارة، ١٣٠، ٢٠٠٩)

كما يعرف أيضاً "عملية ذهنية أو حركية ترتبط بموقف ما أو مشكلة ما لاختيار حل من بين عدة بدائل أو حلول من أجل الوصول إلى قرار مناسب وتحقيق هدف أو غاية من وراء اتخاذ القرار (قطيبي، ٢٠١١: ٧٠)

وأكد (محمد، ٢٧، ٢٠١٣) بأنه الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والاسس العلمية الموضوعية لاختيار بديل واحد او اكثر من بين البدائل المتاحة والتي تسهم في تحقيق الاهداف المنظمية وأضاف (عامر، ٢٠١٥، ٤) بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المرجو في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. في ضوء هذه التعريفات يمكن تعريف فاعلية اتخاذ القرار بأنه: قدرة مديري رياض الاطفال على اختيار وتحديد أفضل البدائل المناسبة، والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة التي تسعى لتحقيق مع الأهداف المرجوة في ضوء تحديات العصر الرقمي

أهمية عملية اتخاذ القرار:

تتمثل أهمية عملية اتخاذ القرار في الآتي:

- ١- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها ومحور كل العناصر اللازمة للإدارة، ومدير المؤسسة لا يستطيع ممارسة أعماله دون اللجوء إلى اتخاذ سلسلة من القرارات.
- ٢- ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسة.
- ٣- ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بالأفراد والجماعات والمؤسسات، لذلك فالقرارات تؤثر وتتأثر بهم بالإضافة إلى زيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة كلما ازداد حجم المؤسسة وتعددت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه لتحقيق أهدافها. (رابعة، ٢٠١٥، ٣)
- كما يضيف كل من (العنزي، ٢٠١٠، ٣١) و (الجبوري؛ والحاكم، ٢٠١٦، ٤٥) الى ان أهمية عملية اتخاذ القرارات تتمثل بالآتي:

- ١- تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مترابطة ومتداخلة لجميع الوظائف والانشطة الإدارية.
- ٢- تساهم عملية اتخاذ القرار في تحقيق الاهداف المرسومة، وخصوصاً اذا تم اتخاذها بطريقة فعالة
- ٣- تعبر عملية اتخاذ القرار عن مدى قدرة وكفاءة المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال ارتباطها بكافة جوانب العملية التنظيمية.
- ٤- تمثل عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المدير من خلال ارتباطها بجميع الوظائف الادارية الاخرى. وتري الباحثة أن مديري رياض الأطفال يحتاج إلى اتخاذ قرارات ملائمة لتنظم سير العمل داخل الروضة على مختلف المستويات التخطيط الجيد للعمل، تنظيم البيئة التعليمية داخل قاعات الأنشطة، وضع الخطط الدراسية، رصد احتياجات المعلمات وإعدادهم وتدريبهم، توفير المباني وتجهيزها، وما يتعلق بالأطفال وشؤونهم وعلاقة الروضة مع البيئة الخارجية يحتاج قرارات رشيدة وسليمة.

خصائص القرار الفعال:

- يتصف القرار الفعال بخصائص تساعد القائد على تحقيق الأهداف المرجوة على النحو الآتي:
- ١- مراعاة اتباع خطوات المنهج العلمي في اختيار القرار، وذلك باختيار أفضل البدائل التي تحقق الهدف بأقل تكلفة.
 - ٢- التناغم مع القيم والاتجاهات السائدة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
 - ٣- اشراك المعنيين في اتخاذ القرار تجعل من القرار أكثر واقعية لتنفيذه والالتزام به.
 - ٤- متفق مع الإطار العام من اللوائح والقوانين المعمول بها.
 - ٥- اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار والتنفيذ.
 - ٦- الثقة في اتخاذ القرار والجرأة وعدم العمل لمصلحة شخصية (البليسي، ٢٠١٠، ٦٧)

مهارات اتخاذ القرار:**تتمثل مهارات اتخاذ القرار في الآتي:**

- ١- مهارات عقلية ويمكن تنميتها من خلال التدريب على التفكير والاحساس بالمشكلات والتخطيط والتخيل وحرية التفكير وتوليد البدائل.
- ٢- مهارات مستمرة حيث تتصل بعوامل ومواقف حدثت بالماضي الذي تحدث فيه المشكلة موضع اتخاذ القرار، وترتبط بالحاضر الذي يبحث فيه الفرد عن بدائل لحل المشكلة، كما تتطلع إلى المستقبل الذي سوف يتخذ فيه القرار ويقيم فيه نتائج القرار. (النصير؛ وعبد الرحيم، ٢٠٠٣، ٧٨)
- ٣- مهارات متكاملة فهي عبارة عن سلسلة متكاملة من المهارات الفرعية التي تتوافق وتتداخل مع بعضها البعض.
- ٤- مهارات ديناميكية أي تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود، فهي تبدأ بالتحليل والتقويم للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار، مروراً بالبدائل المتاحة واختيار أفضلها، انتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته. (محمد، ٢٠٠٧، ٥٧)
- ٥- مهارات متغيرة ذات طبيعة تطورية على حسب التغيرات التي تطرأ على المشكلة، أو المهمة التي تواجه الفرد، إذ أن هذه المشكلة تتغير بتغير مراحل اتخاذ القرار، كما أنها تختلف باختلاف المعلومات التي يتم التوصل إليها.
- ٦- مهارات مقيدة بقواعد ومعايير وقيم الفرد والمجتمع، وتتوقف على المعايير الاجتماعية الملائمة والرغبات الفردية الشخصية.
- ٧- مهارات شاملة يمكن تطبيقها في كل أنواع القرارات وفي جميع المواقف التي يمر بها الفرد.

٨- مهارات مرنة فعند تحديد الأهداف والوسائل المختلفة لتحقيقها يجب التنبؤ بكل الاحتمالات ووضع خطط يمكن تعديلها. (سيد، ٢٠٠٧، ١٣)

أسس اتخاذ القرار:

من أهم أسس فاعلية اتخاذ القرار:

- ١- اتخاذ القرار ليس فناً شخصياً بل علماً أيضاً يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات التي لو اكتسبها الفرد لتحسنت مهارته في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها.
- ٢- تستمد عملية اتخاذ القرارات قوتها من اللوائح والسلطة الممنوحة للشخص الذي يمارسها.
- ٣- يجب مشاركة كافة العاملين وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية في عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة متفاوتة

٤- ينبغي في عملية اتخاذ القرار وجود أكثر من بديل أو خيار لحل المشكلة. (ربيع، ٢٠٠٨، ١٧٦).
وتقترح الباحثة أنه يفضل من مديري رياض الأطفال مشاركة كافة العاملين بالروضة في اتخاذ القرارات والاستفادة من الأفكار الجديدة المسيرة للعصر الرقمي وتطبيق التكنولوجيا داخل قاعة النشاط وفي كافة الأعمال الإدارية لتيسير سير العملية التعليمية

نظريات اتخاذ القرار:

- تتباين الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرار وفق الإطار الفكري لمتخذ القرار في تحديده للمشكلة والبدائل المختلفة ومعالجتها، ومن أهم نظريات اتخاذ القرار ما يلي:
- ١- النظرية التقليدية (الكلاسيكية) والتي تستند على اتخاذ القرارات العقلانية والترشيد، وهنا الفرد يستهدف في اتخاذ القرارات تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وتحديد البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي، وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي المناسب والمبني على المعرفة التامة للمشكلة. (الزبيدي، ٢٠١٣، ٧٣)
 - وافترضت هذه النظرية أن القرارات التي يصدرها المدير هي قرارات رشيدة، وتؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة، أي أن لدى المدير المعلومات الكافية، والبدائل الممكنة لحل المشكلة، وتحقيق الهدف. (كتانة، ٢٠٠٧، ٩٧)
 - ٢- النظرية السلوكية والتي تعتمد على المنطقية أو العقلانية في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، واستقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة. (القماش، ٢٠٢٠، ٤٢٣)

وقد اعتمدت هذه النظرية بشكل كبير على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف واتجاهه، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي، ومن أشهر النماذج السلوكية في اتخاذ القرار نموذج مارج وسايمون الرضا، البحث، مستوى الطموح، مستوى المنافع المتوقعة أو المحققة (الشماع وحمود، ٢٠٠٩، ٢٥٨)

٣- النظرية الحديثة ترى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار وبالتالي فإن فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف نتخذ القرارات ومعرفة المؤشرات التي تحدها، وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع وهي "القرار الرشيد موضوعياً - القرار الرشيد شكلياً - القرار الرشيد بطريقة واعية - القرار الرشيد قصداً - القرار الرشيد تنظيمياً - القرار الشخصي الرشيد". (ال قماش، ٢٠٢٠، ٤٢٣)

من خلال العرض السابق للنظريات التي تناولت اتخاذ القرار تري الباحثة أنه في ظل تحديات العصر الرقمي التي يواجهها مديري رياض الأطفال في الروضات يجب أن يخطط جيدا وذلك لفهم كل جوانب العملية الإدارية داخل المؤسسة وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف ودراسة إمكانات المؤسسة ومحاولة التصدي للتحديات التي تواجهه وتوظيف على الإمكانيات لمسايرة العصر الرقمي وإدخال التكنولوجيا والرقمية في كل الجوانب سواء إدارية، داخل القاعات التدريسية أو في التعاملات مع العاملين واولياء الأمور

مجالات اتخاذ القرار:

أولاً: مجال تهيئة اتخاذ القرار

أوضح (المجالي؛ وعبد الجبار، ٢٠١٨) أنّ عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون ملائمة ومناسبة، وتضم مجموعة من البدائل التي يمكن المقارنة بينها لاختيار البديل الأفضل، فالقرار لا يأتي بالمصادفة ولا يكون بعيداً عن الواقع، وتعد تحديد الأهداف مهما لوضع البدائل التي تحققها، وتحدد الأهداف وفقاً للميول والقدرات والحاجات والغايات، وهذا يؤدي إلى رسم خطة لتحقيق الهدف واتخاذ القرار من أجل البدء بتنفيذ العمل، كما بينت نتائج دراسة (بكر، ٢٠٢١) التدريب المستمر له أثر إيجابي كبير في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال (مهارة التشخيص وضع البدائل الممكنة تقييم بدائل القرار، وضع خطة لتنفيذ القرار ، تحديد وتقويم نتائج القرار.

كما أوضحت دراسة (عدوان؛ والاغا، ٢٠١٩، ١١٣) أن الخبرات السابقة للمدير تعد حجر الأساس التي تساعد على التصرف الصحيح في المواقف وبالتالي اختيار القرار الصحيح وسط البدائل المتاحة، والخبرات

المتراكمة والتخطيط الجيد والإلمام الجيد تجعله خبيراً في التعامل مع المشكلات المتوقعة التي تواجهه أثناء اتخاذ القرار.

وتري الباحثة بأن يتخذ مديري رياض الأطفال القرارات بما يتناسب مع أهداف الروضة، وهذا لا يتحقق الا بوجود مدير صاحب رسالة ويمتلك من المؤهلات التي تجعله قادراً على اتخاذ القرارات السليمة التي تتوافق مع الأهداف المرسومة للروضة، إلى جانب إن هناك جهات رقابية من قبل الوزارة تعمل على مراقبة هذه القرارات بما يضمن سلامتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: مجال المشاركة في اتخاذ القرار

وأكد (Albna, 2013,106) أن أكثر العوامل تأثيراً على المشاركة في اتخاذ القرار هي العوامل الشخصية المتعلقة في قدرات متخذ القرار وخبرته وقيمه وثقافته، وأوصت دراسة (موسي، ٢٠٢٣، ٧٠) بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم على إشراك المعلمين من قبل مديري المدارس في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الاقتراحات والبدائل، كما أوصت دراسة (العمور، ٢٠٢٢) على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية، عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين لرفع مستوى درجة ممارستهم للقيادة التحويلية في الإدارة المدرسية، كما اقترحت دراسة (جيتو، ٢٠١٩) عدة آليات لتنفيذ مشاركة العاملين في صنع القرار، حيث بينت النتائج أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة. كما أكدت ذلك دراسة (عدوان، والاغا، ٢٠١٩، ١١٥)

وتري الباحثة أن أساس الإدارة الناجحة تحقيق الأهداف التي تضعها الروضة، ولا يتحقق ذلك الا بوجود مدير ناضج ولديه القدرة علي اتخاذ القرارات السليمة وذلك بمشاركة المعلمات في اتخاذ قرارات الروضة، والتشجيع بإبداء الرأي، كما يجب أن يقوم مديري رياض الاطفال بدورهم الايجابي والقيادي بإتاحة الفرصة للمعلمات والعاملين بالروضة لعرض مهاراتهم وخبراتهم التي يمتلكونها للاستفادة منها في إيجاد حلول للمشكلات التي تتعرض لها الروضة، وهي بمثابة فرصة للتدريب المعلمات وتأهيلهن ليكن قدرات على صنع القرار واتخاذها في المستقبل.

