

دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال
My little Island دراسة وصفية على روضة الأطفال
Malang

رسالة ماجستير

إعداد

الطالبة / مريم عبدالله سالم كشيدان
رقم القيد الجامعي / 17710036



قسم إدارة التربية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2019

دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال

دراسة وصفية على روضة الأطفال *My little Island*

مالانج

رسالة الماجستير

مقدمة الي جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج لاستيفاء شرط من شروط الحصول على

درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية الإسلامية

إعداد /

الطالبة / مريم عبدالله سالم

رقم القيد الجامعي / 17710036

قسم الإدارة التربوية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2019

موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدتها الطالبة :

الاسم : مريم عبدالله سالم كشيديان

الرقم الجامعي : 17710036

العنوان : دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال

My little Island Malang دراسة وصفية على روضة الأطفال

وافق المشرفان على تقديمها الى لجنة المناقشة .

المشرف الاول :

د : عبدالمالك كريم أمر الله

رقم التوظيف : 197606162005011005

المشرف الثاني :

د : تري يوسفري يتنو

رقم التوظيف : 1970004272000031001

اعتماد رئيس قسم الادارة التربوية الإسلامية

الدكتور : وحيد مورني

اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان (دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال
My little Island Malang دراسة وصفية على روضة الأطفال

بمالاتح التي أعدتها الطالبة :

الاسم : مريم عبدالله سالم كشيدان

الرقم الجامعي : 17710036

قد قدمتها الطالبة أمام لجنة المناقشة وقررت قبولها شرطا للحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة
 التربوية الإسلامية ، وذلك يوم الاثنين بتاريخ 8 ابريل 2019 وتكون لجنة المناقشة من السادة :

رئيسا ومناقشا

د. امين نور

رقم التوظيف : 197501232003121003

مناقشا خارجيا

د. استعانه ابوبكر

رقم التوظيف : 197707092003122004

مشرفا ومناقشا

د. عبدالملك كريم أمر الله

رقم التوظيف : 197606162005011005

مشرفا ومناقشا

د. تري يوسوفري يتنو

رقم التوظيف : 197004272000031001

اعتماد: عميد الدراسات العليا

أ.د. موليادي

رقم التوظيف : 1955071719820193005

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع ادناه :

الاسم : مريم عبدالله سالم كشيدان

الرقم الجامعي : 17710036

العنوان : دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال

My little Island Malang دراسة وصفية على روضة الأطفال

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية الإسلامية مالانج ، حضرته ومنتبته بنفسه ومازورته من إبداع غيري أو تأليف الآخر . واذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلا ليس من بحثي فأنا اتحمل المسؤولية على ذلك ، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

هذا وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتى الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك

باتو

10 ابريل 2019

الطالبة : مريم عبدالله سالم كشيدان



الاهداء

اهدي هذا العمل الى أبي الذي لم يبخل على يوما بعلمه ودعمه وعلمي الصبر وارشدني لطريق النجاح

والى امي التي زودتني بالحب والحنان ودعواتها الصادقة التي نورت طريقي

ولا انسى زوجي ورفيق دربي الذي كان أكبر عون لي وداعما ومساندا

والى الشموع التي تضىء حياتي أولادي الذين اخذت من وقتهم الكثير أقول لهم انتم وهبتوني الامل

والحياة والنشأة علي شغف الاطلاع والمعرفة

و الى كل من علمني حرفا اصبح حرفا برقة يضيء الطريق امامي

كلمة الشكر والتقدير

تتناثر الكلمات حبرا وحبا وتقديرا وامتنانا على صفحات الاوراق لكل من علمني وارشدني وابدى لي الملاحظات والتوجيهات وعمل على تصليح عثراتي ابعث تحية شكر وتقدير واحترام للمشرفين على رسالتي الدكتور عبدالمالك والدكتور تريو وكذلك الدكتورة استعانة لما قدمته لي من مساعدات ولا انسى زوجي ورفيق دربي فلکم مني الشكر والتقدير لما بذلتموه من اجل ان اصل لهدفي واكمل مشواري مكلفة بالنجاح والحمد لله .

مستخلص البحث

مریم عبدالله سالم کشیدان : دور الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات الإدارية في رياض الأطفال (My little Island Indonesia نموذجاً) إشراف الدكتور : عبد مالك كريم أمر الله والدكتور : تريو يوسفري يتنو .
الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، المشكلات الإدارية ، معالجة .

تنطلق هذه الدراسة من فرض نظريات لمعالجة المشاكل الادارية بتطبيق مبدأ الادارة الاستراتيجية ومحاولة تطبيق هذه النظريات فالدور الاستراتيجي يعتبر من المواضيع المهمة في المؤسسات التعليمية كرياض الأطفال ، ولذلك أرادت الباحثة تخصيص هذه الدراسة حول معرفة أثر عناصر دور الاستراتيجية بالمؤسسة التعليمية (My little Island Indonesia) وأثرها في زيادة كفاءة الكادر الإداري والتعليمي في الرياض .

وبالتالي سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي: مامستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Indonesia ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: 1) هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Indonesia نحو معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا ؟ 2) هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Indonesia نحو معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالمربين في الرياض ؟ 3) هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Indonesia نحو معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بأولياء الأمور؟

ومنهجية البحث اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، فيما تكون مجتمع البحث من الإداريين في الرياض والمربين واولياء الأمور ، وعددهم (100) مستفتي ، وثم اختبار عينة عشوائية وقد بلغ حجمها (54) مستفتي .

وتوصلت الدراسة لنتائج وهي: صحة الفرضية الرئيسية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من (0.05) لدور الادارة الاستراتيجية في معالجة المشاكل الادارية في رياض الأطفال My Little Island حيث مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.038 وهي قيمة أقل من 0.05 . وصحة الفرضية الفرعية الأولى وهي وجود دور للإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية داخل رياض الأطفال (My little Island Indonesia) حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الأول (المشكلات الإدارية) يساوي 0.036 وهي قيمة أقل من 0.05 . وكذلك صحة الفرضية الفرعية الثانية يوجد دور للإدارة الاستراتيجية في معالجة مشكلات المربين التربويين داخل رياض الأطفال (My little Island Indonesia) حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الثاني (مشكلات

المريين التربوين) يساوي 0.046 وهي قيمة أقل من 0.05 . وأيضا توصلت الدراسة الى صحة الفرضية الفرعية الثالثة وهي وحود دور للإدارة الاستراتيجية في معالجة مشكلات أولياء الامور داخل رياض الأطفال (My little Island Indonesia) حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الثالث (مشكلات أولياء الأمور) يساوي 0.049 وهي قيمة أقل من 0.05 .



Apstract

Marim Abdullah Salem Kushidan: The Role of Strategic Management in Solving Administrative Problems in Kindergartens (My little Island Indonesia).

Key words : The Strategy , Administrative problem , Solving .

The strategic Management role is one of the most important topics in educational institutions such as kindergartens. The purpose of this study was therefore aimed at finding out the impact the element of the role of the Strategic Management in the educational institution (My little Island Indonesia) exerted on enhancing the efficiency of administrative capability of educational staff in Kindergartens .

The study sought to answer the main question: What is the level of the Strategic Management implementation at Kindergartens My Little Island Indonesia? The main questions stemmed from the following sub-questions: 1) does strategic management play any role in addressing Management problem associated with higher Management at Kindergartens My Little Island Indonesia ? 2) does strategic management play any role in addressing administration problem associated with educators at Kindergartens My Little Island Indonesia ? 3) does a strategic management play any addressing the role in Kindergartens My Little Island Indonesia to address the administrative problems associated with parents at Kindergartens My Little Island ? .

The research methodology employed the quantitative descriptive approach. The research population consisted of administrators in Kindergartens, teachers and parents. The number of respondents was (100), and a sample of (54) was randomly selected .

The first hypothesis is strategic management play role in coping with the problems administrative staff at Kindergartens (My little Island Indonesia) Where the level of significance of the first variable is 0.036 , which is less than 0.05 , the second Hypothesis There is that strategic management play a role in solving the problems of educators in Kindergartens (My little Island Indonesia) Where the level of significance of the first variable is 0.046, which is less than 0.05 , the third Hypothesis is that a strategic management play a role in solving the problems of parents in Kindergartens (My little Island Indonesia)Where the level of significance of the first variable is 0.049 , which is less than 0.05.

Abstrak

Marim Abdullah Salem Kushidan: Peran Manajemen Strategis dalam Menyelesaikan Masalah Administratif di Taman Kanak - Kanak (My little Island Indonesia) .

Kata kunci :Manajemen Strategis, penyelesaian masalah Administratif .

Peran Manajemen strategis adalah salah satu topik paling penting dalam lembaga pendidikan seperti taman kanak-kanak. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari unsur-unsur peran Manajemen strategi di lembaga pendidikan (My little Island Indonesia) pada peningkatan efisiensi staf administrasi dan pendidikan di TK.

Oleh karena itu penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan utama: Apa tingkat implementasi strategi di Kindergartens My Little Island Indonesia? Pertanyaan-pertanyaan utama berasal dari sub-pertanyaan berikut: 1) Apakah ada peran manajemen strategis di TK My Little Island Indonesia untuk mengatasi masalah manajemen terkait dengan manajemen yang lebih tinggi? 2) Apakah ada peran manajemen strategis di TK My Little Island Indonesia untuk mengatasi masalah administrasi yang terkait dengan pendidik di TK My Little Island Indonesia ? 3) Apakah ada peran manajemen strategis di Kindergartens My Little Island Indonesia untuk mengatasi masalah administrasi yang terkait dengan orang tua.

Metodologi penelitian terdiri dari administrator di Taman Kanak-kanak, guru dan orang tua. Jumlah responden adalah (100), dan (54) orang menjadi sampel yang dipilih secara acak .

Hipotesis pertama adalah bahwa ada peran manajemen strategis untuk menyelesaikan masalah staf administrasi di TK (My little Island Indonesia),Dimana tingkat signifikansi variabel pertama adalah 0,036, yang kurang dari 0,05 . Hipotesis Kedua ada peran manajemen strategis untuk menyelesaikan masalah pendidik di TK (My little Island Indonesia),Dimana tingkat signifikansi variabel pertama adalah 0,046, yang kurang dari 0,05. Hipotesis Ketiga adalah ada peran manajemen strategis untuk menyelesaikan masalah orang tua di Taman Kanak-Kanak (My little Island Indonesia)Dimana tingkat signifikansi variabel pertama adalah 0,049, yang kurang dari 0,05.

المحتويات

i	الشعار
ii	صفحة العنوان
iii	موافقة المشرف
iv	اعتماد لجنة المناقشة
v	إقرار أصالة البحث
vi	الاستهلال
vii	الإهداء
viii	لشكر والتقدير
ix	مستخلص البحث
xiii	محتويات البحث
xv	قائمة الجداول
xvi	قائمة الرسوم البيانية
الفصل الأول : الإطار العام		
1	أ- خلفية البحث
8	ب- أسئلة البحث
9	ج- أهمية البحث
9	د- فروض البحث
10	هـ- مصطلحات البحث
13	و- حدود البحث
14	ز. نموذج البحث
15	ح. الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني : الإطار النظري وبناء الفرضيات
30	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية
30	أ- تعريف الإدارة الإستراتيجية

30 ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية
32 ج- عناصر الإدارة الإستراتيجية
36 المبحث الثاني : العناصر المرتبطة بالإستراتيجية في رياض الأطفال
36 أ- تعريف رياض الأطفال
36 ب- أهمية رياض الأطفال
38 ج- أهداف رياض الأطفال
38 د- إدارة رياض الأطفال التربوية
41 المبحث الثالث
41 الخلفية النظرية في الإدارة الإستراتيجية
41 أ- تعريف المشكلات الإدارية
42 ب- تصنيف المشكلات الإدارية برياض الأطفال
49 الفصل الثالث : منهجية البحث
49 أ. نوع منهج البحث
49 ب. مجتمع البحث
50 ج . عينة البحث المختارة
50 د. وسيلة جمع البيانات
57 الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها
57 المبحث الأول :نبذه عن رياض الأطفال مكان الدراسة.
58 المبحث الثاني : نتيجة مقابلة الباحثة مع مديرة ادارة الرياض
58 المبحث الثالث : اختبار أداة الدراسة
68 المبحث الرابع : التحليل الوصفي لعينة الدراسة
75 المبحث الخامس التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
81 المبحث السادس اختبار فرضيات الدراسة
89 الفصل الخامس : مناقشة نتائج البحث

95 الفصل السادس : الملخص
96 التوصيات
97 المقترحات
98 المراجع العربية
105 المراجع الأجنبية
106 الفصل السابع : الملاحق

فهرس الجداول

52 الجدول 1 يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي
60 الجدول 2 نتيجة صدق عناصر المتغير المستقل (Y)
61 الجدول 3 نتيجة صدق عناصر التابع الاول (X1)
62 الجدول 4 نتيجة صدق عناصر التابع الثاني (X2)
63 الجدول 5 نتيجة صدق عناصر المتغير التابع الثالث (X3)
65 الجدول 6 اختبار صلاحية أدوات البحث
66 الجدول 7 معايير مؤشر الموثوقية
67 الجدول 8 يبين قيمة اختبار الفاكرونباخ لكل المتغيرات
69 الجدول 9 تحديد حجم العينة النهائي
70 الجدول 10 يبين التكرار لأفراد العينة حسب عمرهم بالسنوات
72 الجدول 11 يبين التكرار لأفراد العينة حسب جنسهم
73 الجدول 12 يبين التكرار حسب المؤهلات العلمية
74 الجدول 13 يبين التكرار حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة
76 الجدول (14) يبين التوزيع التكراري لإجابات لأفراد العينة للمتغير المستقل Y
77 الجدول (15) يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد العينة للمتغير التابع X1
79 الجدول (16) يبين التوزيع التكراري لإجابات لأفراد العينة للمتغير المستقل X2

80	الجدول (17) يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد العينة للمتغير التابع الثالث X3
86	الجدول (18) يبين قيم معامل الارتباط ونسبته
87	الجدول 19 ملخص بيانات الانحدار الخطي المتعدد للمتغير Y

فهرس الاشكال

71	الشكل 1 يبين التوزيع التكراري للمستجيبين حسب أعمارهم
72	الشكل 2 يبين التوزيع التكراري للمستجيبين حسب جنسهم
73	الشكل 3 يبين التوزيع التكراري للمستجيبين حسب مستواهم التعليمي
74	الشكل 4 يبين التوزيع التكراري للمستجيبين حسب سنوات خبرتهم



الباب الأول

الإطار العام

أ. خلفية البحث

تتبر الإدارة الاستراتيجية من المجالات الإدارية التي نالت اهتمام كبير من الباحثين نظراً لزيادة نطاق المنافسة بين المنظمات الإدارية سواء تلك الحكومية أو الخاصة وسواء تلك الخدمية أو الربحية و المختلطة والتي تهدف لتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بسبب التغيرات الهائلة في بيئة العمل والذي كانت فيه العمليات تدار بوتيرة أشبه بالمستقرة نوعاً ما، وتغيرت إلى وتيرة أكثر تعقيداً، وظهر ما يعرف بظروف عدم التأكد، وتضال حجم الفرص والموارد، وكذلك انتشار التهديدات الداخلية والخارجية كل تلك الأسباب ساهمت في نشوء وتطور مفاهيم جديدة كانت توصف بسياسات الأعمال الجزئية إلى إدارة شاملة للاستراتيجية الواجب الأخذ بها.

تتجه الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال، حيث تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة

المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة¹.

وتقوم الأجهزة الحكومية بدورٍ مهم في عملية التنمية في المجتمع، ما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة، من بينها الإدارة الاستراتيجية لتمكين بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة)، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها².

ومن جهة أخرى فإن ممارسة مبادئ وأسس الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية أمر يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضحها خطوط المسؤولية والصلاحيات، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية³.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002 33-34.

² عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، الدار القدسية للطباعة والنشر، القاهرة، 2003، 42.

³ فاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق دراسة ميدانية 28 2012 68.

والأمر يشمل أعلى السلم وأسفله كما في مؤسسات التربية والتعليم الأساسي وما قبلها، وهو ما يعرف بالروضة، الذي مرحلة تعد من الأسس المهمة التي يهدف من خلالها نظام التعليم في أي دولة من الدول إلى إكساب التلميذ مهارات ومعارف، ولو كانت بسيطة، إلا أنها مهمة جداً كنوع من التمهيد والتهيئة له حتى يتلقى خلال المرحلة التالية المعارف والعلوم بشكل أفضل، وذلك وفق نظريات ثابتة ومن الواضح إن لهذه المرحلة مشكلاتها كبقية المراحل الأخرى، وإن المشكلات التي يواجهها المربون والمدرسون وكل الإدارة داخل الروضة كثيرة ومتنوعة، ومهما كانت هذه المشكلات التي تواجه الكادر الوظيفي فهي على درجة من الجدية والخطورة، لأنها ترتبط بتربية أعمار أكثر حساسية، وأكثر صعوبة، وبالتالي يحتم الأمر اتباع استراتيجيات مناسبة من التقييم والإصلاح والمتابعة، وعلى سبيل المثال يمكن التعامل مع مشكلات ضبط الصف باستراتيجيات عديدة، وتختلف تلك الفاعلية باختلاف الموقف المراد معالجته.

