

## استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية

## للفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية

تاريخ القبول

تاريخ الإرسال

2022/10/24

2022/ 9/25

د. عدلي داود الشاعر<sup>(\*)</sup>

## الملخص

هدفت الدراسة اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية؛ وذلك لوجود ضعف في مهارات مديرات رياض الأطفال التخطيطية، والتي يجب على كل مديرة أن تمتلك مهارة وضع الرؤية المستقبلية لتحسين والنهوض برياض الأطفال، للانتقال من الوضع الراهن الحالي إلى وضع مستقبلي مأمول، واستخدمت المنهج الوصفي البنائي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (318) مفردة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (106) من المديرات والمربيات العاملات في رياض الأطفال بالمحافظة الوسطى من محافظات فلسطين الجنوبية، حيث استخدمت المقابلة المقننة مع المديرات، والاستبانة الموجهة للمديرات والمربيات لتشخيص الواقع الحالي، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استجابات عينة الدراسة في مقابلة المديرات عن ماهية القيادة الرؤيوية جاءت بدرجة ضعيفة، وعدم تعاون الوزارة والمؤسسات المجتمعية في إعطاء دورات بهذا الخصوص، وكما جاءت نتائج تعرف وجهة نظر المفحوصين لمعرفة واقع أبعاد القيادة الرؤيوية قد بلغت (66.963%) أي بدرجة متوسطة. وبناءً على ذلك تم اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية. ومن أهم التوصيات الاطلاع على أحدث اتجاهات الفكر الإداري على المستوى المحلي والعالمية.

**الكلمات المفتاحية:** مؤسسات رياض الأطفال، المحافظات الجنوبية، القيادة الرؤيوية، استراتيجية.

\* جامعة الأقصى، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، غزة، فلسطين

### Abstract

The study aimed to identify a strategy to develop the management of kindergarten institutions in southern governorates of Palestine according to leadership dimensions. due to the weakness in the planning skills of kindergarten directors. The descriptive constructivist approach was used. The study population was (318) items. The sample was (106) female principals and teachers in kindergartens in the middle area of southern governorates of Palestine. An interview with principals was applied and a questionnaire with principals and teachers was applied. Data was analyzed through the spss . The study results clarified that responses of the sample in the interview with the principals about the nature of leadership were weak and There was lack of cooperation of the ministry and community institutions in training courses in this field. The dimensions of leadership according to the sample opinions was (66,963%) moderate. The study recommends a strategy to develop the management of kindergarten institutions in southern governorates of Palestine according to dimensions of leadership. One of the most important recommendations is to review the latest trends of administrative thought at the local and global levels.

**Keywords:** kindergarten institutions, southern governorates, leadership, strategy.

### المقدمة:

تسعى كافة المؤسسات التربوية إلى مواجهة التحديات التي فرضتها المستجدات المتسارعة والتي تحد من مقدرتها على تحقيق أهدافها، وتطوير قدراتها، والنهوض في نظامها التربوي، ويستدعي هذا الأمر إلى وجود قيادة تربوية متجددة تقوم بالتخطيط والإشراف وتلهم خبرات الأفراد العاملين معها.

تعتبر مؤسسات رياض الأطفال إحدى مؤسسات المجتمع التربوية، وذات أهمية بالغة في العملية التعليمية، والتي تعنى بتنشئة وتربية ورعاية الأطفال وتهيئتهم لحياة دراسية اجتماعية أكثر فاعلية ونجاحاً، وتعتبر الحلقة الوسطى بين جهود البيت، وتمهيداً لعمل المدرسة الابتدائية والمراحل التعليمية التي تليها (أبو سيف، 2021).

ومرحلة رياض الأطفال هي الأساس لكل المراحل المستقبلية، وتقع المسؤولية فيها على عاتق الدولة والمجتمع بمؤسساته التربوية والاجتماعية، ويتصف طفل الروضة بكونه مستعداً دائماً لتلقي ما تقدمه بيئة اللعب وأدواتها من معلومات وخبرات، وتبرز قدرته على تسلم هذه المعلومات والخبرات وخبزها، واللعب يسيطر على انتباه الطفل انطلاقاً من هذه المفاهيم، مما يؤثر في استيعابه للعلاقات والمفاهيم ومن ثم تؤثر في تحصيله خلال سنوات الدراسة اللاحقة (الكبيسي، 2011).

