

[٦]

مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال  
في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات

د. هبة صلاح سالم عبدالوهاب

مدرس بقسم العلوم التربوية

بكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة الزقازيق



## مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهه نظر المعلمات

### د. هبة صلاح سالم عبدالوهاب \*

#### ملخص:

استهدف البحث الحالي إلي التعرف على مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال (الجدارات الإنتاجية- الجدارات الفنية- الجدارات الإدارية- الجدارات الشخصية- جدارات الإتصال الإستراتيجي- جدارات قيادة فريق العمل- جدارات قيادة التغيير)، والتعرف على الأهمية النسبية لدرجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة، وقياس الفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا (لنوع الروضة، لمكان الروضة، لإمكانات الروضة)، وقياس العلاقة بين الجدارات القيادية لدي لمديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرشاقة التنظيمية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهه نظر المعلمات، وتكون مجتمع البحث من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الشرقية وبلغ عددهن (٢١٤٥) معلمة، وتم اختيار العينة باستخدام معادلة رينشارد جيجز، وبعد تطبيق القانون بلغ حجم العينة ٣٢٦ معلمة تم التطبيق على الإدارات المختلفة حسب الوزن النسبي لعدد المعلمات في كل إدارة بالنسبة للعدد الكلي للمعلمات.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن الأهمية النسبية للجدارات الإنتاجية للمديرين تركز علي التطوير والابتكار في العمل للإرتقاء بالروضات وخاصة في ظل التنافس بين الروضات، وكذلك يسعى المديرين الي تحقيق أعلي إنجاز في الروضات التي يعملون بها، كما اتضح أن من أهم الجدارات التي يمتلكها مدير الروضة القدرة علي إدارة الأزمات الطارئة وكذلك الاتصال الفعال بين العاملين بالروضة، واتضح أن أهتمام المدير بالعاملين بالروضة وبيئة العمل يرجع لإدراك

\* مدرس بقسم العلوم التربوية- بكلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة الزقازيق.

مدير الروضة ووعيه بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه والانسجام بين أعضاء الفريق بالروضة والتقليل من المشاحنات بينهم، كذلك التعامل الراقي واحترام الآخرين، كما اتضح أن الرشاقة التنظيمية تتحقق بشكل كبير في رياض الاطفال، كما أوضحت النتائج وجود علاقة إرتباطية بين الرشاقة التنظيمية وبين كل من (الجدارات الإدارية، وجدارات الإتصال الإستراتيجي، وجدارات قيادة فريق العمل، وجدارات قيادة التغيير.

الكلمات الإفتتاحية: الجدارات القيادية- مديري رياض الاطفال- الرشاقة التنظيمية

## Abstract

The current research aimed to identify the practicing reality of leadership competencies for kindergarten manager (productive competencies- technical competencies- administrative competencies- personal competencies- strategic communication competencies- work team leadership competencies- change leadership competencies), and to identify the importance of the degree of achievement of organizational agility in kindergarten, Measuring the differences in the leadership competencies of kindergarten manager according to (kindergarten type, kindergarten location, kindergarten capabilities), and measuring the relationship between the leadership competencies of kindergarten manager and the degree of organizational agility.

The researcher used the descriptive analytical method to verify the extent of the practice of leadership competencies of kindergarten manager in the light of organizational agility from the point of view of female teachers. The sample size was ٣٢٦ female teachers. It was applied to different departments according to the relative weight of the number of female teachers in each department relative to the total number of female teachers.

The most important findings of the research were that the relative importance of the productive competencies of the manager focused on development and innovation at work to improve the kindergartens, especially in light of the competition between the kindergartens, as well as the principals seeking to achieve the highest achievement in the kindergartens in which they work. Kindergarten has the ability to manage emergency crises as well as effective communication between kindergarten workers, and it turns out that the manager's interest in kindergarten workers and the work environment is due to the kindergarten manager's awareness of the importance of relationships in developing a sense of belonging to work and creativity in it and harmony between team members in the kindergarten and reducing quarrels between them, as well as elegant dealing and respect for others. It also turned out that organizational agility is largely achieved in kindergartens, and the results showed that there is a correlation between organizational agility and each of (administrative competences, strategic communication walls, team leadership skills, and change leadership skills).

**Key words:** leadership competencies- kindergarten manager- organizational agility

## مقدمة:

شهدت السنوات الاخيرة علي المستوي العربي والعالمي إهتمام متزايد بمرحلة الطفولة المبكرة لما لها من أهمية كبيرة في تكوين شخصية الطفل، كما أنها مرحلة متميزة وقائمة بذاتها ولها فلسفتها وأهدافها السلوكية والتعليمية المستمدة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالإمكانات والطاقات، لذلك فالإهتمام بمرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية، إذ إنه خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملاً وقد أتاحت له شتى الفرص لكي ينمو نمواً سليماً وتتوسع مداركه وتصل مهارته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة، كما يتم إشباع حاجاته المختلفة وتوجيه ميوله بالشكل الصحيح، وتنشئة أطفالنا تنشئة صحيحة يأتي من خلال إدارة ناجحة، فهي المؤسسة المسؤولة عن تيسير شتى الأمور لتحقيق أهدافها المنشودة، ورياض الأطفال مؤسسة متكاملة بكل جوانبها، ولكل واحد من مكوناتها أهميته الخاصة، فالإدارة في رياض الأطفال إحدى هذه المكونات وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الموجهة والعمليات لتنظيم الروضة، إذ تتكامل هذه العمليات وتتداخل فيما بينها لبلوغ أهدافها المنشودة (عيسى بوعلي، ٢٠١٤، ص ٤٥).

وتؤكد الدراسات الإدارية الحديثة علي ضرورة التركيز علي الجدارة وليس الذكاء والمؤهلات العلمية فقط، والتي هي بالأساس خصائص الجدارات ظاهرة وأهميتها في الانجاز والإبداع في العمل، فالجدارة مرتبطة بالمرجات فهي تركز علي ما هو متوقع من المدير داخل بيئة العمل وليس علي مدى اكتسابه من معارف ومهارات، لأن الأساس هو قدرة المدير علي تحويل وتطبيق المعارف والمهارات إلى مواقف وظروف مساعدة علي تحقيق أداء متميز في العمل، وتعد الجدارات من العوامل الأكثر أهمية لقيادة المؤسسات المختلفة لأنها تقودها إلي النجاح خاصة الروضات التي تعمل علي تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين بها، لذا يجب علي مديري الروضات امتلاك مجموعة من القدرات والجدارات القيادية التي تعمل علي تمكين الروضة من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة والتغيرات المستمرة (Antipova, 2019, p.27).

وأصبح من الضروري البحث عن أساليب تمكنهم من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير ولكي تستطيع أي روضة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير

عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع بل أن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أدائها (Su,Guangya 2015, P371).

وتوجد مبادرات لتطبيق الرشاقة التنظيمية في التعليم بداية من عام ٢٠٠٠ م في الولايات المتحدة لرغبتهم في أن يكون التعليم فعالا وكفئا بدرجة متزايدة، ولهذا لجأوا لتطبيق الأنشطة الرشيقة من أجل زيادة القيمة داخل المؤسسات التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى حسن استخدام عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في الأداء (Khavari, Arasteh & Jafari, 2016, p. 112).

ومن ثم تعد الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية وإنما هي ضرورة من ضرورات العصر الحالي للتميز وتكيف الروضات وتستجيب بفعالية لضغوط البيئة الخارجية والداخلية، فالروضات الرشيقة تتميز بأنها تهتم بالتغيير وتعتبره فرصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال استعراض الفرص المتاحة في بيئتها المتغيرة وتحويل التهديدات إلى فرص متميزة ( Mehrabi & Siyadat, 2013, p 18).

وقد أشارت دراسة (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015) إلى أن الرشاقة التنظيمية تساعد في قدرة الروضة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وأيضا توصي الدراسات والبحوث ومنها دراسة محمد رمضان (٢٠٢٠)، ودراسة عبدالوهاب المعمري (٢٠٢٠) بضرورة تنمية الجدارات لجميع العاملين في المجال التربوي وعلى رأسهم مديري المدارس والروضات بكافة أنواعها من أجل توفير الجدارات المهنية والفنية وتنظيم البرامج التي تهدف إلى ملاحقة التغيرات وانعكاسات ذلك على دور مدير الروضة. ولذلك فالروضات بحاجة إلى الجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية لروضة التعليم عن طريق تركيز الاهتمام بالعنصر البشري وعلى رأسهم المديرين والمعلمات والجهاز الإداري والعاملين.

## مشكلة البحث:

لقد تطورت مهام وأدوار مديري رياض الاطفال في النظم التربوية الحديثة، وأصبح دور مدير الروضة الآن أكثر عمقا وتعقيدا، فعليه أن يمتلك المهارة والقدرة على أن يكون قائد مبدع يتبنى رؤية استراتيجية ورسالة واضحة، ممارس، مناسف، متأمل، مطور، متغير، باحث، متواصل، متعاون، ملتزم، إلى غير ذلك من الجدارات والمهارات التي تعزز القدرات التنافسية وتحقيق جودة أداء الروضة في ضوء المعايير القومية والعالمية لجودة التعليم.

لذلك فإن ممارسة الجدارات القيادية لها تأثيرها الإيجابي في العملية الإدارية، فالقيادة الفعالة هي التي تقود الروضة إلى التغيير الإيجابي المنشود، وينقلها من حال إلى حال أفضل، وتجعلها في وضع تنافسي أقوى، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في الروضة يعتمد على نحو كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة، تستشرف بها آفاق المستقبل، وأيضا قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملمس (ليلي محمد أبو العلا، ٢٠١٣).

وقد تبين للباحثة من خلال عملها كمشرف لمكتب التربية العملية بالكلية افتقاد بعض مديري الروضات لبعض الجدارات والمهارات الادارية التي تمكن الروضة من تحقيق فعالية الجودة الشاملة للأداء بالروضة في ظل التغيرات، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث إتضح أن من أهم أسباب القصور الاداري لمديري رياض الاطفال هو ضعف جداراتهم الفنية والإدارية والشخصية والتي كان لها التأثير الواضح على مواجهة التحديات والتغيرات، حيث أشارت دراسة محمود عبد الرسول (٢٠١٣) إلي أن معظم مديري الروضات تنقصهم مهارات تكنولوجيا المعلومات، والابتكار والابداع، والتخطيط الاستراتيجي، ودراسة Maak & others(2014) ذكرت أن معظم المديرين تفتقد للجدارات والصفات والتعليم والتدريب للتعامل مع التحديات الواسعة.

ويأتي هذا البحث ليتناول مدي ممارسة الجدارات القيادية لدي مديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية، حيث أن رفع مستوى الرشاقة التنظيمية ينعكس على تحسين الأداء الإداري في بيئة الروضة، والأساليب والطرق التقليدية لم تعد ملائمة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة وهذا يحتم على المدير ضرورة



امتلاك جدارات قيادية للتكيف مع أي مستجدات في ضوء الرشاقة التنظيمية لمواجهة أي تحديات وتغييرات ومخاطر للانتقال من حالة السكون والجمود إلى حالة الحركة والتقدم، ومن ثم تتبلور مشكلة البحث الحالية في السؤال التالي " ما مدي ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهه نظر المعلمات.

### تساؤلات البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدي ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهه نظر المعلمات؟

وسوف يتم الاجابة علي هذا السؤال من خلال الاجابة علي التساؤلات

الفرعية التالية:

- ١- ما الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال (الجدارات الإنتاجية- الجدارات الفنية- الجدارات الإدارية- الجدارات الشخصية- جدارات الإتصال الإستراتيجي- جدارات قيادة فريق العمل- جدارات قيادة التغيير)؟

- ٢- ما هي الأهمية لدرجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة؟

- ٣- هل توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لنوع الروضة؟

- ٤- هل توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لمكان الروضة؟

- ٥- هل توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة؟

- ٦- هل توجد علاقة بين الجدارات القيادية لدي مديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة؟

### أهمية الدراسة:

يسهم البحث الحالي في الاتي:

- ١- وجود ندرة في الدراسات والبحوث في حدود علم الباحثة التي تناولت مفهوم الجدارات القيادية والرشاقة التنظيمية لدي مديري رياض الاطفال.
- ٢- يسهم البحث الحالي في وضع مجموعة مقترحة من الجدارات القيادية من شأنها تحسين الأداء بالروضات.
- ٣- جذب انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم نحو الاهتمام بالجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال من خلال إبراز القدرات المختلفة لمعظم الجدارات والتي يفتقر إليها القادة التربويون ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه الجدارات لديهم.
- ٤- يستمد البحث أهميته من أهمية حداثة الموضوع ومتغيراته وهو الرشاقة التنظيمية كآلية حيوية وضرورية لبيئة الروضة حتى تواجه التحديات وتسهم في عملية التغيير وما يمكن أن تؤدي إليه من تطوير واستجابة للتغيرات.
- ٥- يُسهم في تصميم وإعداد الدورات التدريبية لتطوير وتحسين الجدارات القيادية لمديري الروضات لأن الجدارات تعتبر محددًا من محددات فعالية إدارة الروضة.
- ٦- دراسة الجدارات القيادية لمديري الروضات ينعكس على تحسين الأداء للروضة ككل.

### أهداف البحث:

- ١- التعرف على الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال (الجدارات الإنتاجية- الجدارات الفنية- الجدارات الإدارية- الجدارات الشخصية- جدارات الإتصال الإستراتيجي- جدارات قيادة فريق العمل- جدارات قيادة التغيير).
- ٢- التعرف على الأهمية لدرجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة.
- ٣- قياس الفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لنوع الروضة.
- ٤- قياس الفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لمكان الروضة.
- ٥- قياس الفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة.
- ٦- قياس العلاقة بين الجدارات القيادية لدي لمديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرشاقة التنظيمية

## فروض البحث:

في ضوء تحقيق أهداف البحث من الثالث إلى السادس تم صياغة الفروض

التالية

- ١- لا توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لنوع الروضة
- ٢- لا توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لمكان الروضة
- ٣- لا توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة
- ٤- لا توجد علاقة بين الجدارات القيادية لدي لمديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة

**حدود البحث:** تتمثل حدود البحث في:

- ١- الحدود البشرية: عينة من المعلمات بمحافظة الشرقية بلغت (٣٢٦) معلمة.
- ٢- الحدود المكانية: بعض الإدارات التعليمية في محافظة الشرقية وهي (الزقازيق، منيا القمح، بلبيس، أبوحماد، فاقوس، ابوكبير، ديرب نجم، مشتول السوق، كفر صقر، أولاد صقر، الابراهيمية، ههيا، العاشر من رمضان، الحسينية)
- ٣- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

**منهج البحث:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات ووصف وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع وتحليلها وتفسيرها والوصول الى النتائج ومناقشتها.