لقد أصبحت مرحلة الطفولة مرحلة تأسيسية في تكوين شخصية الطفل أو التلميذ في الجوانب الذهنية والجسمية والخلقية، فالطفل هو في الحقيقة كياناً متكاملًا يسعى للنمو جسدياً، كما يتم في هذه المرحلة تكوين أنماط التفكير والسلوك وبناء أساسيات المفاهيم والمعارف والخبرات والميول والاتجاهات، وتتنامى فيها قدرات الطفل العقلية والإدراكية وملكاته اللغوية، وأصبحت رعايتها

معياراً من المعايير التي يقاس بها مدى تقدم الطفولة والعناية بها، وتعد مؤشراً يتم على أساسه مقارنة الدول والأمم بعضها ببعض في مدى تقدمها في هذا المجال التربوي⁴.

وبالتالي هذه الدراسة تحاول البحث في قياس وتحديد الدور الاستراتيجي ومساهمته في معالجة مشكلات الإدارية في رياض الأطفال، انطلاقاً من أهمية الدور والمجال الاستراتيجي في عالم الإدارة في المنظمات التربوية والتعليمية، وكذلك من ناحية أخرى أهمية العناية بتطبيق المجال الاستراتيجي في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال، وهي مشكلات عديدة رأى الباحثة أن تحدها في مجالات متعلقة بالرياض وهي :

- 1- مشكلات إدارية متعلقة بالإدارة العليا مثل مشكلات توفير المربين والمعلمين والنقص في ادهم وتخصصاتهم، وكذلك مشكلات تمويلهم، ومشكلات متعلقة بالمبنى، وغير ذلك من مشكلات في الروضة تكون فيها المسؤولية مناطة بالإدارة العليا.
- 2- منشأها الإدارية العليا بل ما يمكن تسميته بالإدارة الوسطى من موظفي الروضة وأهمهم المربين والمريبات والذين لهم مهمات مختلفة مثل مشكلات إدارة الصف ومشكلات الغياب، ومشكلات الانضباط وغير ذلك.
- 3- مشكلات إدارية متعلقة بأولياء الأمور، وهنا ما يمكن تسميته بالمشكلات المتعلقة ببيئة الروضة، وأهم شريحة لها علاقة برياض الأطفال ومنتسبيها هم أولياء أمورهم، لأنهم يتلبسون بعدة مشكلات تتعلق مثلاً بتضارب أهدافهم مع أهداف الروضة، وكذلك إهمال العناية بالطفل بما يشكل هدماً لما تحاول أن تبنيه لهم الروضة، ومشكلات تتعلق بالتدخل في شؤون الرياض عموماً.

⁴ - جابر محمود طالبة، وآخرون، واقع مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة القاهرة والجيزة. مؤتمر حقوق الطفل من منظور تربوي، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، في الفترة من 21 22 إبريل، 2009 . 10

فلا تخلو هذه الرياض من المشاكل التي تؤثر على أدائها وعملها. فالفرد العادي لا يمكنه أن يعيش حياته الخاصة دون أن يواجه مشاكله، ودون أن يصل إلى حلها أو بعض منها، فطبيعة الحياة تتطلب مقابلة المشكلات والعمل على حلها، "ويشير الفيلسوف- جون ديوي- إلى أن مشكلة الطفل الرئيسية لا تعدو عن السيطرة على جسمه كوسيلة من الوسائل التي تمكنه من الوصول إلى حالة الملائمة بين نفسه وبين البيئة الاجتماعية والطبيعية، فالطفل يجب أن يتعلم القيام بكل شيء، ويحتاج الطفل إلى ما يعبر به عن نفسه، ولفت أنظار الآخرين تجاهه، فالطفل يتوق جداً إلى اللعب، ويجد فيه مجالاً للتنفيس عن ميوله واستعداداته، فيستطيع أن يفصح خارجياً عما يحس به في الداخل، والطفل في اللعب يصنع نفسه وسط كل هذه الأشياء ويقارن بين الشيء وبين نفسه⁵.

من هذا المنطلق اهتمت الدول بتشجيع دور الحضانة، ورياض الأطفال، وذلك لرعاية الطفولة والرقي بالمستوى التربوي ابتداءً بالنواة الأساسية أي طفل ما قبل المدرسة، ومن هذه البلدان رية إندونيسيا ولاسيما أن المجتمع الإندونيسي مبني على المبادئ والقيم الإسلامية العظيمة، ومن أبرز ما يمكن ذكره في هذا الصدد أن رياض الأطفال في إندونيسيا مر بعدة مراحل تاريخية فقد أبتدأ منذ وجود الاحتلال الهولندي للبلاد، حيث كان يرسل أبناء المستعمرين إلى الروضة للعناية بهم.

وتطور الأمر بعد الاستقلال وتوسع ليشمل كل فئات الشعب الإندونيسي، ومن القوانين التي نصت على هذا الأمر القانون الصادر في شهر أبريل عام 1950م، بشأن أساسيات التعليم

⁵ - عبد العزيز، صالح، التربية الحديثة مادتها، مبادئها، تطبيقاتها العملية، مصر، دار المعارف، 1969 .207

والتدريس في المدارس، وفي عام 1954م صادقت الحكومة على قانون يحمل رقم 12 الذي صدر في 18 مارس 1954م والذي حدد رياض الأطفال بأنها مؤسسة تعليمية رسمية من الناحية القانونية، ولها أساسها قانوني، وبذلك من حق كل أطفال إندونيسيا أن ينتسبوا لها⁶.

ثم جاءت اللائحة المنظمة للتعليم الإندونيسي رقم 27 لعام 1990م وعرفت روضة أطفال بأنها: شكل من أشكال التعليم ما قبل المدرسة توفر برنامج التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة للأطفال من سن أربع سنوات، وتسبق التعليم الأساسي، كما عزز ذلك صدور قانون من الحكومة الإندونيسية رقم 4 لسنة 1979م بشأن رعاية حقوق الطفل⁷.

واختارت الباحثة أن تدرس موضوع دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال My little Island Malang التي تأسست في شهر يوليو 2006م، وهي تقع في قلب مدينة مالانج⁸ ولكن بسبب ضيق مساحة الأراضي المحدودة وزيادة عدد الطلاب انتقلت في شهر يناير 2009م إلى عنوان آخر بنفس المدينة - مالانج- وعلى بعد 5 كم تقريباً من الموقع القديم⁹.

⁶ - Raudhatul Athfâl, Politik Pendidikan Anak Usia Dini di Indonesia Telaah Historis (RA) dan Taman Kanak-Kanak (TK) (Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Salatiga, Desember 2009, P230.

⁷ - Raudhatul Athfâl, POLITIK PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DI INDONESIA Telaah Historis (RA) dan Taman Kanak-Kanak, P234.

⁸ (Jalan Suropati 14 Malang)

⁹ وهو (Jalan Raya Lembah Dieng 7 Malang)

ويتم في هذه الروضة تقديم التعليم والتربية من خلال تقديم العلوم والمعارف المختلفة التي تناسب أعمار الأطفال بالروضة، مثل تنفيذ العديد من الأنشطة مثل المدارس بشكل عام مثل الأنشطة اللامنهجية، ولكن لديهم فروق تختلف بالضرورة عن المنهج الدراسي على مستوى المدرسة الابتدائية، ويقدم للأطفال الحصص المتعلقة بالموسيقى وتصميم الأزياء، وكذلك الحصص الدينية فمثلاً يقدم لهم تعليم وتلاوة القرآن الكريم للمسلمين من الأطفال، وللمسيحيين يقدم لهم ما يخصهم، وبالتالي يوجد احترام تام للأديان فيقدم منهج الدين وفقاً لدين كل طالب، إلى جانب ذلك فإن المدرسة بالإضافة لرعايتها للأطفال المحليين الإندونيسيين فهي تضم طلاباً من جنسيات أجنبية متعددة¹⁰.

وهكذا فهذه الدراسة سوف تبحث في دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال دراسة وصفية باستخدام الأسلوب الكمي المعتمد على استبيان سيتم توزيعه على مجتمع البحث الذي اختارته الباحثة على رياض الأطفال My little Island Malang وكذلك استخدمت أسلوب المقابلة وجمع الوثائق الخاصة بالرياض .

ب . أسئلة البحث

إن هذه الدراسة تحاول البحث عن إجابة كمية على الأسئلة التالية:

1- هل يوجد مستوى لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang؟

¹⁰- Laporan Komunitas: MY LITTLE ISLAND, Desember 22, 2017, blogspot.com/2017/12/my-little-island.

2- هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية بروضة My little Island Malang في معالجة

المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة التربوية العليا ؟

3- هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية بروضة My little Island Malang في معالجة

المشكلات الإدارية المرتبطة بالمعلمين التربويين ؟

4- هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية بروضة My little Island Malang في معالجة

المشكلات الإدارية المرتبطة بأولياء الأمور؟

ج. أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث في ما يلي :

1- تكمن أهمية هذه الدراسة في قلة الدراسات التي تدرس دور الاستراتيجيات في معالجة

مشكلات المؤسسات التعليمية في التعليم التي تختص بمرحلة ما قبل المستوى الأساسي أي

الروضة.

2- إن تطبيق هذه الدراسة على رياض الأطفال بحيث يتم قياس دور الاستراتيجية في معالجة

مشكلات الإدارة سوف تكون له فوائد عديدة تعود على إدارة الرياض وقطاع التربية والتعليم.

3- من جوانب الأهمية الإضافة العلمية للباحثة في مجال تطبيق مفاهيم الاستراتيجية على

المؤسسات التربوية.

د. فروض البحث

تكون فروض البحث كما يلي :

1- يوجد مستوى مناسب ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في روضة My little

؟ Island Malang

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island

Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island

Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالمربين.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island

Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بأولياء الأمور.

هـ. مصطلحات البحث

من المناسب كمدخل لهذه الدراسة أن يتم تعريف المصطلحات التالية: الدور - الإدارة

الاستراتيجية - المشكلات الإدارية - رياض الأطفال.

1- تعريف الدور

يشير الدور لغة إلى الاضطلاع بمهمة¹¹ واصطلاحاً في عرف العلوم الاجتماعية والإنسانية فقد

عرف الدور بأنه مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الدينامي للمكانة، وترتكز على الحقوق

والواجبات المتعلقة بها، وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات

¹¹ - علي بن الحسن الهنائي، المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، 1987، 451.

الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة¹². ويعرف الباحث الدور إجرائياً في دراسة بأنه ما يجب القيام به من متطلبات تقوم بها الإدارة الاستراتيجية بحيث يعكس مساهمتها في معالجة مشكلات الإدارة وعلى اختلافها في رياض الأطفال My little Island Malang.

2- تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة¹³. كما عرفت بأنها عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية¹⁴. ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية بأنها: الإدارة المناط بها وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها داخل الروضة المختصة بالأطفال وهي My little Island Malang.

3- تعريف المشكلات الإدارية

¹² - عبد المجيد سالمي وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998، 107.

¹³ - عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، 33.

¹⁴ - قحف، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، 20.

المشكلات الإدارية هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته ويعرف جابر و شيخ المشكلة في مجال التعليم: بأنها صعوبة يواجهها المعلم في أداء عمله يدركها ويشعر بأنها تعوقه عن أداء الأهداف المرجوة في العملية التعليمية¹⁵. ويعرف الباحث المشكلات إجرائياً بأنها المشكلات المرتبطة بإدارة رياض الأطفال والتي يكون منشأها وتعلقها بالمربين أو بالإدارة العليا أو بأولياء الأمور والتي تحد من فعالية الرياض وتعوق مسيرة التعليم به، وهي المشكلات الإدارية المصنفة لثلاثة مستويات هي المستوى الأول ما يتعلق بالإدارة العليا والمستوى الثاني ما يتعلق بالمربين والمستوى الثالث ما يتعلق بأولياء الأمور المرتبطين بروضة My little Island Malang.

4- تعريف رياض الأطفال

هي مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنوية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة، وتسبق المرحلة التعليمية أو التعليم الأساسي، وتقدم رياض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تسند إلى مبادئ ونظريات علمية ينبغي السير على هديها¹⁶ بينما إدارة رياض الاطفال فتعرف بأنها: الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة

¹⁵ - جابر عبد الحميد جابر، وآخرون، مشكلات المعلمين المبتدئين وعلاقتها باتجاهاتهم التربوية، دراسات
" 1988 .

¹⁶ - سهام محمد بدر ،اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت،
1999 39.

نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية¹⁷. ويعرف الباحث رياض الأطفال إجرائياً بأنه الرياض الذي سوف يقوم بتطبيق الدراسة الميدانية الوصفية عليه وهي روضة الأطفال¹⁸ My little Island Malang.

و. حدود البحث

لهذا البحث الحدود التالية:

- 1- الحد الموضوعي : موضوع الإدارة الاستراتيجية ورياض الأطفال ووجود المشكلات الإدارية بها.
- 2- الحد المكاني: رياض الأطفال My little Island Malang.
- 3- الحد الزمني: 2019.
- 4- الحد البشري : المدرء والمعلمين التربويين وأولياء الأمور بالرياض .
- 5- حد المتغيرات : إن متغيرات الدراسة تنقسم إلى متغير مستقل ومتغيرات تابعة فالمتغير المستقل هو (الإدارة الاستراتيجية لرياض الأطفال) بينما المتغير التابع المشكلات الإدارية التي تنقسم إلى ثلاثة متغيرات هي: مشكلات تتعلق بفتة المدرء وفتة المعلمين التربويين وفتة أولياء الأمور من لهم علاقة بالروضة.

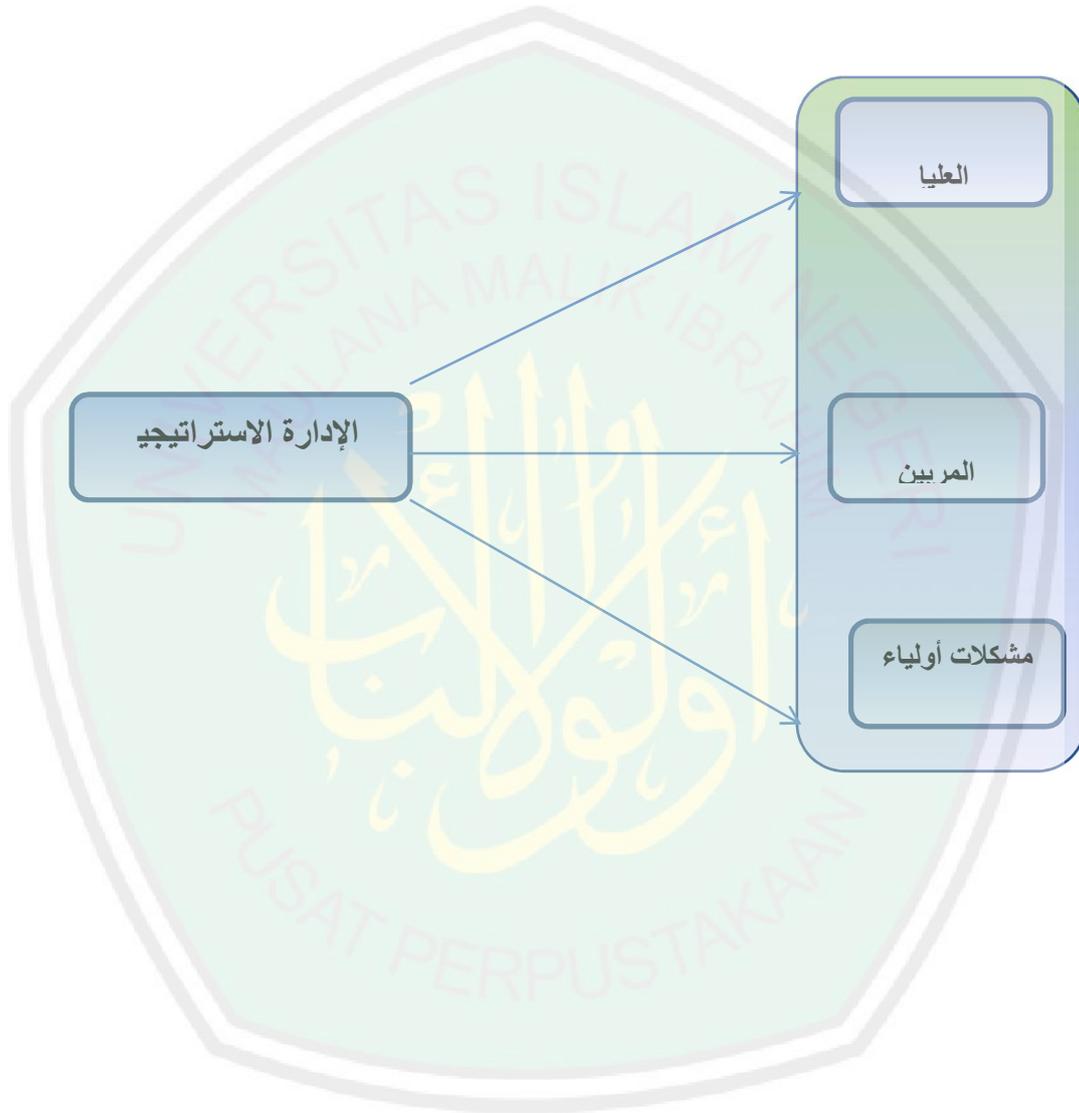
¹⁷- رافدة الحريري، نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002 .62

¹⁸ Jl. Lembah Dieng No.7, Sumberjo, Pisang Candi, Sukun, : .Kota Malang, Jawa Timur 65151

ز. نموذج البحث

المتغير المستقل

المتغيرات التابعة



ح. الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على مجموعة من البحوث السابقة التي تقترب من هذا المقترح وهي :

1- دراسة فؤاد علي العاجز، (2002م) المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة

للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها، غزة فلسطين¹⁹

قام الباحث بدراسة ميدانية حول المشكلات الإدارية والفنية لرياض أطفال الجمعية الإسلامية بمحافظات غزة في ضوء اتجاهات تربوية معاصرة وفاء واعترافاً بأهمية مرحلة الطفولة ومدى تأثير رياض الأطفال في هذه المرحلة الحساسة، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور رياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية في نشر الوعي التربوي والقيمي لدى الناشئة من أطفال محافظات غزة في المرحلة العمرية من 4-6 سنوات. والكشف عن المشكلات الإدارية والفنية الأكثر شيوعاً في رياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية باختلاف من هم قائمون عليها : الإدارة - المشرفات - المربيات. والتعرف على مدى تباين المشكلات الإدارية والفنية في رياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية باختلاف القائمين عليها الإدارة - المشرفات - المربيات. ووضع حلول ومقترحات وتوصيات للمساعدة في علاج أو التخفيف من حدة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه القائمين على رياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية في محافظات غزة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الرياض بمحافظة غزة وعددهم 250 مربية ومشرفة وعضو إداري يعملون في رياض الأطفال التابع للجمعية الإسلامية بمحافظات غزة وهو بمثابة عينة الدراسة، منهم 173 مربية، و35 مشرفة، و 16 عضو إدارة. وقد أعد الباحث استبانة تأكد من صدقها بعرضها على محكمين وخبراء، بعد تفريغ الاستبانة والتعرف على أكثر المشكلات شيوعاً في رياض الأطفال، تم عرضها

¹⁹ - فؤاد علي العاجز، المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2002 .