ويتوقف نجاح رياض الأطفال كمؤسسة تربوية تعليمية في تحقيق أهدافها على وجود نظام إداري فعال يقوم بتنظيم بيئة العمل داخل الروضة، بالصورة التي تسمح بمشاركة المعلمات وغيرهم من كوادر الروضة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم، وهو الأمر الذي يمكن الوصول إليه من خلال تبني اتجاه فكري حديث كنهج إداري يساعد على تجاوز مشكلات مركزية في اتخاذ القرارات، حيث يشترك كافة

العاملين على اختلاف مستوياتهم في صنع السياسات والتوجهات الرئيسية للمؤسسة التربوية (علي، 2017).

فأصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد نمط قيادي يضمن تطوير أدائها بشكل مستمر؛ لكي تستطيع التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يتيح للمؤسسات المحافظة على موقعها التنافسي، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المأمولة، وفي هذا الاتجاه ظهرت عدة أنماط قيادية منها القيادة الرؤيوية كونها تمثل أحد الأساليب المناسبة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة، إذ أنها تشجع العاملين على تعزيز قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية، وتركز على أهداف بعيدة المدى مع التأكيد على تبني رؤية واضحة (محمدي وآخرون، 2020).

فالقيادة الرؤيوية تعد إحدى وظائف المدير القائد الفعال، والتي تميزه عن غيره من المديرين التقليديين، وتعد من متطلبات القيادة الناجحة، وهي أمر تفرضه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، إذ أصبحت وظيفة القائد الناجح تحقيق التوافق بين حاجات ورغبات المرؤوسين معه، وأهداف المؤسسة التربوية (عبد الفتاح وآخرون، 2020).

كما أن القيادة الرؤيوية تعكس أسمى معاني التفكير القيادي بعيد المدى والمستقبلي، وذلك عبر ما تقوم به القيادات العليا من وضع تصوراتها حول المستقبل القريب والبعيد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية حيال أعمالها وأنشطتها، وقد أشارت بعض الدراسات مثل: دراسة طوقان، (2018)؛ ودراسة (الطراونة والنهدي، 2017)؛ ودراسة (Daft, 2015)؛ إلى أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الرؤيوية، وهي: (الرؤية، والقيم، والإلهام، والتمكين)، ويتناول الباحث فيما يلي تلك الأبعاد بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

## 1. الرؤية:

الرؤية عبارة عن طموحات تأمل أي مؤسسة تحقيقها على المدى البعيد للانتقال من الوضع القائم إلى وضع أفضل في المستقبل، وتعرف الرؤية بأنها جملة تصف ما تصبو المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد ضمن إطار زمني طويل قد يكون من خمس إلى عشر سنوات، أو في بعض الأحيان قد تطول أكثر، حيث تصور الرؤية ما ستبدو عليه المؤسسة في المستقبل مع تحديد اتجاهاتها بشكل محدد بغية التخطيط والتنفيذ السليم لاستراتيجياتها في كافة مستوياتها (Almog-Bareket, 2012).

كما تتميز الرؤية بالعديد من العناصر تتمثل في التطلعية والاستباقية، والتحفيزية والالهامية، كما أنها تعكس قيم وثقافة المؤسسة، كما أنها العامل الرئيس في تحقيق الفوائد والتحسينات للتطوير المؤسسي المستقبلي (Van Knippenberg & Stam, 2014).