**أدوات البحث:**

وفقاً للمنهج الذي تم اتباعه في هذا البحث قامت الباحثة بتصميم الأدوات

التالية لتحقيق أهداف البحث:

- ١- استبيان مدي ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال من وجهه نظر المعلمات.(اعداد الباحثة)
- ٢- استبيان درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة. (اعداد الباحثة)

## مصطلحات البحث:

قامت الباحثة بتعريف مصطلحات البحث اجرائيا بما ينطبق مع متغيرات البحث وتمثلت في الآتي:

## الجدارات القيادية:

يصف أحد المعاجم الإدارية مصطلح(الجدارة) (والتي مصدرها اللغوي جدر)كفاءة)، وتعني أن يقوم الشخص بالعمل المنوط به بالمستوى اللائق، ونظام الجدارة هو نظام في الإدارة يعتمد على سياسة الاختيار والترقية على مستويات الكفاءة والجدارة الشخصية التي تحدها الامتحانات التنافسية وتقارير الكفاءة) ياسر سرحان، ٢٠١٤، ص ٣١٣).

والجدارة أيضاً هي القدرة على ترجمة أو تحويل الأفكار إلى تطبيقات، والقدرة علي تنفيذها وفقاً لأعلى المعايير (Kanter, 2004, p119).

وتعرف الجدارات القيادية إجرائيا بأنها مجموعة السلوكيات التي يمتلكها مديري رياض الاطفال، والتي تساعد علي تنفيذ المهام والاعمال الموكلة له بكفاءة ومهارة عالية وذلك لتحقيق أهداف مرحلة رياض الاطفال.

## مديري رياض الأطفال:

هو المسئول عن إدارة رياض الأطفال بما فيها الاطفال والمعلمات وإدارة جميع المرفقات داخل الروضة، ويمتلك مدير الروضة مجموعة من الخبرات والمهارات المتنوعة التي تساعد على إدارة الروضة بكل سهولة لتساعد على تحقيق الأهداف التعليمية داخل الروضة (رضا المواضية ومحمد الزعبي، ٢٠٢٠، ص ٨٧).

ويعرف مديري رياض الاطفال إجرائيا بأنه المسئول عن إدارة الروضة والتي يتم تعيينه من مديرية التربية والتعليم ويقوم بأداء الوظائف الإدارية الخاصة بتسيير أعمال الروضة كالتهيئة والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والتقويم والرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة.

## الرشاقة التنظيمية

تُعرّف بأنها القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة (Dongback & Ariel, 2008, p136). وهي سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (مروان المصري، ٢٠١٦، ص ٢٧٠).

وتعرف الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها جميع الممارسات والأساليب التي تنتج للروضة مواكبة التغيير، وسرعة التعامل بفعالية وابتكار، بل والاستفادة منها في تحسين قدرتها المؤسسية، وبما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال \_ الرشاقة التنظيمية.

### المحور الأول: الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال:

#### أولاً: تعريف الجدارات القيادية:

تعرف بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات وميزات شخصية أخرى حاسمة تلزم القيادات للسعي للنجاح والتطوير المهني وإنتاج أداء بشكل أفضل (أمل أحمد، ٢٠١٨، ص ٥٢).

كما تعرف الجدارات القيادية أيضاً بأنها مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (مصطفى النواصرة، ٢٠١٩، ص ٢٦).

وتعرف الجدارة القيادية أيضا بأنها ما يمتلكه المدير من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة الروضة علي المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (عزة الحسيني، ٢٠١٥، ص ١٨).

### ثانيا: أبعاد الجدارت القيادية لمديرى رياض الأطفال:

(١) الجدارت الإنتاجية: وتعني القدرة على الخلق والإبداع، وأن يكون المدير مصدرا للأفكار الجديدة، والميل للتطوير المهني، وقادراً على توفير المناخ الذي يعين المعلمات والعاملين على المشاركة الخلافة، والمبادرة والإبداع، وذلك بما يظهره نحوهم من محبة وانفان وبما يقدمه من أفكار نيرة ومقترحات تستثير تفكيرهم وتشدح همهم للعمل (محمد العمارة، ٢٠١٢، ص ١٠٠).

ويشير محمد العجمي (٢٠١٣) الي جدارت المدير الانتاجية والتي تتمثل في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنين في حلولها والتوصل إلى الآراء الجديدة، وهي ضرورية للنجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ويمكن القول بأن مستوى تحقيق القيادات الإداية للجدارة الإنتاجية تشمل السمات الخاصة بأسلوب المدير فى تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والإرتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا وذلك لتحقيق الاهداف المرجوه للروضة وقدره علي حل المشكلات الطارئة وخاصة في ظل التغيرات المعاصرة.

(٢) الجدارت الفنية: يعرفها نابف الرحيلي (٢٠١٧) هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تمارسه الروضة ويكون مميزا بمعرفة وخبرة العاملين بها، بالإضافة إلى القدرة على استخدام المعلومات والطرق والوسائل المتاحة في كيفية إنجاز الأعمال، وترتبط الجدارت الفنية بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه الجدارة بالدراسة والتدريب (محمد العمارة، ٢٠١٢، ص ١٠٣).

وتخلص الباحثة بأن مستوى تحقيق القيادات الإدارية للجدارات الفنية يشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للمدير وقدرة علي إدارة الروضة بروح من العدالة بين المعلمات والعاملين بها، والتدريب علي إستخدام البرمجيات والحاسب الآلي للعمل بكفاءة في ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات.

(٣) **الجدارات الادارية:** وتتمثل في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة وظائفه الادارية بما يتلاءم وتحقيق أهداف الروضة، وبما يكفل تحقيق متطلبات العاملين واشباع احتياجاتهم. وتعتبر الجدارات الإدارية العمود الفقري للممارسة المهنية لطريقة العمل ويشير محمد البدوي (٢٠٠٦) إلي مجموعة من الجدارات الإدارية تتمثل في الآتي:

١- تكوين علاقات قوية مع الآخرين وتقبلها، ومساعدة الأفراد على التفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافهم العامة.

٢- القدرة على تحليل المواقف.

٣- القدرة على مشاركة الآخرين داخل وخارج الروضة.

٤- فهم مشاعر الآخرين والعمل الكشف عن مشاعرهم الايجابية والسلبية.

٥- القدرة على تطوير البرامج التي تشبع حاجات العاملين. (ص ١٩٠-١٩١).

اما ماجد محفوظ (٢٠٠٩) فيري أن الجدارات الإدارية تتضمن الآتي:-

١- مهارة الاقناع والتأثير في الاخرين.

٢- مهارة المشاركة الهادفة.

٣- مهارة اتخاذ القرار .

٤ مهارة استخدام أساليب القيادة حسب طبيعة الموقف. (ص ١٤٧)

ويمكن الإشارة بأن مستوى تحقيق القيادات الإدارية لهذه الجدارة يشمل السمات الخاصة بأسلوب المدير في التأثير على الآخرين، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج المدير وخبرته ومهاراته الإجتماعية والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية.

(٤) **الجدارات الشخصية:** تعرف بأنها مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية

والعقلية والانفعالية والابتكار للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر في

سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له (محمد العجمي، ٢٠١٣، ص ١٨٤)،

ومن تلك المهارات القدرات الجسمية والسمات الشخصية للمدير والقدرات العقلية والابتكار والقدرة على ضبط النفس وهي مهارات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة (محمد عابدين، ٢٠١٢، ص ٩٠ - ٩١).

ومن الجدارات الشخصية أيضا والتي يجب أن يتمتع بها مديري الروضات حسن السير والخلق والاستقامة في السلوك واحترام قيم المجتمع والالتزان النفسي والقدرة على ضبط النفس والتمسك بالسلوك التربوي القويم والثقة بالنفس وبالآخرين لتكون الثقة أساس التعامل مع المعلمات والمجتمع واللباقة والتفاوض والقدرة على التعاون وتوفير الجو التعاوني بين المعلمات والذكاء المرتفع وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع وتصحيح المفاهيم والالتزام بأخلاقيات المهنة والقدرة على استثمار الوقت بصورة إيجابية (عارف عطاوي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٦).

(٥) **جدارات الإتصال الإستراتيجي:** ركزت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠١٥) على التوجّه والاتّصال الاستراتيجيّ الفعّال والقيادة وبناء وإدارة الشّركات، وإدارة المخاطر والأزمات، والذكاء العاطفيّ، واتّخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، ويشير (Johnston & Williamson 2014) إلى أن يتفهم المدير نقاط القوة والتحديات في المؤسسة، ويكون بارع في تحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة كما أنه يمكنه معالجة التحديات التي تواجهه ويتميز المدير بتقدير أهمية الانفتاح وإدراك أهمية اتخاذ القرارات المناسبة.

(٦) **جدارات قيادة فريق العمل:** يشير سلامة حسين (٢٠٠٥) إلى أن المدير الفعال هو الذي يشجع فريق العمل على تطوير أنفسهم وأساليب العمل والقدرة على الحوار وإدارة النقاش وإقناع الآخرين والتأثير بهم وأن يكون إيجابي ذي كفاءة وقدرة على أداء المهام، كما أن المدير الفعال لا يعمل بمفرده وإنما يشارك الآخرين بأسلوب أو بآخر لتطوير العمل الجيد من خلال الحوار والنقاش معهم، هذا لأن المدير يصغي ويستمتع جيداً إلى ما يقوله الآخرين ويسهم في إيجاد بيئة ومناخ جيد للعمل يكون أكثر تكاملاً واتحاداً، وتناغماً وتآلفاً، ويشمل الحوار والنقاش الذي يؤثر على نحو مباشر في تفاعل العاملين مع بعضهم، مما ينعكس إيجابياً على العمل بالروضة.



(٧) **جداريات قيادة التغيير:** قيادة التغيير هي عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير، أو هي سلسلة من المراحل التي من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد (سلطان الثبيتي ٢٠١٤، ص ٢٦).

يرى عاطف المكاوي (٢٠١٢) بأن قيادة التغيير تتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والعاملين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور العاملين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. وإن إدارة التغيير من المهارات الأساسية لدى مدير الروضة في إدارته للعاملين في بيئة الروضة وفق الرغبة والاحتياج الفعلي الناتج من القلق والتوتر نحو جانب من جوانب إدارة الروضة التي تحتاج إلى تغيير وتطوير نحو الأفضل، وتقع أحداث التغيير للأفراد سواء رغبوها في ذلك أو لم يرغبوا وسواء تعلموا واستفادوا من هذه الخبرة أم لا فان هذا راجع لهم (ديفيز وآخرون، ٢٠٠٧).

### ثالثاً: مهام ومسؤوليات قائد التغيير:

لقد تغير الدور الذي يقوم به مدير الروضة من الدور التقليدي إلى أدوار أكثر تعقيداً وذات أهمية في إحداث التغيير في الروضة، لذلك حدد التربويون عدداً من المهام والمسؤوليات التي لا بد أن يقوم بها قائد التغيير ليكون قادراً على قيادة التغيير وفق الأسس العلمية التي تساعده في تحقيق الأهداف التي تسعى الروضة لتحقيقها من خلال التغيير، ومن هذه الأدوار

- ١- يجب على قادة التغيير مساعدة العاملين بالروضة على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير بدقة وشفافية وطمأنتهم بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم.
- ٢- لا بد للمدير أن يهتم اهتماماً كبيراً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل كل جهد ممكن من أجل إنجاز عملية التغيير.

٣- يجب أن يعي قادة التغيير أن تشكيل أي عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الست التالية، وهي المعرفة الواسعة والرؤية الثابتة والإيمان الراسخ والمبادرة والتدريب والتطوير. (سيد عرفة، ٢٠١٢، ص ١٣١).

### رابعاً: معوقات ممارسة مديري رياض الاطفال للجدارات القيادية وما هي مقترحاتك لتحسين جداراته القيادية

١- غموض مفهوم الجدارات القيادية للغالبية العظمى من مديري رياض الاطفال، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تعزيز مفهوم الجدارات القيادية وأهميتها في تحسين الأداء بالروضة بعقد دورات تدريبية وتفعيل الشراكة بين الإدارات التعليمية والروضات لعقد لقاءات تُرسخ الأخذ بالجدارات في ضوء الرشاقة التنظيمية.

٢- صعوبة قياس الأداء الفعلي للقيادات بالروضة ويمكن التغلب على ذلك من خلال قياس احتياجاتهم التدريبية وتصميم البرامج التدريبية لمواجهة ذلك وتشجيعهم على التعلم الذاتي والوصول للأداء المتميز.

### المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية

#### مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility :

قد يختلف مفهوم الرشاقة التنظيمية طبقاً لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذي يتبنى تطبيق هذا المفهوم، إلا أن معظمها يدور حول مفهوم الرشاقة، فمنها من عرفها بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغيرات في بيئة العمل المضطربة بفعالية والاستجابة لتلك التغيرات في الوقت المناسب من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية وتحقيق الكفاءة مع الأخذ في الاعتبار لعامل التكلفة (Chen, Jin and Others, 2011, PP.2-3).

وأيضاً عرفها Guangya بأنها قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية واغتنام الفرص واستثمار الكفاءات وتدعيم الاستباقية (Su, Guangya, 2015 P.371).

وأشار Seo and Paz الي الرشاقة التنظيمية كمجموعة من العمليات التي تسمح للروضة بإستشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والإستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب من حيث التكلفة، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات العاملين (Seo and Paz 2008,p136).