على مجموعة من الإدارة والمشرفات والمربيات لمعرفة وجهة نظرهم في الحلول المقترحة لهذه المشكلات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- وجود مشكلات في جميع المجالات بنسب متفاوتة فكانت أعلى المشكلات التي تواجه رياض أطفال الجمعية الإسلامية في مجال الوسائل التعليمية واحتلت المركز الأول من بين ترتيب المشكلات حيث بلغ المتوسط الحسابي 32.8 واحتلت المشكلات في مجال الأطفال المركز الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي 32.6 واحتلت المشكلات في مجال البناية المركز الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي 42.15 واحتلت المشكلات في مجال الهيئة الإدارية المركز الرابع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 40.15 واحتلت مشكلات المربيات المركز الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي 40.28 وبينت النتائج وجود فروق بين متوسط استجابات الإدارة ومتوسط استجابات المربيات لصالح متوسط استجابات الإدارة في البعد المتعلق بمشكلات المربيات، ووجود فروق بين متوسطات استجابات المشرفات ومتوسط استجابات الإدارة في البعد المتعلق بتعليم الأطفال لصالح متوسط استجابات المشرفات.

2- دراسة رانية صاصيلا (2010)، تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية²⁰.

هدف البحث إلى رصد واقع البيئة التربوية في رياض الأطفال في مدينة دمشق، بالجمهورية السورية، ومن ثم انطلق الباحث إلى وضع تصور للبيئة التربوية المتعلقة ببناء الروضة وتجهيزاتها وفقاً

²⁰ رانية صاصيلا، تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق، 26 - 2009 .

لمعايير الجودة المطلوبة، وذلك بالاعتماد على متطلبات برامج التعليم المفتوح وبرامج الأنشطة وبرامج الأركان، وقد طُبق البحث على 124 معلمة يعملن في 61 روضة خاصة من رياض أطفال بمدينة دمشق، وقد استخدمت استبانة لسؤال المعلمات عن واقع المبنى وتجهيزات الروضة ووسائل التعليم، وتمت مقابلتهن لمعرفة مشكلاتهن ومقترحاتهن، كما تم اعتماد الدراسة التحليلية الوصفية لرصد الواقع ولتحديد معايير جودة البناء والتجهيزات ومن ثم تم اقتراح معايير لجودة البيئة التربوية في الروضة.

تناول البحث مجالات معايير الجودة وأركانها في رياض الأطفال المتعلقة بمعايير إعداد المعلمة والأطفال والتمويل والتشريعات والإدارة والتقييم وأخيراً المباني والتجهيزات. وقد أسفر البحث عن مجموعة نتائج بينت ضعف مناسبة مواصفات بناء الروضة وتجهيزاتها لمعايير الجودة التربوية في رياض الأطفال، كما اقترح البحث معايير لجودة البناء والتجهيزات استندت إلى مراعاة خصائص طفل الروضة والأهداف التربوية لرياض الأطفال ومعايير الصحة والسلامة، إضافة إلى المعايير الجمالية والاقتصادية.

3- دراسة نوال عبد العالي العتيبي، (2010) بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض²¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة حدة بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال في المدارس الحكومية في مدينة الرياض، ومعرفة أسبابها وتقديم المقترحات، والحلول لتلك

²¹ نوال عبد العالي العتيبي، بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010 .

المشكلات من وجهة نظر أفراد الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لموضوع الدراسة وأهدافها حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وطُبقت الاستبانة على 89 فرداً من أفراد الدراسة من مديرات، ومساعدات رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن 51 مديرة و38 مساعدة وتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1431 / 1430هـ، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها إن أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية في مدينة الرياض حدة، وكانت على الوجه التالي مرتبة تنازلياً أ - المشكلات الخاصة بمديرة الروضة وكثرة الأعباء الإدارية على مديرة الروضة، وحاجة مديرة الروضة إلى زيادة المهارات الفنية، وحاجة مديرة مة إلى زيادة المهارات الإدارية، وحاجة مديرة الروضة إلى تطوير مهاراتها الإشرافية. ب - المشكلات الخاصة بالمعلمات : ضعف رغبة معلمات رياض الأطفال في الالتحاق بالدورات التدريبية، وكثرة غياب المعلمات. ج- المشكلات الخاصة بمباني رياض الأطفال في ضيق فصول الروضة، وافتقار الروضة إلي المرافق الصحية المناسبة لمرحلة رياض الأطفال. د- المشكلات الخاصة بالوسائل التعليمية وهي صعوبة الحصول علي الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. وقلة الألعاب العلمية التي تنمي العقل وتطوره في الروضة والنقص في الوسائل التعليمية لمعظم الوحدات في الروضة.

وبينت النتائج كذلك بأن أهم أسباب بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية في مدينة الرياض كانت كالآتي : أ أسباب المشكلات الخاصة بمديرة الروضة : محدودية صلاحيات مديرة الروضة التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة للتغلب على كثير من

المشكلات الإدارية ثم حاجة مديرة الروضة للتدريب في مجال التوجيه والإشراف التربوي، ب أسباب المشكلات الخاصة بالمعلمات هي قلة الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لمعلمة الروضة، وبعد أماكن سكن المعلمات و صعوبة المواصلات، ونقص الدورات التدريبية المختصة برياض الأطفال المقامة للمعلمات، ج -أسباب المشكلات الخاصة بمباني رياض الأطفال هي تجاهل آراء مديرات الروضة عند الرغبة في افتتاح أي روضة وضعف اهتمام المسؤولين في التعليم بمرحلة رياض الأطفال، وعدم مناسبة بعض مباني الروضة لخصائص نمو الطفل، د- أسباب المشكلات الخاصة بالوسائل التعليمية وضعف اهتمام ومتابعة المسؤولين في إدارة التعليم بتوفير الوسائل التعليمية لرياض الأطفال ونقص مصادر تمويل وشراء الوسائل التعليمية اللازمة للروضة، هـ -أسباب المشكلات الخاصة بالمخصصات المالية وانخفاض مهارات متخذي القرار في مجال اقتصاديات التعليم لمرحلة ما قبل المدرسة.

4- دراسة يوسف ذياب عواد، (2011) درجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لدى تلاميذ مدارس وكالة الغوث الدولية (الانروا) في محافظة نابلس، وسبل علاجه، فلسطين²².

هدفت الدراسة السابقة إلى تحديد درجة تقدير السلوك المشكل لدى تلاميذ مدارس وكالة الغوث الدولية (الانروا) في محافظة نابلس بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، وإلى ترتيب تلك السلوكيات المشكلة بحسب درجة تقديرهم، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات المتعلقة بدرجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لدى التلاميذ، وأخيراً ترتيب أبعاد السلوك المشكل وفق أهميتها.

²² - يوسف ذياب عواد، درجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لدى تلاميذ مدارس وكالة الغوث الدولية (الانروا) في محافظة نابلس، وسبل علاجه، رسالة ماجستير، 2011 .

وتكونت عينة الدراسة من 136 معلماً ومعلمةً اختيروا من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 355 معلماً ومعلمة، حيث قاموا بالإجابة عن فقرات الاستبانة المكونة من 35 فقرة بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم التأكد من صدقها، وحساب معامل ثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة لما يخص درجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لتلاميذ المدارس التابعة للأنروا: بدرجة تقدير عالية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمرحلة التي يدرسها المعلم والتفاعلات بينها وكذلك وجود فرق دالة إحصائية يعزى لمتغير الخبرة لما يخص درجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لدى تلاميذ المرحلة الأساسية في مدارس الأنروا. وكانت الفروق في متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين من ذوي الخبرة الأقل من 7 سنوات. وأخيراً، تبين أن البعد المتعلق بزملاء التلميذ في الصف قد احتل المرتبة الأولى من حيث تأثير أبعاد درجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لدى التلاميذ، فيما احتل بعد المعلم المرتبة الثانية، بينما احتل البعد المتعلق بإدارة المدرسة المرتبة الثالثة، فيما احتل بعد إجراءات تنفيذ الدرس المرتبة الرابعة.

5- دراسة فاضل حنا، (2012) متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق دراسة ميدانية، 2012²³.

هدف هذا البحث إلى تعريف آراء أعضاء الهيئة التعليمية بأهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم، ومعالجة مشكلة البحث

²³ - فاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 . 2012 .

استخدم المنهج الوصفي، فيما اشتملت عينة البحث على 132 عضواً من الهيئة التعليمية للعام الدراسي 2010- 2011 واستخدمت الدراسة وسيلة الاستبيان التي وزعت على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، احتوت على 72 متطلباً، وقد احتوت أيضاً على أربعة مجالات هي: متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية، ومتطلبات صياغة الإستراتيجية، ومتطلبات تطبيق الإستراتيجية، ومتطلبات تقييم الإستراتيجية وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار أنوفا.

بينما نتائج البحث تشير إلى أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، وقد كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري نوع العمل، والخبرة، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق ثم قدم البحث مقترحات منها أن تتبنى كلية التربية بجامعة دمشق الإدارة الاستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

6- دراسة حنان بنت عبد الرحمن السليمانى، (1433هـ) رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة

الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية²⁴.

²⁴ - حنان بنت عبد الرحمن السليمانى، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وكذلك إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطور المنظمات التعليمية ولا سيما دور رياض الأطفال (صانعة الأجيال) وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال.

وكان منهج الدراسة المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي، بينما مجتمع الدراسة كان جميع مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم 65 مديرة، حسب إحصائية إدارة التعليم 1431هـ، بينما أداة الدراسة المستخدمة فهي الاستبانة كأداة وحيدة لهذه الدراسة نظراً لملائمتها لطبيعة الدراسة من حيث الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة ممثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ثم الانحرافات المعيارية، إلى بجانب اختبار (T-test) ومعامل ألفا كرونباخ للثبات والتجزئة النصفية بطريقتي (سبيرمان براون-جتمان) للثبات وكانت أهم نتائج الدراسة هي:

أن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من التحليل والرصد البيئي - صياغة الإستراتيجية - تطبيق الإستراتيجية - التقييم والسيطرة كانت بدرجة عالية، لذا توصي الباحثة بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، كذلك من النتائج التي أظهرتها الدراسة أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بالعمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

7- دراسة خلود فخري جرادات، (2014) الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة، الأردن²⁵.

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الاطفال في الأردن في ضوء مشروع التحول نحو اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المديرات أنفسهن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية من جميع مديرات محافظة أربد الأردنية وعدد مجتمع البحث الأصلي هو 328 مديرة، واختيرت عينة من هذا المجتمع بطريقة عشوائية بلغت قوامها 156 مديرة، وزعت عليها أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من 44 فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها.

وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها، تبين وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجلتي الأداة المتعلقين بالكفايات المعرفية والأدائية لمديرات رياض الاطفال. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى الى متغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تعزى إلى متغير ملكية الروضة، وكانت لصالح رياض الاطفال الخاصة وفروق تعزى إلى متغير الخبرة وكانت لصالح الخبرة من 5- 10 سنوات. وقد أوصت الباحثة بضرورة إعداد برنامج تدريبي لمديرات رياض الأطفال لتزويدهن بالكفايات التي يحتاجهن عملهن وكذلك ضرورة تأكيد الجهات المعنية من امتلاك مديرة الروضة للكفايات الضرورية قبل تعيينها مديرة بالروضة.

²⁵ - خلود فخري جرادات، الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة، مجلة أماراباك، المجلد 5، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2014 .

8- دراسة حليلة بن عباس، (2017) دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- الجزائر²⁶.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة بالجزائر مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، والتعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة، ومحاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن يتم تقديم الاقتراحات والتوصيات التي يعتقد أنها هامة ومفيدة. وكانت نتائجها كما يلي: أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية ثم من خلال النتائج تبين أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دوراً في منح المؤسسة الاقتصادية امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية، ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة للإدارة الإستراتيجية دوراً كبيراً في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه الأنظمة من عناصر قوة وضعف .

²⁶ - حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، جمورة-بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017 .

ومن النتائج كذلك تلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً كبيراً في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من
 ال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لها لرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل
 الاستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة استراتيجية، ومن ثم تنفيذها
 وتقييمها، كما أظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه
 الدراسة إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن هناك علاقة طردية بين كل من بعد الإدارة
 الإستراتيجية مع بعد من أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلين في البعد المالي، بعد
 الزبون، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

9- دراسة فواز نايل السليحات (2018) واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، الأردن²⁷.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن، وتم تطوير
 استبانة طبقت على رياض الأطفال لعام 2015 في محافظة عمان، وعددهن 1460 معلمة،
 وللإجابة عن أسئلة الدراسة العلمية لقياس واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن، وقد
 تم التحقق من معاملات صدقها وثباتها طبقاً للأصول العلمية، وتكون أداة الدراسة في صورتها
 النهائية من 15 فقرة المرعية في هذا المجال، وكانت نتائج الدراسة قد أظهرت أن واقع الرعاية التربوية
 لطلبة رياض الأطفال في الأردن جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 37.2 كما أظهرت
 نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين المتوسطات

²⁷ - فواز نايل السليحات، واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن من وجهة
 رياض الأطفال، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 45 2 2018 .

الحسابية تعزى لمتغيري نوع الروضة والمؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير الخبرة العملية ولصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الأكثر من خمس سنوات.

الاستفادة من الدراسات السابقة ووجه المقارنة :

توصلت الدراسات السابقة إلى جملة من الأمور ذات علاقة بهذا الموضوع الذي تدرسه الدراسة الحالية كما يمكن حصر أوجه الاتفاق والاختلاف في نقاط كما يلي :

1- قد استفادت الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وفي صياغة فروض ومتغيرات الدراسة وكذلك في بناء أداة الدراسة الاستبيان وتحديد أهدافها، وكذلك يمكن الاستفادة منها في تفسير نتائج دراسته.

2- تتشابه بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع رياض الأطفال والطرائق المستخدمة في تنمية قدراتهم إدارياً وتربوياً، ومن تلك الدراسات على سبيل المثال دراسة رانية صاصيلا (2010)، تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال، ودراسة خلود جرادات، (2014) الاحتياجات التدريسية لمديرات رياض الأطفال في الأردن.

3- فيما تتشابه بعض الدراسات السابقة الأخرى من جهة أخرى مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الإدارة الاستراتيجية في رياض الأطفال منها على سبيل المثال دراسة حنان السليماني، (1433هـ) رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.

4- كما نجد تشابه بعضاً من الدراسات السابقة وتوافقها مع الدراسة الحالية في تناول موضوع المشكلات الإدارية مع التطبيق في رياض الأطفال مثل دراسة فؤاد العاجز، (2002م) بعنوان المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبيل علاجها، ودراسة نوال العتيبي (2010) بعنوان بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية.