ثالثاً: مجال صياغة وإعلان القرار

كلما كان القرار مصنوعاً بشكل سليم وعلي أسس منطقية، من حيث اتخاذ كافة ما يلزم من إجراءات لاتخاذ القرارات التربوية والتعليمية المنعكسة على المجتمع، كلما كان القرار محكماً ومنظماً وصالحاً، ومناسباً للهدف المراد اتخاذه، حيث يضمن الإجراءات المناسبة من ضرورة استشارة المعنيين وأخذ الوقت الكافي، وعرضه على الخبراء والمختصين، ووضع الأهداف المرسومة لمواجهة المشكلات التي تواجه

المؤسسة، والتخفيف من حدة الأزمات والتحديات التي تواجه التربويين بمختلف المجالات، داخل النظام التعليمي (Al Salibi, 2008, 56)

كما توصلت دراسة (عدوان؛ والاغا، ٢٠١٩، ١١٧) استخدام وسائل الاتصال المناسبة يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتحقيق فاعلية العمل داخل المؤسسة، كما أن استخدام وسائل الاتصال المناسبة يضمن الإعلان عن القرار في الوقت المناسب وضمان وصوله بالصورة الواضحة للجميع وفهم المراد منه. يمكن القول بأن ما تواجهه مؤسسات رياض الأطفال من كثرة الأعباء وتعدد الأهداف وتعقدها بحيث لم تعد مؤسسات رياض الأطفال تسعى لتحقيق هدف واحد وإنما عليها تحقيق كثير من الأهداف ويتبعه صنع كثير من القرارات لمواجهة التحديات والتطورات العصرية، الأمر الذي زاد من أهمية القرارات في الإدارة التربوية مما استدعى الأمر إلى الحاجة إلى اتخاذ القرارات بطريقة فنية وبمهارة عالية محققاً للأهداف التربوية ورفع جودة العمل، وسعيًا من وزارة التربية والتعليم بالنهوض بالمؤسسات التعليمية ورفع كفاءة الروضة.

خطوات البحث وإجراءاته

نعرض فيما يلي الإجراءات التي اتبعت في إعداد وتطبيق البحث الحالي: منهج البحث، متغيرات البحث، العينة، مكان التطبيق، أدوات البحث، الأساليب التي اتبعت في المعالجة الإحصائية، إجراءات تطبيق البحث، كما تضمنت عرضاً للأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل بيانات الدراسة ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات ووصف وتحديد الظروف والعلاقات التي تحدد مستوي النضج الوظيفي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج ومناقشتها.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الشرقية وبلغ عددهن (٢٩٤) معلمة، وتم اختيار العينة باستخدام معادلة ريتشارد جيجز

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث:

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

وبعد تطبيق القانون بلغ حجم العينة ٢٩٤ معلمة، وتم تصميم وتطبيق الاستبيان والمقياس على عينة البحث وفيما يلي وصف لعينة البحث: عدد سنوات الخبرة للمديرين:

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث الميداني وفقا لعدد سنوات الخبرة للمديرين

عدد سنوات الخبرة للمديرين	عدد عينة البحث	النسبة المئوية
من ١ - ٣ سنوات	٧٨	٢٨.٥
٣-٥ سنوات	٨١	٢٧.٦
أكثر من ٥ سنوات	١٣٥	٤٥.٩
إجمالي	٢٩٤	١٠٠.٠

أدوات البحث:

لقياس المتغيرات التي يتضمنها البحث الحالي تم جمع البيانات باستخدام البيانات الأساسية للمعلمات عينة البحث والتي تمثلت في (الاسم، الإدارة التابعة لها، نوع الروضة التي تعمل بها، امكانات الروضة، عدد سنوات خبرة المدير الحالي في الوظيفة)، ووفقاً للمنهج الذي تم اتباعه في هذا البحث قامت الباحثة بتصميم الأدوات التالية لتحقيق أهداف البحث:

أولاً: استبيان النضج الوظيفي لدي مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات. (اعداد الباحثة) والذي يشمل على مجالات النضج الوظيفي وهي على النحو التالي:

- ١- مجال التخطيط الوظيفي
- ٢- مجال التدريب الوظيفي
- ٣- مجال العلاقات الإنسانية
- ٤- مجال تحقيق الأهداف

وتم إعداد الاستبيان بما يتلاءم مع الإطار النظري والمفهوم الاجرائي الذي انطلق منه البحث وفقاً للخطوات الآتية:

- ١ - تحديد الهدف من الاستبيان وهو التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدي مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات
- ٢ - الاستقراء النظري والدراسات السابقة ومنها دراسة مصطفى، وال مراد (٢٠٢٣)، ودراسة العدوان (٢٠٢٣)، ودراسة المشاقبة، والجرادات (٢٠٢٣)، ودراسة غنايم، وعليمات (٢٠٢٢)، ودراسة جبر، وبني عيسى (٢٠٢٢)

٣ - الاستبيان في صورته الأولية: تم إعداد الاستبيان مبدئياً وفقاً للتعريف الاجرائي للنضج الوظيفي لمديري رياض الأطفال، حيث اشتمل الاستبيان على أربعة محاور تتضمن (٣٤) بند موزعة كالتالي (١٠) للمحور الأول مجال التخطيط الوظيفي، (٨) للمحور الثاني مجال التدريب الوظيفي، (٨) للمحور الثالث مجال العلاقات الإنسانية، (٨) للمحور الرابع مجال تحقيق الأهداف، ثم تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في مجال التخصص أصول التربية وتربية الطفل بلغ عددهم (١٠) خبراء، لتحديد مدى صلاحية ومناسبة بنود الاستبيان التي تمثلها، وكذلك للتأكد من عدم وجود أيه عبارات غير مناسبة أو تحمل أكثر من معنى وإضافة أي مقترحات

٤ - تصحيح الاستبيان: استخدمت الباحثة طريقة ليكرت في تقدير درجات الاستبيان ثلاث استجابات متدرجة لكل بند لقياس مستوي تحقق الاستبيان وهي (يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة قليلة) وأعطيت لها القيم (٣، ٢، ١)

٥ - اجراءات تطبيق أدوات البحث: قامت الباحثة بتطبيق أدوات البحث على عينة من معلمات رياض الأطفال خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٣-٢٠٢٤ وقامت الباحثة بجمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية لبعض المعلمات في الإدارات المختلفة، كما تم التجميع أيضا من خلال جوجل فورم إلكترونيا.

حساب الصدق والثبات للأدوات المستخدمة:

تم التطبيق الأولي للاستبيان على عينة من معلمات رياض الأطفال بلغ عددهم (٣٠) معلمة، وهذه العينة لها نفس مواصفات العينة الأساسية وذلك بهدف التعرف على صدق وثبات المقاييس المستخدمة، وتم تقنين أدوات البحث على هذه العينة حتى يتم استخدامها على العينة الأساسية.

(١) صدق المحكمين:

قامت الباحثة بالاعتماد على رأى المحكمين المتخصصين في مجال الطفولة المبكرة وأصول التربية وتربية الطفل بلغ عددهم (١١) محكم، حيث طلبت منهم إبداء رأيهم حول ما يرونه مناسباً من إضافة أو حذف أو تعديل حول الفقرات، و مناسبة المصطلحات للعمر الزمني، و سلامة الصياغة اللغوية، و تراوحت نسبة الاتفاق علي بنود المعيار ما بين (٩٠ - ١٠٠%) و في ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة على بعض البنود، و بذلك اعتبرت آراء المحكمين واقتراحاتهم و تعديلاتهم للاختبار في صورتها النهائية مؤشراً على صدق محتوى الاختبار إلى جانب ما أسفر عنه التجريب المبدئي من وضوح البنود و قدرتها على التمييز بين استجابات المعلمات ووصلت الي ٩٠% .

(٢) قياس الصدق الداخلي أو الاتساق الداخلي لاستبيان النضج الوظيفي لدى مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي:

وتم حساب صدق البنود بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له وتم قياسه من خلال تقدير معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور وكانت النتائج كما بالجدول.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لكل محور من محاور النضج الوظيفي لدى مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي

م	مجال التخطيط الوظيفي	م	مجال التدريب الوظيفي	م	مجال العلاقات الإنسانية	م	مجال تحقيق الأهداف
١	**٠.٣٣٩	١	**٠.٤٣١	١	**٠.٢١٢	١	**٠.٥٩٤
٢	*٠.١٩٣	٢	**٠.٣٥٣	٢	**٠.٥٥٢	٢	**٠.٦٢٦
٣	**٠.٧٧٦	٣	**٠.٥٥٥	٣	**٠.٥٩٩	٣	**٠.٥٨٠
٤	**٠.٥٠٣	٤	**٠.٦٥٠	٤	**٠.٥١٧	٤	**٠.٥٣٩
٥	**٠.٥٧٢	٥	**٠.٤٣١	٥	**٠.٤٤٧	٥	**٠.٦٨٥
٦	**٠.٣٨٠	٦	**٠.٥٦٣	٦	**٠.٦٠٩	٦	**٠.٥٧٠
٧	**٠.٤٦٢	٧	**٠.٦٢١	٧	**٠.٤٦٠	٧	**٠.٨٣٦
٨	**٠.٦٢٢	٨	**٠.٥١٦	٨	**٠.٧٨٣	٨	**٠.٧٦٢
	**٠.٥١٠						
١٠	**٠.٧٥٣						

ويتضح من الجدول السابق:

- بالنسبة للبعد الأول: مجال التخطيط الوظيفي: اتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيًا وتراوحت بين ٠.١٩٣ و ٠.٧٧٦ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبين درجة كل بند بالبعد الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق داخل وحدات بنود البعد والدرجة الكلية للبعد.

- بالنسبة للبعد الثاني: مجال التدريب الوظيفي: اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيًا وتراوحت بين ٠.٣٥٣ و ٠.٦٥٠ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبين درجة كل بند بالبعد الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق داخل وحدات المعيار عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد.

- بالنسبة للبعد الثالث: مجال العلاقات الإنسانية: اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيًا وتراوحت بين ٠.٢١٢ و ٠.٧٨٣ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية

وبين درجة كل بند بالبعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق داخل وحدات المعيار وبنود البعد والدرجة الكلية للبعد.

- بالنسبة للبعد الرابع: مجال تحقيق الأهداف: اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً وتراوحت بين ٠.٥٣٩ و ٠.٨٣٦ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبين درجة كل بند بالبعد الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق داخل وحدات المعيار وبنود البعد والدرجة الكلية للبعد.
الصدق الكلى للاستبيان:

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجات البنود والدرجة الكلية لاستبيان النضج الوظيفي لدى مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي

م	الابعاد	معامل الارتباط
١	مجال التخطيط الوظيفي	**٠.٧٢٢
٢	مجال التدريب الوظيفي	**٠.٨٥٨
٣	مجال العلاقات الإنسانية	**٠.٥٠٢
٤	مجال تحقيق الأهداف	**٠.٩١٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية لاستبيان

النضج الوظيفي احصائياً وتراوحت بين ٠.٥٠٢ و ٠.٩١٥ مما يدل على الصدق الكلى للاستبيان ككل

(٣) ثبات استبيان النضج الوظيفي لدى مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي:

تم قياس الثبات باستخدام طريقة الاحتمال المنوالى، وتصلح هذه الطريقة لحساب ثبات البنود التي تعتمد

إجاباتها على اختيار إجابة واحدة من عدة إجابات محتملة، وهذا ينطبق على الاستبيان المستخدم حيث كانت

الاستجابات لكل عبارة تعتمد على اختيار استجابة واحدة من ثلاث استجابات هي (يتحقق بدرجة كبيرة -

يتحقق بدرجة متوسطة- يتحقق بدرجة قليلة)، وتم تحديد مدى ثبات الاستبيان من خلال تقدير قيم معامل ألفا

كرونباخ (Cronbach's Alpha) .

وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للبعد ككل وحساب معاملات الفا (مع حذف

درجة المفردة من الدرجة الكلية للاستبيان) وكانت النتائج كما بالجدول

جدول رقم (٤) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل ألفا مع حذف درجة المفردة لمحاور النضج الوظيفي
لدى مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي

م	مجال التخطيط الوظيفي	م	مجال التدريب الوظيفي	م	مجال العلاقات الإنسانية	م	مجال تحقيق الأهداف
١	**٠.٧٩٥	١	**٠.٨٥٤	١	**٠.٨٣٣	١	**٠.٧٥٤
٢	*٠.٨٧٧	٢	**٠.٨٦٢	٢	**٠.٨٢٥	٢	**٠.٧٦٦
٣	**٠.٨٨٠	٣	**٠.٨٥٢	٣	**٠.٨١٢	٣	**٠.٨٥٠
٤	**٠.٧٩٠	٤	**٠.٨٠٩	٤	**٠.٨٧٩	٤	**٠.٨٣٩
٥	**٠.٨٧٢	٥	**٠.٧٩٣	٥	**٠.٨٥٨	٥	**٠.٨٦٥
٦	**٠.٨٠٨	٦	**٠.٨٦٠	٦	**٠.٨٠٩	٦	**٠.٧٥٠
٧	**٠.٨٦٢	٧	**٠.٧٩٢	٧	**٠.٨٦٠	٧	**٠.٨١٢
٨	**٠.٨٩٢	٨	**٠.٨١٦	٨	**٠.٨٣٨	٨	**٠.٧٩٦
٩	**٠.٩١٠						
١٠	**٠.٨٥٥						
الدرجة الكلية	**٠.٩٣٨	الدرجة الكلية	**٠.٨٩٨	الدرجة الكلية	**٠.٨٧٩	الدرجة الكلية	**٠.٨٧٧

ويتضح من الجدول السابق

- بالنسبة للبعد الأول: مجال التخطيط الوظيفي: اتضح أن معامل الثبات للبعد الأول بلغ ٠.٩٣٨ واتضح جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للاستبيان) تراوحت بين ٠.٧٩٠، و ٠.٩١٠ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للاستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الأول وعدم حذف أي عبارة منه
- بالنسبة للبعد الثاني: مجال التدريب الوظيفي: اتضح أن معامل الثبات للبعد الثاني بلغ ٠.٨٩٨ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للاستبيان) تراوحت بين ٠.٧٩٢ و ٠.٨٦٢ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للاستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الثاني وعدم حذف أي عبارة منه
- بالنسبة للبعد الثالث: مجال العلاقات الإنسانية: اتضح أن معامل الثبات للبعد الثالث بلغ ٠.٨٧٩ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للاستبيان) تراوحت بين ٠.٨١٢ و ٠.٨٧٩ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للاستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الثالث وعدم حذف أي عبارة منه
- بالنسبة للبعد الرابع: مجال تحقيق الأهداف: اتضح أن معامل الثبات للبعد الرابع بلغ ٠.٨٧٧ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للاستبيان) تراوحت بين ٠.٧٥٠ و ٠.٨٦٥

وجميعها أقل من معامل ألفا العام للاستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الرابع وعدم حذف أي عبارة منه

الثبات الكلي للاستبيان النضج الوظيفي:

جدول رقم (٥) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل ألفا لمحاور النضج الوظيفي لدي مديري رياض الاطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي

م	الابعاد	معامل الفا كرونباخ
١	مجال التخطيط الوظيفي	٠.٨٣٢
٢	مجال التدريب الوظيفي	٠.٨٥١
٣	مجال العلاقات الإنسانية	٠.٧٨٥
٤	مجال تحقيق الأهداف	٠.٨١٤
الثبات الكلي		٠.٨٦٦

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي للاستبيان النضج الوظيفي بلغ ٠.٨٦٦ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للاستبيان) تراوحت بين ٠.٧٨٥ و ٠.٨٥١ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للاستبيان مما يدل على الصدق الكلي للاستبيان النضج الوظيفي ككل

ثانياً: مقياس اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات. (اعداد الباحثة) والذي يشمل على مجالات اتخاذ القرار وهي على النحو التالي:

١- مجال تهيئة اتخاذ القرار

٢- مجال المشاركة في اتخاذ القرار

٣- مجال صياغة وإعلان القرار

وتم إعداد المقياس بما يتلاءم مع الإطار النظري والمفهوم الاجرائي الذي انطلق منه البحث وفقاً للخطوات الآتية:

١- تحديد الهدف من المقياس وهو التعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الاطفال في

ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات

٢- الاستقراء النظري والدراسات السابقة ومنها دراسة الخالدي (٢٠٢٤)، ودراسة العمور (٢٠٢٢)

، ودراسة بكر (٢٠٢١)، ودراسة Hassan (2020) ، دراسة عمايرة، وعاشور (٢٠٢٠)

ودراسة جيتو (٢٠١٩)

٣- المقياس في صورته الأولية: تم إعداد المقياس مبدئياً وفقاً للتعريف الاجرائي لاتخاذ القرار لمديري رياض الأطفال، حيث اشتمل المقياس على ثلاث محاور تتضمن (٢٥) بند موزعة كالتالي (٩) للمحور الأول مجال تهيئة اتخاذ القرار ، (٨) للمحور الثاني مجال المشاركة في اتخاذ القرار، (٨) للمحور الثالث مجال صياغة وإعلان القرار ، ثم تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في مجال التخصص أصول التربية وتربية الطفل بلغ عددهم (١٠) خبراء، لتحديد مدى صلاحية ومناسبة بنود المقياس التي تمثلها، وكذلك للتأكد من عدم وجود أية عبارات غير مناسبة أو تحمل أكثر من معنى وإضافة أي مقترحات

٤- تصحيح المقياس: استخدمت الباحثة طريقة ليكرت في تقدير درجات الاستبيان ثلاث استجابات

متدرجة لكل بند لقياس مستوي تحقق الاستبيان وهي (مرتفع، متوسط، ضعيف) وأعطيت لها

(١) قياس الصدق لمقياس اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لكل محور من محاور مقياس اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال

م	مجال تهيئة اتخاذ القرار	م	مجال المشاركة في اتخاذ القرار	م	مجال صياغة وإعلان القرار
١	**٠.٧٤٣	١	**٠.٥٠٥	١	**٠.٦٩٥
٢	**٠.٤٦٦	٢	**٠.٦١٤	٢	**٠.٦٢٥
٣	**٠.٦٢٥	٣	**٠.٦٩٧	٣	**٠.٧٦٥
٤	**٠.٦٤٣	٤	**٠.٥٣١	٤	**٠.٧١٨
٥	**٠.٤٩٣	٥	**٠.٨٣٥	٥	**٠.٧٠٩
٦	**٠.٧٩١	٦	**٠.٥٤٧	٦	**٠.٨٢٥
٧	**٠.٧٥٦	٧	**٠.٤٦٩	٧	**٠.٨٣١
٨	**٠.٦٥٨	٨	**٠.٦٩٠	٨	**٠.٦٩٢
٩	**٠.٧٢٩				

ويوضح من الجدول السابق

- بالنسبة للبعد الأول: مجال تهيئة اتخاذ القرار: اتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين

الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً وتراوحت بين ٠.٤٦٦ و ٠.٧٩١ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبين درجة كل بند بالبعد الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق داخل وحدات بنود البعد والدرجة الكلية للبعد

- بالنسبة للبعد الثاني: مجال المشاركة في اتخاذ القرار: اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين

الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً وتراوحت بين ٠.٤٦٩ و ٠.٨٣٥ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية وبين درجة كل بند بالبعد الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق داخل وحدات بنود البعد والدرجة الكلية للبعد

- بالنسبة للبعد الثالث: مجال صياغة وإعلان القرار: اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين

الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً وتراوح بين ٠.٦٢٥ و ٠.٨٣١ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية وبين درجة كل بند بالبعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى

صدق الاتساق داخل وحدات بنود البعد والدرجة الكلية للبعد

الصدق الكلى لمقياس اتخاذ القرار:

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين درجات البنود والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار
لدي مديري رياض الاطفال

م	الابعاد	معامل الارتباط
١	مجال تهيئة اتخاذ القرار	**٠.٦٩٩
٢	مجال المشاركة في اتخاذ القرار	**٠.٧٨١
٣	مجال صياغة وإعلان القرار	**٠.٨٠٢

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية لمقياس

فاعلية اتخاذ القرار احصائياً وتراوحت بين ٠.٦٩٩ و ٠.٨٠٢ مما يدل على الصدق الكلى للمقياس ككل

(٢) قياس الثبات الكلى لمقياس اتخاذ القرار لدي مديري رياض الاطفال

جدول رقم (٨) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل ألفا مع حذف درجة المفردة لكل محور من

محاور مقياس اتخاذ القرار لدي مديري رياض الاطفال

م	مجال تهيئة اتخاذ القرار	م	مجال المشاركة في اتخاذ القرار	م	مجال صياغة وإعلان القرار
١	**٠.٥٩٩	١	**٠.٧٣٣	١	**٠.٧١٧
٢	**٠.٧٨١	٢	**٠.٧٥٥	٢	**٠.٧٥٤
٣	**٠.٨٢٦	٣	**٠.٧٧٦	٣	**٠.٧٥٥
٤	**٠.٦٧٨	٤	**٠.٧٣٤	٤	**٠.٦٧٨
٥	**٠.٧٢٣	٥	**٠.٧٤٢	٥	**٠.٧٥٥
٦	**٠.٥٧٨	٦	**٠.٦٨٨	٦	**٠.٦٥٩
٧	**٠.٨٠٢	٧	**٠.٧٩٨	٧	**٠.٥٧٨
٨	**٠.٧٥٥	٨	**٠.٦٩٨	٨	**٠.٧٠٢
٩	**٠.٦٩٨				
الدرجة الكلية	**٠.٨٦٦	الدرجة الكلية	**٠.٨١٣	الدرجة الكلية	**٠.٧٦٩

يتضح من الجدول السابق

- بالنسبة للبعد الأول: مجال تهيئة اتخاذ القرار: اتضح أن معامل الثبات للبعد الأول بلغ ٠.٨٦٦. واتضح جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمقياس) تراوحت بين ٠.٥٧٨، و ٠.٨٢٦. وجميعها أقل من معامل ألفا العام للمقياس مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الأول وعدم حذف أي عبارة منه
- بالنسبة للبعد الثاني: مجال المشاركة في اتخاذ القرار: اتضح أن معامل الثبات للبعد الثاني بلغ ٠.٨١٣. واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمقياس) تراوحت بين ٠.٦٨٨ و ٠.٧٩٨. وجميعها أقل من معامل ألفا العام للمقياس مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الثاني وعدم حذف أي عبارة منه
- بالنسبة للبعد الثالث: مجال صياغة وإعلان القرار: اتضح أن معامل الثبات للبعد الثالث بلغ ٠.٧٦٩. واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمقياس) تراوحت بين ٠.٦٥٩ و ٠.٧٥٥. وجميعها أقل من معامل ألفا العام للمقياس مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الثالث وعدم حذف أي عبارة منه

الثبات الكلي لمقياس اتخاذ القرار:

جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية لمحاور مقياس اتخاذ القرار
لدى مديري رياض الاطفال

م	المحاور	معامل الفا كرونباخ
١	مجال تهيئة اتخاذ القرار	٠.٨٣١
٢	مجال المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٧٧٨
٣	مجال صياغة وإعلان القرار	٠.٧٢٥
الثبات الكلي		٠.٨٦٩

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لمقياس اتخذ القرار بلغ ٠.٨٦٩. واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمقياس) تراوحت بين ٠.٧٢٥ و ٠.٨٣١. وجميعها أقل من معامل ألفا العام للمقياس مما يدل على الصدق الكلي لمقياس اتخاذ القرار ككل

أساليب التحليل الإحصائي:

- ١- معامل ألف كرونباخ
- ٢- معامل ارتباط بيرسون
- ٣- المتوسط الحسابي
- ٤- التكرارات والنسب المئوية
- ٥- اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من عينتان مستقلتان

نتائج البحث وتفسيرها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

والذي نص على: ما مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات؟

أولاً: الأهمية النسبية لمستوي التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١٠) الأهمية النسبية لمستوي التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١	يمتلك مديري الروضة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الروضة	٦٠	٢٠.٤	١٩٢	٦٥.٣	٤٢	١٤.٣	٢.٠٦	٦٨.٧١	٤	متوسط
٢	يُعد مديري الروضة خطة لتحقيق رؤية لدمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الروضة	٦٠	٢٠.٤	١٥٩	٥٤.١	٧٥	٢٥.٥	١.٩٥	٦٤.٩٧	٧	متوسط
٣	يوظف مديري الروضة التقنيات الرقمية في متابعة وإشراف سير أمور الروضة	٦٩	٢٣.٥	١٥٣	٥٢.٠	٧٢	٢٤.٥	١.٩٩	٦٦.٣٣	٥	متوسط
٤	يشجع مديري الروضة جميع العاملين للمشاركة لتحديد احتياجاتهم التدريبية في مجال تطبيق التقنية التكنولوجية في الروضة	١٢٦	٤٢.٩	١٢٠	٤٠.٨	٤٨	١٦.٣	٢.٢٧	٧٥.٥١	٢	متوسط
٥	يحرص مديري الروضة على تجهيز القاعات الدراسية بالأجهزة الرقمية	٦٠	٢٠.٤	١٣٨	٤٦.٩	٩٦	٣٢.٧	١.٨٨	٦٢.٥٩	٩	متوسط
٦	يقيم مديري الروضة التقدم مدي التقدم في دمج التكنولوجيا والأجهزة الرقمية في إدارة شؤون الروضة	٥٧	١٩.٤	١٥٣	٥٢.٠	٨٤	٢٦.٨	١.٩١	٦٣.٦١	٨	متوسط

مرتفع	١	٨٠.٢٧	٢.٤١	١٠.٢	٣٠	٣٨.٣	١١٤	٥١.٠	١٥٠	يمتلك مديري الروضة القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهةها	٧
متوسط	٣	٦٩.٩٧	١.٩٥	٢٥.٥	٧٨	٥٢.٠	١٥٣	٢١.٤	٦٣	يحرص مديري الروضة على عقد ورش عمل لتوظيف التكنولوجيا الرقمية اللازمة لدعم التعليم والتعلم بالروضة	٨
متوسط	٦	٦٥.٦٥	١.٩٧	٢٤.٥	٧٢	٥٤.١	١٥٩	٢١.٤	٦٣	يطور مديري الروضة طريقة استخدام التكنولوجيا الرقمية في الروضة لدعم التعليم والتعلم	٩
متوسط	١٠	٥٨.٨٤	١.٧٧	٣٨.٨	١١٤	٤٥.٩	١٣٥	١٥.٣	٤٥	يتبادل مديري الروضة مع مديري الروضات الأخرى أفضل الممارسات في القيادة الرقمية	١٠
متوسط		٦٧.١٤	٢.٠١							المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال بلغ (٢.٠١)، ووزن نسبي (٦٧.١٤)، وكانت أهم العبارات لمجال التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يمتلك مديري الروضة القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهةها بمتوسط (٢.٤١) ووزن نسبي (٨٠.٢٧)، ثم يشجع مديري الروضة جميع العاملين للمشاركة لتحديد احتياجاتهم التدريبية في مجال تطبيق التقنية التكنولوجية في الروضة بمتوسط (٢.٢٧) ووزن نسبي (٧٥.٥١)، ثم يحرص مديري الروضة على عقد ورش عمل لتوظيف التكنولوجيا الرقمية اللازمة لدعم التعليم والتعلم بالروضة بمتوسط (١.٩٥) ووزن نسبي (٦٩.٩٧)، ثم يمتلك مديري الروضة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الروضة بمتوسط (٢.٠٦) ووزن نسبي (٦٨.٧١)، ثم يوظف مديري الروضة التقنيات الرقمية في متابعة وإشراف سير أمور الروضة بمتوسط (١.٩٩) ووزن نسبي (٦٦.٣٣)، ثم يطور مديري الروضة طريقة استخدام التكنولوجيا الرقمية في الروضة لدعم التعليم والتعلم بمتوسط (١.٩٧) ووزن نسبي (٦٥.٦٥)، ثم يُعد مديري الروضة خطة لتحقيق رؤية لدمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الروضة بمتوسط (١.٩٥) ووزن نسبي (٦٤.٩٧)، ثم يقيم مديري الروضة التقدم مدي التقدم في دمج التكنولوجيا والأجهزة الرقمية في إدارة شؤون الروضة بمتوسط (١.٩١) ووزن نسبي (٦٣.٦١)، ثم يحرص مديري الروضة على تجهيز القاعات الدراسية بالأجهزة الرقمية بمتوسط (١.٨٨) ووزن نسبي (٦٢.٥٩)، واخيرا يتبادل مديري الروضة مع مديري الروضات الأخرى أفضل الممارسات في القيادة الرقمية بمتوسط (١.٧٧) ووزن نسبي (٥٨.٨٤)

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي مرتفع في مجال التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي امتلاك مديري الروضة القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهتها وهذا يشير الي أنه في ظل سعي المؤسسات التربوية لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في تحسين الخدمات الرقمية أدي ذلك الي سعي مديري رياض الاطفال الي التخطيط الاستراتيجي الجيد للمؤسسة ودراسة الواقع الحالي والقدرة علي التنبؤ بالمشكلات ووضع حلول لها لمواجهتها ، كما يعود ايضا إلى وعي مديري رياض الاطفال على عقد ورش عمل لتوظيف التكنولوجيا الرقمية اللازمة لدعم التعليم والتعلم بالروضة واعداد خطة استراتيجية رقمية تضمن عملية دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة hero(2020) ودراسة (Karakose, Polat, & Papadakis(2021) ، ودراسة أبو ناصيف (٢٠١٩) بأن مستوي النضج الوظيفي لمديري المدارس جاء مرتفعاً، واختلف مع دراسة الرشيدى (٢٠١٤) حيث جاء مستوي النضج الوظيفي للمديرين متوسط .

كما أن مدي توظيف مديري رياض الاطفال للتقنيات الرقمية في متابعة واشراف سير أمور الروضة جاء متوسط وذلك لان هناك بعض الروضات مازالت امكاناتها محدودة في استخدامها للتقنيات الحديثة ربما لمحدودية تطبيق هذه التقنيات ومتابعتها داخل الروضات

ثانياً: الأهمية النسبية لمستوي التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١١) الأهمية النسبية لمستوي التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١	يتواصل مديري الروضة بفاعلية مع الأطراف المعنية لوضع البيانات اللازمة لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا	٩٣	٣١.٦	١٤٧	٥٠.٠	٥٤	١٨.٤	٢.١٣	٧٠.٠٩	٥	متوسط
٢	يحرص مديري الروضة على الالمام بالمعرفة الشاملة حول القيادة في عصر التحول الرقمي ومتطلباتها	٨٤	٢٨.٦	١٥٩	٥٤.١	٥١	١٧.٣	٢.١١	٧٠.٤١	٤	متوسط
٣	يساهم مديري الروضة في نشر ثقافة استخدام التقنيات التكنولوجية في العملية التعليمية	٧٥	٢٥.٥	١٥٩	٥٤.١	٦٠	٢٠.٤	٢.٠٥	٦٨.٣٧	٦	متوسط
٤	يحرص مديري الروضة على تقديم	٩٠	٣٠.٦	١٥٣	٥٢.٠	٥١	١٧.٣	٢.١٣	٧١.٠٩		

متوسط	٣									خدمات الروضة باستخدام وسائل التقنية الحديثة.
متوسط	٨	٦٢.٥٩	١.٨٨	٣٢.٧	٩٦	٤٦.٩	١٣٨	٢٠.٤	٦٠	٥ يستخدم مديري الروضة برامج التقنية الحديثة أثناء الاجتماعات بالروضة
متوسط	١	٧٣.٨١	٢.٢١	١٩.٤	٥٧	٣٩.٨	١١٧	٤٠.٨	١٢٠	٦ يحرص مديري الروضة على وجود قاعدة بيانات الكترونية لجميع العاملين بالروضة والأطفال
متوسط	٧	٦٥.٩٩	١.٩٨	٢١.٤	٦٣	٥٩.٢	١٧٤	١٩.٤	٥٧	٧ يستخدم مديري الروضة التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت
متوسط	٢	٧٣.٤٧	٢.٢٠	١٩.٤	٥٧	٤٠.٨	١٢٠	٣٩.٨	١١٧	٨ يتابع مديري الروضة العمليات الإدارية والتعليمية في الروضة عن بعد
متوسط		٦٩.٦٠	٢.٠٩							المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال بلغ (٢.٠٩) ووزن نسبي (٦٩.٦٠)، وكانت أهم العبارات لمجال التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يحرص مديري الروضة على وجود قاعدة بيانات الكترونية لجميع العاملين بالروضة والأطفال بمتوسط (٢.٢١) ووزن نسبي (٧٣.٨١)، ثم يتابع مديري الروضة العمليات الإدارية والتعليمية في الروضة عن بعد بمتوسط (٢.٢٠) ووزن نسبي (٧٣.٤٧)، ثم يحرص مديري الروضة على تقديم خدمات الروضة باستخدام وسائل التقنية الحديثة بمتوسط (٢.١٣) ووزن نسبي (٧١.٠٩)، ثم يحرص مديري الروضة على اللام بالمعرفة الشاملة حول القيادة في عصر التحول الرقمي ومتطلباتها بمتوسط (٢.١١) ووزن نسبي (٧٠.٤١)، ثم يتواصل مديري الروضة بفاعلية مع الأطراف المعنية لجمع البيانات اللازمة لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا بمتوسط (٢.١٣) ووزن نسبي (٧٠.٠٩)، ثم يساهم مديري الروضة في نشر ثقافة استخدام التقنيات التكنولوجية في العملية التعليمية بمتوسط (٢.٠٥) ووزن نسبي (٦٨.٣٧)، ثم يستخدم مديري الروضة التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت بمتوسط (١.٩٨) ووزن نسبي (٦٥.٩٩)، ثم يستخدم مديري الروضة برامج التقنية الحديثة أثناء الاجتماعات بالروضة بمتوسط (١.٨٨) ووزن نسبي (٦٢.٥٩)

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي متوسط في مجال التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي سعي وزارة التربية والتعليم بالارتقاء بمستوي النضج الوظيفي للقيادات وحرصها علي عقد الكثير من الدورات التدريبية لمديري رياض الاطفال للتدريب علي كل ما هو جديد في ظل التغييرات الطارئة علي النظام التعليمي وخاصة اتجاه الدولة في تطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة في كل المؤسسات التربوية ، ومن ثم يحرص مديري رياض الاطفال علي تصميم قواعد بيانات لجميع العاملين بالروضة وذلك لتيسير التواصل وانجاز الاعمال في أقل وقت ممكن وأقل مجهود ، كذلك في ظل تحقيق التنافسية بين الروضات والسعي لتحسين جودة التعليم تحرص الروضات بتوثيق كل الاعمال الخاصة بالروضة ورفعها علي جميع وسائل التواصل مع أولياء الامور والمجتمع الخارجي، إلى جانب امتلاك مديري الروضات الكثير السمات التي تؤهلهم لتحقيق رسالة الروضة ورؤيتها مع إيمانهم بأن الإدارة الحديثة تتطلب التخلص من أساليب الإدارة التقليدية التي باتت عبئاً ثقيلاً في طريق تقدم ونجاح المؤسسات التربوية في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم.