### أهمية الرشاقة التنظيمية:

يرى (Atkinson & Moffat, ٢٠٠٥) أنّ أهمية الرشاقة التنظيمية تتحدد بالنقاط التالية:

- ١- توقع المخاطر والفرص.
- ٢- سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ٣- توفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.
- ٤- التحسين المستمر وإدارة المخاطر.
- ٥- الكفاءة والفاعلية.
- ٦- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.

### أهداف الرشاقة التنظيمية:

تحقق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات أهدافاً لا غنى عنها، لا سيما مع ما يُحيطها من متغيرات مستمرة، وهذه الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي، وفقاً لما أورده (Hossein et al., 2013).

- ١- توفير الرضا للعاملين.
- ٢- التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة بنوع من التكيف.
- ٣- المرونة المهنية والتي تعمل علي القدرة والكفاءة في العمل في مهام مختلفة.
- ٤- تعلم طرق جديدة لأداء الوظائف والمهام وتعلم مهارات جديدة لإعادة تنظيم
- ٥- وظيفة أو مهنة جديدة.

### عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها الروضات الرشيقة:

#### ١- استشعار التغيير Sensing Change :

وتعني قدرة الروضة على تحديد عوامل التغيير التي تحدث في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في

المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف الروضة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة، والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة، لتحقيق النجاح المنشود (Chen, Jin and Wang, Deliang and Pan,Sha 2011, PP.2- 3).

### ٢- سرعة الاستجابة للتغيير **Rapid of Responding to Change** :

وتعني قدرة الروضة على تشخيص التغيير والتفاعل معه، والاستجابة له بنفس سرعته وفي الوقت المناسب، فمن المهم أن تواكب الروضة سرعة التغيير والاستجابة له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب بفعالية وفي أقصر وقت ممكن (Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad, 2012, P.2539) & (Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafiepur, Davood , 2013 , P.19).

### ٣- الاستباقية **Proactive** :

وتعني قدرة الروضة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سبابة في ذلك عن غيرها في سوق العمل، فلكي تحافظ الروضة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر فمن المهم أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد لكي تواكبه، كتقديم خدمات بطرق جديدة أو أنشطة وطرق تدريس مبتكرة تسهم في تحقيق أهدافها بدلا من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير، فلا بد أن تتحكم الروضة في التغييرات التي تحدث من حولها باستشعاره وتحديده ومحاولة التنبؤ به وتوقعه، ومن ثم الاستعداد له وسرعة الاستجابة له، واتخاذ إجراءات استباقية أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة (Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen, May2013, P.317) & (Harraf, Abe and Others, 2015, P.675).

### ٤- اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية: **Competitive Advantages**

وتعني قدرة الروضة على مواجهة التغييرات والاستفادة منها من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط

قوة لها، ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها في تحقيق أهدافها بفعالية مما يؤهلها إلى التقدم بل والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغيرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة (Su, Guangya, P373) (Soheila and Siyadat, & Mehrabi, (Sayed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen, May2013, P317

#### ٥- الابتكار Innovation :

وتعني قدرة الروضة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو تقديم خدمات مبدعة ومتميزة، وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة تؤهلها لأن تسبق غيرها في كسب رضا أولياء الامور (Almahamid, Soud Mohammad, 2013, P10)

#### ٦- الاعتماد على الكفاءات Competencies:

من المهم أن تعتمد الروضة في عملها على قيادات ومعلمات وعاملين يمتلكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها بل ويفهمون جيدا حجم التحديات التي تواجه الروضة، ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك والعمل بأقصى جهد لتحقيق أهداف الروضة بفعالية (Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafieepur, Davood, 2013 , P19)

#### مقترحات لتحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية في رياض الاطفال:

تخلص الباحثة لمجموعة من المقترحات لتحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية في رياض الاطفال، حيث أن الهدف الأساسي في السعي إلى تحقيق وتحسين الرشاقة التنظيمية هو أن تكون الروضة في حالة تأهب لإدراك الإشارات الواردة من بيئاتها الداخلية والخارجية والتي تحتاج إلى الإستجابة بشكل مناسب، وتتطلب الإستجابة إعادة تنظيم الموارد والعمليات وحتى الأهداف إذا كانت التغيرات كبيرة، ومع معالجة المعلومات الواردة، فإن الروضة لديها الفرصة للتعلم وتحسين كفاءاتها، ويمكن تعزيز وتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية من خلال ما يلي:

#### ١- تحسين مستوي رشاقة الاستشعار في الروضة من خلال:

- تتبع التغيرات التي تحدث في المجتمع المصري وتأثير ذلك علي الروضة.

- تدريب المديرين والمعلمات والعاملين بالروضة علي تحليل التغيرات البيئية وما بها من فرص وتهديدات وهذا ما يتم عمله في الروضات المتقدمة للجودة والإعتماد.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة قدرة المديرين والمعلمات والعاملين علي استشعار التغيرات البيئية وتحسين مهاراتهم المتعلقة بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليه.
- تحليل أسباب التغيرات التي تحدث في مستوي متطلبات المجتمع من خدمات ومخرجات، ومحاولة التنبؤ بهذه المتطلبات.

## ٢- تحسين مستوي رشاقة اتخاذ القرارات والرشاقة الاستراتيجية للروضة من خلال:

- عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغيرات المحيطة
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- تدريب المديرين والمعلمات والعاملين بالروضة علي وضع الخطط اللازمة للتكيف مع مختلف الظروف والتغيرات البيئية المحيطة.
- وضع آليات وخطط إجرائية لضمان التوافق المستمر بين عملية التغيير وبين رغبات احتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير.
- عقد لقاءات دورية بين جميع المديرين بمختلف الروضات لتبادل الخبرات بينهم.

## ٣- تحسين مستوي الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة إدارة التغيير في الروضة من خلال

- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الروضة.
- تطوير قواعد البيانات واستيفائها لكافة أنشطة الروضة.
- تدريب المديرين والمعلمات والجهاز الإداري علي سبل توظيف التكنولوجيا في إنجاز الاعمال المختلفة داخل الروضة ومواجهة التحديات أو استغلال الفرص المتاحة.
- تدريب المديرين والمعلمات والجهاز الإداري علي الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية بين الروضات .

- توفير وسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع المستفيدين.

## توصيات تطوير الجدارات القيادية لدي مديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية وما توصل إليه البحث الحالي.

- ١- تدعيم الجدارات القيادية لدي مديري رياض الاطفال من خلال دعم استراتيجية العمل الجماعي بالروضة لضمان نجاح إجراءات التخطيط الإداري .
- ٢- ضرورة توضيح مهام ومسؤوليات المعلمات والعاملين بالروضة لضمان توجيه فعال وإنشاء نظام للتواصل الفعال ونظام للتحفيز لضمان جودة الأداء ونظام للرقابة لضمان جدارات تنظيمية متميزة.
- ٣- مشاركة كافة المعلمات والعاملين بالروضة عند اتخاذ القرارات ومراعاة الصدق والشفافية عند التعامل.
- ٤- تقديم برامج تطويرية لمديري رياض الاطفال في مجال الجدارات القيادية مبنية على تحديد الاحتياجات التربوية والكفايات والجدارات المهنية القيادية الادارية اللازمة للوصول إلى الجدارات القيادية التنافسية والمتوافقة مع الاحتياجات المستقبلية ووفق رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ٥- مساعدة ودعم مديري رياض الاطفال حتى يتمكنوا من بناء رؤية واضحة للمستقبل في ظل التغيرات الحادثة.
- ٦- تحفيز وتشجيع مديري رياض الاطفال لدعم التغيير والتطوير.
- ٧- تشجيع مديري رياض الاطفال على اتخاذ القرار للمبادرات والمخاطر والخروج من الأطر التقليدية لأداء وظائفهم وتمكينهم من مشاركة المعلمات والعاملين لتحقيق الأبداع المهني والأكاديمي والاداري للارتقاء بالجدارات القيادية وتحقيق الرشاقة التنظيمية.
- ٨- يقوم مديري رياض الاطفال بتعزيز العمل الجماعي وتشجيع فرق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي لديهم، وتدعيم ثقافة المشاركة وذلك بتحقيق الرشاقة التنظيمية التي توصل على العمل الجماعي بين جميع العاملين بالروضة.

٩- مشاركة مديري رياض الاطفال والمعلمات بتقديم الاستشارات العلمية والأكاديمية لمؤسسات المجتمع المختلفة في نشاطاتها الثقافية والاجتماعية والتوعوية من أجل الاسهام في تحقيق ميزة تنافسية.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: دراسات تناولت الجدارات القيادية:

١- دراسة (Hamd 2018) هدفت الى التعرف علي درجة ممارسة الكفاءات التعليمية الأساسية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، وتكونت عينتها من ١٢٥ معلماً جرى اختيارهم عشوائياً، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من ٥٠ فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات)كفاءات شخصية، كفاءات لإدارة الفصل الدراسي، والتفاعل مع الأطفال، كفاءات مهارات التدريس، الكفاءات التعليمية للعلاقات الإنسانية، ومجال النمو المهني)،وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة البكالوريوس من ناحية والدبلوم والدراسات العليا من ناحية أخرى، وكانت الاختلافات لصالح البكالوريوس في "الكفاءات الشخصية، ووجود فرق إحصائي كبير بين سنوات الخبرة ١٠ سنوات وأكثر من ٥ سنوات لصالح ١٠ سنوات وأكثر في الكفاءات التعليمية للعلاقات الإنسانية، وأوصت الباحثة بتنظيم دورات تدريبية لأن ذلك سيساهم في زيادة كفاءة ومهارات المعلمات.

٢- دراسة ( Chan 2018) هدفت إلى الكشف عن نتائج القيادة الاستراتيجية في رياض الأطفال في هونغ كونغ، وتناقش الدراسة التحديات التي تواجه مديري رياض الأطفال في هونغ كونغ والحاجة إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية، وكانت عينة الدراسة مديري رياض الأطفال، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التفكير العادل والمرن لدي المديرين ورغبتهم في التطوير المهني المستمر أمر حاسم في قيادة رياض الأطفال اليوم، وتشير أيضاً إلى أن نكاه المديرين مهم لممارسة القيادة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في التحقيق من ممارسات المديرين في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، والحاجة إلى مزيد



من استكشاف مدى كفاءة مديري رياض الأطفال في ممارسة القيادة الاستراتيجية والآثار المترتبة على تطوير برامج الإعداد.

٣- دراسة حنان الأحمري (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال من خلال تشخيص الواقع ومقترحات التطوير، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وكانت عينتها (٥٥) مديرة من رياض الأطفال بشرق وجنوب الرياض، كما استخدمت استبانة مكونة من ثلاث محاور (واقع القيادة التربوية، متطلبات القيادة التربوية، ومعوقات القيادة التربوية) وأشارت أهم النتائج إلي أن المتوسط العام لواقع مهارات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تدرکہا المديرات كانت مرتفعة، كما أشارت إلي أن المديرات الأكثر خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) كن الأكثر موافقة على واقع القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة مقارنة بذوات سنوات الخبر أقل من سنة، وذوات سنوات الخبرة من ١-٥، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المديرات باختلاف الدورات التدريبية في ادراكهن لدور القيادة التربوية، وعدم وجود فروق بين المديرات الحاصلات على دبلوم تربوي والحاصلات على بكالوريوس تربوي في واقع ممارسة مهارا القيادة التربوية.

٤- دراسة سعد مبارك (٢٠١٣) هدفت الي التعرف على الجدارات القيادية التربوية وأثرها في إدارة التميز في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على نوعية الجدارات القيادية السائدة في المستويات الإدارية المختلفة بوزارة التربية والتعليم ومدى التمكن منها، وعناصرها ونوع الثقافة التنظيمية والعوامل الديموغرافية الوسيطة وأثرها على إدارة التميز، وتوصلت الدراسة للنتائج بارنفاع لجميع المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأعداد واختيار القيادات التربوية من ذوي الجدارات الإدارية والتي تملك المعرفة والحكمة والقرار السليم، وضرورة أعداد وتوصيف دقيق لكافة الوظائف الإدارية، وتنمية وتطوير الجدارات الإدارية لدى القادة من خلال التدريب وتدعيم الثقافة التنظيمية والتميز في الأداء التعليمي بالتخطيط السليم.

٥- دراسة رؤي القناديلي (٢٠١٢) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف علي الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة كمرحلة نموذجية، ومن ثم تطبيقه على مديرات رياض الأطفال بالمملكة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن ممارسة مديرة الروضة للمهارات الإدارية كانت ضعيفة وجاء محور المهارات التربوية في المرتبة الأولى، ثم جاءت المهارات الإدارية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاءت المهارات الفنية وفي المرتبة الاخيرة جاءت المهارات الإنسانية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة الدراسة على الإستهانة وفق متغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل التربوي. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة الدراسة على الإستهانة وفق متغير مبنى الروضة ومتغير سنوات الخبرة.

٦- دراسة (Akhahatani et al (2011) التي هدفت الي التعرف على شخصية وأنماط القيادة لدى مجموعة من المديرين في ماليزيا وأثر الأنماط القيادية في قيادة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أنّ المديرين يتمتعون بشخصية منفتحة على الآخرين واستقرار عاطفي، وإلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين قيادة التغيير وأسلوب القيادة التشاركية؛ لأنّ التغيير يتطلب عملاً جماعياً تشاركياً لا فردياً.

وقد أستفاد البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة في وضع أدواته وبناء استبيان الجدارات القيادية لدي مديري رياض الاطفال وبناء بنودة، وكذلك الاستفادة من نتائج هذه الدراسات حيث اتفقت نتائج بعض الدراسات مع البحث الحالي، وأيضاً الاستفادة من الاطار النظري لهذه الدراسات.