5- فيما لم تجد الباحثة من الدراسات السابقة التطابق الكامل في دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في التغلب على المشكلات الإدارية، وهو ما سوف تقوم بدراسته والتركيز عليه هذه الدراسة، ويعد ذلك تطويراً نظرياً وعلمياً مهماً، لأنه يبنى على ما سبقه من نتائج الدراسات السابقة وأين وصلت نتائجها.

الباب الثاني

الإطار النظري وبناء الفرضيات

المبحث الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية :

أ. تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"²⁸. كما عرفت بأنها عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة²⁹.

²⁸ - عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، 33.

²⁹ - عبد السلام ابو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، 20.

ب. أهمية الإدارة الإستراتيجية

بداية يمكن تلمس أهمية الإدارة الاستراتيجية من منطلق أن منظمات الأعمال تواجه العديد من ت المخاطر وعليه تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه الـ يات من خلال إجرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال:

- 1- أن الإدارة الإستراتيجية تعد أحد المدخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- 2- ما تشجع الأفراد على العمل بفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لأي عمل يقومون به.
- 3- تصنع الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في لمة أن المنظمة تعمل فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة، وهذه تنعكس على دة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

- 4- إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسناً مهماً في المبيعات والربحية والانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية والمنظمات ذات الإنجاز

العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية³⁰.

ج. عناصر الإدارة الإستراتيجية

إن عناصر الإدارة الإستراتيجية يمكن توضيحها كما يلي :

1- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل³¹.

إن تخطيط الإدارة الإستراتيجية يتكون من حزمة متكاملة ومتراصة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقةً من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال، كما تعمل

³⁰ - Fred r. david (strategic management) concept, cases 10 ed. By Pearson Education, (2005). P.16.

³¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا، 2003، 21.

الإدارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي³².

بالتالي تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

. تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة .

. تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل .

. تحديد البدائل الإستراتيجية .

. اختيار الإستراتيجية المناسبة².

1- التنفيذ الاستراتيجي

ن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد تنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي :

³² طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2014، 21.

1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكـل التنظيمي .

2- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية .

3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية .

4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية³³ .

فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة التعليمية إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية³⁴ .

1- الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة

³³ علي ميا، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 1 29 2007 197.

³⁴ - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، عمان الأردن، دار مجدلاوي، 2002 . 44

الداخلية والخارجية بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي مراجعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء واتخاذ تصحيح الانحرافات³⁵. وبالتالي نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ، والمعيار التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكنا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

وبعد العرض السابق تصل الباحثة لصياغة الفرضية الرئيسية وهي : يوجد مستوى مناسب

ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang .

المبحث الثاني : العناصر المرتبطة بالاستراتيجية في رياض الأطفال

أ- تعريف رياض الأطفال

هي مؤسسات تربية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة، وتسبق المرحلة التعليمية أو التعليم الأساسي، وتقدم رياض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تسند إلى مبادئ ونظريات علمية ينبغي السير على هديها³⁶. وتعتبر رياض الأطفال شكل من أشكال التعليم للأطفال الصغار التي هي بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمي الرسمي، حيث يتعلم

³⁵ عمر تيمجندين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 12.

³⁶ سهام محمد بدر ،اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1999 39.

الأطفال تطوير مهاراتهم من خلال اللعب الإبداعي والتفاعل الاجتماعي، وفي معظم بلدان العالم تعد رياض الأطفال جزءاً من النظام المدرسي بالتعليم الأساسي.

ب- أهمية رياض الأطفال

مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى كما أنها مرحلة تربوية متميزة، وقائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية، وأهدافها السلوكية، ومهامها التعليمية الخاصة بها، وترتكز أهداف رياض الأطفال على احترام ذاتية الأطفال، وفرديتهم، واستشارة تفكيرهم الإبداعي المستقل، وتشجيعهم على التغيير دون خوف، ورعاية الأطفال بدنياً، وتعويدهم العادات الصحية السليمة، ومساعدتهم على المعيشة والعمل واللعب مع الآخرين، وتذوق الموسيقى والفن، ل الطبيعة، وتعويدهم التضحية ببعض رغباتهم في سبيل صالح الجماعة³⁷. ويرى بعض الباحثين بأن أهمية رياض الأطفال تكمن في أنها مرحلة إعداد وتهيئة للطفل لمرحلة التعليم الابتدائي وتهيئه للاستقلال عن الأسرة والتي يشعر في كنفها بالسعادة والاستقرار لذا تعتبر بيئة الروضة بيئة تتسم باللعب والمرح أكثر من كونها بيئة تعليمية³⁸.

أ يرى الحريري إن أهمية رياض الأطفال ترجع إلى إنها توفر المناخ الملائم للطفل لكي يستكشف بيئته والمحيط الذي يعيش وسطه بتوفيرها الأدوات والأجهزة والألعاب المناسبة التي

³⁷ - فواز نايل السليحات، واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 45 2 2018 236.

³⁸ - فهيم مصطفى محمد، الطفل ومهارات التفكير في رياض الأطفال والمدرسة الابتدائية رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي، القاهرة، 2000 19.

يكتشف من ورائها بيئته والمحيط الذي يعيش فيه، ومن خلال استخدام الأجهزة والأدوات ستكون بلا شك لديه المهارات العديدة من خلال التحريب والمحاولة، وهذا بالطبع سيزيد من ثقته بنفسه وقدرته على الابتكار والتحريب، كما تهيئ له الروضة مجال للتعايش مع الآخرين من خلال اللعب الجماعي، فتغرس فيه روح التعاون والتكافل واحترام ملكية الآخرين، واحترام الغير واستغلال الوقت³⁹.

ج- أهداف رياض الأطفال

- 1- الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام و تكوين علاقات إنسانية مع المعلمة و الزملاء.
- 2- تنمية عناصر تفكير الطفل وإكسابه مبادئ التنظيم المعرفي الذي سوف يساعده في محاولاته الدائمة للتكيف مع مجتمع دائم التغير.
- 1- مساعدة الأطفال على العناية بصحتهم من خلال ممارستهم العادات الصحية السليمة والمهارات البدنية و الحركية.
- 2- تنمية قدرة الأطفال على حل المشكلات من خلال إثارة حب الاستطلاع و ملاحظتهم المنظمة لمعالم بيئتهم و اشتراكهم في التخطيطات الجماعية.
- 3- تنشئة الطفل تنشئة تربوية بعيدة عن العنف والخوف والحرمان من ممارسة حقوقه في اللعب والتنمية الفكرية والعقلية والجسمية.

³⁹ - رافدة الحريري، نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، المرجع السابق، ص9.

د - إدارة رياض الأطفال التربوية

تعرف إدارة رياض الأطفال بأنها: الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية⁴⁰.

رياض الأطفال تعتبر مؤسسات تربوية واجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، حيث تترك له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكانياته وبذلك فهي تسعى إلى مساعدة الطفل في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين عمر الثالثة والسادسة. ويحتاج الأطفال في هذه المرحلة إلى التشجيع المستمر من معلمات هذه الرياض من أجل تنمية حب العمل كفريق لديهم، وغرس روح التعاون والمشاركة الإيجابية، والاعتماد على النفس والثقة فيها، واكتساب الكثير من المهارات اللغوية والاجتماعية وتكوين الاتجاهات السليمة تجاه العملية التعليمية⁴¹.

⁴⁰ - رافدة الحريري، نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، المرجع السابق، ص62.

⁴¹ - عبد العظيم صبري عبد العظيم، المؤسسة التعليمية ودورها في إعداد القائد الصغير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015 18-19.

إن أهداف التربية في رياض الأطفال لا تنفصل عن أهداف التربية بشكل عام، فإذا كانت التربية تهدف إلى بناء المواطن الصالح الذي يسهم في بناء وطنه بشخصية متكاملة، فإن الدور التربوي لرياض الأطفال يتمثل في:

- 1- تنمية شخصية الطفل من النواحي الجسمية والعقلية والحركية واللغوية والانفعالية والاجتماعية .
- 2- مساعدة الطفل على التعبير عن نفسه بالرموز الكلامية.
- 3- مساعدة الطفل على التعبير عن خيالاته وتطويرها.
- 4- تساعد الطفل على الاندماج مع الأقران.
- 5- تنمية احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامة.
- 6- تنمية قدرة الطفل على حل المشكلات.
- 7- تأهيل الطفل للتعليم النظامي وإكسابه المفاهيم والمهارات الخاصة بالتربية الدينية واللغة العربية والرياضيات والفنون والموسيقى والتربية الصحية والاجتماعية.
- 8- يؤهل الطفل للانتقال الطبيعي من الأسرة إلى المدرسة بعد سن السادسة.
- 9- تنمية ثقة الطفل بذاته كإنسان له قدراته ومميزاته.

10- التعاون مع الأسرة في تربية الأطفال⁴² .

المبحث الثالث : الخلفية النظرية في الإدارة الإستراتيجية

أ. تعريف المشكلات الإدارية

المشكلات الإدارية هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته ويعرف جابر و شيخ المشكلة في مجال التعليم: بأنها صعوبة يواجهها المعلم في أداء عمله يدركها ويشعر بأنها تعوقه عن أداء الأهداف المرجوة في العملية التعليمية⁴³ عرفت بأنها تلك المشكلة التي تتعلق بوظائف النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن كانت حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرادة أن تكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل⁴⁴.

ب. تصنيفات المشكلات الإدارية

المشكلات الإدارية أنواع يمكن تصنيفها بموجب عدد من المؤشرات نورد منها ما يلي:

1- حسب درجة تعقيد المشكلة :

⁴² - محمد كمال يوسف، الخبرات التربوية المتكاملة لرياض الأطفال، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2009 8-7.

⁴³ - جابر عبد الحميد جابر، وآخرون، مشكلات المعلمين المبتدئين وعلاقتها باتجاهاتهم التربوية، دراسات " 1988 16.

⁴⁴ - زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2010 263.

فهي تصنف إلى بسيطة سهلة وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها،

ثم معقدة صعبة وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب متداخلة وعديدة.

2- حسب مدى شمولية المشكلة :

فهي تصنف هنا إلى جزئية وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد الأجزاء في النظام بينما هناك

آلية وهي التي تتعلق بكل النظام.

3- حسب تكرارها:

فهناك المشكلة الطارئة التي تقع بشكل طارئ بينما هناك المشكلة المتكررة التي تتكرر وبشكل

منتظم.

4- حسب أهمية المشكلة:

فهناك المشكلة الرئيسية التي يؤدي حلها إلى حل عدة مشكلات فرعية، بينما هناك مشكلة

ثانوية التي لا يتجاوز نطاق أثرها إلا حيز مجالها⁴⁵.

ج. تصنيف المشكلات الإدارية برياض الأطفال

ترى الباحثة أن مشكلات رياض الأطفال الإدارية وحسب الدراسات التي تناولتها هي في

الحقيقة تنحصر في مشكلات تتعلق بالأفراد الذين يتعاملون مع رياض الأطفال، وتعتبر عناصر

الإدارة العليا ثم المعلمين التربويين والمعلمات وأخيراً أولياء الأمور من أهم الفئات التي تتعامل مع

رياض الأطفال وينجم عن ذلك بروز مشكلات إدارية يكون تشخيصها وقياسها بمثابة قياس

⁴⁵ - زيد عوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص263-264.

للمشكلات الإدارية بالروضة ذاتها، وفيما يلي تعرض الباحثة أهم مدلولات المشكلات الإدارية موزعة على هذه الفئات الثلاث:

1- المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا

إن الإدارة المدرسية بصفقتها ذات العلاقة المباشرة مع التلاميذ، لها دور بارز في تعليم الطفل وتربيته، ويزداد هذا الدور بروزاً في مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية، حيث أن كافة أعباء العملية التربوية تقع في المقام الأول على عاتق إدارة المؤسسة التربوية، وتوجد مشكلات تتعلق بهذا الجانب منها كثرة الأعباء الإدارية على مدير الروضة، وحاجة من يدير الروضة إلى زيادة المهارات الفنية، وحاجة من يدير الروضة إلى زيادة المهارات الإدارية، وحاجة مدير الروضة إلى تطوير مهارات الإشراف⁴⁶.

وبالتالي فالإدارة هي المشرفة والموجهة لكل ما يدور في الروضة، ومن أهم المعايير التي تساهم في فعالية عمل الإدارة في الروضة:

- الوعي بمفاهيم جودة العمل التربوي في الروضة، والافتناع بضرورة التغيير والتجديد والتطوير.
- الالتزام بأساليب مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- المساهمة بشكل دائم في متابعة المعلمات والمشرفات في الروضة.
- السعي الحثيث للمشاركة والتفاعل مع عناصر المجتمع المختلفة من أهالي الأطفال والوزارات المعنية بشؤون الطفل ووسائل الإعلام.

⁴⁶ - نوال عبد العالي العتيبي، بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، مرجع سابق، ص 12.

- المشاركة بالدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة والعمل التربوي عامة بصورة مستمرة.

- التزام مبدأ التقويم والتقييم المستمر للكادر التربوي والإداري في الروضة⁴⁷.

وبعد العرض السابق تصل الباحثة لصياغة الفرضية الأولى وهي : توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang في معالجة

المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا.

2- مشكلات الإدارة المرتبطة بالمربيات والمربين

المربية بمثابة الأم الثانية والمسئولة الأولى في تكوين السلوكيات والقيم المرغوبة فيها لدى الطفل في

مرحلة رياض الأطفال ولهذا يتوجب عليها أن يكون لها تكوين يؤهلها لتولي هذه المهمة وخاصة في

مجال طريقة التعامل والتفاعل مع الأطفال، وحل المشكلات التي تواجههم، والتي تعوق مسارهم،

فلا بد أن تتمتع المربية أو المربي ببعض الممارسات الإرشادية والتوجيهية والسلوكية والأخلاقية، حيث

أكدت عدة دراسات وبحوث علمية في هذا المجال على أهمية توفرها لدى المربي أو المربية وممارستها

بكل فعالية وسهولة، لأن طفل الروضة يحتاج في هذه المرحلة إلى توجيه فلا بد أن تكون المربية أمماً

ومرشدة في نفس الوقت⁴⁸.

حيث يُعدّ المعلّم من المصادر الأساسية لحل العديد من المشكلات التي تحدث داخل وخارج

الفصل، كما أنّه يعتبر سبباً في بروز العديد من المشكلات السلوكية غير المرغوبة، نظراً لقيامه ببعض

⁴⁷ - رانية صاصيلا، تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص253.

⁴⁸ - مباركة مسعودي، تقييم ممارسة مربيّات رياض الأطفال للإرشاد الأسري، دراسة استكشافية على المربيّات بمدينة ورقلة، رسالة جامعية جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2014، ص3.

التصرفات من التعامل السلبي مع الطلبة أو الزملاء مثلاً بالسخرية والاستهزاء، وإعطاء المهام غير المناسبة لقدرات الطلبة والمرحلة الدراسية، ويمكن للمعلم أن يصدر التهديدات دون تنفيذها والتحدث بسرعة وعصبية، ولا ننسى أن هناك تناقضات حسب مزاجية المعلم التي تظهر على سلوكه أثناء الحصة، ومنها أيضاً عقاب الطلبة داخل الفصل بشكل كامل يظهر سلوك غير مرغوب من قبل بعض الطلبة، كما أن هناك جلوس الطلبة على المقاعد لفترات طويلة يؤدي لصدور سلوكيات سلبية، والسماح للطلبة الإجابة دون استئذان⁴⁹.

وبعد العرض السابق تصل الباحثة لصياغة الفرضية الثانية وهي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالمربين.

3- مشكلات الإدارة المرتبطة بأولياء الأمور

لكي تؤدي الروضة دورها في إعداد الطفل وتنمية شخصته لابد من أن تتعاون معها الأسرة، إذ يجمع ذوو الاهتمام في مجال الطفولة على أن استفادة الطفل من برامج الروضة وتحقيق مطالب نموه يعتمدان بالأساس على التعاون القائم بين الأسرة والروضة، وأن نجاح رياض الأطفال يقاس

لم والمعلمة، مكتبة الملك فهد

برنامج تنمية كفايات إدارة الصف

- 49

الوطنية، الرياض، السعودية 2001 61.

بمدى تحقيق أهدافها التربوية من خلال طفل الروضة، وتعد معلمة الروضة بتعاملها وأدائها وكفاءتها وخلفتها العلمية من أهم المصادر التي تحقق أهداف هذه المرحلة⁵⁰.

تبرز عدد من المشكلات بهذا الجانب فإن قلة تعاون أولياء الأمور مع إدارات رياض الأطفال تؤدي الى ظهور المعاناة ، فهناك من أولياء الأمور الذين لا يلتزمون بتوجيهات الإدارة سواء في إحضار الطفل في الوقت المناسب أو في خروج الطفل أو في تنفيذ تعليمات الإدارة ، مما ينعكس بصورة سلبية على عمل الروضة وأنشطتها⁵¹.

كما تبرز أهمية إيجاد الصلات الوطيدة بين رياض الأطفال والآباء والأمهات ، وذلك لضمان عدم التعارض بين أهداف وأسلوب ومنهج العمل المشترك في كل منهما، وتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، التي من أجلها أنشئت رياض الأطفال، فرياض الأطفال لا يمكن أن تقوم تماماً بالوظائف العديدة للأسرة، ولن تكون بديلة عنها، ولكنها مكمله لوظائف الأسرة ومساعدة لها في نجاح مهامها التربوية في تنشئة وتربية الطفل⁵².