كما أن نشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية جاءت بمستوي متوسط وذلك لمحدودية امكانات الروضة في تجهيز البنية التحتية للروضة، كذلك القليل من مديري رياض الاطفال يستخدم التقنيات الحديثة في الاجتماعات الدورية للعاملين بالروضة، واتفقت مع دراسة (العدوان، ٢٠٢٣) والتي كانت ومن أهم نتائجها أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس من خلال رفع إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للمشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة،

ثالثاً: الأهمية النسبية لمستوي العلاقات الإنسانية لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١٢) الأهمية النسبية لمستوي العلاقات الإنسانية لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		الوزن النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يشجع مديري الروضة المعلمات على ممارسة طرق وأساليب مبتكرة تساهم في تحسين مخرجات التعلم	١٨٠	٦١.٢	٩٠	٣٠.٦	٢٤	٨.٢	٨٤.٣٥	٣	مرتفع
٢	يوظف مديري الروضة وسائل التواصل الرقمية في نشر المعرفة بين العاملين بالروضة	٨٤	٢٨.٦	١٧١	٥٨.٢	٣٩	١٣.٣	٧١.٧٧	٧	متوسط

متوسط	٤	٨٤.١٨	٢.٢٢	١٥.٣	٤٥	٤٦.٩	١٣٨	٣٧.٨	١١١	٣	يشارك مديري الروضة مع المعلمات عبر قنوات التواصل الاجتماعي للتوصل إلى أفكار مبتكرة حول تطوير العملية التعليمية
متوسط	٨	٧٠.٠٧	٢.١٠	٢٢.٤	٦٦	٤٤.٩	١٣٢	٣٢.٧	٩٦	٤	يشارك مديري الروضة المعلمات في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية.
مرتفع	١	٨٨.١٠	٢,٦٤	٢.٦٤	٨.٢	٢٤	١٩.٤	٧٢.٤	٢١٣	٥	يهتم مديري الروضة ببناء علاقات انسانية قائمة على الود والاحترام بين الإدارة والمعلمات
مرتفع	٢	٨٧.٧٦	٢,٦٣	٢.٦٣	٥.١	١٥	٢٦.٥	٦٨.٤	٢٠١	٦	يشجع مديري الروضة على الابتكار لكل من المعلمات والأطفال
متوسط	٥	٧٦.١٩	٢,٢٩	٢.٢٩	١٧.٣	٥١	٣٦.٧	٤٥.٩	١٣٥	٧	يكافئ مديري الروضة للمعلمات الاتي يستثمرن التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم
متوسط	٦	٧٢.٤٥	٢,١٧	٢.١٧	٢١.٤	٦٣	٣٩.٨	٣٨.٨	١١٤	٨	يحرص مديري الروضة على اكساب العاملين بالروضة اخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية
مرتفع		٧٨.١٠	٢.٣٤								المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال العلاقات الانسانية لدي مديري رياض الأطفال بلغ (٢.٣٤) ووزن نسبي (٧٨.١٠)، وكانت أهم العبارات لمجال العلاقات الانسانية لدي مديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يهتم مديري الروضة ببناء

علاقات انسانية قائمة على الود والاحترام بين الإدارة والمعلمات بمتوسط (٢,٦٤) ووزن نسبي (٨٨.١٠)، ثم يشجع مديري الروضة على الابتكار لكل من المعلمات والأطفال بمتوسط (٢,٦٣) ووزن نسبي (٨٧.٧٦)، ثم يشجع مديري الروضة المعلمات على ممارسة طرق وأساليب مبتكرة تساهم في تحسين مخرجات التعلم بمتوسط (٢.٥٣) ووزن نسبي (٨٤.٣٥)، ثم يشارك مديري الروضة مع المعلمات عبر قنوات التواصل الاجتماعي للتوصل إلى أفكار مبتكرة حول تطوير العملية التعليمية بمتوسط (٢.٢٢) ووزن نسبي (٨٤.١٨)، ثم يكافئ مديري الروضة للمعلمات التي يستثمرن التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم بمتوسط (٢,٢٩) ووزن نسبي (٧٦.١٩)، ثم يحرص مديري الروضة على اكساب العاملين بالروضة اخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية بمتوسط (٢,١٧) ووزن نسبي (٧٢.٤٥)، ثم يوظف مديري الروضة وسائل التواصل الرقمية في نشر المعرفة بين العاملين بالروضة بمتوسط (٢.١٥) ووزن نسبي (٧١.٧٧)، ثم يشارك مديري الروضة المعلمات في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية بمتوسط (٢.١٠) ووزن نسبي (٧٠.٠٧)

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي مرتفع في مجال العلاقات الانسانية لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي مدي الارتباط النفسي والوجداني للعاملين اتجاه الروضة التي يعملون بها، وشعورهم بالتقدير والحب لهم، وهذا بالطبع ينعكس علي سلوكياتهم وادائهم داخل الروضة، كذلك عندما يشجع مديري رياض الاطفال معلمات الروضة في اتاحة الفرصة للإبداع والابتكار الذي يساهم في تحسين مخرجات التعليم، كما أن هناك الكثير من مديري رياض الاطفال يحرص علي إيجاد شبكة اتصال فعالة مع جميع العاملين لضمان تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم ؛ وهذا يساعد في إيصال القرارات والتعليمات الصادرة من قبل الروضة للعاملين في جميع المستويات الإدارية، قد اتفقت النتائج مع نتيجة دراسة (Chua & Chu 2017)، والتي توصلت إلى ضرورة تطوير المزيد من استخدامات تقنية المعلومات في التواصل مع جميع العاملين.

أما العبارات التي جاءت بمستوي متوسط في مجال العلاقات الإنسانية يرجع الي أن أهم ما يميز المدير الناضج هو الاهتمام بحاجات العاملين ومراعاة الفروق الفردية بينهم من حيث الاحتياجات والقدرة على العمل، وهذا ما أوصت به دراسة (غنايم؛ وعليمات، ٢٠٢٢) بتشجيع مديري المدارس على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مدارسهم، لأهميتها في تحقيق النضج الوظيفي، وزيادة الدافعية من خلال التدريب رابعاً: الأهمية النسبية لمستوي تحقيق الأهداف لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١٣) الأهمية النسبية لمستوي تحقيق الأهداف لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%				
١	يحرص مديري الروضة بنشر إنجازات وأعمال الروضة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية	١٣٢	٤٤.٩	١١٧	٣٩.٨	٤٥	١٥.٣	٢.٣٠	٧٦.٥٣	١	متوسط
٢	يتبنى مديري الروضة برامج الكترونية تساهم في تيسير العمل بالروضة	٨١	٢٧.٦	١٦٨	٥٧.١	٤٥	١٥.٣	٢.١٢	٧٠.٧٥	٢	متوسط
٣	يشجع مديري الروضة المعلمات على استخدام البرمجيات الرقمية في تنفيذ الأنشطة بالروضة	٩٣	٣١.٦	١٤١	٤٨.٠	٦٠	٢٠.٤	٢.١١	٧٠.٤١	٣	متوسط
٤	يسعى مديري الروضة إلى تنمية مهارات المعلمات في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها في العملية التعليمية بصورة مستمرة.	٧٥	٢٥.٥	١٦٨	٥٧.١	٥١	١٧.٣	٢.٠٨	٦٩.٣٩	٤	متوسط
٥	يتابع مديري الروضة التطوير المهني للمعلمات في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.	٨٤	٢٨.٦	١٦٢	٥٥.١	٤٨	١٦.٣	٢.١٢	٧٠.٧٥	٢	متوسط
٦	يتخذ مديري الروضة قرارات غير مسبوقه لتحقيق مستويات أعلى من النجاح	٧٢	٢٤.٥	١٥٦	٥٣.١	٦٦	٢٢.٤	٢.٠٢	٦٧.٣٥	٥	متوسط
٧	يحرص مديري الروضة على الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في الروضة	٦٦	٢٢.٤	١٦٢	٥٥.١	٦٦	٢٢.٤	٢.٠	٦٦.٦٧	٦	متوسط
٨	يسعى مديري الروضة لعمل دليل اجرائي لكيفية استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية	٦٠	٢٠.٤	١٥٠	٥١	٨٤	٢٨.٦	١.٩٢	٦٣.٩٥	٧	متوسط
	المتوسط العام							٢.٠٨	٦٩.٤٧		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال تحقيق الاهداف لدي مديري رياض الأطفال بلغ

(٢.٠٨) ووزن نسبي (٦٩.٤٧)، وكانت أهم العبارات لمجال تحقيق الاهداف لدي مديري رياض الأطفال

كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يحرص مديري الروضة بنشر إنجازات وأعمال الروضة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية بمتوسط (٢.٣٠) ووزن نسبي (٧٦.٥٣)، ثم يتبنى مديري الروضة برامج الكترونية تساهم في تيسير العمل بالروضة، و يتابع مديري الروضة التطوير المهني للمعلمات في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية بمتوسط (٢.١٢) ووزن نسبي (٧٠.٧٥)، ثم يشجع مديري الروضة المعلمات على استخدام البرمجيات الرقمية في تنفيذ الأنشطة بالروضة بمتوسط (٢.١١) ووزن نسبي (٧٠.٤١)، ثم يسعى مديري الروضة إلى تنمية مهارات المعلمات في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها في العملية التعليمية بصورة مستمرة بمتوسط (٢.٠٨) ووزن نسبي (٦٩.٣٩)، ثم يتخذ مديري الروضة قرارات غير مسبقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح بمتوسط (٢.٠٢) ووزن نسبي (٦٧.٣٥)، ثم يحرص مديري الروضة على الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في الروضة بمتوسط (٢.٠) ووزن نسبي (٦٦.٦٧)، ثم يسعى مديري الروضة لعمل دليل اجرائي لكيفية استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية بمتوسط (١.٩٢) ووزن نسبي (٦٣.٩٥).

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي متوسط في مجال تحقيق الاهداف لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي حرص مديري رياض الاطفال على إثارة روح الحماس للعمل داخل الروضة، وإثارة حب التحدي لديهن مما يتيح فرصة المشاركة في تحقيق الأهداف ووضع رسالة الروضة ورؤيتها كما توصلت دراسة غنايم، وعليمات(٢٠٢٢) الي أن النضج الوظيفي يساهم في رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كذلك أوصت دراسة (عطية، ٢٠٢٠، ١١٢) بضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر والأبعاد المكونة للنضج الوظيفي للمديرين باعتبارهم إحدى مرتكزات العمل الإداري في المؤسسات

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

والذي نص على هل يختلف مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال باختلاف سنوات الخبرة بالروضة؟

جدول رقم (١٤) يوضح اختبار تحليل التباين للفروق بين مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الاطفال وسنوات الخبرة بالروضة

أولاً: مجال التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

المعنوية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
٠.٠٠١	٨.٠٥٢	٢.٣٥	١٨.٩٦	من ١ - أقل من ٣ سنوات
		٢.٠١	٢١.١٨	من ٣ - ٥ سنوات
		٣.٠٨	٢٤.٥٥	أكثر من ٥ سنوات

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مديري رياض الاطفال في مجال التخطيط الوظيفي لصالح الخبرة أكثر من خمس سنوات، ووفق تحليل التباين بلغت قيمة "ف" (٨.٠٥٢) وهي معنوية عند (٠.٠٠١)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات خبرة مديري

رياض الاطفال أدي ذلك الي التخطيط الجيد للروضة وبالتالي سوف ينعكس على أداء المدير وكل العاملين بالروضة ويؤدي الي تحسين العملية التعليمية والسعي الي الارتقاء ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في العصر الرقمي

ثانياً: مجال التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

المعنوية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
٠.٠٠١	٦.٠٠٢	١.١٣	١٦.٦٩	من ١ - أقل من ٣ سنوات
		٢.٢٥	١٨.٦٧	من ٣ - ٥ سنوات
		٢.٤٥	٢٠.٩٦	أكثر من ٥ سنوات

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مديري رياض الاطفال في مجال التدريب الوظيفي لصالح الخبرة أكثر من خمس سنوات ، وفق تحليل التباين حيث بلغت قيمة "ف" (٦.٠٠٢) وهي معنوية عند (٠.٠٠١)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات خبرة مديري رياض الاطفال أدي ذلك الي الالمام بالمعرفة الشاملة حول القيادة في عصر التحول الرقمي ومتطلباتها، كذلك حرص مديري الروضة على تقديم خدمات الروضة باستخدام وسائل التقنية الحديثة وكذلك بزيادة الخبرة يتعرف أيضا علي نواحي القوة والضعف في الروضة ومحاولة التصدي للتحديات التي يواجهها .