### ثانياً: دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية

١- دراسة منار منصور (٢٠٢٠) هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية، واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (٧٢) عضو

هيئة تدريس بكلية التربية في جامعة المنصورة، وكشفت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات، وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة، ووافق أعضاء هيئة التدريس على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم كما وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري، ومتطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجة كبيرة

٢- دراسة هالة مغاوري (٢٠١٦): هدفت الي التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وتحديد عناصرها التي تتميز بها المؤسسات الرشيفة، ودراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وكذلك التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها ووضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله توصلت لمجموعة توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

٣- دراسة (٢٠١٥) Harraf and Others هدفت إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وتوضيح الإطار المفاهيمي لها والأسس والمحددات التي تركز عليها واستخدم المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى توضيح الإطار العام للرقابة التنظيمية يعتمد على عشر ركائز ثقافة الابتكار التمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال وتحليل متطلبات العمل والاستجابة وإدارة العمليات والمرونة في الهيكل التنظيمي والاهتمام بالتعليم التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى الاهتمام بنشر ثقافة الرقابة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

وقد أستفاد البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة التنظيمية في وضع أدواته وبناء استبيان درجة تحقق الرقابة التنظيمية في الروضة

وبناء بنودة، وكذلك الاستفادة من نتائج هذه الدراسات حيث انفتحت نتائج بعض الدراسات مع البحث الحالي، وأيضاً الاستفادة من الأطار النظري لهذه الدراسات.

### خطوات البحث وإجراءاته:

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

### أولاً: منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من مدي ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرشاقة التنظيمية من وجهه نظر المعلمات.

### ثانياً: مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الشرقية وبلغ عددهن (٢١٤٥) 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 ٠.٠٩٥ وتساوي ١.٩٦

d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

وبعد تطبيق القانون بلغ حجم العينة 326 معلمة تم توزيعهن على الإدارات المختلفة حسب الوزن النسبي لعدد المعلمات في كل إدارة بالنسبة للعدد الكلي للمعلمات كما موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة

العينة	الوزن النسبي	عدد المعلمات	المراكز الإدارية
54	16.50	354	الزقازيق
37	11.28	242	منيا القمح
23	7.09	152	بليبس
33	10.02	215	أبو حماد
31	9.60	206	فاقوس
19	5.78	124	ابوكبير
30	9.32	200	ديرب نجم
12	3.82	82	مشتول السوق
20	6.06	130	كفر صقر
8	2.47	53	أولاد صقر
12	3.73	80	الابراهيمية
20	6.01	129	ههيا
15	4.66	100	العاشر من رمضان
12	3.64	78	الحسينية
326	100.00	2145	اجمالي

المصدر: (التوجيه العام لرياض الأطفال، مديرية التربية والتعليم، محافظة

الشرقية، ٢٠٢١)

وفيما يلي وصف لعينة البحث:

### ١- نوع الروضة التي يعمل بها المديرين:

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث الميداني وفقا لنوع الروضة التي يعمل بها المديرين

النسبة المئوية	العدد	نوع الروضة
57.36	187	عربي
42.64	139	لغات/تجريبية
100	326	إجمالي

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميداني.

ويتضح من الجدول السابق أن (٥٧.٣٦%) من الروضات بعينة البحث

الميداني كانت روضات عربي و(٤٢.٦٤%) روضات لغات.

## ٢- مكان الروضة التي يعمل بها المديرين:

جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث الميداني وفقا لمكان الروضة التي يعمل بها المديرين

مكان الروضة	العدد	النسبة المئوية
قرية	178	54.60
مدينة	148	45.40
إجمالي	326	100

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميداني

ويتضح من الجدول السابق أن (٥٤.٦٠%) من الروضات بعينة البحث الميداني كانت من الروضات بالقرى، و(٤٥.٤٠%) من الروضات بالمدن.

## ٣- إمكانات الروضة التي يعمل بها المديرين:

جدول رقم (٤) توزيع عينة البحث الميداني وفقا لإمكانات الروضة التي يعمل بها المديرين

إمكانات الروضة	العدد	النسبة المئوية
ضعيفة	66	20.25
محدودة	126	38.65
متوفرة	134	41.10
إجمالي	326	100.00

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات البحث الميداني

ويتضح من الجدول السابق أن (٢٠.٢٥%) من الروضات كانت إمكاناتها ضعيفة، و(٣٨.٦٥%) من الروضات كانت إمكاناتها محدودة، و(٤١.١٠%) من الروضات كانت إمكاناتها متوفرة.

## أدوات البحث:

## أدوات جمع البيانات:

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، مكان الروضة، إمكانات الروضة، مستوى التعليم، عدد سنوات خبرة المدير الحالي في الوظيفة)، ووفقاً للمنهج الذي تم اتباعه في هذا البحث قامت الباحثة بتصميم الأدوات التالية لتحقيق أهداف البحث:

١- استبيان واقع ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات (اعداد الباحثة).

٢- استبيان درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة. (اعداد الباحثة)

### أولاً: استبيان واقع ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال من وجهة نظر المعلمات (اعداد الباحثة):

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

١- تحديد الهدف من الإستبيان وهو الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال.

٢- الاستقراء النظري والدراسات السابقة ومنها (Chan, 2018)، ودراسة حنان الأحمري (٢٠١٧)، ودراسة هالة مغاوري (٢٠١٦)، ودراسة سعد مبارك (٢٠١٣).

٣- الإستبيان في صورته الأولية: تم إعداد الإستبيان مبدئياً وفقاً للتعريف الاجرائي للجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال، حيث إشمئل الإستبيان على سبعة محاور تتضمن (٤٢ بند موزعة كالتالي (٦) لكل محور، ثم تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في مجال التخصص أصول التربية وتربية الطفل بلغ عددهم (١٠) خبراء، لتحديد مدى صلاحية ومناسبة بنود الإستبيان التي تمثلها، وكذلك للتأكد من عدم وجود أي عبارات غير مناسبة أو تحمل أكثر من معنى وإضافة أي مقترحات.

٤- تصحيح الإستبيان: استخدمت الباحثة طريقة ليكرت في تقدير درجات الإستبيان خمس استجابات متدرجة لكل بند لقياس مستوي تحقق الإستبيان وهي (يتحقق بدرجة كبير جداً، يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة قليلة، يتحقق بدرجة قليلة جداً) وأعطيت لها القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

٥- اجراءات تطبيق أدوات البحث: قامت الباحثة بتطبيق أدوات البحث على عينة من معلمات الروضة وذلك خلال الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢١ وقامت الباحثة بجمع البيانات عن طريق الإستبيان بالمقابلة الشخصية للمعلمات.

### حساب الصدق والثبات للأدوات المستخدمة:

تم التطبيق الأولي للإستبيان على عينة من معلمات الروضة 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) حساب الصدق:

صدق المقاييس: قدرته على قياس ما وضع من أجله أي مدي قدرته لقياس الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال، وأيضاً قياس مدى تحقق الرشاقة التطبيقية في روضات رياض الأطفال.

#### أ- طريقة صدق المحكمين:

قامت الباحثة بالاعتماد على رأى المحكمين المتخصصين فى مجال الطفولة المبكرة وأصول التربية وطرق تدريس رياض الاطفال وتربية الطفل بلغ عددهم (١٠) محكمين، حيث طلبت منهم إبداء رأيهم حول ما يرونه مناسباً من إضافة أو حذف أو تعديل حول الفقرات، ومناسبة المصطلحات للعمر الزمنى، وسلامة الصياغة اللغوية، وتراوحت نسبة الاتفاق على بنود المعيار ما بين (٩٠-١٠٠%) وفى ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة على بعض البنود، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين واقتراحاتهم وتعديلاتهم للاختبار فى صورتها النهائية مؤشراً على صدق محتوى الاختبار إلى جانب ما أسفر عنه التجريب المبدئى من وضوح البنود وقدرتها على التمييز بين استجابات المعلمات ووصلت الي ٩٠%.

#### ب- قياس الصدق الداخلى أوالاتساق الداخلى لمقياس الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال:

وتم حساب صدق البنود بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجات البنود والدرجة الكلية للبعد الذى تنتمى له وتم قياسه من خلال تقدير معامل الإرتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور، كانت النتائج كما بالجدول رقم (٥).



جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لمقياس الجدارت القيادية  
لمديرى رياض الأطفال

م	الجدارت الإنتاجية	الجدارت الفنية	الجدارت الإدارية	الجدارت الشخصية	جدارت الإتصال الإستراتيجى	جدارت قيادة فريق العمل	جدارت قيادة التغيير
١	**٠.٥٣١	**٠.٤٨٢	**٠.٦٨٢	**٠.٤٧١	**٠.٥٤٨	**٠.٣٩٨	**٠.٦٢١
٢	**٠.٤٦٦	**٠.٥٥٣	**٠.٥٢٩	**٠.٤٧٧	**٠.٦٥٢	**٠.٣٢١	**٠.٧٠٢
٣	**٠.٣٩١	**٠.٦٠١	**٠.٣٨١	**٠.٥٨١	**٠.٣٨٨	**٠.٥٣٦	**٠.٦٧٨
٤	**٠.٦٠٢	**٠.٥٩٩	**٠.٤٨٥	**٠.٥٠٢	**٠.٤٨٩	**٠.٣٧٨	**٠.٤٠٨
٥	**٠.٥٠٢	**٠.٣٠٤	**٠.٦٥٤	**٠.٦٠٨	**٠.٥٣٨	**٠.٤٥٠	**٠.٣٦١
٦	**٠.٤٣٨	**٠.٤٨٨	**٠.٧٣١	**٠.٧٢٢	**٠.٦٠٧	**٠.٦٢٤	**٠.٥٢٢

ويتضح من الجدول السابق:

- **بالنسبة للبعد الأول: الجدارت الإنتاجية:** اتضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٣٩١ و ٠.٦٠٢ 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 الثانى: الجدارت الفنية:** اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٣٠٤ و ٠.٦٠١ 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: الجدارت الإدارية:** اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٣٨١ و ٠.٧٣١ 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: الجدارات الشخصية:** اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٤٧١ و ٠.٧٢٢ 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.

• **بالنسبة للبعد الخامس: جدارات الإتصال الإستراتيجي:** اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٣٨٨ و ٠.٦٥٢ 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.

• **بالنسبة للبعد السادس: جدارات قيادة فريق العمل:** اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٣٩٨ و ٠.٦٢٤ 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.

• **بالنسبة للبعد السابع: جدارات قيادة التغيير:** اتضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٣٦١ و ٠.٧٠٢ 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 للمقياس:

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين درجات البنود والدرجة الكلية للإستبيان الجدارت القيادية لمديري رياض الأطفال

م	الابعاد	معامل الارتباط
١	الجدارت الإنتاجية	0.522**
٢	الجدارت الفنية	0.728**
٣	الجدارت الإدارية	0.496**
٤	الجدارت الشخصية	0.415**
٥	جدارت الإتصال الإستراتيجى	0.607**
٦	جدارت قيادة فريق العمل	0.488**
٧	جدارت قيادة التغيير	0.557**

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية للإستبيان دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتراوحت بين ٠.٤١٥ و ٠.٧٢٨ مما يدل على الصدق الكلى للمقياس ككل.

### (٢) ثبات إستبيان الجدارت القيادية لمديري رياض الأطفال:

تم قياس الثبات بإستخدام طريقة الإحتمال المنوالى، وتصلح هذه الطريقة لحساب ثبات البنود التى تعتمد إجاباتها على إختيار إجابة واحدة من عدة إجابات محتملة، وهذا ينطبق على المعيار المستخدم حيث كانت الإستجابات لكل عبارة تعتمد على إختيار إستجابة واحدة من خمس استجابات هى (يتحقق بدرجة كبير جدا- يتحقق بدرجة كبيرة - يتحقق بدرجة متوسطة- يتحقق بدرجة قليلة - يتحقق بدرجة قليلة جدا)، وتم تحديد مدى ثبات المعيار 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 للإستبيان) وكانت النتائج كما بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل ألفا مع حذف درجة المفردة للإستبيان الجداريات القيادية لمديرى رياض الأطفال

م	الجداريات الإنتاجية	الجداريات الفنية	الجداريات الادارية	الجداريات الشخصية	جداريات الإتصال الإستراتيجى	جداريات قيادة فريق العمل	جداريات قيادة التغيير
١	0.895	0.860	0.893	0.792	0.835	0.817	0.780
٢	0.871	0.854	0.892	0.780	0.808	0.871	0.774
٣	0.875	0.871	٠.٨٧٠	0.888	0.865	0.873	0.786
٤	0.882	0.867	0.895	0.809	0.868	0.869	0.785
٥	0.872	0.877	0.856	0.795	0.870	0.889	0.745
٦	0.860	0.877	0.864	0.889	0.865	0.894	0.781
الدرجة الكلية	0.902	0.888	0.898	0.911	0.881	0.899	0.802

وينضح من الجدول السابق:

- **بالنسبة للبعد الأول: الجداريات الإنتاجية:** اتضح أن معامل الثبات للبعد الأول بلغ ٠.٩٠٢ واتضح جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٨٦٠، و ٠.٨٩٥ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الأول وعدم حذف أى عبارة منه.
- **بالنسبة للبعد الثانى: الجداريات الفنية:** اتضح أن معامل الثبات للبعد الثانى بلغ ٠.٨٨٨ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٨٥٤ و ٠.٨٧٧ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الثانى وعدم حذف أى عبارة منه.
- **بالنسبة للبعد الثالث: الجداريات الادارية:** اتضح أن معامل الثبات للبعد الثالث بلغ ٠.٨٩٨ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٨٥٦ و ٠.٨٩٥ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الثالث وعدم حذف أى عبارة منه.
- **بالنسبة للبعد الرابع: الجداريات الشخصية:** اتضح أن معامل الثبات للبعد الرابع بلغ ٠.٩١١ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٧٨٠ و ٠.٨٨٩ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الرابع وعدم حذف أى عبارة منه.

- بالنسبة للبعد الخامس: جدارات الإتصال الإستراتيجي: اتضح أن معامل الثبات للبعد الخامس بلغ ٠.٨٨١ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٨٠٨ و ٠.٨٧٠ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الخامس وعدم حذف أى عبارة منه.
- بالنسبة للبعد السادس: جدارات قيادة فريق العمل: اتضح أن معامل الثبات للبعد السادس بلغ ٠.٨٩٩ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٨١٧ و ٠.٨٩٤ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد السادس وعدم حذف أى عبارة منه.
- بالنسبة للبعد السابع: جدارات قيادة التغيير: اتضح أن معامل الثبات للبعد السابع بلغ ٠.٨٠٢ واتضح أن جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للإستبيان) تراوحت بين ٠.٧٥٤ و ٠.٨٨٥ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للإستبيان مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد السابع وعدم حذف أى عبارة منه.