## 2. القيم:

تعتبر القيم من الأبعاد الرئيسية للقيادة الرؤيوية، لما لها من تأثير في أداء المنظمات وأفرادها في عملية تنفيذ الرؤية والوصول إليها، كما تعد القيم من أبرز المفاهيم التي تقوم المنظمات في تدعيمها لدى مواردها البشرية بغية الوصول إليها، كما وتعد القيم من أبرز المفاهيم التي تقوم المنظمات في تدعيمها لدى مواردها البشرية بهدف الوصول إلى أعلى درجة في الأداء بالمنظمة، إضافة إلى دورها في زيادة الأداء التنظيمي بغض النظر عن أهدافها الاستراتيجية، حيث توجد علاقة كبيرة بين القيم السائدة لدى العاملين والإنتاجية والقدرة على القيادة من قبل القادة الرسميون وغير الرسميون من أصحاب المصالح في المنظمات، وعليه فإنه يمكن النظر إلى أن القيادة الرؤيوية تكون ذات أثر تحفيزي على الأفراد بشكل عام، وذلك من خلال معرفة القائد

لماهية القيم الأساسية والمهام التي يجب أن يمتلكها الأفراد للوصول إلى توجيههم للأداء الجيد بشكل استثنائي (Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz, 2010).

### 3. الإلهام:

يعد الإلهام من الأبعاد الرئيسية للقيادة الرؤيوية، إذ أن القائد ذو القدرة الإلهامية يعد قادراً على التأثير بالآخرين بكل اقتدار، ويسهم في تغيير سلوكياتهم الحالية إلى سلوكيات أخرى تخدم مصلحة المنظمة (Avramenko, 2013)، حيث يتم ذلك عبر تنشيط وتحفيز الآخرين لتقبل التغيير والتكيف مع الوضع الجديد وغرس الإيمان لديهم بالرؤية الخاصة والتي تهدف إلى الوصول بالمنظمة إلى أعلى جودة (Daft, 2015). أما بالنسبة للعملية الإلهامية تعد جهد تشاركي تتم من خلال العمل بروح الفريق، العمل التعاوني بين القادة وجميع العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تزويد القادة لهم من دعم تحفيزي ومعنوي، وتمكين من يساعدهم من تحمل المسؤوليات بكل ثقة، ويسهم في تحقيق النجاح، والعملية الإلهامية كبعد من أبعاد القيادة الرؤيوية لا يمكن تجاهلها لأهميتها في توطيد الاتصال والتواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، وتعزيز الاحترام وضمان الكرامة للاتباع، إضافة إلى إرساء مبادئ النزاهة والشفافية في العمل، حيث أن القدرة الإلهامية لدى القائد تساعده من إحداث التغيير المنشود وتحقيق التطوير للممارسات العليا جميعها (Li & Shao, 2015)، كما ويضمن الإلهام ضمن القيادة الرؤيوية إيجاد التغيير الجذري والتحول المستمر بكل مرونة ويسر للمنظمات (Avramenko, 2013).

### 4. التمكين:

يقوم القائد بتمكين الأفراد، من خلال اكسابهم المهارات ورفع مقدراتهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار بما يخص مهامهم، فيتحمل الأفراد مسؤولية أخطائهم، وتكمن

أهمية التمكين في أنها وسيلة لمعرفة الطاقات الكامنة للأفراد لاستثمار جهودهم في تحقيق الأهداف، وتنمي شعورهم بالانتماء، وبالتالي زيادة طاقتهم الإنتاجية، وهذا يؤثر بشكل ملحوظ على النمط القيادي المتبع والمناخ التنظيمي والحوافز (الطراونة والنهدي، 2017). فالقيادة الرؤيوية من الاتجاهات الفكرية الحديثة والتي تنبثق من التخطيط الاستراتيجي والذي يلزم القائد العصري.  
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد رياض الأطفال في فلسطين ثاني المؤسسات التربوية الاجتماعية وتأتي بعد الأسرة، وقد أوجدها المجتمع لتحقيق النمو المتكامل للأطفال، وبمثابة تكملة الدور المنوط بالأسرة، في تنمية النواحي الجسدية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ويلتحق بها الأطفال من سن (4-6) سنوات، وتمثل مؤسسات رياض الأطفال أهمية بالغة في حياة الطفل، فهي تعمل على غرسه وصقله بالمبادئ والمفاهيم والقيم وفق حاجات مرحلة الطفولة المبكرة. وكما تعد حلقة التواصل بين البيت والمدرسة، إذ يقع على عاتقها دور مهم في غرس القيم المجتمعية في نفوس الأطفال قبل دخولهم إلى المدرسة الابتدائية. ولقد زاد الاهتمام برياض الأطفال منذ مجيء السلطة الفلسطينية منذ عام 1995م، حيث قامت بوضع قوانين وشروط خاصة؛ لترخيص رياض الأطفال بعد أن كانت الرياض في ظل الاحتلال عبارة عن مؤسسات تتبع لأشخاص أو جمعيات أو قطاعات أهلية خاصة تعني بقطاع التعليم، وتطورت هذه الرياض ما بين عامي 2010-2015م، من (251) روضة عام 2010م، إلى (477) روضة عام 2015م، بزيادة نسبتها (90%)، مما يشير إلى حجم الزيادة المطردة في رياض الأطفال، وهي نسبة تتناسب مع حجم الزيادة الطبيعية لمعدلات النمو (الدجني، 2015). وقد تضاعف العدد

