

## **The Impact of Organizational Culture on Performance foundation of Kindergartens Managers in Lattakia governorate - Afield Study**

**Dr. Wafegah Ali\***

**(Received 28 / 7 / 2019. Accepted 24 / 10 / 2019)**

### **□ ABSTRACT □**

This Research aimed to Recognize the reality of the prevailing organizational culture on performance foundation of kindergartens managers in lattakia governorate, and recognize impact of organizational culture on performance foundation of kindergartens managers in lattakia governorate, also the impact of the variables ( the training courses, years of experience, the scientific qualification) in organizational culture, and Performance foundation. To achieve the object of the research a questionnaire has been included two dimensions to measures the Organizational Culture and Performance foundation then applied to a sample of (82) Kindergarten Managers for the academic year 2018/2019. And used the Descriptive analytical Method.

Validity of the questionnaire was established though a jury of (7) of the teaching staff of educational at Damascus and Tishreen Universities. Pilot sample consisted of (26) Kindergartens Managers, Reliability was established by Cronbach – Alpha Reliability (0.972) for Organizational Culture dimensions, and (0.961) for Performance foundation to Kindergartens Managers.

The research ended to the Degree of Organizational Culture Dimensions of Kindergartens Managers in Lattakia governorate was middle degree, and the Reality of the Prevailing Organizational Culture on Performance foundation of Kindergartens Managers in Lattakia governorate was middle degree.

The Results have Shown a good Correlation connection Between Organizational Culture and Performance foundation for Kindergartens Managers, also there are found Impact of the variables (the training courses, years of experience, the scientific qualification) in Organizational Culture, and haven't Shown the Impact of these variables in Performance foundation of Kindergartens Managers in Lattakia governorate.

**Key words:** Organizational Culture, Performance foundation, Kindergartens, Kindergartens Managers.

---

\*Assistant Professor, Comparative Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

## أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية - دراسة ميدانية -

الدكتورة وفيقة علي\*

(تاريخ الإبداع 28 / 7 / 2019. قبل للنشر في 24 / 10 / 2019)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظة اللاذقية، وتعرف واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، وتعرف أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية، وكذلك تعرف إلى أثر المتغيرات الآتية: (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في الثقافة التنظيمية، وفي أداء مديرات رياض الأطفال. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة مؤلفة من بعدين لقياس درجة وجود الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وطبقت على عينة مؤلفة من (82) مديرة للعام الدراسي 2019/2018، واستخدم المنهج الوصفي، وتم التحقق من صدقها بعرضها على (7) محكمين مختصين في جامعتي دمشق وتشرين، وتم التحقق من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (26) مديرة روضة، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وبلغ (0.972) لبعد واقع الثقافة التنظيمية، (0.961) لبعد الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.

بينت نتائج البحث أن درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية متوسطة، وأن واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية جيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات الرياض، ووجود أثر لتفاعل (عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، والمؤهل العلمي والتربوي) على درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال، وعدم وجود أثر لتفاعل المتغيرات المستقلة (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) على الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، رياض الأطفال، مديرات رياض الأطفال.

\* مدرسة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

**مقدمة:**

تعد مرحلة رياض الأطفال القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، ففيها تقدم الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تقوم عليها العملية التربوية المقصودة وغير المقصودة، فهي مرحلة من المراحل الأساسية ذات المعالم والسمات المحددة، والخصائص الواضحة التي تميزها عن غيرها من المراحل اللاحقة (شريف، 2005، 223)، ويتمثل مفتاح النجاح في مؤسسات رياض الأطفال كباقي المؤسسات التربوية الأخرى في فعالية العمل الإداري للفائزين عليها (الهلاي، 2006، 1). ولذلك تحتاج مؤسسات رياض الأطفال إلى إدارة واعية قادرة على ممارسة العمل الإداري وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، لذلك تولي المؤسسات التربوية دائماً بما فيها رياض الأطفال لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية وتطوير الأداء الإداري عنايةً كبيرةً من خلال استخدام الأساليب المناسبة في الإدارة، ومن الاتجاهات المهمة والحديثة لهذه المؤسسات العناية الكبيرة بالثقافة التنظيمية على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وهي عنصر مهم له تأثيره الذي لا يمكن تجاهله في التأثير على السلوك الإداري حيث أن لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها (عكاشة، 2008، 2).

تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو في بيئة المؤسسة الداخلية أو في تركيب أعضاء المؤسسة وخصائصهم، فأصبح من غير الممكن أن تعيش في مؤسسة وتكون بمعزل عن متغيراتها (الفرحان، 2003، 15). وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر منها القيم التنظيمية وهي عبارة عن أمور متفق عليها بين أعضاء المؤسسة الواحدة حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه وتنعكس هذه القيم على بيئة العمل حيث توجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، وتتمثل هذه القيم بالمساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين (المدهون، 1995، 399). والمعتقدات التنظيمية التي تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية. والتوقعات التنظيمية وهذا يمثل كل ما يتوقعه كل من الفرد والمؤسسة من الآخر خلال فترة عمل الفرد في مؤسسته (العميان، 2004، 313). أما الأعراف والتوجهات التنظيمية فهي عبارة عن المعايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة للعمل كعدم استقبال الأطفال دون ثلاث سنوات في الروضة، أو قبول معلمات يحملن أقل من الشهادة الثانوية للعمل في الروضة

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث يسهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، ويزيد درجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وتجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي (عكاشة، 2008، 2). فمن الممكن أن يكون للثقافة التنظيمية السائدة في الروضة تأثير على الأداء الوظيفي، والذي يعد من العمليات الأساسية بالنسبة لمديرات رياض الأطفال، والتي تتجسد بزيادة فاعلية عملهن وتطوير قدراتهن وإمكاناتهن من أجل المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، خاصة، وأن مرحلة رياض الأطفال مرحلة أساسية للطفل يكتسب من خلالها الخبرات التي تساعد في تنشئته ليكون عنصراً فاعلاً في المستقبل، ويشمل الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال مجالات عديدة تبدأ بإدارة العاملين في الروضة ثم إدارة الروضة مادياً ومالياً، ومتابعة تنفيذ المنهج، والعناية بالأطفال وهو المحور الأساسي في عمل مديرة الروضة كذلك الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، لذا كان لا بد أن يتسم أداء مديرات رياض الأطفال بالفاعلية والكفاءة وأن يكن قادرات على القيام بواجباتهن بالشكل الأمثل على اعتبار أن الأداء الجيد يعد الهدف الأساسي لكل مؤسسة تسعى

إلى الاستمرار والارتقاء في عالم المنافسة الكاملة. ويأتي هذا البحث لتعرف أثر الثقافة التنظيمية السائدة لمديرات رياض في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية على أدائهن الوظيفي.

### مشكلة البحث

تعد الطريقة التي تتبعها إدارة الروضة في أداء مهامها الأساس في نجاح العمل الإداري والتربوي لمؤسساتها، والمحرك الأساسي لألية عملية تطوير وتغيير وتحديث، وعلى إمكانياتها وثقافتها يتوقف تحقيق الأهداف وتنمية شخصية الطفل وتسيير الأعمال وتوفير بيئة صحية تؤمن للأطفال الجو الأمثل. وقد أكدت دراسة ناصيف أن الواقع الفعلي لإدارات رياض الأطفال في سورية لم يلق الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية وأن رياض الأطفال تفتقر للكوادر الإدارية المؤهلة تربوياً وأكاديمياً وإدارياً، وأن معظم مديرات رياض الأطفال منتدبات من قبل وزارة التربية (ناصر، 2005، 67).