### الثبات الكلى للإستبيان:

اتضح أن معامل الثبات للإستبيان ككل بلغ ٠.٨٧٩ مما يدل على ارتفاع الثبات الكلى للإستبيان المستخدم  
جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للإستبيان الجدارات القيادية لمديرى رياض الأطفال

م	المحاور	معامل الفا كرونباخ
١	الجدارات الإنتاجية	0.781
٢	الجدارات الفنية	0.755
٣	الجدارات الإدارية	0.808
٤	الجدارات الشخصية	0.845
٥	جدارات الإتصال الإستراتيجي	0.859
٦	جدارات قيادة فريق العمل	0.888
٧	جدارات قيادة التغيير	0.840
	الثبات الكلى	0.878

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية للمقياس دالة احصائياً وتراوحت بين ٠.٧٥٥ و ٠.٨٨٨ مما يدل على الصدق الكلي للإستبيان ككل.

### ثانياً: قياس الصدق للإستبيان درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة

جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للإستبيان درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٤٢٦**	٧	٠.٥٥٨**	١٣	٠.٦٢١**
٢	٠.٥٦٩**	٨	٠.٤١٩**	١٤	٠.٥٢٠**
٣	٠.٥٢٩**	٩	٠.٥٣٢**	١٥	٠.٦٠٩**
٤	٠.٤٨٨**	١٠	٠.٣٩٦**	١٦	٠.٥١٣**
٥	٠.٣٩٦**	١١	٠.٤١٤**	١٧	٠.٣٨٩**
٦	٠.٤٩٨**	١٢	٠.٥٠٦**		

ويتضح من الجدول السابق

انضح أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين الدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ وتراوحت بين ٠.٣٩٦ و ٠.٦٢١ مما يعنى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعطى دلالة مباشرة على مدى صدق الاتساق الداخلى للبعد.

### قياس الثبات للإستبيان درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة

جدول رقم (١٠) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل ألفا مع حذف درجة المفردة للإستبيان درجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة

م	معامل ألفا كرونباخ	م	معامل ألفا كرونباخ	م	معامل ألفا كرونباخ
١	٠.٦٩٢	٧	٠.٧٣٨	١٣	٠.٨٠٢
٢	٠.٦٨١	٨	٠.٧٦٥	١٤	٠.٨٤٧
٣	٠.٦٢٨	٩	٠.٧٧٨	١٥	٠.٨٥٥
٤	٠.٦٩٢	١٠	٠.٧٤٤	١٦	٠.٧٩٧
٥	٠.٦٨٧	١١	٠.٧٥٢	١٧	٠.٨٦٩
٦	٠.٦٢٣	١٢	٠.٦٩٨		
الدرجة الكلية	٠.٧٠٢		٠.٧٩٨		٠.٩٠٢

## - يتضح من الجدول السابق:

اتضح أن معامل الثبات الكلى بلغ ٠.٧٠٢ واتضح جميع معاملات ألفا (مع حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للمقياس) تراوحت بين ٠.٦٢٣، و٠.٨٦٩ وجميعها أقل من معامل ألفا العام للمعيار مما يعنى الثبات لجميع بنود البعد الأول وعدم حذف أى عبارة منه

### أساليب التحليل الإحصائى:

- ١- معامل ألف كرونباخ.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون.
- ٣- معامل الإنحدار الخطى المتعدد.
- ٤- المتوسط الحسابى.
- ٥- التكرارات والنسب المئوية.
- ٦- اختبار "ت" للعينات المستقلة.
- ٧- اختبار تحليل التباين الأحادى لأكثر من عينتان مستقلتان.

### نتائج البحث وتفسيرها:

### نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

والذى نص على: ما الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات القيادية لمديرى رياض الأطفال (الجدارات الإنتاجية- الجدارات الفنية- الجدارات الإدارية- الجدارات الشخصية- جدارات الإتصال الإستراتيجى- جدارات قيادة فريق العمل- جدارات قيادة التغيير)؟

### ١- الجدارات الإنتاجية:

جدول رقم (١١) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات الإنتاجية لمديرى رياض الأطفال مرتبة تنازليا

م	الجدارات الإنتاجية	المتوسط	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية
١	يرغب المدير فى التطوير والإبتكار	4.21	0.92	84.20
٢	يضع المدير رؤى وأهدافا طموحة فى الإنجاز وتحقيق أعلى معدل نتائج	4.13	1.03	82.60
٣	يبحث المدير عن المعلومات وتحليل أسباب المشكلات ونتائجها	4.04	0.98	80.80
٤	يخلص المدير فى العمل دون رقابة خارجية	3.98	0.85	79.60
٥	يدعم المدير المبادرات التجديدية فى حل المشكلات وصنع القرارات	3.96	0.88	79.20
٦	يركز المدير على الأهداف المراد تحقيقها	3.59	0.81	71.80
	الإجمالى	3.99	0.78	79.80

يتضح من الجدول السابق أن أهم الجدارات الإنتاجية لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: يرغب المدير في التطوير والإبتكار بمتوسط (٤.٢١) وأهمية نسبية (٨٤.٢٠%)، ثم يضع المدير رؤى وأهدافا طموحة في الإنجاز وتحقيق أعلى معدل نتائج بمتوسط (٤.١٣) وأهمية نسبية (٨٢.٦٠%)، ثم يبحث المدير عن المعلومات وتحليل أسباب المشكلات ونتائجها بمتوسط (٤.٠٤) وأهمية نسبية (٨٠.٨٠%)، ثم يخلص المدير في العمل دون رقابة خارجية بمتوسط (٣.٩٨) وأهمية نسبية (٧٩.٦٠%)، ثم يدعم المدير المبادرات التجديدية في حل المشكلات وصنع القرارات بمتوسط (٣.٩٦) وأهمية نسبية (٧٩.٢٠%)، ثم يركز المدير على الأهداف المراد تحقيقها بمتوسط (٣.٥٩) وأهمية نسبية (٧١.٦٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعاد الجدارات الإنتاجية ككل (٣.٩٩) وأهمية نسبية (٧٩.٨٠%).

وباستقراء النتائج السابقة يتضح أن الأهمية النسبية للجدارات الإنتاجية أن أكثر المديرين يركزون علي التطوير والابتكار في العمل للإرتقاء بالروضات وخاصة في ظل التنافس بين الروضات، وكذلك يسعى المديرين الي تحقيق أعلي إنجاز في الروضات التي يعملون بها.

## ٢ - الجدارات الفنية:

جدول رقم (١٢) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات الفنية لمديري رياض الأطفال مرتبة تنازليا

م	الجدارات الفنية	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يشجع المدير جميع العاملين على تطوير مهاراتهم وأدائهم باستمرار	4.02	0.81	80.40
٢	يطبق المدير العدالة في معاملة جميع العاملين معه دون تمييز لأحد	3.99	0.92	79.80
٣	يواجهه المدير مشكلات الاداء بحزم ويساهم في حلها	3.95	0.85	79.00
٤	يستطيع المدير التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل	4.26	0.98	85.20
٥	يحرص المدير على العمل التعاوني بتشكيل فرق العمل في أداء المهام المختلفة	4.16	1.03	83.20
٦	مناسبة المؤهلات العلمية والخبرة العملية للمدير	3.55	0.88	71.00
	الإجمالي	3.99	0.78	79.77



يتضح من الجدول السابق أن أهم الجدارات الفنية لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: يشجع المدير جميع العاملين على تطوير مهاراتهم وأدائهم باستمرار بمتوسط (٤.٠٢) وأهمية نسبية (٨٠.٤٠%)، ثم يطبق المدير العدالة في معاملة جميع العاملين معه دون تمييز لأحد بمتوسط (٣.٩٩) وأهمية نسبية (٧٩.٨٠%)، ثم يواجهه المدير مشكلات الاداء بحزم ويساهم في حلها بمتوسط (٣.٩٥) وأهمية نسبية (٧٩.٠٠%)، ثم يستطيع المدير التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل بمتوسط (٤.٢٦) وأهمية نسبية (٨٥.٢٠%)، ثم يحرض المدير على العمل التعاوني بتشكيل فرق العمل في أداء المهام المختلفة بمتوسط (٤.١٦) وأهمية نسبية (٨٣.٢٠%)، ثم مناسبة المؤهلات العلمية والخبرة العملية للمدير بمتوسط (٣.٥٥) وأهمية نسبية (٧١.٠٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعده الجدارات الفنية ككل (٣.٩٩) وأهمية نسبية (٧٩.٧٧%)

وباستقراء النتائج السابقة يتضح أن مدير الروضة يشجع العاملين علي تطوير مهاراتهم وأدائهم باستمرار ويتضح هذا من خلال عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليهن المعلمات في الروضة، ويأتي تميز المدير في الجدارات الفنية في عدالة المعاملة بين جميع العاملين بالروضة. ولذلك ينبغي أن يتوفر لدى مدير الروضة قدرته على اختيار الفرص الملائمة للاتصال الفعال بأطراف العملية التربوية وتقديم المعرفة لهم وحسن التعامل داخل الروضة وخارجها وتشجيع العاملين وتحفيزهم للتنافس على مستوى الروضة والروضات الأخرى مما ينمي قدراتهم ويحقق لهم الإبداع.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عزيزة طيب وأسماء الوشمي (٢٠١٦) التي اشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية بمجملها كانت كبيرة جداً، وجاءت المهارات الذاتية في المرتبة الاولى والمهارات الفكرية في المرتبة الخامسة، وأيضا تتفق مع دراسة عثمان الشهري (٢٠١٥) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المهارات الفنية جاءت بدرجة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أميمة هزايمة (٢٠١٤) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المهارات الفنية بالترتيب الأخير.

## ٣- الجدارات الإدارية:

جدول رقم (١٣) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات الإدارية لمديري رياض الأطفال مرتبة تنازليا

م	الجدارات الإدارية	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	المدير يستجيب لحل المشكلات الناتجة عن تصرفات بعض العاملين بطريقة بناءه	4.38	0.82	87.60
٢	المدير يفهم ويدرك إنفعالات الآخرين وسلوكياتهم	4.33	0.71	86.60
٣	يملك المدير القدرة على الإقناع بالإحتكام إلى البيانات والحقائق واستخدام أمثلة ووسائل إيضاح مباشرة	4.15	0.72	83.00
٤	يملك المدير القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الإبتكارية	4.14	1.02	82.80
٥	يستطيع المدير بناء علاقات طيبة مع جميع العاملين معه	4.04	0.98	80.80
٦	المدير يقدر جهود العاملين معه بتلبية احتياجاتهم معنويا وماديا قدر الإمكان	3.99	0.92	79.80
	الإجمالي	4.17	1.04	83.40

يتضح من الجدول السابق أن أهم الجدارات الإدارية لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: المدير يستجيب لحل المشكلات الناتجة عن تصرفات بعض العاملين بطريقة بناءه بمتوسط (٤.٣٨) وأهمية نسبية (٨٧.٦٠%)، ثم المدير يفهم ويدرك إنفعالات الآخرين وسلوكياتهم بمتوسط (٤.٣٣) وأهمية نسبية (٨٦.٦٠%)، ثم يملك المدير القدرة على الإقناع بالإحتكام إلى البيانات والحقائق واستخدام أمثلة ووسائل إيضاح مباشرة بمتوسط (٤.١٥) وأهمية نسبية (٨٣.٠٠%)، ثم يملك المدير القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الإبتكارية بمتوسط (٤.١٤) وأهمية نسبية (٨٢.٨٠%)، ثم يستطيع المدير بناء علاقات طيبة مع جميع العاملين معه بمتوسط (٤.٠٤) وأهمية نسبية (٨٠.٨٠%)، ثم المدير يقدر جهود العاملين معه بتلبية احتياجاتهم معنويا وماديا قدر الإمكان بمتوسط (٣.٩٩) وأهمية نسبية (٧٩.٨٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعد الجدارات القيادية ككل (٤.١٧) وأهمية نسبية (٨٣.٤٠%). وباستقراء النتائج السابقة يتضح أنها تتفق مع نتائج دراسة حنان الأحمري (2017) التي أشارت إلى أن المتوسط العام لممارسة مهارات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تدركها المديرات كانت مرتفعة، حيث تشير هذه النتائج إلى اهتمام

مديرات رياض الأطفال بهذه المرحلة واستخدام الامكانيات المتاحة، بينما اختلفت النتائج الحالية مع نتائج دراسة رؤي القناديلي (٢٠١٢) التي أشارت إلى أن ممارسة مديرات رياض الأطفال بمدينة جدة للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة وجاءت في المرتبة الاولى من حيث الاستخدام وكذلك جاءت المهارات الانسانية وهي ايضا ضعيفة وتتفق مع دراسة محمد الشهري (٢٠١٣).

#### ٤ - الجدارات الشخصية:

جدول رقم (١٤) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة الجدارات الشخصية لمديري رياض الأطفال مرتبة تنازليا

م	الجدارات الشخصية	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يملك المدير الثقة في قدرته على التعامل مع التحديات المتزايدة وتصحيح الأخطاء	4.55	0.85	91.00
٢	يملك المدير القدرة على التحكم في ذاته	4.36	0.77	87.20
٣	يملك المدير المبادرة في التصرف واستثمار الفرص المتاحة للتطوير المستقبلي	4.15	0.99	83.00
٤	يتعامل المدير بمرونة في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في الفريق	4.04	1.13	80.80
٥	يساعد المدير الآخرين على إنهاء أعمالهم بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن	4.02	1.02	80.40
٦	يتمتع المدير بالمرونة في أداء الأعمال المختلفة	3.89	0.76	77.80
	الإجمالي	4.17	1.05	83.40

يتضح من الجدول السابق أن أهم الجدارات الشخصية لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: يمتلك المدير الثقة في قدرته على التعامل مع التحديات المتزايدة وتصحيح الأخطاء بمتوسط (٤.٥٥) وأهمية نسبية (٩١.٠٠%)، ثم يمتلك المدير القدرة على التحكم في ذاته بمتوسط (٤.٣٦) وأهمية نسبية (٨٧.٢٠%)، ثم يمتلك المدير المبادرة في التصرف واستثمار الفرص المتاحة للتطوير المستقبلي بمتوسط (٤.١٥) وأهمية نسبية (٨٣.٠٠%)، ثم يتعامل المدير بمرونة في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في الفريق بمتوسط (٤.٠٤) وأهمية نسبية (٨٠.٨٠%)، ثم يساعد المدير الآخرين على إنهاء أعمالهم بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن بمتوسط (٤.٠٢)

وأهمية نسبية (٨٠.٤٠%)، ثم يتمتع المدير بالمرونة فى أداء الأعمال المختلفة بمتوسط (٣.٨٩) وأهمية نسبية (٧٧.٨٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعده الجدارات الفنية ككل (٤.١٧) وأهمية نسبية (٨٣.٤٠%).