ثالثاً: مجال العلاقات الإنسانية لدي مديري رياض الأطفال

المعنوية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
٠.٠٠١	١١.٠٧٤	١.٨٤	١٨.٥٠	من ١ - أقل من ٣ سنوات
		٢.٩٦	١٨.٩٣	من ٣ - ٥ سنوات
		٣.٧٠	٢٢.٧٨	أكثر من ٥ سنوات

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مديري رياض الاطفال في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الخبرة أكثر من خمس سنوات، وفق تحليل التباين حيث بلغت قيمة "ف" (١١.٠٧٤) وهي معنوية عند (٠.٠٠١)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات خبرة مديري رياض الأطفال أرتفع مجال العلاقات الإنسانية بين مديري رياض الأطفال والعاملين بالروضة وذلك للمعرفة الجيدة لطبائع الافراد وكيفية تعامل القائد مع شخصياتهم، كذلك اهتمام مديري الروضة ببناء علاقات انسانية قائمة على الود والاحترام بين الإدارة والمعلمات

رابعاً: مجال تحقيق الأهداف لدي مديري رياض الأطفال

المعنوية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
٠.٠٠١	٧.٢١٦	١.١٨	١٦.٩٢	من ١ - أقل من ٣ سنوات
		١.٥٧	٢٠.٢٢	من ٣ - ٥ سنوات
		٢.١٠	٢٢.٨٠	أكثر من ٥ سنوات

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مديري رياض الاطفال في مجال التدريب الوظيفي لصالح الخبرة أكثر من خمس سنوات، وفق تحليل التباين حيث بلغت

قيمة "ف" (٧.٢١٦) وهي معنوية عند (٠.٠٠١)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات خبرة مديري رياض الاطفال أدى ذلك الي تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لاتخاذ مديري الروضة قرارات غير مسبوقه لتحقيق مستويات أعلى من النجاح داخل الروضة، كذلك متابعة مديري الروضة التطوير المهني للمعلمات في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية

إجمالي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

المعنوية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
٠.٠٠١	٥٩.١١٣	٧.٧٠	٧٢.٦٥	من ١ - أقل من ٣ سنوات
		٦.٩٦	٩١.٩٦	من ٣ - ٥ سنوات
		٦.١٧	٩٧.٨٢	أكثر من ٥ سنوات

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مديري رياض الاطفال في مجال التدريب الوظيفي لصالح الخبرة أكثر من خمس سنوات، وفق تحليل التباين حيث بلغت قيمة "ف" (٦.٠٠٢) وهي معنوية عند (٠.٠٠١)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات خبرة مديري رياض الاطفال كلما كانوا أكثر وعياً في تنفيذ سياسات الروضة، وكذلك أكثر استشعاراً بأهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومشاركة الادارة في صنع القرارات وتنفيذها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريفي والنتح (٢٠١٦) بوجود فروق داله احصائيا لصالح لمتغير الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة عبد العال (٢٠١٦) والاغا (٢٠١١) التي أظهرت نتائجها الى عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

والذي نص على ما درجة اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهه نظر المعلمات.

أولاً: الأهمية النسبية لمجال تهيئة اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١٥) الأهمية النسبية لمجال تهيئة اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		المتوسط النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يتخذ مديري الروضة القرارات بما يحقق أهداف الروضة	١٨٣	٦٢.٢	٩٠	٣٠.٦	٢١	٧.١	٢.٥٥	٥	مرتفع
٢	يتخذ مديري الروضة القرارات في الوقت المناسب	٢٠٤	٦٩.٤	٧٢	٢٤.٥	١٨	٦.١	٢.٦٣	١	مرتفع
٣	يحرص مديري الروضة عند اتخاذ القرار على اختيار	١٨٣	٦٢.٢	٨٤	٢٨.٦	٢٧	٩.٢	٢.٥٣	٤	مرتفع

المرتبة	البدائل الأنسب للتطبيق من بين البدائل الممكنة										
٤	يمتلك مديري الروضة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة عند حدوث مشكلة طارئة	٢٠١	٦٨.٤	٧٢	٢٤.٥	٢١	٧.١	٢.٦١	٨٧.٠٧	٢	مرتفع
٥	يمتلك مديري الروضة القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات وكيفية التغلب عليها	١٧٧	٦٠.٢	١٠٥	٣٥.٧	١٢	٤.١	٢.٥٦	٨٥.٣٧	٣	مرتفع
٦	يتراجع مديري الروضة عن قراراته إذا وجد أنها غير صائبة	١٧٧	٦٠.٢	٩٣	٣١.٦	٢٤	٨.٢	٢.٥٢	٨٤.٠١	٦	مرتفع
٧	يفاضل مديري الروضة بين البدائل في ظل الإمكانيات المتاحة بالروضة	١٨٠	٦١.٢	٩٠	٣٠.٦	٢٤	٨.٢	٢.٥٣	٨٤.٣٥	٤	مرتفع
٨	يحدد مديري الروضة الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل التي يختارها لاتخاذ قرار معين	١٧٤	٥٩.٢	١٠٨	٣٦.٧	١٢	٤.١	٢.٥٥	٨٥.٠٣	٥	مرتفع
٩	يؤثر الالتزام بالنظام في اختيار مديري الروضة للقرار المناسب للموقف المناسب	١٥٦	٥٣.١	١٢٠	٤٠.٨	١٨	٦.١	٢.٤٧	٨٢.٣١	٧	مرتفع
	المتوسط العام							٢.٥٥	٨٥.٠٠		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال تهيئة اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بلغ (٢.٥٥) ووزن نسبي (٨٥.٠٠)، وكانت أهم العبارات لمجال تهيئة اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يتخذ مديري الروضة القرارات في الوقت المناسب بمتوسط (٢.٦٣) ووزن نسبي (٨٧.٧٦)، ثم يمتلك مديري الروضة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة عند حدوث مشكلة طارئة بمتوسط (٢.٦١) ووزن نسبي (٨٧.٠٧)، ثم

يمتلك مديري الروضة القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات وكيفية التغلب عليها بمتوسط (٢.٥٦) ووزن نسبي (٨٥.٣٧)، ثم يحرص مديري الروضة عند اتخاذ القرار على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل الممكنة، و يفضل مديري الروضة بين البدائل في ظل الإمكانيات المتاحة بالروضة بمتوسط (٢.٥٣) ووزن نسبي (٨٤.٣٥)، ثم يتخذ مديري الروضة القرارات بما يحقق أهداف الروضة يحدد مديري الروضة الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل التي يختارها لاتخاذ قرار معين بمتوسط (٢.٥٥) ووزن نسبي (٨٥.٠٣)، ثم يتراجع مديري الروضة عن قراراته إذا وجد أنها غير صائبة بمتوسط (٢.٥٢) ووزن نسبي (٨٤.٠١)، ثم يؤثر الالتزام بالنظام في اختيار مديري الروضة للقرار المناسب للموقف المناسب بمتوسط (٢.٤٧) ووزن نسبي (٨٢.٣١)

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي فاعلية مرتفع في مجال تهيئة اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي أن مدير الروضة صاحب رسالة ويمتلك من المؤهلات التي تجعله قادراً على اتخاذ القرارات السليمة التي تتوافق مع الأهداف المرسومة للروضة، كما أن هناك جهات رقابية من قبل الوزارة تعمل على مراقبة هذه القرارات بما يضمن سلامتها في تحقيق الأهداف المرسومة، أيضا حرص مديري رياض الأطفال عند اتخاذه للقرارات أخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها. وتتفق نتائج البحث مع نتائج دراسة التوجيهي (٢٠١٧) والتي بينت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة، في حين اختلفت مع نتائج دراسة المخاريز (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت متوسطة، أيضا يمكن تفسير هذه النتائج في مجال التهيئة لاتخاذ القرار إلى أن مديري رياض الأطفال بحكم خبرتهم ومعرفتهم وفهمهم وتأهيلهم لا يستطيعون اتخاذ قرار قبل تحديد الهدف من القرار ومعرفة مدى انسجامه مع القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم في حال تعارض القرار معها، والاستفادة من التقدم التكنولوجي والتقني في اتخاذ القرارات .

ثانيا: الأهمية النسبية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١٦) الأهمية النسبية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		المتوسط النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يسترشد مديري الروضة باللوائح والقوانين في اتخاذ قراراته	١٦٥	٥٦.١	١٠٨	٣٦.٧	٢١	٧.١	٢.٤٩	٤	مرتفع
٢	يراعي مديري الروضة الفروق الفردية بين العاملين ومدي امتلاكهم	١٥٠	٥١.٠	١٢٠	٤٠.٨	٢٤	٨.٢	٢.٤٣		مرتفع

مرتفع	٥									للمعرفة والمهارة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها
مرتفع	٣	٨٣.٦٧	٢.٥١	٧.١	٢١	٣٤.٧	١.٠٢	٥٨.٢	١٧١	٣ يتابع مديري الروضة تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مباشر ومستمر
مرتفع	٤	٨٢.٩٩	٢.٤٩	٤.١	١٢	٤٢.٩	١٢٦	٥٣.١	١٥٦	٤ تلاميذ القرارات التي يتخذها مدير الروضة قبولا من قبل العاملين
مرتفع	٢	٨٤.٠١	٢.٥٢	٨.٢	٢٤	٣١.٦	٩٣	٦٠.٢	١٧٧	٥ يشجع مديري الروضة على مشاركة العاملين في النقاشات للوصول الي قرارات صائبة بالأغلبية
مرتفع	٢	٨٤.٠١	٢.٥٢	١١.٢	٣٣	٢٥.٥	٧٥	٦٣.٣	١٨٦	٦ يحرص مديري الروضة عند اتخاذ القرارات على اخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها
مرتفع	١	٨٤.٣٥	٢.٥٣	٦.١	١٨	٣٤.٧	١.٠٢	٥٩.٢	١٧٤	٧ يهتم مديري الروضة بحاجات المعلمات ويشجعهن في اتخاذ القرار المناسب
مرتفع	٦	٨٠.٦١	٢.٤٢	١١.٢	٣٣	٣٥.٧	١.٠٥	٥٣.١	١٥٦	٨ تؤثر طبيعة التواصل والاتصال بين مديري الروضة والعاملين في قراراته
مرتفع		٨٢.٩٦	٢.٤٩							المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال المشاركة في اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بلغ (٢.٤٩) ووزن نسبي (٨٢.٩٦)، وكانت أهم العبارات لمجال المشاركة في القرار لدي مديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يهتم مديري الروضة بحاجات المعلمات ويشجعهن في اتخاذ القرار المناسب بمتوسط (٢.٥٣) ووزن نسبي (٨٤.٣٥)، ثم يشجع مديري الروضة على مشاركة العاملين في النقاشات للوصول الي قرارات صائبة بالأغلبية، و يحرص مديري الروضة عند اتخاذ القرارات على اخذ رأي العاملين مما يسهم في سهولة تطبيقها بمتوسط (٢.٥٢)

ووزن نسبي (٨٤.٠١)، ثم يتابع مديري الروضة تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مباشر ومستمر بمتوسط (٢.٥١) ووزن نسبي (٨٣.٦٧)، ثم يسترشد مديري الروضة باللوائح والقوانين في اتخاذ قراراته، و تلاقي القرارات التي يتخذها مدير الروضة قبولا من قبل العاملين بمتوسط (٢.٤٩) ووزن نسبي (٨٢.٩٩)، ثم يراعي مديري الروضة الفروق الفردية بين العاملين ومدى امتلاكهم للمعرفة والمهارة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها بمتوسط (٢.٤٣) ووزن نسبي (٨٠.٩٦)، ثم تؤثر طبيعة التواصل والاتصال بين مديري الروضة والعاملين في قرارته بمتوسط (٢.٤٢) ووزن نسبي (٨٠.٦١).