وقد أكدت دراسة علي (2009) وجود العديد من الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية تتعلق بأساسيات العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة (علي، 2009، 135)، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بوجود قدر من الثقافة التنظيمية لدى مديرات الرياض بشكل عام حيث إن توافر الثقافة التنظيمية المناسبة تساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية، ويؤدي لمزيد من التقدم على مستوى المؤسسة ككل، فلكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود تلك الثقافة التنظيمية المناسبة داخل المنظمة، لذلك فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بها، ولمؤسسات رياض الأطفال ثقافتها التنظيمية الخاصة النابعة من قيم وأفكار واتجاهات العاملين في هذه المؤسسات التي يتبنونها في عملهم الإداري وتظهر واضحة بما يقومون به من أعمال إدارية في مجالات العمل داخل الروضة والمتمثلة بالمجالات الآتية (إدارة العاملين في الروضة، إدارة الروضة مالياً ومادياً والعناية بالأطفال)، ورغم أهمية أداء مديرات رياض الأطفال وأهمية التزامهن بالقيام بمهامهن، إلا أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال أظهرت نقصاً فيما يخص إعدادهن وتدريبهن وهذا بالتأكيد يعكس سلباً على قدرتهن في أداء مهامهن، وقد أظهرت دراسة ناصيف افتقار مؤسسات رياض الأطفال للكوادر المؤهلة مهنيًا والحاجة إلى تدريبهن من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية التي تكسبهن المهارات والدورات التدريبية التي تكسبهن المهارات اللازمة والتي تساعدن على رفع مستوى أدائهن (ناصر، 2005، 197).

ومن هنا يمكن القول أن نجاح المؤسسات يعتمد على نمط الثقافة التنظيمية السائدة والتي على أساسها يتم التعامل مع الأفراد وإتمام الأداء في المؤسسة. وقد نبعت مشكلة الدراسة من إحساس الباحث بأهمية تشخيص واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء مديرات الرياض. وبناء على ما تقدم تتحدد مشكلة البحث في محاولة لتعرف أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية وتتلخص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟

**أهمية البحث وأهدافه:****أهمية البحث:**

تأتي أهمية البحث من النقاط الآتية:

- أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تبني أهداف مؤسسات رياض الأطفال والعمل على تحقيقها.
- أهمية أداء مديرة الروضة، حيث أكد المهتمون بالتربية على أهمية أداء مديرات رياض الأطفال وقدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية في إدارة الروضة وتنظيمها.
- أهمية التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.
- أهمية المرحلة العمرية لأطفال الرياض ودورها في بناء شخصية الطفل.
- حداثة الموضوع، وأهمية التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، وذلك لحساسية هذه المرحلة وأهميتها، وكونه يسلط الضوء على واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض.
- التوصل إلى مقترحات تفيد في تحسين واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.
- ندرة الدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية لمديرات رياض الأطفال في سورية.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف درجة وجود الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظة اللاذقية.
- تعرف واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.
- تعرف العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض أطفال، والأداء الوظيفي لمديرات الرياض
- تعرف أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية.
- التعرف إلى أثر المتغيرات الآتية: (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في الثقافة التنظيمية، وفي أداء مديرات رياض الأطفال.

**أسئلة البحث:**

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟
2. ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض أطفال، والأداء الوظيفي لمديرات الرياض؟
4. ما أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية؟
5. ما أثر التفاعل بين متغيرات البحث (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟
6. ما أثر التفاعل بين متغيرات البحث (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟

**مصطلحات البحث:**

■ **الثقافة التنظيمية:** عرفها أبو بكر بأنها مجموعة قيم وعادات ومعايير ومعتقدات وافتراسات مشتركة تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع بعضهم ومع المتغيرات البيئية (أبو بكر، 2006، 78). كما عرفت بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي، 2000، 268). ويعرف ويل (Wheel) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة. وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي تحصل عليها مديرات رياض الأطفال من خلال إجابات المعلمين عن كل عبارة من عبارات استبانة الثقافة التنظيمية للمديرات المعتمدة في البحث.

■ **الأداء الوظيفي:** درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد، 2001، 209). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي تحصل عليها مديرات رياض الأطفال من خلال إجابات المعلمين عن كل عبارة من عبارات استبانة قياس الأداء الوظيفي للمديرات المعتمدة في البحث.

■ **رياض الأطفال:** مؤسسات تربوية تستقبل الأطفال من سن الثالثة إلى سن السادسة من العمر، وهي مرحلة قائمة بذاتها، إذ تسبق المرحلة الابتدائية من مراحل التعليم العام، وتعقب مرحلة الحضانه، وظيفتها السعي إلى توفير البيئة التربوية المناسبة لرعاية القوى الكامنة لدى الطفل بغية إيقاظها وتسهيل سبل تنميتها في مختلف مجالات النمو (الأمعري وخميس، 2011، 161). وقد عرفها زمزمي بأنها "مؤسسات تربوية تستقبل الأطفال ما بين سن (3 - 6) سنوات لتقدم لهم برامج تربوية وتعليمية هادفة تلبي احتياجات الطفل وتقدم له الرعاية الشاملة والمتكاملة من خلال بيئة تتميز بالثراء والمرونة في مكوناتها المادية تسهم في إكساب الطفل جملة من المفاهيم والاتجاهات والمهارات (زمزمي، 2000، 214). وشمل البحث الأطفال من عمر (3 - 6) سنوات في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.

■ **مديرة الروضة:** هي القائدة والمخططة والمنظمة والموجهة والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها من نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (علي، 2007، 168). وقد اعتمد في هذا البحث على مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية للوصول إلى واقع الأداء الوظيفي لهن وتعرف أثر الثقافة التنظيمية في أدائهن.

**منهج البحث:**

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2000، 83). وقد اعتمد على هذا المنهج في جمع البيانات الإحصائية عن آراء مديرات رياض الأطفال من خلال استبانة وجهت إليهم، واستخلاص النتائج التي تبين أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، وتقديم المقترحات لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات الرياض.

**مجتمع البحث وعينته:**

يتكون مجتمع البحث من جميع مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2018/2019 والبالغ عددهن (191) مديرة، ومن مجتمع البحث اختيرت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (50%)، تمثل

مديرات رياض الأطفال، وقد بلغ عددهن عند تطبيق الاستبانة (97)، تم استعادة (89) منها، استبعد منها (7) استبانات لوجود خلل في الإجابات، وبذلك تكون العينة النهائية (82) مديرة. ويشير الجدول (1) إلى توزيع مديرات:

الجدول (1) توزيع عينة البحث بحسب متغيرات البحث

المتغير	عوامل المتغير	مكان الروضة			
		مدينة		ريف	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الدورات التدريبية	لم تتبع دورات تدريبية	49	20.7%	17	39%
	اتبعت دورات تدريبية	33	9.8%	8	30.5%
المؤهل العلمي والتربوي	ثانوية	16	8.5%	7	11%
	معهد متوسط	18	8.5%	7	13.4%
	إجازة جامعية	32	8.5%	7	29.3%
	دبلوم تأهيل تربوي	16	3.7%	3	15.9%
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	25	7.3%	6	23.2%
	من (5-10) سنوات	30	9.8%	8	26.8%
	أكثر من 10 سنوات	27	13.4%	11	19.5%
المجموع		82	30.5%	25	69.5%

#### حدود البحث:

- . الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019/2018.
- . الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على إدارات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.
- . الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.
- . حدود موضوعية: تمثل في تحديد واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال وتعرف أثر الثقافة التنظيمية في أدائهن.