وباستقراء النتائج السابقة يتضح أن نجاح المدير ينطلق من قدرته على إدارة نفسه أولاً حيث تتبع منها مهاراته وقدراته على إدارة الروضة وما يحيط بها وتولد لديه الإرادة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجهه وتعيّنه على استحداث أساليب عمل من شأنها تسهيل مهامه الإدارية وتحقيق أهدافه التربوية، تتفق مع دراسة (٢٠١٢) Gulkan والتي ركزت على أهمية امتلاك مديري الروضات الرغبة والموهبة في التواصل مع البيئة المحيطة، وأن يقوموا ببعض الأنشطة الخارجية عن النطاق الرسمي، وأشرك الأطفال والمعلمات وأولياء الأمور لتحقيق أهداف الروضة، وتتفق أيضاً مع دراسة (Ghofrani,2012) والتي أظهرت وجود علاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى بعض القادة التربويين.

#### ٥- جدارات الإتصال الإستراتيجي:

جدول رقم (١٥) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة جدارات الإتصال الإستراتيجي

لمديري رياض الأطفال مرتبة تنازلياً

م	جدارات الإتصال الإستراتيجي	المتوسط	الإنتحاف المعيارى	الأهمية النسبية
١	المدير لديه القدرة علي إدارة الأزمات الطارئة	4.57	0.82	91.40
٢	المدير لديه القدرة علي الإتصال الفعال بين العاملين بالروضة	4.12	0.92	82.40
٣	المدير لديه القدرة علي التّوجّه الاستراتيجي	4.02	0.68	80.40
٤	المدير لديه القدرة علي الذكاء العاطفيّ للتصرف في المواقف	4.02	0.85	80.40
٥	المدير لديه القدرة علي اتّخاذ القرارات المناسبة لإدارة الروضة	3.99	0.79	79.80
٦	المدير لديه القدرة علي إدارة المخاطر الطارئة	3.95	0.86	79.00
	الإجمالي	4.11	0.87	82.23

يتضح من الجدول السابق أن أهم جدارات الإتصال الإستراتيجي لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: المدير لديه القدرة علي إدارة الأزمات الطارئة بمتوسط (٤.٥٧) وأهمية نسبية (٩١.٤٠%)، ثم المدير لديه القدرة علي الإتصال الفعال بين العاملين بالروضة بمتوسط (٤.١٢) وأهمية نسبية (٨٢.٤٠%)، ثم المدير لديه القدرة علي

التّوجّه الاستراتيجيّ بمتوسط (٤.٠٢) وأهمية نسبية (٨٠.٤٠%)، ثم المدير لديه القدرة علي الذكاء العاطفيّ للتصرف في المواقف بمتوسط (٤.٠٢) وأهمية نسبية (٨٠.٤٠%)، ثم المدير لديه القدرة علي اتّخاذ القرارات المناسبة لإدارة الروضة بمتوسط (٣.٩٩) وأهمية نسبية (٧٩.٨٠%)، ثم المدير لديه القدرة علي إدارة المخاطر الطارئة بمتوسط (٣.٩٥) وأهمية نسبية (٧٩.٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعده جدارات الإتصال الإستراتيجي ككل (٤.١١) وأهمية نسبية (٨٢.٢٣%).

وباستقراء النتائج السابقة يتضح أن من أهم الجدارات التي يمتلكها مدير الروضة القدرة علي إدارة الأزمات الطارئة وكذلك الاتصال الفعال بين العاملين بالروضة، وهذا ما أوصت به دراسة محمد توفيق منصور (٢٠١١) على أهمية العمل على تحسين بيئة الاتصال بالروضة وتنظيمها وتفعيلها في جميع أوجه الاتصال الاستراتيجيّ الممكنة. وكذلك يشير Braun Davidson, Azziz, Morrison, Rocha (2012) إلى أنّه يجب أن يكون القائد أكثر تفكيراً ومتصلاً استراتيجياً، وريادياً في مجاله، ويسعى إلى تحسين الأداء باستمرار كي ينجح

## ٦ - جدارات قيادة فريق العمل:

جدول رقم (١٦) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة جدارات قيادة فريق العمل

لمديري رياض الأطفال مرتبة تنازلياً

م	جدارات قيادة فريق العمل	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يسهم المدير في بناء القدرات للعاملين بالروضة	4.38	0.98	87.60
٢	يهتم المدير ببيئة العمل في الروضة	4.33	1.02	86.60
٣	يمتلك المدير القدرة لتحقيق الرّيادة والتنافسية في الروضة	4.18	1.01	83.60
٤	يمتلك المدير القدرة في التّميز الإداري	4.15	0.78	83.00
٥	يستطيع المدير توظيف وإدارة الموارد البشرية	4.14	0.98	82.80
٦	يمتلك المدير القدرة علي التّمكين والتفويض	4.12	1	82.40
	الإجمالي	4.22	1.22	84.33

يتضح من الجدول السابق أن أهم جدارات قيادة فريق العمل لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: يسهم المدير في بناء القدرات للعاملين بالروضة بمتوسط (٤.٣٨) وأهمية

نسبية (٨٧.٦٠%)، ثم يهتم المدير ببيئة العمل في الروضة بمتوسط (٤.٣٣) وأهمية نسبية (٨٦.٦٠%)، ثم يمتلك المدير القدرة لتحقيق الريادة والتنافسية في الروضة بمتوسط (٤.١٨) وأهمية نسبية (٨٣.٦٠%)، ثم يمتلك المدير القدرة في التميّز الإداري بمتوسط (٤.١٥) وأهمية نسبية (٨٣.٠%)، ثم يستطيع المدير توظيف وإدارة الموارد البشرية بمتوسط (٤.١٤) وأهمية نسبية (٨٢.٨٠%)، ثم يمتلك المدير القدرة علي التمكن والتفويض بمتوسط (٤.١٢) وأهمية نسبية (٨٢.٤٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعد جدارات قيادة فريق العمل ككل (٤.٢٢) وأهمية نسبية (٨٤.٣٣%)

وباستقراء النتائج السابقة يتضح أن أهتمام المدير بالعاملين بالروضة وبيئة العمل يرجع لإدراك مدير الروضة ووعيه بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه والانسجام بين أعضاء الفريق بالروضة والتقليل من المشاحنات بينهم، كذلك التعامل الراقي واحترام الآخرين

#### ٧- جدارات قيادة التغيير:

جدول رقم (١٧) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة جدارات قيادة التغيير لمديري رياض الأطفال مرتبة تنازليا

م	جدارات قيادة التغيير	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يبحث المدير عن المعلومات	4.11	0.81	82.20
٢	يملك المدير القدرة علي التفكير التحليلي وتطوير الذات	4.02	1.02	80.40
٣	يقدر المدير على بناء العلاقات	3.96	0.98	79.20
٤	يشجع المدير الابتكار والإبداع	3.92	0.85	78.40
٥	يحفز المدير الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير	3.88	0.55	77.60
٦	يشجع المدير العمل الجماعي	3.52	0.62	70.40
	الإجمالي	3.90	1.02	78.03

يتضح من الجدول السابق أن أهم جدارات قيادة التغيير لمديري رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي على النحو التالي: يبحث المدير عن المعلومات بمتوسط (٤.١١) وأهمية نسبية (٨٢.٢٠%)، ثم يمتلك المدير القدرة علي التفكير التحليلي وتطوير الذات بمتوسط (٤.٠٢) وأهمية نسبية (٨٠.٤٠%)، ثم يقدر المدير على بناء العلاقات بمتوسط (٣.٩٦) وأهمية

نسبية (٧٩.٢٠%)، ثم يشجع المدير الابتكار والإبداع بمتوسط (٣.٩٢) وأهمية نسبية (٧٨.٤٠%)، ثم يحفز المدير الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير بمتوسط (٣.٨٨) وأهمية نسبية (٧٧.٦٠%)، ثم يشجع المدير العمل الجماعي بمتوسط (٣.٥٥) وأهمية نسبية (٧٠.٤٠%)، وبلغ المتوسط العام لبعدها الحدارات الفنية ككل (٣.٩٠) وأهمية نسبية (٧٨.٠٣%)

وباستقراء النتائج السابقة يتضح أن أهم أولويات كفاءة قيادة التغيير لدى القيادات الإدارية في رياض الأطفال تحفيز المعلمين والعاملين نحو الحاجة إلى التغيير، والتركيز على تحقيق الأهداف، وتطوير الذات، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتفكير التحليلي، في حين أن دعم المرونة للتغيير، والقدرة على بناء العلاقات، وتشجيع العمل الجماعي، والبحث عن المعلومات، واتخاذ المبادرات القيادية بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية قد تأتي كأولوية ثانية لدى القيادات الإدارية، وهذه النتائج متوافقة مع دراسة (Akhahani et al 2011) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة قيادة التغيير وأسلوب القيادة التشاركية

### نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

والذي نص على: ما هي الأهمية لدرجة تحقق الرضاقة التنظيمية في

الروضة؟

جدول رقم (١٨) الأهمية النسبية لدرجة ممارسة درجة تحقق الرضاقة التنظيمية في الروضة في رياض الأطفال مرتبة تنازليا

م	الرضاقة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تتبنى الروضة سياسة التعلم التنظيمي والتي تعتمد على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والإستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة	4.52	0.92	90.40
٢	تتبنى الروضة سياسة رشاقة الإستشعار والتي تعتمد على قدرة الروضة على اكتشاف الفرص المتاحة وتفسيرها	4.52	1.45	90.40
٣	تتبنى الروضة سياسة رشاقة التغيير التي تعتمد على استعداد الروضة لاكتشاف التغييرات المتوقعة الداخلية والخارجية فيها واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة	4.36	1.05	87.20
٤	تتبنى الروضة سياسة التركيز على رضا المستفيدين التي تعتمد على إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجات الحالية والمستقبلية والحرص على تلبية الاحتياجات بأقصى درجات السرعة والمرونة	4.17	0.46	83.40

م	الرشاقة التنظيمية	المتوسط	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية
٥	تتبنى الروضة سياسة الرشاقة الإستراتيجية التي تعتمد على تعديل استراتيجية المنظمة بناء على الاستشعار المستمر للبيئة المحيطة والتكيف مع احتياجات المستفيدين	4.15	0.81	83.00
٦	تتبنى الروضة مبدأ التوافقية الذي يعتمد على قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة	4.12	0.89	82.40
٧	تتبنى الروضة مبدأ السرعة الذي يعتمد على سرعة المنظمة في الاستجابة للتغيرات	4.06	0.56	81.20
٨	تتبنى الروضة مبدأ المساءلة الذي يعتمد على اكتشاف التغيرات والانتجابة السريعة لها	4.02	0.75	80.40
٩	تتبنى الروضة سياسة رشاقة التكنولوجيا التي تعتمد على مرونة النظام التكنولوجي في المنظمة	3.98	0.88	79.60
١٠	تتبنى الروضة سياسة رشاقة اتخاذ القرار التي تعتمد على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف طويلة الأجل	3.97	0.62	79.40
١١	تتبنى الروضة سياسة مواجهة المخاطر والتي تعتمد على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية	3.96	1.02	79.20
١٢	تتبنى الروضة سياسة التوافقية والتي تعتمد على إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة	3.92	0.66	78.40
١٣	تتبنى الروضة سياسية التعلم التي تعتمد على امتلاك الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين	3.92	0.16	78.40
١٤	تتبنى الروضة مبدأ الإستباقية الذي يعتمد على التنبؤ والتحسين ووضع مبادئ توجيهية للعمل	3.88	0.61	77.60
١٥	تتبنى الروضة سياسة التطبيق والممارسة والتي تعتمد على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري	3.77	0.32	75.40
١٦	تتبنى الروضة مبدأ المرونة الذي يعتمد على امتلاك القدرة للتغيرات البيئية	3.75	0.72	75.00
١٧	تتبنى الروضة سياسة المشاركة التي تعتمد على المشاركة بحيث تسمح للعاملين بالمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها	3.66	0.64	73.20
	الإجمالي	4.04	0.86	80.86



يتضح من الجدول السابق أن أهم ممارسات تحقق الرشاقة التنظيمية فى رياض الأطفال كانت مرتبة تنازلية حسب الأهمية النسبية والمتوسط الحسابى على النحو التالى: تتبنى الروضة سياسة التعلم التنظيمي والتي تعتمد على الإستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والإستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة بمتوسط (٤.٥٢) وأهمية نسبية (٩٠.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة رشاقة الإستشعار والتي تعتمد على قدرة الروضة على اكتشاف الفرص المتاحة وتفسيرها بمتوسط (٤.٥٢) وأهمية نسبية (٩٠.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة رشاقة التغيير التي تعتمد على استعداد الروضة لإكتشاف التغييرات المتوقعة الداخلية والخارجية فيها واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الاستجابة للبيئة بمتوسط (٤.٣٦) وأهمية نسبية (٨٧.٢٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة التركيز على رضا المستفيدين التي تعتمد على إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجات الحالية والمستقبلية والحرص على تلبية الإحتياجات بأقصى درجات السرعة والمرونة بمتوسط (٤.١٧) وأهمية نسبية (٨٣.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة الرشاقة الإستراتيجية التي تعتمد على تعديل استراتيجية المنظمة بناء على الاستشعار المستمر للبيئة المحيطة والتكيف مع احتياجات المستفيدين بمتوسط (٤.١٥) وأهمية نسبية (٨٣.٠%)، ثم تتبنى الروضة مبدأ التوافقية الذي يعتمد على قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة بمتوسط (٤.١٢) وأهمية نسبية (٨٢.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة مبدأ السرعة الذي يعتمد على سرعة المنظمة فى الاستجابة للتغيرات بمتوسط (٤.٠٦) وأهمية نسبية (٨١.٢٠%)، ثم تتبنى الروضة مبدأ المساعلة الذي يعتمد على اكتشاف التغيرات والاستجابة السريعة لها بمتوسط (٤.٠٢) وأهمية نسبية (٨٠.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة رشاقة التكنولوجيا التي تعتمد على مرونة النظام التكنولوجي فى المنظمة بمتوسط (٣.٩٨) وأهمية نسبية (٧٩.٦٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة رشاقة اتخاذ القرار التي تعتمد على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف طويلة الأجل بمتوسط (٣.٩٧) وأهمية نسبية (٧٩.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة مواجهة المخاطر والتي تعتمد على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية بمتوسط (٣.٩٦) وأهمية نسبية (٧٩.٢٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة التوافقية