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي فاعلية مرتفع في مجال المشاركة في اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي الاطلاع الجيد من قبل مديري رياض الأطفال على اللوائح والقوانين في اتخاذ القرارات التي تخص الروضة، كذلك محاولة مديري رياض الأطفال الاستفادة من خبرات ومعلومات المعلمات والعاملين بالروضة في الوصول إلى القرار المناسب في ظل تحديات العصر الرقمي والتكنولوجي، وهذه النتائج اتفقت مع نتائج دراسة مطر (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في اتخاذ القرار، دراسة ضحيك (٢٠١٦) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية، ودراسة Moshti (2013) مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلاب جاءت بدرجة عالية، كما اختلفت مع دراسة جيتو (٢٠١٩) والتي أظهرت النتائج أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة

ثانيا: الأهمية النسبية لمجال صياغة و اعلان القرار لدي مديري رياض الأطفال

جدول رقم (١٧) الأهمية النسبية لمجال صياغة و اعلان القرار لدي مديري رياض الأطفال

م	مؤشرات التقييم	مرتفع		ضعيف		متوسط		المتوسط النسبي	الترتيب	المستوي
		عدد	%	عدد	%	عدد	%			
١	يحرص مديري الروضة على صياغة قراراته بوضوح ودقة	١٥٦	٥٣.١	١٠٨	٣٦.٧	٣٠	١٠.٢	٢.٤٣	٦	مرتفع
٢	يبني مديري الروضة قراراته على أسس وحقائق علمية مدروسة	١٠٢	٣٤.٧	١٤٧	٥٠.٠	٤٥	١٥.٣	٢.١٩	٧	متوسط
٣	يعتقد مديري الروضة أن القرارات التي يتخذها تحقق الأهداف الذي وضعت من أجلها	١٥٦	٥٣.١	١١٧	٣٩.٨	٢١	٧.١	٢.٤٦	٥	مرتفع

مرتفع	٣	٨٥.٣٧	٢.٥٦	٧.١	٢١	٢٩.٦	٨٧	٦٣.٣	١٨٦	يستخدم مديري الروضة الخطوات العلمية في صنع القرار
مرتفع	٤	٨٣.٣٣	٢.٥٠	٥.١	١٥	٣٩.٨	١١٧	٥٥.١	١٦٢	يتخذ مديري الروضة قرارات تتوافق مع قدرات المعلمات وتخصصاتهن
مرتفع	١	٨٧.٧٦	٢.٦٣	٥.١	١٥	٢٦.٥	٧٨	٦٨.٤	٢٠١	يستخدم مديري الروضة وسائل التواصل الرقمية للإعلان عن قراراته
مرتفع	٢	٨٦.٣٩	٢.٥٩	٢.٠	٦	٣٦.٧	١٠٨	٦١.٢	١٨٠	يساعد وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ مديري الروضة للقرار المناسب
مرتفع	١	٨٧.٧٦	٢.٦٣	٤.١	١٢	٢٨.٦	٨٤	٦٧.٣	١٩٨	يحرص مديري الروضة أن تكون قراراته لصالح العمل لا لتحيزات شخصية
مرتفع		٨٣.٣٠	٢.٥٠							المتوسط العام

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمجال صياغة واعلان القرار لدي مديري رياض الأطفال بلغ (٢.٥٠) ووزن نسبي (٨٣.٣٠)، وكانت أهم العبارات لمجال صياغة واعلان القرار لدي مديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي على النحو التالي : يستخدم مديري الروضة وسائل التواصل الرقمية للإعلان عن قراراته، و يحرص مديري الروضة أن تكون قراراته لصالح العمل لا لتحيزات شخصية بمتوسط (٢.٦٣) ووزن نسبي (٨٧.٧٦)، ثم يساعد وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ مديري الروضة للقرار المناسب بمتوسط (٢.٥٩) ووزن نسبي (٨٦.٣٩)، ثم يستخدم مديري الروضة الخطوات العلمية في صنع القرار بمتوسط (٢.٥٦) ووزن نسبي (٨٥.٣٧) ، ثم يتخذ مديري الروضة قرارات تتوافق مع قدرات المعلمات وتخصصاتهن بمتوسط (٢.٥٠) ووزن نسبي (٨٣.٣٣)، ثم يعتقد مديري الروضة أن القرارات التي يتخذها تحقق الأهداف الذي وضعت من أجلها بمتوسط (٢.٤٦) ووزن نسبي (٨١.٩٧)، ثم يحرص مديري الروضة على صياغة قراراته بوضوح ودقة بمتوسط (٢.٤٣) ووزن نسبي (٨٠.٩٥)، ثم يبني مديري الروضة قراراته على أسس وحقائق علمية مدروسة بمتوسط (٢.١٩) ووزن نسبي (٧٣.١٣).

ويمكن تفسير العبارات التي جاءت بمستوي فاعلية مرتفع في مجال صياغة واعلان القرار لدي مديري رياض الأطفال يرجع الي حرص مديري رياض الاطفال على صياغة القرارات بصورة واضحة بحيث تكون واضحة لكل العاملين بالروضة، كذلك التدريبات التي يحصل عليها مديري رياض الأطفال من قبل إدارتهم أدي ذلك الي اعلان القرارات في الوقت المناسب وهذا بالطبع مع توافر وسائل اتصال وتواصل مع معلمات الروضة مما ييسر سرعة تعميم القرارات والعمل على تنفيذها لصالح المؤسسة واتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Meleod& Dulsky، 2021) والتي توصلت إلى أن توفر المهارات لدى القائد كانت بمثابة أساس هام في قدرته على اتخاذ القرارات ومتابعة التطبيق عند بعد واستخدام التقنيات الحديثة والمعلومات في التأثير والتواصل وتنفيذ مختلف المهام الإدارية. كما اتفق مع دراسة الشلاحي (٢٠١٨) ، والحجاوي (٢٠١٧) ، والتي أوضحت وجود فروق دالة بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة مصطفى (٢٠١٨) ، التي اشارت الى وجود فروق دالة وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

والذي نص على هل توجد علاقة ارتباطية بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي؟
جدول رقم (١٨) معامل الارتباط بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي

فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال				النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال
إجمالي فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال	صياغة وعلان القرار	المشاركة في اتخاذ القرار	تهيئة اتخاذ القرار	
**٠.٥٩١	**٠.٨٣١	**٠.٧٤١	**٠.٨٤٤	مجال التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال
**٠.٦٥٨	**٠.٩٤٣	**٠.٨٥٥	*٠.٧٩٩	مجال التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال
**٠.٩٣٣	**٠.٧٢٨	**٠.٨٩١	**٠.٧٩٢	مجال العلاقات الإنسانية لدي مديري رياض الأطفال

**٠.٧٣١	**٠.٦٩٥	**٠.٦١٩	**٠.٩٣٦	مجال تحقيق الأهداف لدي مديري رياض الأطفال
**٠.٩٠٥	**٠.٦٨٨	**٠.٧٨٥	**٠.٨٢٠	إجمالي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال

ويتضح من الجدول السابق أنه: يوجد علاقة ارتباطية بين مجال التخطيط الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال وكلا من مجال تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٨٤٤)، المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٧٤١)، صياغة واعلان القرار بمعامل ارتباط (٠.٨٣١)، إجمالي فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بمعامل ارتباط (٠.٥٩١)، كما توجد علاقة ارتباطية بين مجال التدريب الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال وكلا من مجال تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٧٩٩)، المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٨٥٥)، صياغة واعلان القرار بمعامل ارتباط (٠.٩٤٣)، إجمالي فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بمعامل ارتباط (٠.٦٥٨)، كما توجد علاقة ارتباطية بين مجال العلاقات الإنسانية لدي مديري رياض الأطفال وكلا من مجال تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٧٩٢)، المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٨٩١)، صياغة واعلان القرار بمعامل ارتباط (٠.٧٢٨)، إجمالي فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بمعامل ارتباط (٠.٩٣٣)، كما توجد علاقة ارتباطية بين تحقيق الاهداف لدي مديري رياض الأطفال وكلا من مجال تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٩٣٦)، المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٦١٩)، صياغة واعلان القرار بمعامل ارتباط (٠.٦٩٥)، إجمالي فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بمعامل ارتباط (٠.٧٣١)، كما توجد علاقة ارتباطية بين إجمالي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال وكلا من مجال تهيئة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٨٢٠)، المشاركة في اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (٠.٧٨٥)، صياغة واعلان القرار بمعامل ارتباط (٠.٦٨٨)، إجمالي فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري رياض الأطفال بمعامل ارتباط (٠.٩٠٥).

يمكن تفسير ذلك بأنه ارتفاع مستوي النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال أدي الي ارتفاع فاعلية اتخاذ القرار لديهم، واثبت التساؤل أن هناك علاقة ارتباطية بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار دي مديري رياض الأطفال، كما أنه مع توفر ادارة فعالة وناضجة وتسعي الي زيادة الاداء الوظيفي وتسهل الاجراءات وتوفر الوقت والجهد وتوفر تقنيات وكفاءات واجراءات كل هذا يساهم في فاعلية اتخاذ القرارات الصائبة، أيضا امتلاك مديري رياض الاطفال لعناصر النضج الوظيفي وأبعادها والعمل على مشاركة

المعلمات في اتخاذ القرارات وتنفيذها، والحرص على تلبية رغبات المعلمات وتقديمها على رغباتهم وحاجاتهم الشخصية بوصفه قدوة لهم بما يتمتع به من صفات وخصائص القائد في العصر الرقمي. واتفقت النتائج مع دراسة (Almakharez, L. (2018) التي أظهرت وجود علاقة قوية وأثر معنوي بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار وبين الأداء الوظيفي ومتغيراته، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لهم ، واتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (Bouwman, Runhaar, ودراسة (Stump Zlatkin-Troitschanskaia & Mater, 2016) (Wesselink & Mulder, 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما اتفقت أيضاً مع دراسة عمابرة (٢٠٢٠) التي توصلت الي أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار. ودراسة الشريف (٢٠١٨) والتي تحققت من مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس.

توصيات البحث

- تري الباحثة أن هناك مجموعة من التوصيات المستخلصة من البحث الحالي والتي تأمل أن تلقي قبولا من الباحثين في مجال إدارة رياض الاطفال، مؤسسات رياض الاطفال، ومديري الروضات تتمثل في:
- ١- ضرورة الاستمرار في المحافظة على مستوى النضج الوظيفي وزيادة مستوى الأداء الوظيفي وخاصة في ضوء تحديات العصر الرقمي
 - ٢- زيادة عدد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة لمديري رياض الاطفال من قبل وزارة التربية والتعليم لرفع مستوى النضج الوظيفي في ضوء تحديات العصر الرقمي.
 - ٣- العمل على تشجيع مديري رياض الاطفال على تفويض المعلمات في عملية اتخاذ القرار وتمكينهن من ممارسة المهارات القيادية في ضوء تحديات العصر الرقمي.
 - ٤- وضع نظام تحفيزي لمعلمات رياض الاطفال لاستخدام التقنيات الرقمية.
 - ٥- زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق التقنيات الرقمية.
 - ٦- التحسين والنهوض بمستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق التقنيات الرقمية.

بحوث مقترحة

- ١- العصر الرقمي مدخل لتطوير مهارات مديري رياض الأطفال في الروضات الحكومية.
- ٢- النضج الوظيفي لمديري رياض الأطفال وعلاقته بالرضا المهني لمعلمات رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي.
- ٣- دراسة مستوى تطبيق القيادة الرقمية في مؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- القيادة الالكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال.