⁵⁰ - تغريد أبو طالب، مصادر ضغط العمل لدى معلمات رياض

التربوية، الجامعة الأردنية ، المجلد 27 1 2000 178.

⁵¹ - رياض وجهة المديرات كلية التربية الأساسية جامعة الموصل ، المجلد 4 1 2007 121.

⁵² - عبد القادر شريف، التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، القاهرة، دار المسيرة لل 23 2007.

وبعد العرض السابق تصل الباحثة لصياغة الفرضية الثالثة وهي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بأولياء الأمور.

وبعد هذا العرض المفصل يمكن ترتيب العناصر وصياغة الفرضيات للدراسة كما يلي :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بالمربين.
- 3- علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في روضة My little Island Malang في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بأولياء الأمور

الباب الثالث

منهجية البحث

أ- نوع منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي الذي يعرف بأنه منهج البحث الذي يعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية يجرى تطويرها بحيث يتوافر فيها الصدق والثبات ويجري تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل ومن ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة⁵³.

ب- مجتمع البحث

إن مجتمع البحث هو النطاق البشري الذي سوف طبقت فيه الباحثة الدراسة الوصفية لقياس الظاهرة المدروسة في هذه الدراسة وهو يمثل هنا الموظفين والمعلمين التربويين وكذلك أولياء الأمور للتلاميذ في روضة *My little Island Malang*.

ج- عينة البحث المختارة

لما كان من غير الممكن تطبيق الدراسة الوصفية على كامل مجتمع البحث، كان على الباحثة أن تحدد جزءاً محدداً من المجتمع البحثي للدراسة يسمى بالعينة يتم اختياره من مجتمع البحث بحيث نثل هذه العينة المجتمع وتحتوي على الصفات الأساسية للمجتمع، وإن اختيار العينة يسهل العملية

⁵³ - ندير بلعور، الفوارق بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي، جامعة غاردابية، الجزائر، 2016 .10

على الباحثة حيث تتمكنها من اختيار مجموعة من الأفراد يمكن جمع المعلومات منهم مما يوفر الوقت والجهد وفي هذه الدراسة تكون العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل. ويتم استخدام أسلوب المسح الشامل عندما تكون عينة الدراسة صغيرة الحجم و لديها معطيات وبيانات محدودة تساهم في الإفادة في الموضوع.

د- وسيلة جمع البيانات

1- الاستبانة

استخدمت الباحثة وسيلة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من مجتمع البحث والتي سوف يتم تصميمها وفقاً للمتغيرات التي تمثل هذه الدراسة الوصفية. والاستبانة هي واحدة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً، وتُعرف الاستبانات بأنها الوسيلة المعتمدة على استقطاب البيانات الأولية أو الميدانية التي تتمحور حول المشكلة التي يركز عليها البحث العلمي، وهي عدد من الأسئلة المطروحة على الشريحة المستهدفة على هيئة أسئلة مكتوبة، وحتى تؤدي الاستبانة الهدف المطلوب منها يجب أن تحتوي على فقرات وأسئلة فرعية لها صلة بالهدف الرئيسي، والحرص على مراعاة الإرشادات اللازمة عند البدء بوضع الأسئلة وفقراتها حول الهدف⁵⁴.

وقد تم تصميم الاستبيان بالرجوع للدراسات السابقة التي قامت بقياس كلاً من المشكلات التي تتعلق برياض الأطفال والإدارة الاستراتيجية وتتكون الاستبانة من جزئين الجزء الأول يتعلق

⁵⁴ - إيمان الحيازي، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، موقع موضوع، 2018-8-23.

باليانات الشخصية للمبحوثين، بينما الجزء الثاني يتعلق بالإجابة عن فقرات المتغيرات التابعة وهي (مشكلات الإدارة العليا ومشكلات المعلمين التربويين ومشكلات أولياء الأمور) والمتغير المستقل الاستراتيجية لرياض الأطفال.

ثم فقرات المتغير التابع (مشكلات الإدارة العليا ومشكلات المعلمين التربويين ومشكلات أولياء الأمور) وعددها خمس فقرات لكل متغير وقد كانت فقرات المتغيرين مشاكل أولياء الأمور والمعلمين التربويين قريبة من بعض نوعا ما وذلك بسبب التقارب الوظيفي بينهم فكلاهما له وظيفة تربوية ، كما سيكون حساب درجة الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي ،وقد تم اعتماد أسلوب (ليكرت) خماسي الابعاد في صياغة فقرات المقياس الذي يعد من الأساليب الشائعة في القياس والبحوث التربوية ، حيث يقدم للمستجيب موقف ، ويطلب منه تحديد اجابته لاختيار بديل من بين عدة بدائل لها أوزان مختلفة ⁵⁵ وتعتبر الباحثة ان المقياس الخماسي هو افضل أنواع القياس لانه يتيح للمبحوث الإجابة من عدة خيارات ، ويمكن تصور المقياس كما يلي :

جدول 1 يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

معارض	محايد	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

وتم التحقق من صلاحية الاستبيان بتطبيق ما يعرف باختبار الصدق والثبات ، ويعرف الصدق (validity) للأداء بانه : مقدرة الأداء على قياس ما وضعت من اجلها في القياس او السمة المراد قياسها⁵⁶ ان المقياس الصادق هو المقياس الذي تقيس فقراته السمة المراد قياسها ولا تقيس سمة أخرى بغض النظر عن إن المستجيب تنطبق او لا تنطبق عليه اذ ان المقياس يستند بالأساس على صدق فقراته وقد تم استخدام نوعين من الصدق للتحقق من صدق المقياس الحالي ، واولها هو اختبار الصدق الظاهري والمقصود به عرض الاستبيان بعد صياغته على مجموعة من المحكمين والأساتذة الخبراء في جامعة مولانا الملك إبراهيم ، لكي يبدو رأيهم حول فقراته ومدى كفاءته وصلاحيته لقياس هذه الظاهرة المراد دراستها .

وقد تم التحقق من صدق أداة البحث وثباتها باستشارة عدد من الخبراء في هذا المجال وعلى رأسهم مشرف هذه الدراسة كما قامت الباحثة باختبارات إحصائية تتعلق بتحليل الارتباط (بيرسون) لإثبات صلاحية الأداة للقياس ، ثم اجرت الباحثة اختبار ثبات الأداء وهو اختبار (ألفا كرونباخ) وهذه الاختبارات مهمة وضرورية قبل إجراء التوزيع النهائي للاستبيان على كامل عينة البحث.

ويعرف قياس الثبات (Reliability) انه الطريقة التي يتم فيها قياس فقرات الاستبيان بحيث ان الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو اعيد تكراره أكثر من مرة على عينة البحث تحت ظروف

55-عبد الباسط عبد المعطي ، الباحث الاجتماعي ، محاولة نحو رؤية نقدية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1998م ، ص 77

56.رمزية الغريب ، التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1985م،ص677

مماثلة⁵⁷ وأخيرا كما تنص المراجع التي تحتوي معايير الثبات عند حساب معامل الفا كرونباخ يجب الا تقل قيمته عن 0.6 حتى نستطيع القول بانه يمكن الوثوق بالنتائج المحصلة⁵⁸.

2- المقابلة

استخدمت الباحثة الوسيلة الثانية في جمع البيانات وهي المقابلة كوسيلة ثانوية وكدعم للوسيلة الرئيسية في هذا البحث وهي الاستبيان وكان الغرض من المقابلة ليس اثبات فرضيات البحث او الإجابة عن اسئلته وانما الغرض منها الحصول على البيانات التي تدعم نتائج البحث مثل المقابلة مع بعض المسؤولين برياض الأطفال بغرض الاستيضاح منهم على تطبيق الاستراتيجية وكانت المقابلة بالفيديو المباشر .

3- الوثائق

كما استخدمت الباحثة وسيلة الاطلاع على الوثائق في هذه الدراسة أيضا كوسيلة مكملة لأداة الاستبيان ولأداة المقابلة، وكأداة ثانوية، وقد افادت حصول الباحثة على عدد من الوثائق التي تدل على تطبيقات لتطبيق الدور الاستراتيجي في رياض الأطفال My Little Island مثل إقامة

57- عبد الحميد جابر، مناهج البحث في التربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990م، ص 276 .

58- احمد سليمان عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية ، مرجع سابق ، ص 367

دورات تدريبية للمعلمين وكذلك الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للرياض ، وغيرها في مناقشة نتائج الدراسة وزيادة إثبات نتائجها .

هـ - طريقة تحليل البيانات

قد كانت طريقة تحليل البيانات في هذه الدراسة باستخدام أسلوب الرزم الإحصائية الاجتماعية المعروف ببرنامج (SPSS) وذلك من أجل اثبات فرضيات هذه الدراسة ومن شروط الصدق في هذا الاختبار للأداة أن تكون مستويات الدلالة لكل عنصر من العناصر أقل من أو تساوي (0.05) ، وهناك عدد من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل إجابات المبحوثين كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم تم استخدام (t- test) باعتبار أن الوسط الفرضي هو درجة 3 وتم اجراء اختبار ANOVA .

و- هيكل البحث

كان هيكل هذه الدراسة وهي دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال دراسة وصفية على رياض الأطفال بروضة My little Island Malang كما يلي:

الفصل الأول : الإطار العام : وفيه خلفية البحث وأسئلة البحث وأهداف البحث وأهميته وفروض البحث وتعريف مصطلحاته ونموذج البحث وحدود البحث ثم الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري : والذي يحتوي على المبحث الأول : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية : أولاً : تعريف الإدارة الإستراتيجية ثانياً : أهمية وعناصر الإدارة الإستراتيجية ثالثاً : الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم، ثم المبحث الثاني : مفهوم رياض الأطفال : أولاً : تعريف رياض الأطفال ثانياً : أهمية رياض الأطفال ثالثاً : أهداف رياض الأطفال رابعاً : إدارة رياض الأطفال التربوية، ثم المبحث الثالث : مفهوم المشكلات الإدارية : أولاً : تعريف المشكلات الإدارية وأسبابها ثانياً : تصنيفات المشكلات الإدارية ثالثاً : تصنيف المشكلات الإدارية برياض الأطفال.

الفصل الثالث : منهجية البحث : والذي عملت الباحثة فيها على توضيح نوع منهج البحث ومجتمع البحث وعينته ووسيلة جمع البيانات ومصدرها وطريقة تحليل البيانات ثم هيكل البحث.

الفصل الرابع : وفيه قامت الباحثة بعرض البيانات وتحليلها حيث يبدأ بالتحليل الوصفي ويختتم بتحليل واختبار الفرضيات .

الفصل الخامس : قامت الباحثة باستخلاص النتائج وأخيراً مناقشة هذه النتائج .

الفصل السادس : الملخص للنتائج وتوصيات ومقترحات البحث.

الفصل السابع : بعض الملاحق الخاصة بالبحث .

الباب الرابع

عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول : نبذة عن رياض الأطفال **My Little Island** "مكان الدراسة"

روضة **My Little Island** هي احدي الروضات التي تأسست من حوالي 18 سنة تقريبا تقع في مدينة مالانج باندونيسيا وتم تصميم مبانيها بمفهوم المجمع التجاري لكي يكون الطلاب مرتاحين كأنهم في المنزل ، وليسوا مثقلين بالمناهج التي يتم تقديمها لهم .

وقد مرت هذه الروضة بمراحل تطور مما أدى الى تغيير مكانها لمكان آخر بسبب صغر المساحة .

ويتم في هذه الروضة تقديم التعليم والتربية من خلال تقديم العديد من العلوم والمعارف المختلفة والمتنوعة التي تتناسب مع سن الأطفال واختلاف مستوى ومعدل الفهم لدى كل طفل ويقدم للأطفال الوقت المخصص للموسيقى وتصميم الأزياء والعروض الرياضية والنشاطات الفكرية لتنمية الادراك وسرعة الانتباه والحرص الدينية مع احترام ديانة كل طالب من طلابها هذا يعني ان لديهم جانب خاص لاحترام الديانات المختلفة . كما انهم يقومون بالتواصل المباشر مع أولياء الامور لمناقشة الأمور المتعلقة بالطلبة في الرياض واعطائهم كل المعلومات عن سير الدراسة في الرياض وقيام هذه الاجتماعات أربعة مرات سنويا كل ثلاثة اشهر يجرون اجتماع . وقد قاموا باجراء العديد من النشاطات مع دور رياض أخرى .

المبحث الثاني : نتيجة المقابلة التي أجرتها الباحثة مع السيدة انا كريستيانا مديرة الرياض

قامت الباحثة باجراء مقابلة مع السيدة مديرة رياض الأطفال My Little Island السيدة انا كرستيانا ووجهت لها بعض الأسئلة وكانت أولها : ما مستوى كفاية المربين والاداريين في رياض الأطفال ؟ فكانت اجابتها ان كفاية المربين في هذا الرياض فيما يتعلق بمهارة التحدث باللغة الانجليزية وضعف فهم اللغة العربية لكي يكون المجال متاح لهم للتواصل مع كل الأطفال من جميع الدول لما في ذلك من أهمية كبيرة وامرا مسلما به اتقان اللغات خاصا ان هذا الرياض رياض عالمي أي يقبل تسجيل طلاب من جميع دول العالم وجميع الديانات . والسؤال الثاني كان : ما اهتمام هذا الرياض بالجانب الديني ؟ كانت اجابتها انهم مخصصون لكل ديانة معلمين خاصيين بها ويعطون لكل ديانة حقها في أداء شعائرها على اكمل وجه .

المبحث الثالث : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

عرضت أداة الدراسة المتطورة على عدد من المتخصصين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج ، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم ، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات القيمة والهامة لأداة البحث، وأهم تلك الملاحظات جاءت من المشرف الدكتور عبد مالك كريم .

وقامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان في مكان الدراسة (رياض الأطفال My Little Island)، وكانت المرحلة الأولى هي القيام بتوزيع عينة اختبارية لغرض التجريب والتأكد والتحقق من صدق الأداة وثباتها، ثم في المرحلة التالية توزيع الاستمارات النهائية .

ويتم في اختبار البيانات التأكد من فقرات أسئلة الاستبيان من جانبيين صدق الاستبانة وثبات الاستبانة، واعتمدت الباحثة كما ذكر في الفصل السابق على اختبار الصدق بواسطة استخراج معامل بيرسون، واختبار الثبات باستخدام معامل الفاكرونباخ ومن أجل ذلك وبعد التنسيق مع الجهة التي تطبق فيها هذه الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة تجريبية مكونة من ثلاثين موظفاً بالرياض ، وطلب منهم ارجاع الاستبانة على أن تكون مستوفية الإجابة وبعد مراجعتها قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات لها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وكانت نتائج اختبار الاستبانة المحتوية على متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أ : اختبار الصدق Validity

وكما هو معروف فإن صدق أداة البحث مهم جداً، لكي تكون صالحة للقياس أي أن يقيس المتغير أو العبارة أو السؤال بالفعل ما يفترض قياسه، ومن أجل ذلك تم استخراج معامل الصدق الداخلي بالاعتماد على نتيجة اختبار بيرسون أي بحساب معاملات الارتباط بين كل عنصر، والدرجة الكلية للعناصر التابعة له، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط بينها، واعتمدت الباحثة وكما سبق الإشارة إليه على برنامج (SPSS) الإحصائي، ومن شروط الصدق في هذا الاختبار للأداة أن تكون مستويات الدلالة لكل عنصر من العناصر أقل من أو تساوي (0.05)، وكانت نتائج القياس لكل متغير من المتغيرات الأربعة وعناصرها على النحو التالي:

أولاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل (الاستراتيجية في رياض الأطفال (Y))

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل قد قمنا بالتحقيق باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي وكانت النتائج على النحو التالي⁵⁸:

جدول . 2 نتيجة صدق عناصر المتغير المستقل (Y)

الاستراتيجية في رياض الأطفال		
680** .000 30	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	Y1
716** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	Y2
.768** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	Y3
.656** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	Y4
731** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	Y5

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (30) وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة

ثانياً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع الاول (مشكلات الإدارة العليا) (X1)

من نتيجة قياس عناصر المتغير التابع الاول : باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي فكانت

النتائج على النحو التالي⁵⁹ :

⁵⁸ - المصدر برنامج SPSS

⁵⁹ - المصدر برنامج SPSS

جدول 3 نتيجة صدق عناصر التابع الاول (X1)

امشكلات الادارة العليا		
.697** .000 30	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	X1.1
.890** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X1.2
.722** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X1.3
.751** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X1.4
.711** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X1.5

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (30)، وبذلك تعتبر عناصر المتغير التابع الأول صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

ثالثاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع الثاني (مشكلات المربين) (X2)

من نتيجة قياس عناصر المتغير التابع الثاني باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي كانت

النتائج على النحو التالي⁶⁰:

⁶⁰ - المصدر برنامج SPSS

جدول 4 نتيجة صدق عناصر التابع الثاني (X2))

المشاكل المتعلقة بالمرييين الربويين		
782** .000 30	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	X2.1
790** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X2.2
745** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X2.3
737** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X2.4
574** .001 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X2.5

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (30)، وبذلك تعتبر عناصر المتغير التابع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

رابعاً: الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع الثالث (مشكلات أولياء الأمور (X3)

من نتيجة قياس عناصر المتغير التابع الثالث باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي كانت النتائج

على النحو التالي⁶¹:

⁶¹ - المصدر برنامج SPSS

جدول 5 نتيجة صدق عناصر المتغير التابع الثالث (X3)

مشاكل أولياء الأمور		
723** .000 30	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	X3.1
670** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X3.2
538** .002 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X3.3
873** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X3.4
699** .000 30	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	X3.5

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (30)، وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الثالث صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة .

تفسير اختبار الصدق والموثوقية

تعتمد دقة اختبار الفرضيات في متغيرات البحث على جودة البيانات المستخدمة في الاختبار لذلك قبل الاختبار نحن بحاجة الى اختبار الفرضية على صحة موثوقية الأداة المستخدمة قد حصل

اختبار صلاحية وموثوقية 30 مستفتي على أن معامل الارتباط له قيمة أصغر من 0.05⁶². وأداة الإستهيبان إذا كان لديها معامل موثوقية قدره 0.6 أو أكثر⁶³.

وفي الجدول التالي يمكن توضيح أنه بالنسبة للإستراتيجيات المتغيرة في رياض الأطفال والمشاكل في الإدارة العليا ومشاكل المعلمين التربويين وأولياء الأمور أيضا ، فإن كل بند من بنود الأدوات قد استوفى المتطلبات لاختبار الصلاحية لأن لكل منها له قيمة دلالة (p) أصغر من alpha 0.05 وبالتالي ، يمكن تضمين جميع عناصر الأجهزة في مزيد من الاختبارات. لمزيد من التفاصيل أنظر الى الجدول التالي :

⁶² - Sugiyono . 2002. Research Methods.Bandung: CV Alfabeta

⁶³ Arikuno,S.2002.Reasearch Procedure:A PracticalApproach. Jakarta : PT Rineka Cipta

الجدول 6. اختبار صلاحية أدوات البحث

المتغيرات	أدوات البند	اختبار صحة النتائج		النتائج
		معامل الارتباط	(P).	
الاستراتيجية في رياض الأطفال	Y.1	0.680	0.000	صادقة
	Y.2	0.716	0.000	صادقة
	Y.3	0.768	0.000	صادقة
	Y.4	0.656	0.000	صادقة
	Y.5	0.731	0.000	صادقة
مشاكل الإدارة العليا	X1.1	0.697	0.000	صادقة
	X1.2	0.890	0.000	صادقة
	X1.3	0.722	0.000	صادقة
	X1.4	0.751	0.000	صادقة
	X1.5	0.711	0.000	صادقة
مشاكل المربين	X2.1	0.782	0.000	صادقة
	X2.2	0.790	0.000	صادقة
	X2.3	0.745	0.000	صادقة
	X2.4	0.737	0.000	صادقة
	X2.5	0.574	0.001	صادقة
مشاكل أولياء الأمور	X3.1	0.723	0.000	صادقة
	X3.2	0.670	0.000	صادقة
	X3.3	0.538	0.002	صادقة
	X3.4	0.873	0.000	صادقة
	X3.5	0.962	0.000	صادقة

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات المبينة دالة عند مستوى (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05)، وتبين أن قيمة معامل الارتباط لها هو أكبر من درجته عند حجم العينة الاختبارية (30) وبذلك تعتبر عناصر المتغير المستقل الأول صادقة لما وضعت لقياسه ويتم اعتمادها للقياس في هذه الدراسة.

وبالنسبة لمعامل الحساب بواسطة الصيغة ، فسرت (2002) Arikunto المعايير المرجعية

لمعايير الموثوقية التي تعتبر معايير الموثوقية لأداء المجموعة ملائمة إذا كان معامل 0.60-0.70.

Alpha حول المعايير يمكن رؤية معامل الموثوقية كما هو مبين في الجدول 7.

جدول 7. معايير مؤشر الموثوقية

المعايير	معايير الموثوقية	العدد
قليلة جدا	> 0.200	1
قليلة	0.200-0.399	2
متوسطة	0.400-0.599	3
عالية	0.600-0.799	4
عالية جدا	0.800-1.00	

علاوة على ذلك ، استناداً إلى البيانات الموضحة في الجدول أعلاه ، يمكن تفسير ذلك أيضاً أن جميع العناصر كمقياس للمتغيرات المرصودة هي موثوقة ، نظراً لأن قيمة ألفا كرونباخ يتم اختبارها للحصول على أكبر من المسموح به من قيمة الموثوقية ، وهي 0.6. أي عدد المرات التي لن تكون فيها العبارات مختلفة كثير.

ب. اختبار الثبات Reliability

يعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يرمز إليه عادة بالحرف اللاتيني (a) من أهم مقاييس الاتساق

الداخلي للاختبارات ، ويربط معامل ألفا بثبات بنوده ، فازدياد قيمة تباينات البنود بالنسبة إلى

التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات ، وانخفاضها (تجانسها) يؤدي إلى ارتفاع معامل

الثبات .

وقد قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى التناسق الداخلي لفقرات الاستبيان المعروف بمعامل ألفا كرونباخ ، وقيمه تشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان وأنه لو تم إعادة الاختبار مرة أخرى فستكون النتيجة ثابتة، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو (0.60) ⁶⁴. وكانت النتائج لهذا الإختبار لعناصر المتغيرات كما يلي :

جدول 8 يبين قيمة اختبار الفاكرونباخ لكل المتغيرات

المتغيرات	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
الاستراتيجية في رياض الأطفال	0.814	5
مشاكل الإدارة العليا	0.850	5
مشاكل المربين	0.852	5
مشاكل أولياء الأمور	0.815	5

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.814) للمتغير المستقل و 0.850، 0.852، 0.815 للمتغيرات التابعة على التوالي وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.60)، وتعتبر هذه النتيجة عن درجة مناسبة ومقبولة من الثبات، مما يعكس ثبات إجابات الأفراد في عينة البحث الاختبارية، ويشير ذلك لثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي لكل متغير من المتغيرات الداخلة في القياس بها ،

وبالتالي فهي صالحة للقياس وتحليل النتائج واختبار الفروض والوصول إلى إجابات لأسئلة الدراسة.

بعد اتمام قياس أداة البحث والتأكد من أنها صالحة للقياس مع إجراء التعديل المطلوب عليها ، تقوم الباحثة فيما يلي بإجراء التحليل الوصفي للبيانات لاختبار الشروط والفرضيات لهذه الدراسة، وكما يلي في المبحث التالي.

المبحث الرابع

أولا : التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد نتيجة الاختبار السابق توضيحها في المبحث السابق قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان بالكامل على عينة البحث لكل متغيرات الدراسة من موظفين في الإدارة العليا للرياض ومعلمين تربويين وأولياء أمور في شهر فبراير 2019 ، وبلغ عدد العينة النهائية 72 استمارة ، وقد كان عدد من هذه الاستمارات منها غير صالح لوجود أخطاء بها، ومنها ما لم يتم استرجاعها، ولقد كان العدد النهائي من العينة 54 استمارة كما هي موضحة في الجدول 9 :

جدول 9 تحديد حجم العينة النهائي

العينة	حجمها
الإدارة	6
المعلمين التربويين	15
أولياء الأمور	33
العدد الكلي	54

ثانيا : تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

التحليل الوصفي هو تكرار توزيع إجابات أفراد العينة . استنادا إلى نتائج الأبحاث التي أجريت على 54 مستجيبا من خلال الاستبيانات ، تم الحصول على نظرة عامة حول العمر والجنس والخبرة والمؤهلات العلمية وحالتها . ويتم توزيع التكرارات من الإستبيان حول الخصائص التي يمكن رؤيتها في الجداول التالية بالتفصيل .

(1) العمر The Age

أظهر عمر أفراد العينة حسب نتائج البحث على 54 فردا ان الفئة من عدد 13 شخص بنسبة مئوية (24.1%) التي تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة ، و نسبة 33.3% تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة ، ونسبة 5.6% تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة ، ونسبة 3.7% بين 50-59 سنة ، في حين أن نسبة 33.3% من أفراد العينة الآخرين الذين لم يقدموا

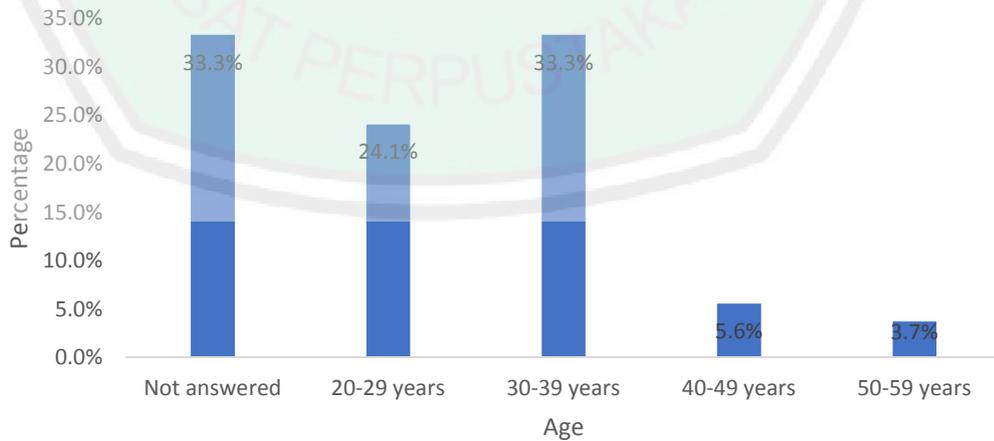
إجابات في الاستبيان. هذا يدل على أن الأفراد قد كانوا من فئات عمرية مختلفة كما هو مبين في

الجدول رقم 10

جدول 10 التكرار لأفراد العينة حسب عمرهم بالسنوات

النسبة (%)	التكرار	العمر (السنوات)
33.3%	18	بدون إجابات
24.1%	13	20-29 سنة
33.3%	18	30-39 سنة
5.6%	3	40-49 سنة
3.7%	2	50-59 سنة
100%	54	العدد الكلي

ويمكن تفسير ذلك أيضاً بالرسم البياني كما يلي :



الشكل رقم 1 يبين التوزيع التكراري للمستجيبين حسب الأعمار

استناداً إلى الشكل أعلاه تبين أن معظم المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة وأن أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 50-59 سنة لديهم أقل تكرار .

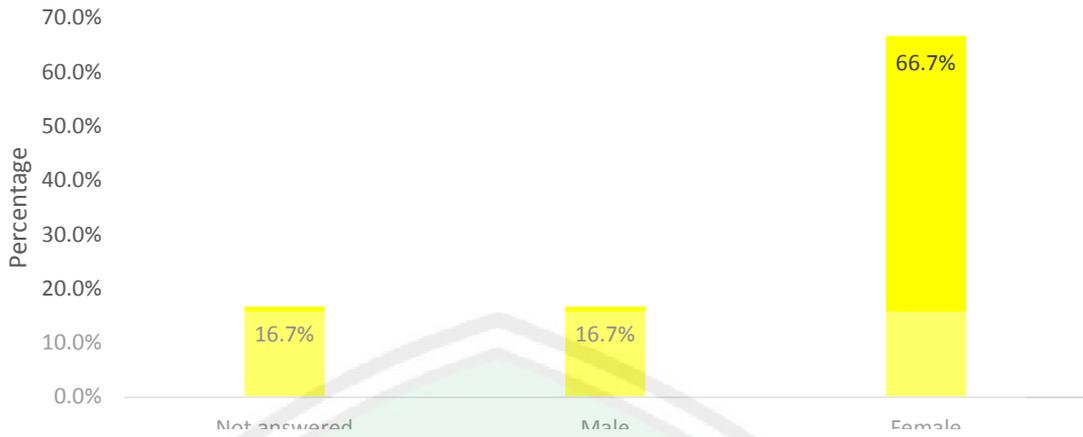
2- الجنس Gender

فيما يتعلق بنوع جنس أفراد العينة حسب نتائج البحث على 54 فرداً ، عدد الإناث كان 36 أنثى بنسبة (66.7%) أكثر من عدد الذكور الذي كان يمثل 9 فرداً فقط بنسبة (16.7%) ، بينما كانت نسبة 16.7% للذين لم يعطوا إجابات للأسئلة في الإستبيان . كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول 11 يبين التكرار لأفراد العينة حسب جنسهم

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
16.7%	9	لا إجابات
16.7%	9	رجال
66.7%	36	نساء
100%	54	العدد الكلي

ويمكن تفسير ذلك أيضاً بالرسم البياني كما يلي.



الشكل 2. التوزيع التكراري للمستجيبين حسب الجنس

الشكل أعلاه يبين أن المستجيبين أن الإناث كانوا أكثر من المستجيبين الذكور .

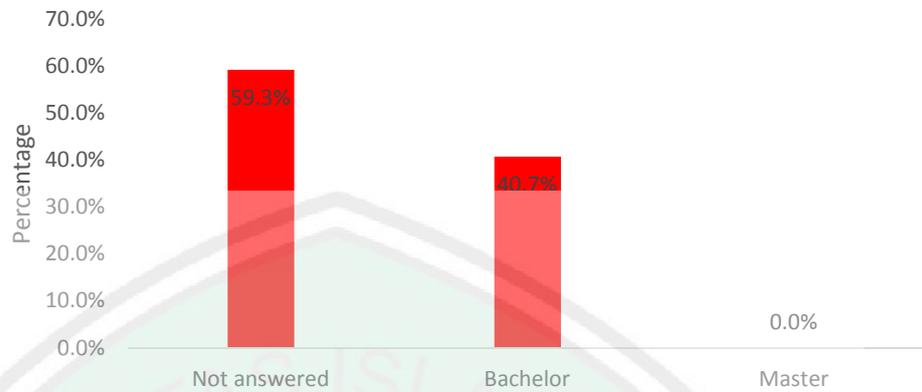
3 - المؤهلات العلمية Educational level

يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة حسب نتائج البحث في 54 فردا تظهر ان عدد 22 فردا بنسبة (40.7%) قد تحصلوا على تعليم بمستوى البكالوريوس ، ولا يوجد أفراد متحصليين على مستوى الماجستير ، في حين أن نسبة 59.3% من أفراد العينة الآخرين لم يعطوا إجابات في الاستبيان ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 12 يبين التكرار حسب المؤهلات العلمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
59.3%	32	لا إجابة
40.7%	22	بكالوريوس
0.0%	0	ماجستير
100%	54	العدد الكلي

ويمكن تفسير ذلك أيضاً بالرسم البياني كما يلي :



النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
--------------------	---------	--------

الشكل رقم 3 يبين التوزيع التكراري للمستجيبين حسب المستوى التعليمي

بناءً على الشكل أعلاه فقد تبين أنه كان معظم المستجيبين حاملين شهادات جامعية وعلى مستوى ثقافي عالي .

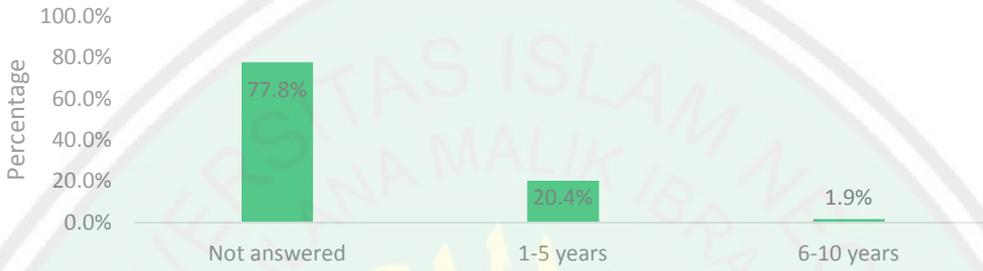
4- سنوات الخبرة Experience

قد كان معدل سنوات الخبرة حسب نتائج البحث على 54 فرداً تظهر أنه كانت أكثر من 11 فرداً بنسبة (20.4%) لديهم خبرة تتراوح بين 1-5 سنوات ، وكانت نسبة 1.9% لديهم خبرة من 6-10 سنوات ، في حين أن نسبة 77.8% كان لديهم تجارب أخرى ولم يُعطوا حابات في الاستبيان. فهذا يدل على أن المحييين لديهم تجارب مختلفة. كما هو مبين بالجدول التالي

77.8%	42	لا إجابة
20.4%	11	1-5 سنوات
1.9%	1	6-10 سنوات
100%	54	المجموع الكلي

الجدول 13 يبين التكرار حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة

ويمكن تفسير ذلك أيضاً بالرسم البياني كما يلي



الشكل رقم (4) يبين توزيع التكرار للمستجيبين حسب خبرة المستجيبين

بناء على الشكل أعلاه قد تبين أن معظم المستجيبين لديهم سنوات خبرة من 1 إلى 5 سنوات .