#### أدوات البحث:

1 - إعداد أدوات البحث: من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة مؤلفة من بعدين لقياس درجة وجود الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وجهت إلى مديرات الروضات، تضمنت الاستبانة قسمين: الأول اشتمل على معلومات نظرية تتعلق بالمبحوثين من أفراد عينة البحث، والثاني اشتمل على مجموعة بنود متعلقة بموضوع البحث الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.

#### 2- صدق أدوات البحث:

أ - الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في كلية التربية في جامعتي دمشق و تشرين، وقد بلغ عددهم (7) محكمين متخصصين في هذا المجال، لإبداء رأيهم وملاحظاتهم، وقد أجمع السادة المحكمون على صلاحية الاستبانة للتطبيق، وتم تعديل صياغة بعض البنود على النحو المبين في الجدول (2).

**جدول (2) العبارات التي تم تعديلها على استبانة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال**

المحور	العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
واقع الثقافة التنظيمية	يتم اخضاع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية	يتم تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية
	وضع برنامج لاستخدام الوسائل التعليمية	توضع خطة لاستخدام الوسائل التعليمية الموجودة في الروضة
	يتم إقامة حفلات في الروضة	يتم إقامة حفلات في الروضة ويتم دعوة أولياء الأمور لحضورها
	تشارك المعلمة في وضع المنهاج	تُساعد على تحليل محتوى المنهاج
الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال	أسعى إلى إرضاء أولياء الأمور	أسعى إلى إرضاء أولياء الأمور بتقديم الخدمات المميزة
	أقوم بتقييم للعاملين	أقوم بالتقييم المستمر للعاملين
	تتوجه إدارة الروضة نحو مواكبة التطورات الحديثة	تتوجه إدارة الروضة نحو مواكبة التطورات في التقنيات والمناهج
	تفسح إدارة الروضة المجال للمعلمات في اتخاذ القرار	تفسح إدارة الروضة المجال للمعلمات في اتخاذ القرار وحل المشكلات الطارئة في العمل

**ب - صدق الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (26) مديرة من خارج العينة الأصلية للبحث، تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لبعدها واقع الثقافة التنظيمية الذي ينتمي إليه كما في الجدول (3)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، وتدل على الاتساق الداخلي للاستبانة.

**الجدول (3) معامل الارتباط بين مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لبعدها واقع الثقافة التنظيمية**

المجال	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس
معامل الارتباط	**0.953	**0.942	**0.914	**0.955	**0.762
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

كما تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لبعدها الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال الذي ينتمي إليه كما في الجدول (4)،

**الجدول (4) معامل الارتباط بين مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لبعدها الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال**

المجال	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع
معامل الارتباط	**0.827	**0.961	**0.975	**0.964
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000

**3- ثبات أدوات البحث:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (26) مديرة من خارج العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول (5)، الذي يظهر من قراءته أن معامل الثبات لبعدها واقع الثقافة التنظيمية بلغ (0.972)، كما بلغ (0.961) لبعدها الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، وهو معامل ثبات عالي، يسمح بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

**الجدول (5) معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبانة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال**

البعدها	المجال	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
واقع الثقافة التنظيمية	المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة.	14	0.937
	المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً.	10	0.915
	المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	8	0.861
	المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة.	10	0.836

0.867	10	المجال الخامس العناية بالأطفال	
0.972	52	الدرجة الكلية لبعدها واقع الثقافة التنظيمية	
0.781	10	المجال الأول: القيم التنظيمية.	الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال
0.915	10	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	
0.936	10	المجال الثالث: الاتجاهات التنظيمية.	
0.933	10	المجال الرابع: الأعراف والقوانين التنظيمية.	
0.961	40	الدرجة الكلية لبعدها الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال	

### الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

#### . تكوين الأسس النظرية للبحث:

**مقدمة:** تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، أو في بيئة المؤسسة الداخلية أو في تركيب وخصائص أعضاء المؤسسة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش في مؤسسة وتكون بمعزل عن متغيراتها (الفرحان، 2003، 15). وتتمتع المؤسسات التعليمية بثقافات متفردة عن بعضها وهي تدرك ذلك، وتعمل على تطوير فهمها العام لأهدافها في ضوء ثقافتها في قدرتها على الاحتفاظ بهذا التفرد كسبيل لتحقيق تلك الأهداف. كما للثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسات حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل مناسب وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير التي تعمل بدورها في تحسين الأداء لإداري. وتسعى المؤسسات التربوية دوماً بما فيها رياض الأطفال لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتولي تطوير الأداء اهتماماً بالغاً من خلال استخدام الأساليب المناسبة في الإدارة، ومن الاتجاهات المهمة والحديثة لهذه المؤسسات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، وهي عنصر هام له تأثيره الذي لا يمكن تجاهله في التأثير على السلوك الإداري حيث لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها (عكاشة، 2008، 2). عرفها القريوتي بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القريوتي، 2000، 286). ويعرفها زهري (Zehira) بأنها "تمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد العاملين على فهم عملهم التنظيمي، وبالتالي تحدد لهم قواعد السلوك المناسبة للعمل التنظيمي" (Zehira, 2011, 4).

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمؤسسات بالآتي (العميان، 2003، 313): تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به وتساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد يتصرف وفقاً لثقافته عندما يواجهه موقف معين أو مشكلة معينة. كما قسم هوفستيد الثقافة التنظيمية التنافسية إلى أربع فئات هي الثقافة العقلانية: التي تركز على الأنشطة داخل المنظمة، وتعنى بالتكامل داخل المنظمة وترتكز على المنافسة مع المنظمات الأخرى. الثقافة الأيديولوجية: التي تركز على مركزية السلطة وزيادة القدرة التنافسية الخارجية. الثقافة التوافقية: وترتكز على تحقيق اللامركزية في السلطة وتتنوع فيها الأنشطة. الثقافة الهرمية: تركز هذه الثقافة على مركزية السلطة، وتكامل الأنشطة والاهتمام الداخلي والحفاظ على النظام (Zamini, 2011, 64).

يجب أن تتميز ثقافة المنظمة القوية والفعالة بما يلي :

- 1 - التجانس: يتعين أن تكون ثقافة المنظمة متجانسة بمعنى وجود نظام عام وواضح للقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والأعراف والعادات ومفهوم لكل فرد من أفراد المنظمة ومنتشر على مستويات ومجالات المنظمة جميعها.
- 2 - جماعة العمل: وتعني وجود نظام عام من الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات يدعم وينمي روح الفريق والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة بما يضمن التزامهم جميعاً بحسن إدارة وأصول وموارد المنظمة.
- 3 - الإبداع والابتكار: خلق المناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على التفكير الإبداعي وقبول التجديد والتطوير والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والأدوات والمخرجات بصورة تجعل المنظمة مبادرة وليست مستجيبة لتغيرات البيئة مما يدعم فرصتها في تحقيق الكسب والنمو والبقاء.
- 4 - فلسفة إيجابية للإدارة: وجود نظام عام من القيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ويشجع تفويض السلطة وسياسة الباب المفتوح ويمكن العاملين من تحقيق الأهداف ويحاسب على النتائج (اليوسفي، 2004، 212).

كما ازداد الاهتمام بالأداء الوظيفي بشكل كبير من قبل المعنيين وذلك لأهمية عملية تقدير مدى إنجاز الفرد أو المجموعة للمهام الموكلة إليهم، وخاصة تقييم الأداء الوظيفي لمديرات ومعلمات رياض الأطفال. ويعد الأداء الوظيفي مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وحسن تنفيذه لعمله والخبرة الفنية المطلوبة منه في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول المهام الجديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (اليازجين، 2003، 45) بأنه إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية (عباسي، 2007، 28). كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد، 2001، 209). وعملية تقييم الأداء تشير إلى محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (الهيبي، 2005، 199).