المراجع العربية

- ١- ابن منظور، محمد بن مكرم (٢٠٠٣) لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- ٢- أبو ناصيف، غادة يوسف. (٢٠١٩) مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية.
- ٣- الاغا، بلال (٢٠١١) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٤- آل قماش، عبير حسين (٢٠٢٠) نظريات القيادة واتخاذ القرار، مجلة كلية التربية جامعة شوبوط، المجلد ٢٦، العدد (٢) ديسمبر.
- ٥- بدره، حورية (٢٠١٦) تقدير الذات وعلاقته بالنضج المهني: دراسة ميدانية على عينة طلبة جامعة وهران، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد (٢٦).
- ٦- بكر، شيماء عبد الرؤف عوض (٢٠٢١) اليات تطبيق الحل الإبداعي للمشكلات لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال الرسمية، مجلة البحوث العلمية في الطفولة، المجلد 2، العدد 8، أكتوبر.
- ٧- البليبيسي، عبد الحليم محمد (٢٠١٠) دليل حصص الإرشاد والتوجيه الجمعي، دار جليس الزمان ط١، المملكة الأردنية الهاشمية
- ٨- بن حفيظ، شافية؛ والشايب محمد. (٢٠١٦) فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد (٢٣) ص ١١٧-١٣٢.
- ٩- التويجري، هيلة (٢٠١٧) القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٨ مجلد (٣) ص ٦١١-٦٤٧.
- ١٠- الجبوري، عدنان عزيز جواد؛ والحاكم، علي عبد الله (٢٠١٥) الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي - دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد ٥١

- ١١- الحجاوي، الاء (٢٠١٧) درجة ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن.
- ١٢- الحدراوي، حامد كريم؛ ومجباس، حيدر عبد المحسن (٢٠١٨) الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية.
- ١٣- الحراري، الشريف محمد علي (٢٠١٦) مدى أهمية العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزاوية.
- ١٤- الحربي، حمدان بن محمد (٢٠٢٠) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، المجلد ١١٢، ص ١٤٧-١٧٨
- ١٥- الحسيني، عائشة بنت أحمد؛ والخيال شذا بنت عبد المحسن (٢٠١٣) أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد ١٠، ص ٢١ - ١٤٥
- ١٦- حمودي، وجدان (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي. مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩ العدد (٢) ص ١-٢٦.
- ١٧- الخالدي، خالد عوده عواد (٢٠٢٤) تقييم فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه اربد من وجهة نظر معلمهم. مجلة كلية التربية، مجلد ٤٠، العدد ٢، ص ١١٤-١٤٢ مسترجع من <http://Record/com.mandumah.search/> 1460454
- ١٨- الذهلي، ربيع بن المرء؛ والخروصي، حسنين بن علي؛ والشعيلي، صالح بن خليفة (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد ١٢، العدد (٣٣)، ص ٧٩-٩٣
- ١٩- ربيع، هادي (٢٠٠٨) علم النفس الإداري، عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع.
- ٢٠- الزيديين، خالد عبد الوهاب (٢٠١٣) القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢١- الشрман، عاطف؛ وخطاب، إيفيت (٢٠١٨) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي المجلد ٤٥، ص ٥٥٧-٥٧٩.

- ٢٢- الشريف، أحمد وليد (٢٠١٨) درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٢٣- الشريفي، عباس؛ والتتح منال (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مستقبل التربية العربية، العدد ١١، المجلد ٤٥، ص ١٣٥-١٦٢ .
- ٢٤- الشماع، خليل محمد؛ وحمود خضر كاظم (٢٠٠٩) نظرية المنظمة. ط٤. عمان: دار الميسر
- ٢٥- الشلاحي، محمد (٢٠١٨) درجة ممارسة إدارة المعلومات وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لمديري مدارس محافظة الفروانية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ال البيت المفرق، الأردن.
- ٢٦- الصرايرة، ماجدة احمد (٢٠٠٨) النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٢٧-الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٧). القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي.
- ٢٨- عدوان، نسرين فضل؛ والأغا، محمد عثمان مصطفى (٢٠١٩). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة مسترجع من
Record/com.mandumah.search//http/١٠٣١٠٢١
- ٢٩- العلوان، جعفر بن أحمد (٢٠٢٣) القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد ٢٠ العدد ١، ص ٢٩٠-٣١٥ <https://doi.org/10.36394/jhss/20/1/10>
- ٣٠- العمور، منى (٢٠٢٢) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية مجلد ٣٨، العدد ٩ ص ٢٧٩ - ٢٩٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362607>
- ٣١- العنزي، محمد عبد الله (٢٠١٠) أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ٣٢- العياصرة، معن محمود (٢٠٠٦) الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالاحتراق النفسي المعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٣٣- الفاضل، محمد سالم عبد جرجيس (٢٠٢١) القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للعاملين دراسة وصفية استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٣٤- المجالي، إيمان؛ وعبد الجبار، سيناريا (٢٠١٨) مفاهيم النضج المهني واتخاذ القرار، والاتجاه نحو التعليم المهني المتضمنة في كتب التربية المهنية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد ٢٦ العدد (١)، ص ٤٥٨-٤٨٥.
- ٣٥- المخاريز، لافي (٢٠١٨) درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد ٤٥، مجلد (٢) ص ١٢٥-١٣٤.
- ٣٦- المشاقبة، أماني خالد محمد؛ والجرادات محمود خالد محمد (٢٠٢٣) درجة ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء لدى الأقسام وعلاقتها بالنضج الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية الزرقاء مسترجع
من <http://search.mandumah.com/Record/1451037>
- ٣٧- النصير، رافع؛ وعبد الرحيم، عماد (٢٠٠٣) علم النفس المعرفي الأردن، عمان: دار الشروق للنشر.
- ٣٨- جبر، ريم أحمد جابر؛ وبنو عيسى، هيثم محمد (٢٠٢٢) درجة ممارسة النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بأساليب حل الصراع من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء مسترجع
من <http://search.mandumah.com/Record/1373662>
- ٣٩- جلدة، سليم (٢٠٠٨). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. قياسه، دار الفكر للنشر.
- ٤٠- جيتو، خالد (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، المجلة التربوية جامعة سوهاج، مجلد (٥٨) ص ٢٩٩ - ٢٩٦
- ٤١- حمودي، وجدان (٢٠١٩) اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد (٢) ص ١-٢٦.

- ٤٢- ربابعة، إبراهيم علي (٢٠١٥) اتخاذ القرار ، الالوكة للنشر والتوزيع ، السعودية .
- ٤٣- زيادة، رانيا محمد (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الداعمة مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ٨٩-١١٦
- ٤٤- زيارة، فريد (٢٠٠٩) وظائف الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
- ٤٥- سعيدات، حنان ومصاطفي، أسماء (٢٠٢٠) القيادة الموقفية "نظرية هيرسي وبلانشارد"، جامعة غرداية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ٤٦- سيد، علي جمعه علي (٢٠٠٧) تحمل الغموض كمنبئ لمهارات اتخاذ القرار لدي عينة من الشباب الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية.
- ٤٧- ضحيك، نعمة حسني (٢٠١٦) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٤٨- عامر، فاتن (٢٠١٥) درجة فعالية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بأساليب القيادة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٤٩- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، العدد (١)، ص ١٤٥-١٦٤.
- ٥٠- عبد العال، خولة (٢٠١٦) درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة علاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٥١- عبد العليم، إيمان (٢٠١٠) فعالية برنامج مقترح قائم على استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية التفكير الابتكاري وحل المشكلات الرياضية لدى طلاب المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- ٥٢- عبيد، معتز محمد (٢٠٢٠) الكفاءة الذاتية وعلاقتها بكل من النضج الوظيفي والنضج العقلي والنضج الانفعالي لدى عينة من الشباب الجامعي"، مجلة كلية التربية، العدد ٤٤.

- ٥٣- عثمان، هلوفان حسني (٢٠١٩) تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز، "، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، مجلد ٩، العدد (١)، ص ٣١١-٣٢٨.
- ٥٤- العدوان، تغريد علي إسحق. (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. مجلة كلية التربية مجلد ٣٩، عدد ١، ص ٢٠٦-٢٢٨ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1382586>
- ٥٥- عطوي، جودت (٢٠١٨) الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمه النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، دار الثقافة للنشر.
- ٥٦- عطية، صفاء زياد حماد (٢٠٢٠) النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ٥٧- عمارة، رضا بن محمد سعيد بن رضا؛ وعاشور، محمد علي ذيب. (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية مجلد ٢٨، العدد ٣، ص ٣٨٦ - ٤٠٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089161>
- ٥٨- العياصرة، معن محمود (٢٠٠٦) الأنماط القيادية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالاحترق النفسي لمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٥٩- غنايم سوزان، عرسان؛ وعليمات صالح ناصر منيزل (٢٠٢٢) النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، أربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362307>
- ٦٠- قطيط، غسان يوسف (٢٠١١) حل المشكلات ابداعيا، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٦١- كتانه، خيرى (٢٠٠٧) مدخل الي إدارة الأعمال عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

- ٦٢- محمد، دعاء عبد الحى (٢٠٠٧) فاعلية استخدام نموذج أبعاد التعلم في تنمية مهارات التفكير الناقد واتخاذ القرار من خلال تدريس الفلسفة لطلاب المرحلة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية البنات جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- ٦٣- محمد، فيصل يونس (٢٠١٣) استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٣٦ .
- ٦٤- مصطفى، شذى (٢٠١٨) القيادة التحولية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- ٦٥- مصطفى، الاء عبدالله؛ وال مراد، نوال يونس محمد (٢٠٢٣) تشخيص مدي توافر أبعاد النضج الوظيفي " دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوي ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، للبحوث التطبيقية ، المجلد ٥ ، العدد ٢، ص ص ٤٠٧-٤٢٤.
- ٦٦- مطر، هيا محمد (٢٠١٨م). درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، (رسالة ماجستير، غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦٧- معجم الوسيط (٢٠٠٤) مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مطبعة الشروق الدولية، القاهرة.
- ٦٨- موسي، زاهر صدقي محمد (٢٠٢٣) فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد ١٤، عدد ٤١، ص٥٨-٧٢ مسترجع من <http://Record/com.mandumah.search/>
- ٦٩- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢١). التحول الرقمي، متاح على https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Governmen

المراجع الأجنبية:

- 1- Albna, H. (2013). Modern school management, Dar Safa Publishing – Distribution, Amman Jordan.
- 2- Almakharez, L. (2018). The degree of effectiveness of sharing in school decisions is taken from the point of view of Mafraq governorate teachers. Educational Sciences Studies, University of Jordan- Deanship of Scientific Research, 125:P.P 2- 134.
- 3- Al Salibi, Hamoud Eid Almosalem. (2008). Overall Quality and Forms of Educational Leadership. 1st ed. Amman: Al Hamed for Publishing and Distribution
- 4- Barendse, Tasneem (2015). The level of career maturity amongst final year undergraduate students, within a department, at a higher education institution, in the Western Cape, (Master degree), University of Western Cape, South Africa.
- 5- Bernardin, H. (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach, 4th ed., Boston: Megraw-Hil//www.Krepublishers.Com/.... Salam....Iss-16--035-08-503 Salami-.
- 6- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? Teaching and Teacher Education, 65, 71-80.
- 7- Chua Y & Chu, Y (2017). " How Are E-Leadership Practices in implementing A School Virtual Learning Environment Enhanced" A Grounded Model Study. Computers & Education Journal, (109), P P 109-121
- 8- Engesmo, J., & Panteli, N. (2020). Digital transformation and its impact on it structure and leadership, Scandinavian Conference on Information Systems.

- 9- Hammad, E. (2017) the effectiveness of situational leadership on enabling the staff about a field study on the staff in the Damascus hospital, Al- Bath University magazine. (20) 39 p. p14- 168.
- 10- Hao, M & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (9), 1-6.
- 11- Hassan, H. (2020) , The effective of administrative decisions for private secondary Directorate in the capital governorate Amman and the relationship with crisis management from the staff opinion, Amman: (M. A un published) the Middle East.
- 12- Hero, Jesson L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Pedagogical Research v4 n6*, PP 4-10. *Journal of Academic*
- 13- Ismail, M. S., Abdullah, S. S., Mohamad, M. Z., & Khairuldin, W. M. K. F. W. (2018). Student's career maturity: Implications on career counselling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 887-897.
- 14- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- 15- Mcleod, S & Dulsky, S. (2021). Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education*. 637075.10.3389/feduc.2021.637075.
- 16- Mosheti, P. Alan. (2013). Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational

- Commitment in Senior Schools in Botswana (Unpublished PhD Thesis), Andrews university, USA.
- 17- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. *Journal of Educational Research Online*, 8(3), 80-99.
- 18- Tankesly, J. (2015). Professional Development Goals to set for your managers. Vital-learning.com/blog/6-professional-development-goals-to-set-for-your-managers.
- 19- Vogel, P., & Hultin, G. (2018). Digitalization and why leaders need to take it seriously. In P. Thomson, M. Johnson, & J. M. Devlin (Eds.), *Conquering digital overload* (pp. 1-8). Cham, Palgrave Macmillan https://doi.org/10.1007/978-3-319-63799-0_1
- 20- Wanda, J. Orlikowski, M. (2021) "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization", *Organization Science*.
- 21- Zaccaro SJ, Bader P (2003) E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4).