المبحث الخامس

أولاً : التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات بالنسبة لعناصر دور الاستراتيجية ، وهي تمثل المتغيرات التابعة والمتغير المستقل في هذه الدراسة، من أجل تحديد ومعرفة مدى أثرها في المساهمة في معالجة المشكلات الادارية في الرياض ، وهذه المتغيرات تنفرع إلى: متغير الاستراتيجية في رياض الاطفال Y، ومتغير مشكلات الادارة العليا X1 ومتغير مشكلات المعلمين التربويين X2 ومتغير

مشكلات أولياء الأمور X3 وقد استخرجت الباحثة مقاييس إحصائية في النزعة المركزية من التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري وكانت نتائجها موضحة كما يلي:

1. التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الأول Y (الاستراتيجية في رياض الأطفال)

يعرض الجدول أدناه رقم (14) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير المستقل

الأول Y بواسطة برنامج (spss) ⁶⁵:

الجدول (14) يبين التوزيع التكراري لإجابات لأفراد العينة للمتغير المستقل Y

الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		متعدد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
Y.1	2	3.7%	5	9.3%	15	27.8%	24	44.4%	8	14.8%
Y.2	3	5.6%	3	5.6%	25	46.3%	15	27.8%	8	14.8%
Y.3	4	7.4%	7	13.0%	20	37.0%	16	29.6%	7	13.0%
Y.4	2	3.7%	7	13.0%	25	46.3%	15	27.8%	5	9.3%
Y.5	2	3.7%	3	5.6%	24	44.4%	19	35.2%	6	11.1%

إلى نتائج الإجابات عن الأسئلة في الاستبيان نلاحظ في الجدول السابق ان اغلب افراد العينة

⁶⁵ - المصدر : برنامج SPSS

كانوا موافقين بنسبة (44.4%) لدى رياض الأطفال التي كان لهم رسالة واضحة ورؤية واضحة ان الروضة تلتزم بتطبيق الادارة الاستراتيجية في الرياض . وكانت نسبة من اشاروا بان رسالة هذا الرياض تتميز بالتفكير المستمر والعمل المبدع (46.3%) أن روضة الأطفال قد تضع إجراءات لتنفيذ الاستراتيجية في المستقبل . وقد أفاد أفراد العينة بنسبة (37.0%) بأنه ربما يوجد بالرياض رؤية واضحة لتطبيق الاستراتيجية بحيث يتم تقييم ومراقبة القائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية من معلمين تربويين واداريين وكانت نسبة ما يصل إلى 46.3% افادوا انه في اعتقادهم ان الرياض قد تقوم بتحديد مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية . وكذلك ذكر 44.4% من افراد العينة أنهم لم يصححوا مخالفات تقييمية في الرياض حيث ان الرياض قد يقوم بتقييم ومراقبة سير الاستراتيجية داخله ، او ما إذا كانت هذه المخالفات موجودة فيتجنبوها في المستقبل، كما هو مذكور في الاستراتيجيات التي تنص على وضع المعايير الخاصة بسير العملية التعليمية في الرياض .

2. - التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الأول (شكلات الادارة العليا) X1

يعرض الجدول أدناه رقم (15) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير التابع الأول X1 بواسطة برنامج (spss)⁶⁶:

⁶⁶ - المصدر : برنامج SPSS

الجدول (15) يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد العينة للمتغير التابع X1

الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		متردد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
X2.1	3	5.6%	13	24.1%	25	46.3%	10	18.5%	3	5.6%
X2.2	4	7.4%	16	29.6%	22	40.7%	8	14.8%	4	7.4%
X2.3	2	3.7%	9	16.7%	28	51.9%	10	18.5%	5	9.3%
X2.4	4	7.4%	14	25.9%	26	48.1%	6	11.1%	4	7.4%
X2.5	3	5.6%	6	11.1%	28	51.9%	11	20.4%	6	11.1%

استنادا الى نتائج اجابات افراد لعينة الواردة في الجدول اعلاه تظهر ان بنسبة 46.3 % مترددين في انه قد يكون تطبيق الادارة الاستراتيجية قد يعمل على تخفيف العبء على مدير الرياض ، وصرح ما يصل الى 40.7 % من افراد العينة ان الادارة الاستراتيجية قد تعمل على تلبية احتياجات مدير الرياض في زيادة مهاراته الادارية وما يصل الى 51.9 % قد افادوا ان الادارة الاستراتيجية ربما تذلل صعوبات الحصول على وسائل تعليمية مناسبة لتحقيق الهدف الذي يرمي اليه الرياض وايضا كانت نسبة 48.1 من أفراد العينة قد افادوا بان الادارة الاستراتيجية ربما تحل من مشاكل التدفئة والتبريد داخل الرياض وغير ذلك وقد بينت اجابات افراد عينة الدراسة ترددهم في ان الادارة الاستراتيجية قد تعمل على توفير مكتبات تعليمية و تثقيفية داخل الرياض بنسبة 51.9 %

3- التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الثاني (مشكلات المعلمين التربويين) X2

يعرض الجدول أدناه رقم (16) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير التابع

الثاني X2 بواسطة برنامج (spss) ⁶⁷:

الجدول (16) يبين التوزيع التكراري لإجابات لأفراد العينة للمتغير المستقل X2

الرقم	غير موافق بقوة		غير موافق		متردد		موافق		موافق بقوة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
X3.1	4	7.4%	13	24.1%	25	46.3%	10	18.5%	2	3.7%
X3.2	4	7.4%	6	11.1%	28	51.9%	13	24.1%	3	5.6%
X3.3	4	7.4%	15	27.8%	24	44.4%	8	14.8%	3	5.6%
X3.4	6	11.1%	4	7.4%	29	53.7%	10	18.5%	5	9.3%
X3.5	0	0.0%	11	20.4%	23	42.6%	17	31.5%	3	5.6%

استناداً إلى نتائج إجابات أفراد العينة الواردة في الجدول أعلاه ، يوضح بنسبة (46.3%) أن الإدارة الاستراتيجية ربما تساهم معالجة كثرة غياب المعلمين التربويين والمعلمات ، وقد صرح ما يصل إلى 51.9% من العينة المجيبين على أسئلة الاستبيان ان الإدارة الاستراتيجية ربما تعمل على معالجة مشكلة ضعف ادراك بعض المعلمين التربويين بمشاكل الاطفال وايجاد طرق لعلاجها ، وبنسبة (44.4%) ان اجاباتهم متردة في ان للإدارة الاستراتيجية لها دور في معالجة تدني

⁶⁷ - المصدر : برنامج SPSS

راتب المعلم التربوي ، وقد صرح ايضا مايصل الى 53.7 % ان الادارة الاستراتيجية قد تعمل جاهدة على الحد من مشاكل قلة استخدام المعلمين التربويين للوسائل التعليمية الحديثة ، وقد دل 42.6 % ان الادارة ربما تعمل على الحد من قلة مشاركة المعلمين التربويين في دورات تدريبية ودعمهم للالتحاق بها.

3. - التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الثالث (مشكلات أولياء الأمور) X3

يعرض الجدول أدناه رقم (17) لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعناصر المتغير التابع

الثالث X3 بواسطة برنامج (spss) ⁶⁸:

الجدول (17) يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد العينة للمتغير التابع الثالث X3

الرقم	غير موافق بشدة		غير موافق		متردد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
X3.1	4	7.4 %	9	16.7 %	26	48.1 %	11	20.4 %	4	7.4 %
X3.2	2	3.7 %	14	25.9 %	28	51.9 %	5	9.3 %	5	9.3 %
X3.3	3	5.6 %	11	20.4 %	29	53.7 %	5	9.3 %	6	11.1 %
X3.4	2	3.7 %	6	11.1 %	34	63.0 %	7	13.0 %	5	9.3 %
X3.5	5	9.3 %	6	11.1 %	26	48.1 %	7	13.0 %	10	18.5 %

⁶⁸ - المصدر : برنامج SPSS

استنادا الى اجابات أفراد العينة الواردة في الجدول أعلاه انه قد تعمل الادارة الاستراتيجية على التغلب على نقاط ضعف دعم أولياء الأمور للإدارة العليا في أنشطتها لنشر مهامها التعليمية. وأفاد 48.1% من افراد العينة المحيين على اسئلة الاستبيان قد كانوا مترددون في ان الإدارة الاستراتيجية قد تعالج ضعف مساندة أولياء الأمور لها من اجل نشر رسالتها وتحقيق هدفها التربوي ، وكذلك (51.9%) من افراد العينة مترددين في رأيهم حول ماذا كانت الإدارة تعالج ضعف تواصل أولياء الأمور بالادارة العليا وأفاد ما يقرب من 63.0 % من أفراد العينة كانت اجاباتهم تدل على انه ربما كانت الادارة الاستراتيجية تحد من ضعف تقيد الاهالي بمواعيد الدوام في رياض الأطفال. بعد ذلك ، أفاد ما يصل إلى 48.1 % من أفراد العينة عدم تواجد أولياء الأمور في أنشطة الرياض .

المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة

تأتي المرحلة المهمة والحاسمة في هذا البحث، وهي إثبات صحة الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة في تحديد الدور التي تقوم به الادارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الادارية في رياض الاطفال My Littel Island Malang واعتمدت الباحثة كما سبق ذكره في الفصل الثالث من هذه الدراسة على برنامج (SPSS) الإحصائي وكانت النتائج كما يلي:

أ. اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (19) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغيرات يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغيرات التابعة في المتغير المستقل .

تظهر نتائج الاختبارات الإحصائية أن المتغيرات لإدارة المشاكل العليا لها تأثير إيجابي وكبير على المتغير المستقل الاستراتيجيات في رياض الأطفال.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (19) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 2.155 عند حجم عينة 54

كما أن قيمة معامل الارتباط هي 0.823 كما هو مبين بالجدول رقم (18) وهي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج (مشاكل الإدارة العليا) بإمكانها أن تفسر ما مقداره (25.54%) من التباين في المتغير المستقل (دور الإدارة الاستراتيجية)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير المستقل ، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على: هذا يثبت

صحة الفرضية الأولى وهي (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في معالجة

المشكلات الادارية المرتبطة بالادارة العليا في رياض الأطفال My Little Island

الفرضية الثانية

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (19) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغيرات يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغيرات التابعة في المتغير المستقل .

تظهر نتائج الاختبارات الإحصائية أن المتغيرات لإدارة المشاكل العليا لها تأثير إيجابي وكبير على المتغير المستقل الاستراتيجيات في رياض الأطفال.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (19) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، فالقيمة المحسوبة والظاهرة في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 2.043 عند حجم عينة⁶⁹ 54

كما أن قيمة معامل الارتباط هي 0.835 كما هو مبين بالجدول رقم (18) وهي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج (مشاكل الادارة العليا) بإمكانها أن تفسر ما مقداره (27.15%) من التباين في المتغير المستقل (دور الادارة الاستراتيجية)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً

⁶⁹ - المصدر : برنامج SPSS

هأماً لهذه العوامل في المتغير المستقل ، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على: هذا يثبت صحة الفرضية الأولى وهي (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الادارية المرتبطة بالمعلمين التربويين في رياض الأطفال (My Littell Island) .

الفرضية الثالثة

من خلال النظر في نتيجة تحليل (spss) بالجدول أدناه رقم (19) يتبين أن مستوى الدلالة المعنوية للمتغيرات يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تثبت وجود أثر إيجابي للمتغيرات التابعة في المتغير المستقل . تظهر نتائج الاختبارات الإحصائية أن المتغيرات لإدارة المشاكل العليا لها تأثير إيجابي وكبير على المتغير المستقل الاستراتيجيات في رياض الأطفال.

كما أنه من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة أدناه كما في الجدول رقم (19) ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية، فالقيمة المحسوبة والظاهرة

في نتائج الاختبار الخطي في هذا التحليل هي 2.021 عند حجم عينة 54⁷⁰

⁷⁰ - المصدر : برنامج SPSS

كما أن قيمة معامل الارتباط هي 0.815 كما هو مبين بالجدول رقم (18) وهي بدرجة قوية ومناسبة، وتبين أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج (مشاكل الإدارة العليا) بإمكانها أن تفسر ما مقداره (75.83%) من التباين في المتغير المستقل (دور الإدارة الاستراتيجية)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير المستقل ، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة، وهذه النتيجة تقود الباحث إلى قبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على: هذا يثبت صحة الفرضية الأولى وهي (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية المرتبطة بمشاكل أولياء الأمور في رياض الأطفال (My Littell Island) .

جدول رقم (18) يبين قيم معامل الارتباط ونسبتها

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	Beta	Calculation	النسبة المئوية
X ₁	0.823	0.310	0.823x0.310x100	25.54%
X ₂	0.835	0.325	0.835x0.325x100	27.15%
X ₃	0.815	0.284	0.815x0.284x100	23.15%
النسبة الكلية				75.83%

استناداً إلى نتائج حسابات الانحدار بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل التي كانت

بدرجة قوية ومناسبة، وتشير إلى وجود اختلافات في التغيرات في استراتيجية رياض الأطفال Y₁

بين المتغيرات X_1 و X_2 و X_3 ، إلى متغير Y_1 قوي وأن الاتجاه إيجابي. يشار إلى ذلك بالقيمة R التي تقترب من 1

وهذا يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير المستقل ، وهذه النتيجة تقود الباحثة إلى قبول فرضية البحث الرئيسية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) للإدارة الاستراتيجية في معالجة

المشكلات الإدارية في رياض الأطفال *My Littell Island*

وختاماً تكون مستويات الدلالة التي حصلت على قيمة قدرها $p = 0.038$ وقيم (B) التي تشير إلى درجة الأثر الإيجابي للمتغير الثابت (Y) (دور الإدارة الاستراتيجية) بالنسبة للمتغيرات التابعة وهي: (X_1) : مشاكل الإدارة العليا ثم (X_2) : مشاكل المعلمين التربويين ثم (X_3) : مشاكل أولياء الأمور حيث كان التأثير إيجابي ويظهر كل منها قيمة دلالة 0.036 و 0.046 و 0.049 ($P < 0.05$). كما هو موضح على النحو التالي في الجدول أدناه:

الجدول 19 ملخص بيانات الانحدار الخطي المتعدد للمتغير Y

Variables	Regression coefficient (b)	Std. Error	Beta	T _{statistic}	Sig.	Result
Constant	2.555	1.200		2.129	0.038	Significant
X ₁	0.323	0.150	0.310	2.155	0.036	Significant
X ₂	0.356	0.174	0.325	2.043	0.046	Significant
X ₃	0.274	0.135	0.284	2.021	0.049	Significant
R (Multiple R)						= 0,871
R Square						= 0,758
R Square (Adjusted)						= 0,744
F hitung						= 52.292
Sign. F						= 0,000
						= 0,05

استناداً إلى الجدول أعلاه ، يتم تنفيذ الفرضية بواسطة اختبار الانحدار الذي يتم اختياره في وقت واحد لإظهار قيمة دلالة تبلغ ($p < 0.05$) 0.000 ، لذلك يمكن الاستنتاج أن هناك تأثيرات هامة في وقت واحد للمتغيرات X₁ , X₂ , X₃ على Y . لذلك يمكن الاستنتاج أن Y تتأثر بالعوامل X₁ , X₂ , X₃ ، الموضحة في معادلة الانحدار:

$$Y = b_0 + b_1 + b_2 + b_3$$

$$Y = 2.555 + 0,323 X_1 + 0,356 X_2 + 0,274 X_3$$

الباب الخامس

مناقشة نتائج البحث

المبحث الأول

بعد حصول الباحثة على النتائج الكمية السابقة التي أثبتت صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيان دور الإدارة الاستراتيجية في حل مشكلات رياض الأطفال في My Little Island ووفق عناصرها الأربعة التي مثلت الفرضيات الرئيسية وهي مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الرياض ووجود دور للإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات المتعلقة بالإدارة العليا والمعلمين التربويين وأولياء الأمور وكانت كل النتائج بعد التحليل قد دلت على وجود دور للإدارة الاستراتيجية في حل مشكلات رياض الأطفال ومساهمته في تطوير مستوى الأداء التعليمي والتربوي⁷¹.

ومما أيد هذه النتيجة دور الإدارة الاستراتيجية الذي يقوم به رياض الأطفال My Little Island في سبيل رفع أداء وتطوير دور الاستراتيجية في المؤسسة فعلى سبيل المثال تقوم إدارة الرياض بإجراء أربعة اجتماعات سنوية للمعلمين وأولياء الأمور لمناقشة أمور الرياض وكذلك إجراء النشاطات التي خارج المدرسة على سبيل المثال القيام برحلات مدرسية لمناطق أخرى من المدينة لزيادة معارف الأطفال وكذلك إقامة دورات تدريبية للدارسين والمربين لزيادة كفاءتهم والرفع

⁷¹ - من وثائق رياض الاطفال برياض My Little Island M lang Indonesia

من مستوى آدائهم فهذا يجعلنا متيقنين من تطبيق الفرضيات والنظريات التي افترضناها مع واقع هذا
الرياض .⁷²

المبحث الثاني

لقد أثبتت الدراسة صحة الفرضيات المكونة لنموذج الدراسة في الإدارة الاستراتيجية بان لها دور إيجابي في حل المشكلات المتعلقة بالرياض ، ولقد كان التركيز على الدور الاستراتيجي كأحد أهم وسائل تأهيل البيئة التعليمية التي تمارس في هذا الرياض ويمكن ملاحظة ذلك ببساطة من خلال الاطلاع على الجهات الإدارية الأخرى المكونة لها، وهي على سبيل الحصر (المدرسة الابتدائية والاعدادية والثانوية وأيضا رياض أطفال في شارع اخر من المدينة) ، ولكن ترى الباحثة انه مهما بلغ مستوى وجهد التأهيل التعليمي يظل ناقصاً ومحتاج باستمرار لتعزيز الدور الاستراتيجي لجميع الفئات فالنظريات الحديثة دلت جميعها على أهمية هذا الدور ، واتجهت المؤسسات التي شقت طريق النجاح في مسارها المهني والإداري لتبني فلسفة ورؤية التطوير في إطاره الاستراتيجي الذي يتكون من العناصر التي ذكرت سلفا وهي كالتالي :

1- الاستراتيجية في رياض الأطفال .