والتي تعتمد على إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة وأقل تكلفة بمتوسط (٣.٩٢) وأهمية نسبية (٧٨.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسية التعلم التي تعتمد على امتلاك الوعى بالمشكلات التنظيمية والنجاح فى تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بمتوسط (٣.٩٢) وأهمية نسبية (٧٨.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة مبدأ الإستباقية الذى يعتمد على التنبؤ والتحسين ووضع مبادئ توجيهية للعمل بمتوسط (٣.٨٨) وأهمية نسبية (٧٧.٦٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة التطبيق والممارسة والتي تعتمد على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري بمتوسط (٣.٧٧) وأهمية نسبية (٧٥.٤٠%)، ثم تتبنى الروضة مبدأ المرونة الذى يعتمد على امتلاك القدرة للمتغيرات البيئية بمتوسط (٣.٧٥) وأهمية نسبية (٧٥.٠٠%)، ثم تتبنى الروضة سياسة المشاركة التي تعتمد على المشاركة بحيث تسمح للعاملين بالمساهمة فى اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة فى تنفيذها بمتوسط (٣.٦٦) وأهمية نسبية (٧٣.٢٠%)، وبلغ المتوسط العام لدرجة تحقق الرشاقة التنظيمية فى الروضة ككل (٤.٠٤) وأهمية نسبية (٨٠.٨٦%).

وباستقراء النتائج السابقة نجد أن الرشاقة التنظيمية تتحقق بشكل كبير في رياض الاطفال وهذا يرجع الي أن الروضة تسعى الي الإستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والإستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الروضة في الإستجابة لإحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى لها، وكذلك تتبنى الروضة سياسة رشاقة الإستشعار والتي تعتمد على قدرة الروضة على اكتشاف الفرص المتاحة وتفسيرها يجعلها متميزة بين الروضات الاخرى توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة إتخاذ القرارات وتنفيذها التحسين المستمر وادارة المخاطر، القدرة علي التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات والتخلص منها وتوفير المناخ الملائم للتجريب والإبتكار والتعلم المشترك وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. ومن ثم فإن تطبيق الرشاقة التنظيمية بالروضات له العديد من المميزات فهي تؤدي دور هام وحيوي في ظل التغيرات المتسارعة وشدة المنافسة بين الروضات، وزيادة قدرتها علي

التكيف مع التغييرات المحيطة بها وتحقيق أهدافها بالتالي تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوقها وتحقيق ميزة تنافسية لها.

يتضح أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (Wahyono 2018) والتي قدمت رؤية شاملة لتنمية الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات، وكذلك دراسة (Harraf 2015) etal, والتي اعتمدت على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للإبتكار, دراسة (Nejatian and Zarei 2013) ، ودراسة (Moshki and Teimouri 2013)، ودراسة (Dongback and Arie I 2008) ، والتي تناولت أبعاد تحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات، ودراسة (Hossein 2013) التي تناولت فوائد الرشاقة التنظيمية.

### نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

والذي نص على: توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لنوع الروضة

جدول رقم (١٩) اختبار "ت" للفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لنوع الروضة

الدلالة	قيمة "ت"	لغات		عربي		الابعاد
		إنحراف معياري	متوسط	إنحراف معياري	متوسط	
0.01	4.01	0.44	3.76	0.55	3.98	الجدارات الإنتاجية
غير دالة	0.30-	0.92	4.01	0.89	3.98	الجدارات الفنية
0.01	6.46-	0.86	4.25	0.51	3.72	الجدارات الإدارية
0.05	2.21	0.65	3.84	0.82	4.02	الجدارات الشخصية
0.01	4.55-	0.88	4.07	0.69	3.66	جدارات الإتصال الإستراتيجي
0.01	4.60-	0.67	4.13	0.55	3.81	جدارات قيادة فريق العمل
غير دالة	0.98	1.02	3.95	0.97	4.06	جدارات قيادة التغيير
غير دالة	0.54-	1.02	4.13	0.95	4.07	اجمالي

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول السابق

- تبين وجود فروق معنوية في الجدارات الإنتاجية عند مستوى ٠.٠١ لمديري رياض الأطفال لصالح الروضات العربى فى حيث بلغ متوسط الحسابى ٣.٩٨ درجة بانحراف معيارى ٠.٥٥ درجة فى حين بلغ المتوسط للروضات اللغات ٣.٧٦ درجة بانحراف معيارى ٠.٤٤
- كما تبين وجود فروق معنوية فى الجدارات الإدارية عند مستوى ٠.٠١ لمديري رياض الأطفال لصالح الروضات اللغات حيث بلغ متوسط الحسابى ٤.٢٥ درجة بانحراف معيارى ٠.٨٦ درجة فى حين بلغ المتوسط للروضات العربى ٣.٧٢ درجة بانحراف معيارى ٠.٥١
- كما تبين وجود فروق معنوية فى الجدارات الشخصية عند مستوى ٠.٠٥ لمديري رياض الأطفال لصالح الروضات العربى فى حيث بلغ متوسط الحسابى ٤.٠٢ درجة بانحراف معيارى ٠.٨٢ درجة فى حين بلغ المتوسط للروضات اللغات ٣.٨٤ درجة بانحراف معيارى ٠.٦٥
- كما تبين وجود فروق معنوية فى جدارات الإتصال الإستراتيجى عند مستوى ٠.٠١ لمديري رياض الأطفال لصالح الروضات اللغات حيث بلغ متوسط الحسابى ٤.٠٧ درجة بانحراف معيارى ٠.٨٨ درجة فى حين بلغ المتوسط للروضات العربى ٣.٦٦ درجة بانحراف معيارى ٠.٦٩
- كما تبين وجود فروق معنوية فى جدارات قيادة فريق العمل عند مستوى ٠.٠١ لمديري رياض الأطفال لصالح الروضات اللغات حيث بلغ متوسط الحسابى ٤.١٣ درجة بانحراف معيارى ٠.٦٧ درجة فى حين بلغ المتوسط للروضات العربى ٣.٨١ درجة بانحراف معيارى ٠.٥٥
- فى حين تبين عدم وجود فروق معنوية فى كلا من الجدارات الفنية وجدارات قيادة التغيير واجمالى الجدارات وفقا لنوع الروضة حيث تقاربت قيم المتوسطات الحسابية لكلا منهم

### نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

والذي نص على: توجد فروق فى الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لمكان الروضة.

جدول رقم (٢٠) اختبار "ت" للفروق فى الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لمكان الروضة

الدلالة	قيمة "ت"	مدينة		قرية		الجدارات
		إنحراف معياري	متوسط	إنحراف معياري	متوسط	
غير دالة	0.98	0.48	3.92	0.62	3.98	الجدارات الإنتاجية
غير دالة	1.14-	0.76	4.07	0.82	3.97	الجدارات الفنية
0.05	2.06-	0.42	3.99	0.71	3.86	الجدارات الإدارية
0.05	2.63	0.72	3.87	0.62	4.07	الجدارات الشخصية
0.01	4.50-	0.92	4.17	0.58	3.77	جدارات الإتصال الإستراتيجي
0.05	2.86-	0.91	4.25	0.82	3.97	جدارات قيادة فريق العمل
0.05	3.21-	0.72	3.77	1.02	4.09	جدارات قيادة التغيير
غير دالة	0.73-	0.95	4.19	1.02	4.11	اجمالي

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول السابق:

- عدم وجود فروق معنوية في الجدارات الإنتاجية لدي لمديري الروضة وفقا لمكان الروضة حيث بلغ المتوسط الحسابي لروضات القرى ٣.٩٨ درجة بانحراف معياري ٠.٦٢ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات المدينة ٣.٩٢ درجة بانحراف معياري ٠.٤٨.
- عدم وجود فروق معنوية في الجدارات الفنية لدي لمديري الروضة وفقا لمكان الروضة حيث بلغ المتوسط الحسابي لروضات القرى ٣.٩٧ درجة بانحراف معياري ٠.٨٢ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات المدينة ٤.٠٧ درجة بانحراف معياري ٠.٧٦.
- وجود فروق معنوية في الجدارات الإدارية عند مستوى ٠.٠٥ لدي لمديري الروضة لصالح روضات المدينة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٩ درجة بانحراف معياري ٠.٤٢ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات القرى ٣.٨٦ درجة بانحراف معياري ٠.٧١.
- وجود فروق معنوية في الجدارات الشخصية عند مستوى ٠.٠٥ لدي لمديري الروضة لصالح روضات القرى حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٧ درجة بانحراف معياري ٠.٦٢ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات المدينة ٣.٨٧ درجة بانحراف معياري ٠.٧٢.

- وجود فروق معنوية في جدارات الإتصال الإستراتيجي عند مستوى ٠.٠١ لمديري الروضة لصالح روضات المدينة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٧ درجة بانحراف معياري ٠.٩٢ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات القري ٣.٧٧ درجة بانحراف معياري ٠.٥٨.
- وجود فروق معنوية في جدارات قيادة فريق العمل عند مستوى ٠.٠٥ لمديري الروضة لصالح روضات المدينة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٥ درجة بانحراف معياري ٠.٩١ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات القري ٣.٩٧ درجة بانحراف معياري ٠.٨٢.
- وجود فروق معنوية في جدارات قيادة التغيير عند مستوى ٠.٠٥ لمديري الروضة لصالح روضات القري حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٩ درجة بانحراف معياري ١.٠٢ درجة، في حين بلغ المتوسط لروضات المدينة ٣.٧٧ درجة بانحراف معياري ٠.٧٢.

### نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

والذي نص على: توجد فروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة.

جدول رقم (٢١) اختبار "ت" للفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة

الدالة	قيمة ت	متوفرة		محدودة		ضعيفة		الجدارات
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
0.01	4.96	0.98	4.16	0.48	3.97	0.51	3.62	الجدارات الإنتاجية
0.01	7.28	0.77	4.17	0.68	4.04	0.65	3.77	الجدارات الفنية
غير دالة	2.08	0.62	4.09	0.79	3.97	0.72	3.89	الجدارات الإدارية
غير دالة	1.99	0.83	4.05	0.81	3.98	0.55	3.99	الجدارات الشخصية
0.01	5.98	0.94	4.22	1.01	4.02	0.69	3.75	جدارات الإتصال الإستراتيجي
غير دالة	3.02	1.02	4.12	0.95	4.05	0.73	3.97	جدارات قيادة فريق العمل
0.01	8.92	0.92	4.19	0.78	3.98	1.01	3.72	جدارات قيادة التغيير
0.01	6.58	1.02	4.36	0.88	4.11	0.84	3.98	اجمالي

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية

ويوضح من الجدول السابق

- وجود فروق معنوية في الجدارات الإنتاجية عند مستوي ٠.٠١ لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة لصالح الروضات ذات الامكانات المتوفرة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٦ درجة بانحراف معياري ٠.٩٨ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات ضعيفة الامكانات ٣.٦٢ درجة بانحراف معياري ٠.٥١ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانات ٣.٩٧ درجة بانحراف معياري ٠.٤٨ درجة.
- وجود فروق معنوية في الجدارات الفنية عند مستوي ٠.٠١ لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة لصالح الروضات ذات الامكانات المتوفرة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٧ درجة بانحراف معياري ٠.٧٧ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات ضعيفة الامكانات ٣.٧٧ درجة بانحراف معياري ٠.٦٥ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانات ٤.٠٤ درجة بانحراف معياري ٠.٦٨ درجة.
- عدم وجود فروق معنوية في الجدارات الإدارية لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة حيث بلغ المتوسط الحسابي للروضات ضعيفة الامكانات ٣.٨٩ درجة بانحراف معياري ٠.٧٢ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانات ٣.٩٧ درجة بانحراف معياري ٠.٧٩ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات متوفرة الامكانات ٤.٠٩ درجة بانحراف معياري ٠.٦٢ درجة.
- عدم وجود فروق معنوية في الجدارات الشخصية لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة حيث بلغ المتوسط الحسابي للروضات ضعيفة الامكانات ٣.٩٩ درجة بانحراف معياري ٠.٥٥ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانات ٣.٩٨ درجة بانحراف معياري ٠.٨١ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات متوفرة الامكانات ٤.٠٥ درجة بانحراف معياري ٠.٨٣ درجة.
- وجود فروق معنوية في جدارات الإتصال الإستراتيجي عند مستوي ٠.٠١ لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة لصالح الروضات ذات الامكانات المتوفرة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٢ درجة بانحراف معياري ٠.٩٤ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات ضعيفة الامكانات ٣.٧٥ درجة بانحراف معياري

٠.٦٩ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانيات ٤.٠٢ درجة بانحراف معياري ١.٠١ درجة.

- عدم وجود فروق معنوية في جدارات قيادة فريق العمل لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة حيث بلغ المتوسط الحسابي للروضات ضعيفة الامكانيات ٣.٩٧ درجة بانحراف معياري ٠.٧٣ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانيات ٤.٠٥ درجة بانحراف معياري ٠.٩٥ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات متوفرة الامكانيات ٤.١٢ درجة بانحراف معياري ١.٠٢ درجة.
- وجود فروق معنوية في جدارات قيادة التغيير عند مستوي ٠.٠١ لدي لمديري الروضة وفقا لإمكانات الروضة لصالح الروضات ذات الامكانيات المتوفرة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٩ درجة بانحراف معياري ٠.٩٢ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات ضعيفة الامكانيات ٣.٧٢ درجة بانحراف معياري ١.٠١ درجة، في حين بلغ المتوسط للروضات محدودة الامكانيات ٣.٩٨ درجة بانحراف معياري ٠.٧٨ درجة.