يهدف تقييم الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال إلى التطوير المستمر لأدائهن إلى زيادة مهارات الاتصال وزيادة فهمهم للمتعلمين وحل الخلافات التي تنشأ بينهم وزيادة نجاحاتهم العملية وهذا بدوره يزيد نتائج العملية التعليمية (Guvence and Acikg, 2007, 117). كما تتوج نشاطات أي مؤسسة بعملية تقييم الأداء التي تعكس مدى مساهمة الأفراد العاملين والتزامهم في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز أهداف المؤسسة وبالتالي عندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة وضمن معايير ومفاهيم موضوعية لا يشعر معها الفرد العامل بأي نوع من أنواع الظلم والتحيز يكون أسلوب تقييم الأداء أسلوب ممنهج ووفق آلية تحفيز غير مباشرة وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين مهما كانت ظروف العمل لديهم (Ayaz, 2006, 99). ويمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضيين أساسيين في المنظمات هما تطوير الأداء للعاملين بالوظيفة والإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفرد خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى تقدم العمل (المغربي، 2007،

167) الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد، 2001، 209)..

### الدراسات السابقة:

▪ **دراسة (القرواني، 2012) بعنوان: مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم.** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ولتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تطبيق على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (48) موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيراته العمر، الحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم. عدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي الجنس، سنوات الخدمة على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة الخبرة).

▪ **دراسة (علي، 2012) بعنوان واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في محافظة اللاذقية.** هدف البحث إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى أدائهن تبعاً للمتغيرات الآتية (عدد سنوات الخبرة، المستوى العلمي، الدورات التدريبية). استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (78) معلمة من معلمات رياض أطفال. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة مكونة من خمس مجالات والتي تمثل الأداء الوظيفي لمديرات الرياض. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين بينت النتائج أن المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن أعلى من المديرات اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية.

▪ **دراسة (علي، 2013) بعنوان أثر المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وطرطوس.** هدف البحث إلى التعرف الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظتي اللاذقية وطرطوس كذلك تعرف واقع الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، وتعرف أثر المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات الرياض. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (98) معلمة من معلمات رياض أطفال ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة مكونة من (50) عبارة. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وقيمة الأداء الوظيفي لمعلمات الرياض، وهو غير دال وغير جوهري، فالمناخ التنظيمي لم يكن له دور إيجابي في قيمة الأداء الوظيفي لمعلمات الرياض في مؤسسات رياض الأطفال، أما على مستوى المجالات ككل فقد جاءت الفروق بين المستوى التعليمي إجازة جامعية والمستوى التعليمي دراسات عليا فما فوق لصالح الدراسات العليا فما فوق.

▪ **دراسة العليمات (2015) بعنوان: الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات.** هدف البحث إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى النمو المهني لدى معلمات مرحلة رياض

الأطفال في المدارس العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمناسبته الإجابة على أسئلة البحث، ولتطبيق منهج البحث اختيرت عينة تكونت من (120) مديرة ومعلمة، حيث أظهرت نتائج البحث حياة الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المعلمات على المستوى المتوسط، وأظهرت نتائج البحث أيضاً حياة النمو المهني لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس العامة من وجهة نظر المديرات على المستوى المتوسط.

▪ **دراسة خضر (2016) بعنوان: المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية.** هدفت الدراسة إلى تعرف إلى المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية وهل هناك فروق بين الرياض الحكومية والأهلية تبعاً للمناخ التنظيمي، وسعى البحث لقياس المناخ التنظيمي لرياض الأطفال، وقياس الفرق بين الرياض الحكومية والأهلية تبعاً للمناخ التنظيمي، وطبق البحث خلال العام (2015)، وتحققاً لأهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس للمناخ التنظيمي المؤلف من (30) فقرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود مناخ تنظيمي جيد في الرياض، ووجود أثر لمتغيرات الدراسة على المناخ التنظيمي السائد في رياض الأطفال الحكومية والأهلية.

تتاولت الأدبيات والدراسات السابقة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام، وقد استفادت الباحثة من نتائج الدراسات في إعداد أدواتها، وإجراءاتها وفي تدعيم ومقارنة نتائج البحث الحالي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تقويم الأداء الوظيفي للعاملين إلا أنها تختلف مع بعضها من حيث تقويم أداء مديرات رياض الأطفال من قبل المعلمين كدراسة (خضر، 2016، ودراسة (العلميات، 2016)، وتختلف معها من حيث العينة ومجتمع البحث التي شملها.

## النتائج والمناقشة

**السؤال الأول: ما درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟**

لمعرفة درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، تم وصف درجة التواجد كما يلي: من (1- 2.33) منخفضة، من (2.34- 3.67) متوسطة، من (3.68- 5) مرتفعة. ويبين الجدول (6) نتائج التحليل.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة.	3.31	0.72	66.2%	متوسطة
2	المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً.	3.52	0.68	70.4%	متوسطة
3	المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.43	0.99	68.6%	متوسطة
4	المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة.	3.09	0.78	61.8%	متوسطة
5	المجال الخامس العناية بالأطفال	3.42	1.08	68.4%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	0.69	67%	متوسطة

من قراءة الجدول (6) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لدرجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، بلغ (3.35)، ووزن نسبي بلغ (67%)، وجاءت مجالات الثقافة التنظيمية جميعها بدرجة

متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.09)، و(3.52)، وأوزان نسبية تراوحت بين (61.8%)، و(70.4%)، وجاء في المرتبة الأولى إدارة الروضة مالياً ومادياً، وفي المرتبة الأخيرة تنفيذ منهاج الروضة. أي أن أفراد عينة البحث من مديرات رياض الأطفال يفتقرن إلى المعرفة الكافية بمفاهيم الإدارة الحديثة ومنها الثقافة التنظيمية بشكل عام، وفي رياض الأطفال بشكل خاص.

كما حسبت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الواردة في كل مجال، وكذلك الوزن النسبي، للوصول إلى درجة وجودها عند أفراد عينة البحث، ورتبت ترتيبياً تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:

■ **المجال الأول: إدارة العاملين في الروضة:** يبين الجدول (7) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف إدارة العاملين في الروضة، وأنت العبارات ذات الأرقام (4، 2، 13، 12، 1، 11) في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية تزيد على (3.73)، ووزن نسبي يزيد على (74.6%)، وحصلت العبارات الباقية في هذا المجال على الدرجة المتوسطة، باستثناء العبارة (يتم مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار) إذ حصلت على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.07)، ووزن نسبي بلغ (41.4%).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال إدارة العاملين في الروضة

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	4	يتم وضع برنامج واضح لجميع المعلمات في الروضة.	4.37	0.92	87.4%	مرتفعة
2	2	يتم التوضيح للمعلمات حول المهام التي ينبغي عليهن القيام بها.	4.06	0.97	81.2%	مرتفعة
3	13	يتم وضع خطة للأنشطة اللاصفية في الروضة.	3.85	0.86	77%	مرتفعة
4	12	يتم وضع خطة للأنشطة الصفية في الروضة.	3.83	0.77	76.6%	مرتفعة
5	1	يتم توزيع المهام على المعلمات في الروضة وفقاً لتخصصاتهن.	3.76	1.15	75.2%	مرتفعة
6	11	يتم بشكل يومي تفقد دوام المعلمات.	3.73	1.08	74.6%	مرتفعة
7	9	يتم العمل على تنمية العلاقات الإيجابية مع المعلمات .	3.55	1.15	71%	متوسطة
8	3	يتم مراعاة إمكانات الروضة عندا لتخطيط للأنشطة .	3.33	1.39	66.6%	متوسطة
9	5	يتم مساعدة المعلمات الجدد على ممارسة عملهن.	3.30	1.57	66%	متوسطة
10	7	يتم تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.27	1.28	65.4%	متوسطة
11	6	يتم وضع برنامج واضح للاجتماعات بين الإدارة والمعلمات .	2.80	1.24	56%	متوسطة
12	14	يتم اطلاع المعلمات على الأنظمة والقوانين النافذة في الروضة.	2.28	1.36	45.6%	متوسطة
13	8	يتم مساعدة المعلمات على حل خلافاتهن.	2.10	1.39	42%	متوسطة
14	10	يتم مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار .	2.07	1.27	41.4%	منخفضة