2- مشكلات الإدارة العليا .

3- مشكلات المربين .

4- مشكلات أولياء الأمور .

⁷² - من وثائق رياض الاطفال برياض lang IndonesiaMy Littel Island M

حيث يعتبر الدور الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية مهم جدا لصقل مواهب الطلاب فهو مجموعة من انماط وسلوك الفرد وهو المتطلبات التي تقوم بها الادارة فتنعكس على سلوك الفرد⁷³ ، فلا يكفي أن تقوم إدارة تقييم المعلمين باستقطاب واختيار وتعيين الكادر التعليمي والإداري ، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات المعلمين والاداريين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم .

إن تطوير وتأهيل كوادر نوعية متخصصة للعمل في مجال الشؤون التعليمية ، من خلال تدريبهم لزيادة معارفهم ومعلوماتهم ، وتطوير أدائهم العملي في العمل فتصبح المرية اما ومرشدة في نفس الوقت⁷⁴ ، باستخدام أحدث المعايير الدولية في مجالات التعليم ، حينها سيتمكن المعلمين التربويين والاداريين من تحقيق أعلى درجات التفاعل في العمل التربوي والإداري ، والقدرة على التواصل مع أولياء الأمور في المواضيع المتعلقة باننائهم بحرفية ومهنية عالية، مما سيرفع القيمة المضافة لمؤسساتهم في مجال عملها.

وحسب النتائج المستخلصة في هذه الدراسة أنها أثبتت وجود دور للعنصر الاستراتيجي الأول وهو الإدارة الاستراتيجية في رياض الأطفال وبالتالي نجد ان لهذا الدور تأثير فعال على المرئي والإداري لكي يتمكن من خلال أداءه الوظيفي أن يحقق رسالة التربية وهذا هو الخيار الاستراتيجي المطلوب

⁷³ - عبد المجيد سالمي وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998م، ص 107. مرجع سابق

⁷⁴ - مباركة مسعودي، تقييم ممارسة مربيات رياض الأطفال للإرشاد الأسري، دراسة استكشافية على المربيات بمدينة ورقلة، رسالة جامعية جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2014م، ص3. مرجع سابق

لماذا؟ لأن الرسالة التي تتبناها المؤسسة التعليمية ليست رسالة مؤقتة، صحيح إنها تتطور وربما تتغير تغيراً كبيراً وفق الظروف، ولكنها ما وجدت إلا لكي تكون تحت مظلة وبأسلوب استراتيجي ثابت .

فصياغة رسالة المؤسسة التعليمية وتقييم البيئة الداخلية والخارجية يأتي استجابة للدور الذي وجدت من أجله المؤسسة وهي الطريق الذي تسير فيه للوصول إلى ما تريد لكي تكشف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة ، وفي هذه الحالة يجب أن تحديد الرسالة بدقة وبوضوح وأن تكون معبرة بصدق عن فلسفة المؤسسة وغايتها ⁷⁵ . كما أثبتت نتائج هذه الدراسة الأثر الإيجابي للعنصر الاستراتيجي الثاني وهو عنصر المتعلق بمشاكل الإدارة العليا

حيث ان الإدارة المدرسية بصفتها ذات العلاقة المباشرة مع التلاميذ ، لها دور بارز في تعليم الطفل وتربيته، ويزداد هذا الدور بروزاً في مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية، حيث أن كافة أعباء العملية التربوية تقع في المقام الأول على عاتق إدارة المؤسسة التربوية، وتوجد مشكلات تتعلق بهذا الجانب منها كثرة الأعباء الإدارية على مدير الروضة، وحاجة من يدير الروضة إلى زيادة المهارات الفنية، وحاجة من يدير الروضة إلى زيادة المهارات الإدارية، وحاجة مدير الروضة إلى تطوير مهارات الإشراف ⁷⁶ . وكما أثبتت الدراسة الأثر الإيجابي للعنصر المتعلق بمشاكل المربين في الرياض في

75- طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2014م، ص21. مرجع سابق

76 - نوال عبد العالي العتيبي، بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، مرجع سابق، ص12. مرجع سابق

ناء الوظيفي ومن المعلوم ان أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، وقدرة المؤسسة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها، وبالتالي يجب أن يتم تطوير المربي بواسطة التدريب المناسب لكي يتمكن من مواكبة أي تطورات أو أساليب يجدها مفيدة حول مجال تخصصه وهو التربية وتخدم رسالة المؤسسة وتحقق أهدافها، وبحيث لا تعارض معها فمن الضروري ان يتمتع المربي او المربية ببعض الممارسات الارشادية والتوجيهية والسلوكية والاخلاقية⁷⁷.

فنجاح أي دور استراتيجي يحتم عليك الاعتراف بأهمية البيئة الخارجية المحيطة والتناقضات حسب مزاجية المعلم . باعتبار ان البيئة الخارجية تقدم مجموعه من الفرص والتهديدات وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف التعليمية والتكنولوجية، وتناقضات مزاجية المعلم التي قد تظهر على سلوكه داخل الفصل للإدارة الاستراتيجية من أخذ هذه التأثيرات مأخذ الجد والاهتمام بها ، ومحاولة استثمار الفرص والتقليل منها بأسلوب استراتيجي متطور⁷⁸ فيعتبر المربي بتعامله وادائه وكفائته وخلفيته العلمية من اهم المصادر التي تحقق اهداف هذه المرحلة⁷⁹ وكان العنصر الاستراتيجي الرابع وهو المتلق بمشاكل أولياء الأمور.

⁷⁷ - مباركة مسعودي، تقييم ممارسة مربيات رياض الأطفال للإرشاد الأسري، دراسة استكشافية على المربيات بمدينة ورقلة، رسالة جامعية جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2014م، ص3.مرجع سابق .

⁷⁸ - عفاف بنت محمد الجاسر، برنامج تنمية كفايات إدارة الصف لدى المعلم والمعلمة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية 2001م، ص61.مرجع سابق

⁷⁹ - عبد القادر شريف، التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، القاهرة، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2007م، ص23. مرجع سابق .

قد اثبتت الدراسة وجود اقر ايجابي للدور الاستراتيجي في المساهمة في حل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور ، فقد أصبحت الحاجة ملحة اليوم أكثر من أي وقت مضى الى وجود تعاون ودعم كبير من أولياء الأمور للمساهمة في تطوير العملية التعليمية ودعم الدور الاستراتيجي ومراقبة أداء المربين والاداريين بالرياض فلكي يؤدي الرياض دورة في اعداد الطفل وتنمية شخصيته لابد من وجود تعاون بين الاسرة والمربي التربوي⁸⁰ حيث ان هذا التعاون يعمل على ضمان عدم تعارض اهداف واساليب ومنهج العمل المشترك وتحقيق الاهداف التربوية والاجتماعية⁸¹



⁸⁰ - عفاف بنت محمد الجاسر، برنامج تنمية كفايات إدارة الصف لدى المعلم والمعلمة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية 2001م، ص61. مرجع سابق .

⁸¹ - تغريد أبو طالب، مصادر ضغط العمل لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، المجلد 27، العدد 1، 2000م، ص178. مرجع سابق .

الباب السادس

الملخص

يعتبر الدور الاستراتيجي مهم جدا في العمل على معالجة المشكلات الادارية في رياض الاطفال فنجاحه يكون ذا بعد ايجابي لدي رياض الاطفال My Littel Island ، ومما يثبت ذلك سعي واهتمام الرياض بعقد دورات تدريبية لتطوير قدرات المعلمين التربويين والاداريين ، وبعدها عاجلت وكشفت الباحثة وجود الدور الاستراتيجي لمعالجة المشاكل الادارية في الرياض نموذجاً، وقامت بتوضيح إلى أي مدى يمكن ان يساهم الدور الاستراتيجي في حل المشكلات المتعلقة بالادارة العليا في الرياض وكذلك مشاكل المعلمين التربويين ولأولياء الأمور فقد توصلت بعد تحليل البيانات ومناقشتها إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل (0.05) لدور الادارة الاستراتيجية في معالجة المشاكل الادارية في رياض الأطفال My Littel Island حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.038 .

2- بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل (0.05) لدور الادارة الاستراتيجية في معالجة المشاكل الادارية المتعلقة بالادارة العليا في رياض الأطفال My Littel Island حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الأول (المشكلات الإدارية) يساوي 0.036 وهي قيمة أقل من 0.05 ، حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الأول (المشكلات الإدارية) يساوي 0.036 .

3- بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل (0.05) لدور الادارة الاستراتيجية في معالجة المشاكل الادارية المتعلقة بالمعلمين التربويين في رياض الأطفال My Littel Island حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الثاني (مشكلات المعلمين التربويين) يساوي 0.046 .

4- بينت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أقل من أو تساوي (0.05) لدور الادارة الاستراتيجية في معالجة المشاكل الادارية المتعلقة بمشاكل أولياء الامور في رياض الأطفال My Littel Island حيث مستوى الدلالة المعنوية للمتغير الثالث (مشكلات أولياء الأمور) يساوي 0.049 .

التوصيات

- 1-زيادة الاهتمام بالتاهيل الوظيفي الاستراتيجي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة تعليمية
- 2-الاهتمام بالتاهيل في مجال الإدارة الاستراتيجية في مفهومها الاكاديمي الذي يتوافق متطلبات سوق العمل .
- 3-التوسع في التاهيل على التكنولوجيا العلمية الحديثة للمربي والإداري باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الحديثة ، والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تنفيذ التاهيل المناسب في هذا المجال.

4- توفير أدوات مبتكرة وعصرية لقياس وتقييم الأداء الوظيفي للمربين والاداريين قبل وبعد إجراء التاهيل الوظيفي داخل الرياض ، وعدم الاعتماد فقط على الوسائل التقليدية في ذلك .

5- الاطلاع على تجارب الدول الصديقة والشقيقة في مجال تنفيذ استراتيجيات التاهيل ، ومنها الدول الإسلامية، ومن هذه الدول جمهورية سنغافورة لتقدمها وتطورها في هذا المجال .

6- مل على اشراك أولياء الأمور في تقييم وابداء ملاحظاتهم في سير العملية التعليمية داخل المؤسسة حتى يكون لهم مجال متاح لحل بعض المشاكل والعراقيل التي قد يتعرض لها أبنائهم في داخل الرياض .

المقترحات

- 1- تقترح الباحثة ضرورة إجراء دراسة علمية تتناول واقع الإدارة الاستراتيجية في مجال رياض الأطفال بالمؤسسات الحكومية على مستوى الدولة للتعرف على مستوى تطبيقها للدور الاستراتيجي وبالتالي توفر لولي الامر خسارة مبالغ مالية طائلة في الرياض الخاص .
- 2- اجراء دراسات شاملة لهذه الدراسة في مختلف المراحل التعليمية على مستوى اندونيسيا .

المراجع

أولا المراجع العربية

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، عمان الأردن، دار مجدلاوي، 2002م، ص 44 .
- 2- احمد سليمان عودة ، القياس والتقويم في العملية التدريسية ، مرجع سابق ، ص 367 .
- 3- تغريد أبو طالب، مصادر ضغط العمل لدى معلمات رياض الأطفال في منطقة عمان ، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، المجلد 27، العدد1، 2000م، ص178.
- 4- جابر عبد الحميد جابر، وآخرون، مشكلات المعلمين المبتدئين وعلاقتها باتجاهاتهم التربوية، دراسات في علم النفس، "جامعة قطر، قطر، 1988م. ص 16.
- 5- جابر محمود طلبة، وآخرون، واقع مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة القاهرة والجيزة. ضمن بحوث مؤتمر حقوق الطفل من منظور تربوي، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، في الفترة من 21 إلى 22 إبريل، 2009م، ص 10 .
- 6- جاجان جمعة محمد، مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات، مجلث كلية التربية الأساسية جامعة الموصل ، المجلد 4، العدد1، العراق، 2007م، ص 121.

- 7- حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، جمرة-بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017م.
- 8- حنان بنت عبد الرحمن السليمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433هـ.
- 9- خلود فخري جرادات، الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ضوء شروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة، مجلة أماراباك، المجلد 5، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.
- 10- رافدة الحري، نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002م، ص 9 ، ص 62.
- 11- رانية صاصيلا، تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثالث ص 253 - 2009م.
- 12- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا، 2003م، ص 21 .

- 13- رمزية الغريب ، التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1985م ، ص 677 .
- 14- زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010م، ص263,264.
- 15- سعد غالب ياسين، الادارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002م، ص 33-34.
- 16- سهام محمد بدر ،اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1999م، ص39.
- 17- طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، المخاطر الإدارية على أمن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2014م، ص21.
- 18- عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، الدار القدسية للطباعة والنشر، القاهرة، 2003م، ص42.
- 19- عبد العزيز، صالح، التربية الحديثة مادتها، ادتها، تطبيقاتها العملية ،مصر، دار المعارف، 1969م، ص207.

- 20- عبد الحميد سالمي وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998م، ص 107.
- 21- عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999م، ص 33.
- 22- عبد السلام ابو قحف، اساسيات الإدارة الاستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص 20.
- 23- عبد القادر شريف، التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، القاهرة، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2007م، ص 23
- 24- عبدالباسط عبد المعطي ، الباحث الاجتماعي ، محاولة نحو رؤية نقدية ، القاهرة ، 1998م ، ص 77 .
- 25- عبدالحميد جابر ، مناهج البحث في التربية ، دار النهضة ، القاهرة ، 1990 ، ص 367 .
- 26- عبد العظيم صبري عبد العظيم، المؤسسة التعليمية ودورها في إعداد القائد الصغير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م، ص 18-19.

- 27- علي ميا، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 1، المجلد 29، 2007م، ص197.
- 28- عفاف بنت محمد الجاسر، برنامج تنمية كفايات إدارة الصف لدى المعلم والمعلمة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية 2001م، ص61.
- 29- علي بن الحسن الهنائي، المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، 1987م، ص451.
- 30- عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013م، ص12.
- 31- فاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق دراسة ميدانية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الرابع، 2012م، ص68.
- 32- فؤاد علي العاجز، المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2002م.

33- فواز نايل السليحات، واقع الرعاية التربوية لطلبة رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر معلمات ريا الأطفال، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 45، العدد 2، 2018م، ص236.

34- فهميم مصطفى محمد، الطفل ومهارات التفكير في رياض الأطفال والمدرسة الابتدائية رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي، القاهرة، 2000م، ص19.

35- مباركة مسعودي، تقييم ممارسة مربيات رياض الأطفال للإرشاد الأسري، دراسة استكشافية على المربيات بمدينة ورقلة، رسالة جامعية جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2014م، ص3.

36- محمد كمال يوسف، الخبرات التربوية المتكاملة لرياض الأطفال، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2009م، ص7-8.

37- نوال عبد العالي العتيبي، بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010م.

38- ندير بلعور، الفوارق بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي، جامعة غارداية، الجزائر، 2016م، ص10.

39- يوسف ذياب عواد، درجة تقدير المعلمين للسلوك المشكل لدى تلاميذ مدارس وكالة
الغوث الدولية (الانروا) في محافظة نابلس، وسبل علاجه، رسالة ماجستير، 2011م.



ثانيا : المراجع الاجنبية

1-Raudhatul Athfâl, Politik Pendidikan Anak Usia Dini di Indonesia Telaah Historis (RA) dan Taman Kanak-Kanak Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Salatiga, Desember) ((TK .2009, P230

2- Raudhatul Athfâl, POLITIK PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DI INDONESIA Telaah Historis (RA) dan Taman Kanak-Kanak, P234.

3- Laporan Komunitas: MY LITTLE ISLAND, Desember 22, little-island. - /my /2017/12 2017,blogspot.com

Jl. Lembah Dieng No.7, وثائق خاصة بالرياض التي تقع في العنوان التالي: , Sumberjo, Pisang Candi, Sukun, Kota Malang, Jawa Timur 65151

4-Jalan suropati 14 Malang

5- Fred r. david (strategic management) concept, cases 10 ed. By Pearson Education, (2005). P.16.

6-Laporan Komunitas: my Little Island, Desember 22, 2017,
blogspot.com /2017/12/my-little-island.

7-Fred r. david (strategic management) concept, cases 10 ed.
By Pearson Education, (2005). P.16.

8- Sugiyono . 2002. Research Methods.Bandung: CV
Alfabeta

9-Arikuno,S.2002.Reasearch Procedure:A PracticalApproach.
Jakarta : PT Rineka Cipta

9-Source : Data Procesed 2019

10- SPSS المصدر : برنامج