وتتفق نتائج البحث الحالية مع نتائج دراسة حنان الأحمري (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن المتوسط العام لممارسة مهارات القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال كما تتركها المديرات كانت مرتفعة، حيث تشير هذه النتائج إلى اهتمام مديرات رياض الأطفال بالمرحلة التعليمية واستخدام الامكانيات المتاحة.

### نتائج السؤال السادس ومناقشتها:

والذي نص على وجود علاقة بين الجدارات القيادية لدي لمديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرضاقة التنظيمية في الروضة جدول (٢٢) العلاقة بين الجدارات القيادية لدي لمديري رياض الأطفال ودرجة تحقق الرضاقة التنظيمية في الروضة

الجدارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الجدارات الإنتاجية	0.169	غير دالة
الجدارات الفنية	0.195	غير دالة
الجدارات الإدارية	**0.555	دالة عند ٠.٠١
الجدارات الشخصية	0.201	غير دالة
جدارات الإتصال الإستراتيجي	**0.762	دالة عند ٠.٠١
جدارات قيادة فريق العمل	**0.631	دالة عند ٠.٠١
جدارات قيادة التغيير	**0.695	دالة عند ٠.٠١
اجمالي	**0.852	دالة عند ٠.٠١



ويتضح من الجدول السابق أنه

- يوجد علاقة إرتباطية بين الرشاقة التنظيمية وبين الجدارات الإدارية عند مستوي دلالة ٠.٠١. بمعامل ارتباط ٠.٥٥٥. ويرجع ذلك الي أن مديري الروضات يمارسون المهارات الإدارية كالقدرة على تخطيط العمل وتنظيمه وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة في هذا العمل، وكي يستطيع التعامل مع العاملين والمتخصصين الذين يشرف عليهم، ولهذه الجدارة أهمية كبيرة خاصة في عصر التغيير التطور السريع في مجالات الحياة المختلفة وهذا يتفق مع أبعاد الرشاقة التنظيمية كما في رشاقة الاستشعار والتي تعمل علي رصد الاحداث البيئية والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Harraf et al, ٢٠١٥) والتي اعتمدت على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الأفضل وداعمة للإبتكار.
- يوجد علاقة إرتباطية بين الرشاقة التنظيمية وبين جدارات الإتصال الإستراتيجي عند مستوي دلالة ٠.٠١. بمعامل ارتباط ٠.٧٦٢. ويرجع ذلك الي أن الإتصال الإستراتيجي أحد أهم الجدارات الداعمة للرشاقة التنظيمية، لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات المحلية بل والعالمية في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات أو الحصول على المعرفة التي تحتاجها الروضة مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة حولها، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب ومن جهة أخرى فمن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال داخل الروضة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Davidson, Azziz, Morrison, Rocha & Braun(2012) التي تشير إلى أنه يجب أن يكون المدير أكثر تفكيراً ومتمصلاً استراتيجياً، وريادياً في مجاله، ويسعى إلى تحسين الأداء باستمرار كي ينجح في عمله.
- يوجد علاقة إرتباطية بين الرشاقة التنظيمية وبين جدارات قيادة فريق العمل عند مستوي دلالة ٠.٠١. بمعامل ارتباط ٠.٦٣١. ويرجع ذلك الي مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة علي التكيف بفاعلية مع زملاء وفرق العمل والمعلمات، وكذلك التعامل مع المواقف الغير متوقعة والغير مؤكدة من خلال القدرة علي التكيف

والمرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة وفرق مختلفة في وقت واحد، وأيضا الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد علي تطوير حلول مبتكرة لها.

• يوجد علاقة إرتباطية بين الرشاقة التنظيمية وبين جدارات قيادة التغيير عند مستوي دلالة ٠.٠١ بمعامل ارتباط ٠.٦٩٥ ويرجع ذلك الي أن من أهم أولويات جدارات قيادة التغيير لدى مديري رياض الاطفال تحفيز المعلمات والعاملين بالروضة نحو الحاجة إلى التغيير، والتركيز على تحقيق الأهداف، وتطوير الذات، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتفكير التحليلي، ودعم المرونة للتغيير، والقدرة على بناء العلاقات، وتشجيع العمل الجماعي بالروضة، والبحث عن المعلومات، واتخاذ المبادرات القيادية بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية وينفق هذا مع قدرة الروضة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف الروضة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها، والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة لتحقيق النجاح المنشود وهذا ما تسعى له رشاقة إدارة التغيير وهي متوافقة مع دراسة (Akhahatani et al., 2011) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة قيادة التغيير وأسلوب القيادة التشاركية، لأن التغيير يتطلب عملاً جماعياً تشاركياً لا فردياً، ودراسة (Megheirkouni, 2017) التي أشارت إلى أن المؤسسات تتغلب على التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تبني جدارات قيادية أو تطويرها، والغرض من تبني هذه الجدارات القيادية وتطويرها ليس تلبية الاحتياجات الداخلية فحسب، بل التغلب على التحديات المجتمعية وبشكل أكثر تحديداً، وقد وجدت الدراسة أن كفاءة التغيير تساهم في تلبية الاحتياجات التنظيمية الداخلية والخارجية

• لا يوجد علاقة إرتباطية بين الرشاقة التنظيمية وبين الجدارات الإنتاجية والفنية والشخصية

## 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- تعزيز كفاءة مديري رياض الاطفال وذلك بتوفير فرص تدريب على ممارسة الجدارات القيادية والإدارية.
- ٢- متابعة وتقويم أداء المديرين بشكل مستمر للوقوف علي نقاط القوة والضعف لديهم.
- ٣- هناك حاجة مستمرة لتطوير مديري رياض الأطفال نتيجة حدة التنافس والتقدم التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية مما يجبر المدير على تطوير المزيد من الكفاءات القيادية من أجل النجاح.
- ٤- القيادة الإدارية تشكل عنصراً استراتيجياً في نجاح الروضة، وذات قوة مؤثرة على أداء العاملين وسلوكهم داخل الروضة.
- ٥- تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الروضات والمديرين للاستفادة في إدارة الروضة.
- ٦- تشجيع الاستخدام الامثل للإمكانيات المتاحة في تطوير اداء مديري رياض الأطفال وتحقيق اقصى إفادة منها.
- ٧- مشاركة مديري رياض الأطفال وحضورهم للمؤتمرات، والندوات، واللقاءات العلمية المتخصصة.
- ٨- ضرورة إيجاد بيئة تتوافر فيها العوامل الأساسية اللازمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية، ومحاولة إقناع المديرين الذين يقومون بالتغيير، ومحاولة إزالة الحواجز والعقبات التي تواجه عملية التطبيق.
- ٩- تعزيز اتجاه إدارة الروضة نحو التميز في خدمة الطفل، لان الطفل يمثل محورا أساسياً في هذه المرحلة التعليمية.
- ١٠- دعم إدارة الروضة ومساعدتها على تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية، ودعم أنشطة التطبيق.

### المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح إجراء البحوث الآتية:

- ١- إجراء بحوث حول الصعوبات التي تواجه مديري الروضات في تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- ٢- دراسة للكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري رياض الاطفال لتحقيق الرشاقة التنظيمية.
- ٣- إجراء دراسة مقارنة بين ممارسات الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في مصر وبعض الدول الاخرى.

## المراجع:

- أمل أحمد (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، العدد ٥٦، كلية التربية، أسيوط.
- أميمة محمد سالم هزايمة (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- حنان مسفر الأحمري (٢٠١٧). دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، المجلد 3، العدد ٨.
- ديفيز، برنت وأليسون، ليندا وياورنج، كريستوفر وكار (٢٠٠٧) القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين وتطوير مدخل استراتيجي. ترجمة طه أبو موسى ومحمد عبد الحميد محمد، (٢٠٠٩)، القاهرة، مصر: دار الكتاب الجامعي.
- رضا سلامة المواضية ومحمد أحمد الزعبي (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمات في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهتهن نحو التعلم عن بعد، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، الأردن، مجلد ١٥، العدد ١، ص ٨٢-٩٧.
- رؤى بنت محمد احمد القناديلي (٢٠١٢). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- سعد عوض مبارك (٢٠١٣). الجدارات القيادية التربوية وأثرها على إدارة التميز دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٥) تحديات القيادة للإدارة الفعالة، عمان: دار الفكر.
- سلطان الثبيتي (٢٠١٤). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سيد سالم عرفة (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الأردن: دار الراجحة.
- عارف عطاوى (٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذج وتطبيقاته العلمية، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عاطف عبدالله المكاوي (٢٠١٢). أنواع المديرين. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب عبد الله أحمد المعمرى (٢٠٢٠). نظام الجودة في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، أكاديمية التطوير العلمي مجموعة سما دروب للدراسات والاستشارات والتطوير العلمي، العدد ١، ص ٧١-٩٢.
- عثمان عمر الشهري (٢٠١٥). المهارات القيادية الساندة لدى رؤساء الأقسام

- الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥) الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٢ العدد (٥).
- عزيزة عبدالله طيب وأسماء ناصر إبراهيم الوشمي (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة مجلة العلوم التربوية، مصر، مجلد (٢٤)، العدد ٢، ص ٨٧ - ١٤٣.
- عيسى بوعلي (٢٠١٤). إدارة الأداء المبني على الجدارة الملتي السادس للجدارة، البحرين.
- ليلى محمد أبو العلا (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصالة والحداثة، الاردن، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع
- ماجد عاطف محفوظ (٢٠٠٩). نماذج ونظريات في طريقة خدمة الجماعة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، القاهرة.
- محمد توفيق محمود منصور (٢٠١١) درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- محمد جابر محمود رمضان (٢٠٢٠). دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا المستجد. المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، مجلد (٧٧)، ص ١٥٣١ - ١٣٤٣.
- محمد حسنين العجمي (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر.
- محمد حسنين العجمي (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- محمد حسين العميرة (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٤، عمان، دار المسيرة للنشر.
- محمد عبدالقادر عابدين (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة، ط٣، عمان، دار الشروق.
- محمد منصور الشهري (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى.
- محمود ابو النور عبد الرسول (٢٠١٣). تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، الجزء الثاني، المجلد ١٩، العدد ٢، ص ٤٩٣ - ٥٢٤.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مروان وليد المصري (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية

- في العلوم التربوية، جامعة عين شمس كلية التربية، العدد ٤٠، ص ٢٥٧ - ٣٤١.
- مصطفى سليمان النواصرة (٢٠١٩). جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منار منصور أحمد منصور (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد ٢١، العدد ٤، ص ٤٥ - ١.
- نايف الرحيلي (٢٠١٧). فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها في إدارة الأزمات والكوارث. دراسة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة، ٦٦ (٢٦)، مجلة البحوث الأمنية، ص ١٢٦ - ١٢٧.
- هالة أمين مغاوري (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد ١٠، ص ١٣٣ - ١٧٤.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - الخدمة المدنية سابقاً (٢٠١٥). الدليل الإرشادي في إطار الكفاءات، السعودية.
- ياسر عبد الله سرحان (٢٠١٤). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة.
- Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafiepur, Davood (2013). "The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production", In (World of Science Journal).
- Alkahtani, Ali Hussein; Abu-Jarad Smael; Sulaiman, Mohamed and Nikbin, Davoud. (2011). The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers", Australian Journal of Business and Management Research , Vol.1 No.2, PP. 70- 99.
- Alkahtani, Ali Hussein; Abu-Jarad Smael; Sulaiman, Mohamed and Nikbin, Davoud. (2011). The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers", Australian Journal of Business and Management Research , Vol.1 No.2, PP. 70- 99
- Antipova, T. (2019). Integrated Science in Digital Age, Doctoral Dissertation Department of Computer Science and City University of Hong Kong. Applied Business Research ,31(2).
- Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's

- early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 679- 691.
- Chen, Jin and Wang, Deliang and Pan, Shan L. (9July 2011): " Understanding Organizational Agility Development for Government- A Process Model of Resource Configuration",In (Pacific Asia Conference on Information Systems), Association for Information Systems
  - Davidson, P. L.; Azziz, R.; Morrison, J.; Rocha, J. & Braun, J. (2012). Identifying and Developing Leadership Competencies in Health Research Organizations: A Pilot Study", *The Journal of Health Administration Education* , 29 (2), 135.
  - DongBack, S., Ariel, L. (2008).Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility.communications of the ACM. 51(11),pp136- 139
  - Hamda, F. A. A. (2018). Degree of Competency in Practicing Basic Education for Kindergarten Teachers from the Point of View of the Teachers Themselves. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(10)
  - Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility.The *Journal of Applied Business Research*, 31(2), pp675-686.
  - Harraf,A. and Others (2015) Organizational Agility ,*Journal of*
  - Jolkan, Murat. (2012).Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals..Asst. Prof. Dr. Gazi University. Faculty of Technical Education Department of Educational Sciences Ankara- Turkey
  - Kanter (2004): *Harvard Business Review on Leadership in aChanged World*, A Harvard Business Review Paperback.
  - Khavari, A., Arasteh, H.,& Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility: Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran.*Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3)112- 117.
  - Maak,Thomas and Others (2014): *Developing Responsible Global Leaders*, *Advances in Global*



leadership, Vol. 8, Emerald Group Publishing Limited.

- Megheirkouni, M. (2017). "Leadership Competencies: Qualitative Insight into Non-profit Sport Organisations", *International Journal of Public Leadership*, Vol.13, Issue: 3, pp.166- 181.
- Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen (May 2013). "Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective", In (*International Journal of Academic Research in Business Social Science*), Vol.3, No.5.
- Moshki, M., Temimouri, H. (2013). A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of NirPars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), pp62-77.
- Nejatian, M., Zarei, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4): 241-253
- Seo, D., and A.I.L. Paz (2008) Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, *Communications of the ACM* (51)11 pp. 136-139.
- Su, Guangya: "Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management", at the website:
- Wahyono (2018). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development, the *Industrial and Commercial Training*, 50(6), pp. 326- 341, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0103>.
- Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad (2012). "The Effect of IT on Organizational Agility", In (*The International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*), Istanbul, Turkey (3- 6 July)