■ **المجال الثاني: إدارة الروضة مالياً ومادياً:** يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول مجال إدارة الروضة مالياً ومادياً في الروضة. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات هذا المجال جميعها حصلت على درجة مرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، وأوزان نسبية تزيد على (74.2%)، جاء أعلاها على عبارة (يتم تنظيم سجلات للنفقات المالية في الروضة)، وأدناها على عبارة (توضع خطة واضحة للإنفاق في الروضة)، ووردت العبارات

ذات الأرقام (22، 19، 18) بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (3.63، 3.37، 3.32)، وأوزان نسبية بلغت (74.2%، 67.4%، 66.4%) للعبارات الثلاثة على التوالي، في حين وردت العبارة (يتم توزيع مكافآت المعلمات وفق خطة محددة) بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.09)، ووزن نسبي بلغ (41.8%).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال إدارة الروضة مالياً ومادياً

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	15	يتم تنظيم سجلات للنفقات المالية في الروضة.	3.89	0.93	77.8%	مرتفعة
2	20	يتم العناية بنظافة مرافق الروضة.	3.88	0.87	77.6%	مرتفعة
3	21	يتم العناية بالحديقة وتجهيزاتها.	3.83	1.05	76.6%	مرتفعة
4	23	يتم توجيه الأطفال للعناية بمتلكات الروضة.	3.79	0.80	75.8%	مرتفعة
5	24	يتم توجيه المعلمات للمحافظة على التجهيزات المتاحة في الروضة.	3.73	0.98	74.6%	مرتفعة
6	16	توضع خطة واضحة للإنفاق في الروضة.	3.71	1.37	74.2%	مرتفعة
7	22	يتم العناية بألعاب الأطفال.	3.63	0.81	72.6%	متوسطة
8	19	يتم تخصيص جزء من الإنفاق المالي لشراء الوسائل التعليمية.	3.37	1.36	67.4%	متوسطة
9	18	توضع خطة لاستخدام الوسائل التعليمية الموجودة في الروضة .	3.32	1.05	66.4%	متوسطة
10	17	يتم توزيع مكافآت المعلمات وفق خطة محددة.	2.09	1.37	41.8%	منخفضة

المجال الثالث: الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي: يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول مجال الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارتان (يتم إقامة حفلات في الروضة ويتم دعوة أولياء الأمور لحضورها، يتم اطلاع أولياء الأمور بشكل دوري على مراحل تقدم أطفالهم) حصلتا على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابية بلغ (3.76)، (3.7)، وأوزان نسبية بلغت (75.2%)، و(74) للعبارتين على التوالي، في حين ووردت العبارات الباقية بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.85)، و(3.5)، وأوزان نسبية تراوحت بين (57%)، (70%).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	28	يتم إقامة حفلات في الروضة ويتم دعوة أولياء الأمور لحضورها.	3.76	0.81	75.2%	مرتفعة
2	29	يتم اطلاع أولياء الأمور بشكل دوري على مراحل تقدم أطفالهم.	3.70	1.29	74%	مرتفعة
3	32	تُقام علاقات ودية مع فعاليات المجتمع المحلي.	3.50	1.52	70%	متوسطة
4	25	تُشكل مجلس أولياء الأمور في الروضة.	3.49	1.41	69.8%	متوسطة
5	30	يتم إدارة لقاءات ولياء الأمور مع المعلمات.	3.41	1.53	68.2%	متوسطة
6	26	يتم مشاركة أولياء الأمور في تقييم أولادهم.	3.40	1.00	68%	متوسطة
7	31	يُفسح المجال لأولياء الأمور المشاركة في وضع الخطط العامة للروضة.	3.35	1.42	67%	متوسطة
8	27	تشارك مع المعلمات فعالية المجتمع المحلي.	2.85	1.66	57%	متوسطة

■ **المجال الرابع: تنفيذ منهاج الروضة:** يبين الجدول (10) العبارات التي تصف تنفيذ منهاج الروضة في الروضة، وأتت العبارات ذات الأرقام (38، 36، 37، 36، 38) في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية تزيد على (3.77)، وبوزن نسبي يزيد على (75.4%)، وحصلت العبارتان (تشجع المعلمات على استخدام الحاسوب في تنفيذ الدرس، وتعمل على تأمين الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج) على الدرجة المتوسطة، باستثناء العبارات ذات الأرقام (توفر للمعلمات المراجع التي تساعدن على تحقيق النمو المهني، تُساعد المعلمات لوضع خطة واضحة لتنفيذ المنهاج، تُساعد على تحليل محتوى المنهاج) إذ حصلت على درجة منخفضة، بمتوسطات حسابية تقل عن (2.16)، وأوزان نسبية تقل عن (43.2%).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال تنفيذ منهاج الروضة

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	38	تساعد المعلمات الجدد على تنفيذ المنهج	4.30	1.25	86%	مرتفعة
2	36	تتابع تحضير الدروس اليومي للمعلمات.	4.04	1.24	80.8%	مرتفعة
3	37	تكتب الملاحظات المناسبة للمعلمات على دفاتر التحضير.	3.84	1.43	76.8%	مرتفعة
4	42	تشجع المعلمات على إعداد النشاطات اللازمة لتنفيذ الدرس.	3.82	1.37	76.4%	مرتفعة
5	39	تزور المعلمات داخل الصفوف.	3.77	1.08	75.4%	مرتفعة
6	40	تشجع المعلمات على استخدام الحاسوب في تنفيذ الدرس.	2.72	1.37	54.4%	متوسطة
7	35	تعمل على تأمين الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج.	2.50	1.27	50%	متوسطة
8	41	توفر للمعلمات المراجع التي تساعدن على تحقيق النمو المهني.	2.16	1.21	43.2%	منخفضة
9	33	تُساعد المعلمات لوضع خطة واضحة لتنفيذ المنهاج.	1.89	1.13	37.8%	منخفضة
10	34	تُساعد على تحليل محتوى المنهاج.	1.82	1.02	36.4%	منخفضة

■ **المجال الخامس: العناية بالأطفال:** يشير الجدول (11) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول مجال إدارة الروضة مالياً ومادياً في الروضة. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات الآتية (51، 52، 50، 47، 46) حصلت على درجة مرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، وأوزان نسبية تزيد على (74.2%)، جاء أعلاها على عبارة (تحرص على نظافة المشارب في الروضة)، وأدناها على عبارة (تقوم أداء كل طفل في الروضة)، ووردت العبارات الباقية في هذا المجال بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.266)، و(3.15)، وأوزان نسبية تراوحت بين (53.2%)، و(63%).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال العناية بالأطفال

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	51	تحرص على نظافة المشارب في الروضة	4.33	1.25	86.6%	مرتفعة
2	52	تعمل على إيجاد عامل الأمان في العباب الروضة.	3.99	1.13	79.8%	مرتفعة
3	50	تعمل على توفير أدوات السلامة العامة في الروضة	3.83	1.58	76.6%	مرتفعة
4	47	تحرص على تنمية الأطفال الموهوبين.	3.82	0.88	76.4%	مرتفعة
5	46	تقوم أداء كل طفل في الروضة.	3.71	1.59	74.2%	مرتفعة
6	48	تحرص على العناية بالأطفال بطي التعلم.	3.15	1.41	63%	متوسطة
7	49	تشجع الأنشطة التي تنمي التفكير الإبداعي في الروضة.	2.95	1.41	59%	متوسطة

متوسطة	58%	1.38	2.90	يتم الاحتفاظ بسجل صحي لكل طفل.	43	8
متوسطة	57.6%	1.40	2.88	يتم وضع برنامج لاستقبال الأطفال الجدد.	44	9
متوسطة	53.2%	1.28	2.66	تحرص على تفعيل مجالس أولياء الأمور في الروضة.	45	10

### السؤال الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟

للوصول إلى واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث، ويبين الجدول (12) نتائج التحليل.

#### جدول (12) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

##### حول واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	المجال الأول: القيم التنظيمية.	3.51	0.68	70.2%	متوسطة
2	المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية.	3.39	0.72	67.8%	متوسطة
3	المجال الثالث: الاتجاهات التنظيمية.	3.53	0.88	70.6%	متوسطة
4	المجال الرابع: الأعراف والقوانين التنظيمية.	3.78	0.71	75.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.55	0.61	71%	متوسطة

من خلال قراءة الجدول (12) يتبين أن المتوسط الحسابي العام واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، بلغ (3.55)، ووزن نسبي بلغ (71%)، وجاءت مجالات واقع الأداء الوظيفي (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية) بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بلغت (3.51)، و(3.39)، و(3.53)، وأوزان نسبية بلغت (70.2%)، و(67.8%)، و(70.6%)، وجاء في المرتبة الأولى مجال الأعراف والقوانين التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، ووزن نسبي بلغ (75.6%)، وهذا يعود إلى التزام مديرات الرياض بالقوانين الصادرة عن مديرية التربية فيما يخص إدارة الروضة تنظيمياً، في حين حصلت المجالات الباقية على درجة متوسطة، وهذا يدل على ضعف بعض مديرات رياض الأطفال في مجالات (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية).

كما حسبت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الواردة في كل مجال، وكذلك الوزن النسبي،

للوصول إلى واقع الأداء لدى أفراد عينة البحث، ورتبت ترتيباً تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:

▪ **المجال الأول: القيم التنظيمية:** يبين الجدول (13) نتائج العبارات التي تصف القيم التنظيمية في الروضة، وأنت العبارات ذات الأرقام (6، 1، 8، 2، 3)، بدرجة مرتفعة، وبتوسطات حسابية تزيد على (3.7)، ووزن نسبي يزيد على (74%)، وحصلت العبارات الباقية في هذا المجال على الدرجة المتوسطة، باستثناء العبارة (يتوفر لدى معلمة الروضة المهارة في التعامل مع التطورات الجديدة)، إذ حصلت على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.13)، ووزن نسبي بلغ (42.6%).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال القيم التنظيمية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	6	أحدد مهام المعلمات بدقة	4.10	0.86	82%	مرتفعة
2	1	تعد إدارة الروضة الهدف الأول والأساسي لي.	4.07	1.40	81.4%	مرتفعة
3	8	أكافئ المعلمة صاحبة الأداء المتميز	3.82	0.88	76.4%	مرتفعة
4	2	تحافظ معلمة الروضة على جو من الود والاحترام والعلاقات الطيبة.	3.79	1.14	75.8%	مرتفعة
5	3	أسعى إلى إرضاء أولياء الأمور بتقديم الخدمات المميزة	3.70	1.30	74%	مرتفعة
6	4	أسعى لإرضاء المعلمات	3.56	0.82	71.2%	متوسطة
7	10	يوجد حرية في تبادل الأفكار بين المعلمات والإدارة	3.55	1.02	71%	متوسطة
8	5	أسعى إلى مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم	3.33	1.08	66.6%	متوسطة
9	9	رواتب معلمات الروضة عادلة مقارنة بما يبذلن من جهد	3.05	1.10	61%	متوسطة
10	7	يتوفر لدى معلمة الروضة المهارة في التعامل مع التطورات الجديدة	2.13	1.39	42.6%	منخفضة

المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية: يبين الجدول (14) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف المعتقدات التنظيمية في الروضة، وأنت العبارات ذات الأرقام (17، 19، 15، 13، 11، 14)، بدرجة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، ويوزن نسبي يزيد على (74.2%)، وحصلت العبارات الباقية في هذا المجال على الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.88)، و(3.62)، وأوزان نسبية تراوحت بين (57.6%)، و(72.4%).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال المعتقدات التنظيمية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	17	أقدم مصلحة العمل في الروضة على مصلحتي الشخصية	4.85	0.76	97%	مرتفعة
1	19	تقوم العلاقة بين الإدارة والمعلمات في الروضة على أساس الثقة	4.85	0.76	97%	مرتفعة
2	15	أقدر ما تقوم به المعلمات من جهد	3.98	1.07	79.6%	مرتفعة
3	13	أطبق مبدأ العدالة بين المعلمات	3.76	1.43	75.2%	مرتفعة
4	11	تعتمد المعلمة في الروضة بأهمية الحوافز المقدمة لها	3.74	1.28	74.8%	مرتفعة
5	14	أقوم بالتقييم المستمر للعاملين	3.71	0.90	74.2%	مرتفعة
6	18	تتوجه إدارة الروضة نحو صرف المكافآت والحوافز	3.62	1.03	72.4%	متوسطة
7	16	تقوم المعلمة بكل مهامها وواجباتها برضا	3.45	1.15	69%	متوسطة
8	12	تتمتع إدارة الروضة بقدر من اللامركزية في العمل	2.98	1.17	59.6%	متوسطة
9	20	تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات المرتبطة بالروضة	2.88	1.25	57.6%	متوسطة

المجال الثالث: الاتجاهات التنظيمية: يبين الجدول (15) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف الاتجاهات التنظيمية في الروضة، وأنت العبارات ذات الأرقام (21، 22، 30، 27، 28)، بدرجة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية تزيد على (3.7)، ويوزن نسبي يزيد على (74%)، وحصلت العبارات الباقية في هذا المجال على الدرجة المتوسطة، باستثناء العبارة (تتوجه إدارة الروضة نحو تفعيل استخدام الحاسب والأجهزة الحديثة في الروضة)، إذ حصلت على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.15)، ووزن نسبي بلغ (43%).

جدول (15) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال الاتجاهات التنظيمية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	21	تأخذ إدارة الروضة بالأفكار القيمة والجديدة دون تردد	4.39	1.19	87.8%	مرتفعة
2	22	تتوجه إدارة الروضة والعاملين فيها نحو تطوير العمل والأداء	4.17	1.55	83.4%	مرتفعة
3	30	تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق التميز على المدى الطويل	4.05	1.24	81%	مرتفعة
4	27	تعزز إدارة الروضة العلاقات الإيجابية مع المعلمة	3.80	1.37	76%	مرتفعة
5	28	تسعى إدارة الروضة إلى حل الخلافات بين المعلمات	3.70	1.47	74%	مرتفعة
6	23	تتوجه إدارة الروضة نحو تدريب المعلمات على استخدام التكنولوجيا الحديثة	3.46	1.31	69.2%	متوسطة
7	29	تسعى إدارة الروضة نحو كسب رضا المجتمع المحلي	3.43	1.61	68.6%	متوسطة
8	24	تتوجه إدارة الروضة نحو مواكبة التطورات في التقنيات والمناهج	3.39	1.19	67.8%	متوسطة
9	26	تسعى إدارة الروضة لإشراك المعلمات بالدورات التدريبية بهدف رفع سوية أدائهن	2.74	1.47	54.8%	متوسطة
10	25	تتوجه إدارة الروضة نحو تفعيل استخدام الحاسب والأجهزة الحديثة في الروضة	2.15	1.46	43%	منخفضة

■ **المجال الرابع: الأعراف والقوانين التنظيمية:** يبين الجدول (16) النتائج التي تم التوصل إليها عن العبارات التي تصف الأعراف والقوانين التنظيمية في الروضة، وأنت العبارات ذات الأرقام (34، 32، 36، 39، 33، 40)، بدرجة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية تزيد على (3.71)، وبوزن نسبي يزيد على (74.2%)، وحصلت العبارات الباقية في هذا المجال على الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.99)، و(3.6)، وأوزان نسبية تراوحت بين (59.8%)، و(72%).

جدول (16) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدرجات أفراد عينة البحث عند مجال الأعراف والقوانين التنظيمية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
1	34	تعد القوانين والأنظمة في الروضة ميسرة لتنفيذ مهام المعلمة	4.80	0.55	96%	مرتفعة
2	32	لا تتغيب المعلمة عن عملها إلا للضرورة القصوى	4.30	0.97	86%	مرتفعة
3	36	تنفذ المعلمة في الروضة مهامها بما يتناسب مع القوانين والأنظمة	4.04	0.97	80.8%	مرتفعة
4	39	تلتزم المعلمة بالقوانين والتعليمات السارية في الروضة	3.74	1.05	74.8%	مرتفعة
5	33	تتسم القوانين والأنظمة المعتمدة بالروضة بالوضوح التام لدى المعلمة	3.71	1.02	74.2%	مرتفعة
6	40	تظهر معلمة الروضة ارتياحاً واضحاً للقوانين المعمول بها	3.71	1.11	74.2%	مرتفعة
6	37	توفر القوانين السارية في الروضة مجالاً لتفويض السلطة للمعلمات فيها	3.60	1.31	72%	متوسطة

متوسطة	71.2%	1.12	3.56	تفسح إدارة الروضة المجال للمعلمات في اتخاذ القرار وحل المشكلات الطارئة في العمل	31	7
متوسطة	66%	1.38	3.30	تضمن القوانين والأنظمة المعتمدة حقوق المعلمة في الروضة	35	8
متوسطة	59.8%	1.39	2.99	تعد القوانين المعتمدة في الروضة محفزة للمعلمات في أداء عمله	38	9

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض أطفال، والأداء الوظيفي لمديرات الرياض في محافظة اللاذقية؟**

لدراسة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض أطفال، والأداء الوظيفي لمديرات الرياض في محافظة اللاذقية ، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (17). من خلال قراءته يتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض أطفال، والأداء الوظيفي لمديرات الرياض في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.873)، وقيمة الاحتمال (0.000)، وهو أقل من (0.05). فالثقافة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.

**جدول (17): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض أطفال، والأداء الوظيفي لمديرات الرياض**

المجال	العينة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الاحتمال	القرار
الثقافة التنظيمية	82	0.873	0.000	دال *
الأداء الوظيفي				

\* عند مستوى دلالة، 0.01.

**السؤال الرابع: ما أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية؟**

للوصول إلى أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية بين مجالات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، على النحو المبين في الجدول (18).

**جدول (18): تحليل التباين للعلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية**

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتحدار	36221.490	5	7244.298	48.662	0.000
الخطأ	11314.071	76	148.869		
الكلية	47535.561	81			

من خلال قراءة معطيات الجدول (18) يتبين أن قيمة الاحتمال بلغت (0.000)، وهي أقل مستوى دلالة (0.05)، عند درجات حرية (4، 76) والبالغة (6.76). وبالتالي توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية. ولمعرفة أثر كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية، استخدم تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول (19).

**جدول (19): تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية**

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	34.665	8.512		4.072	0.000
إدارة العاملين في الروضة.	0.806	0.274	0.337	2.936	0.004

0.046	2.025	0.260	0.455	0.921	إدارة الروضة مالياً ومادياً.
0.245	-1.171	-0.172	0.452	-0.529	الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي
0.010	2.634	0.238	0.281	0.741	تنفيذ منهاج الروضة.
0.000	4.778	0.381	0.179	0.857	العناية بالأطفال

من قراءة الجدول (19) يظهر وجود أثر لكل من (إدارة العاملين في الروضة، وإدارة الروضة مالياً ومادياً، وتنفيذ منهاج الروضة، العناية بالأطفال)، في الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال محافظة اللاذقية، إذ جاءت قيمة الاحتمال (p) أقل من (0.05)، في حين لم يظهر أثر الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، حيث بلغت قيمة الاحتمال (p = 0.245)، وهي أكبر من (0.05)، كما أن قيمة الميل جاءت معنوية بلغت (0.806)، و (0.921)، و (0.741)، و (0.857)، وأن قيمة الثابت بلغت (34.665)، والخطأ المعياري له (8.152). أي أن إدارة العاملين في الروضة تزيد من الأداء الوظيفي بنسبة (80.6%)، وإدارة الروضة مالياً ومادياً تزيد من الأداء الوظيفي بنسبة (92.1%)، وتنفيذ منهاج الروضة تزيد من الأداء الوظيفي بنسبة (74.1%)، كما أن العناية بالأطفال تزيد من الأداء الوظيفي بنسبة (85.7%). ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الثقافة التنظيمية السائدة في الروضة تعزز الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال في محافظة اللاذقية.

**السؤال الخامس: ما أثر التفاعل بين متغيرات البحث (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟**  
للوصول إلى أثر التفاعل بين متغيرات (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال، استُخدم تحليل التباين المُتعدد، وأدرجت النتائج في الجدول (20).

**جدول (20). نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة التفاعل بين متغيرات (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) ودرجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	قيمة الاحتمال	القرار
مكان الروضة	164.488	1	164.488	0.359	0.551	غير دال
عدد سنوات الخبرة	1249.541	2	624.770	1.365	0.264	غير دال
المؤهل العلمي والتربوي	4680.242	3	1560.081	3.409	0.024	دال
الدورات التدريبية	6346.683	1	6346.683	13.87	0.000	دال
مكان الروضة * عدد سنوات الخبرة	388.739	2	194.369	0.425	0.656	غير دال
مكان الروضة * المؤهل العلمي والتربوي	2432.257	2	1216.128	2.658	0.079	غير دال
عدد سنوات الخبرة * المؤهل العلمي والتربوي	5192.062	6	865.344	1.891	0.100	غير دال
مكان الروضة * عدد سنوات الخبرة * المؤهل العلمي والتربوي	39.704	1	39.704	0.087	0.769	غير دال

عدد سنوات الخبرة * الدورات التدريبية	3930.242	2	1965.121	4.294	0.019	دال
المؤهل العلمي والتربوي * الدورات التدريبية	3107.093	3	1035.698	2.263	0.092	غير دال
سنوات الخبرة * المؤهل العلمي والتربوي * الدورات التدريبية	3256.178	1	3256.178	7.116	0.010	دال
الخطأ	24252.772	53	457.599			
المجموع	2589691	82				

من خلال قراءة الجدول (20) يتبين أن هناك أثراً للتفاعل بين (عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية)، وكذلك بين (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي والدورات التدريبية)، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05). في حين لم يكن هناك أثراً للتفاعل بين المتغيرات المستقلة الأخرى ودرجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05). أي أنه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي والدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال بشكل إيجابي في زيادة مهارتهن ومعرفتهن وخبرتهن بمفاهيم الإدارة الحديثة، ومنها الثقافة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خضر (2016) التي بينت وجود لمتغيرات الدراسة على المناخ التنظيمي السائد في رياض الأطفال الحكومية والأهلية.

**السؤال السادس: ما أثر التفاعل بين متغيرات البحث (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية؟**  
وللوصول إلى أثر التفاعل بين متغيرات (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال، استُخدم تحليل التباين المُتعدد وأدرجت النتائج في الجدول (21).

جدول (21). نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة التفاعل بين متغيرات (مكان الروضة، الدورات التدريبية،

عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) وواقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	قيمة الاحتمال	القرار
مكان الروضة	45.395	1	45.395	0.147	0.703	غير دال
عدد سنوات الخبرة	427.024	2	213.512	0.692	0.505	غير دال
المؤهل العلمي والتربوي	4829.260	3	1609.753	5.214	0.003	دال
الدورات التدريبية	1192.727	1	1192.727	3.863	0.055	غير دال
مكان الروضة * عدد سنوات الخبرة	111.355	2	55.678	0.180	0.835	غير دال
مكان الروضة * المؤهل العلمي والتربوي	134.498	2	67.249	0.218	0.805	غير دال
عدد سنوات الخبرة * المؤهل العلمي والتربوي	1028.773	6	171.462	0.555	0.764	غير دال
مكان الروضة * عدد سنوات الخبرة * المؤهل العلمي والتربوي	26.878	1	26.878	0.087	0.769	غير دال
عدد سنوات الخبرة * الدورات التدريبية	364.646	2	182.323	0.591	0.558	غير دال

المؤهل العلمي * والتربوي الدورات التدريبية	845.163	3	281.721	0.913	0.441	غير دال
سنوات الخبرة * المؤهل العلمي * والتربوي الدورات التدريبية	79.778	1	79.778	0.258	0.613	غير دال
الخطأ	16362.5	53	308.726			
المجموع	1702688	82				

من خلال قراءة الجدول (21) يتبين أنه لم يكن هناك أثراً للتفاعل بين المتغيرات المستقلة وواقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05). أي أنه كلما ازداد المؤهل العلمي والتربوي لمديرات الرياض أثر بشكل إيجابي في بشكل ايجابي على مستوى أدائهن لعملهن في الروضة، فكلما ارتفعت المديرية مرتبةً علميةً ازدادت ثقافتها وقدرتها على إدارة الروضة، كما يوجد عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، تتعلق بالمناخ التنظيمي في الروضة الذي يؤثر بدوره في تطوير أدائهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرواني، 2012) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، كما تتفق مع دراسة (علي، 2013) التي أكدت وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

### الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث الحالي واقع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات رياض أطفال، وتعرف واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، وتعرف أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض أطفال، وكذلك تعرف إلى أثر المتغيرات الآتية: (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي) في الثقافة التنظيمية، وفي أداء مديرات رياض الأطفال. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، قدمت المقترحات الآتية:

1. ضرورة العمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
2. تطبيق معايير تفويد الأداء من قبل معلمات ومديرات رياض الأطفال؛ لتحسين العملية التربوية في رياض الأطفال.
3. التركيز على جعل المناخ العام في الروضة إيجابياً لما له من تأثير جيد على الأداء الوظيفي في الروضة.
4. إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الروضة، بحيث تضم أبعاد أخرى التي لم يتم تناولها في هذا البحث.
5. إجراء بحث آخر حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في الروضة من وجهة نظر المربيات ومقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي.

## المراجع

1. أبو بكر، مصطفى محمود - التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الإسكندرية، مصر، 2005، 547ص.
2. الأغا، إحسان، الأستاذ، محمود- مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة، 2000، 387ص.
3. الأمعري، هناء غالب والخميس، نداء عبد الرزاق - مقومات البيئة الصفية الصحية برياض الأطفال في دولة الكويت ومدى ارتباطها بالأنماط السلوكية للطفل داخل الفصل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م12، ع1، 2011، ص 151 . 173.
4. خضر، أطاف - المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، 2016، 178ص.
5. زمزمي، فضيلة - تقويم البيئة الصفية فيرياض الأطفال في مكة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، م13، ص ص 201 - 234
6. شريف، السيد أحمد - إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. كلية رياض الأطفال جامعة القاهرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، 320ص.
7. عباسي، نجات إبراهيم يوسف - تقويم أداء رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن، 2007، 287ص.
8. عكاشة، أسعد أحمد محمد - أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، كلية إدارة الأعمال، 2008، 189ص.
9. علي، عيسى- إدارة مؤسسات التربية قبل المدرسية. منشورات جامعة دمشق، قسم رياض الأطفال، 2007، 331ص.
10. علي، وفيقة - أثر المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وطرطوس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2013.
11. علي، وفيقة - الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض محافظة اللاذقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2009، 197ص.
12. علي، وفيقة - واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2012، م34، ع5.
13. علي، وفيقة - واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2012، م34، ع5.
14. العليجات، علي مصطفى - الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات، مجلة كلية التربية، الكويت: جامعة الكويت، 2015، ص ص 102 - 140.
15. العميان، محمود سليمان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، 2008، 315ص.
16. الفرحان، أمل - الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام، الأردن، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم الإدارية والتطبيقية، المجلد السادس، الأردن، 2003، ص ص 9 - 40.

17. القراوني، خالد- مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات*، ع26، 2012، 90-118ص.
18. القريوتي، محمد قاسم - *نظرية المؤسسة والتنظيم*، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008، 236ص.
19. محمد، راوية حسن - *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*، مصر: الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2001، 209ص.
20. محمد، راوية حسن وعبد الباقي صلاح ومسلم علي عبد الهادي- *إدارة الموارد البشرية*. مصر، طبع وتوزيع الدار الجامعية، 2001، 322ص.
21. محمد، راوية حسن وعبد الباقي صلاح ومسلم علي عبد الهادي- *إدارة الموارد البشرية*. مصر، طبع وتوزيع الدار الجامعية، 2001، 322ص.
22. المدهون، موسى الجزراوي - *تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور*. ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، 297ص.
23. المغربي، عبد الحميد - *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، عمان، 2007، 256ص.
24. ناصيف، ابتسام - *فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2005، 265ص.
25. الهلالي، الشربيني الهلالي - *إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرون*. جامعة المنصورة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008، 282ص.
26. الهيبي، خالد عبد الرحيم - *قياس وتقويم أداء العاملين*، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 199
27. اليازجين، حليلة عبد الفتاح - *علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن*. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2003، 170ص.
28. اليوسفي، أحمد وحنوش، زكي ونعساني، عبد المحسن - *السلوك التنظيمي*. منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2004، 387ص.
29. AYAZ, K.- *Performance Appraisals, Relationship With Productivity and Job Satisfaction*, Journal of Management Science, Vol1, No2, 2006, 99-121
30. GUVENCE, H-ACIGOZ, K.U- *Isbirlikli Ogrenme ve Kavram Haritalamamn Ogrenme Stratejisi Kullanmi Uzerin Dekietkileri*, Kuram ve Uygulamada EGitim Bilimler Dergisi, 7, 2007, p117.
31. ZAMINI. SOHEILA , ZAMINIB. SAMIRA - *The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz*. a Faculty of Education & Psychology, Payame Nour University of Shabestar, Iran, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Iran, 2011, 103p.
32. ZEHIRA CEMAL & ERTOSUNB ÖZNUR GÜLEN - *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul*. Procedia Social and Behavioral Sciences 24 ,1460-1474, 7th International Strategic Management Conference, Istanbul Commerce University, Turkey, 2011. 1460-1474 .