حتى بلغت الآن (972) روضة في جميع أنحاء فلسطين حتى عام 2021م (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

ومن خلال خبرة الباحث في الميدان التربوي والتي تزيد عن ثلاثة عقود، وبالنظر إلى مؤسسات رياض الأطفال، وأعدادها الكثيفة، ومواقعها الجغرافية غير المنظمة، وإقامتها في البيوت السكنية، مما ينتج عنه عدم وجود الساحات والملاعب الترفيهية المطلوبة للأطفال، حيث أصبحت بمثابة مؤسسات مهمشة تدير نفسها بنفسها، ولا يوجد إطار منهجي موحد، وتتبنى صاحبة المنشأة قيادة هذه المؤسسة التعليمية وهي تحمل أدنى المؤهلات، ويتم تعيين المربيات حسب الأهواء الشخصية، بدون مسوغات تعيين رسمية ودون حقوق، والهدف الاستراتيجي منها هو الحصول على أكبر منفعة مادية كمشروع استثماري، وهذا كله يؤدي إلى عدم وجود مؤسسة تعليمية لها أهميتها في بناء الشخصية وخاصة الأطفال، قائمة على التخبط والارتجال والعشوائية والبعد كل البعد عن التخطيط المستقبلي، وكما أنه لا يوجد الاهتمام الكافي في الوزارة بهذه المؤسسات سوى جزء من مهام قسم مسؤول فقط عن متابعة عملها من الناحية الإدارية وزيارات محدودة.

وقد أجمعت كل من دراسة هميسة (2015)، ودراسة علي (2017)، ودراسة مهدي (2017)، على وجود الكثير من المعوقات والتحديات والمشاكل التي تواجه رياض الأطفال من عدة جوانب من حيث المنهاج والإشراف والدعم المادي والمساحات المتوفرة، وافتقار مهارات التخطيط لرياض الأطفال.

مما سبق يؤكد وجود ضعف في مهارات مديرات رياض الأطفال التخطيطية، والتي يجب على كل مديرة أن تمتلك مهارة وضع الرؤية المستقبلية لتحسين والنهوض برياض الأطفال للانتقال من الوضع الراهن الحالي إلى وضع مستقبلي مأمول. وكما



توصلت دراسة (Tesaputa, 2014) الحاجة إلى تطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الابتدائية، وكذلك توصلت دراسة (Pribudiana et al., 2020) أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تجاه جاهزية المعلم في تنفيذ السياسة التربوية، ولذلك جاءت هذه الدراسة لاقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

### كيف يمكن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية

لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية؟
2. ما وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في واقع امتلاك أبعاد القيادة الرؤيوية (الرؤية-القيم-الإلهام-التمكين)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، دورات في التخطيط)؟
4. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية.
2. تعرف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في واقع امتلاك أبعاد القيادة الرؤيوية (الرؤية- القيم-الإلهام-التمكين).
3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، دورات في التخطيط).
4. اقتراح استراتيجية يمكن أن تصلح كإطار عام لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

### الأهمية النظرية:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في القيادة الرؤيوية، والذي يعد مدخل إداري جديد لم تتناوله إلا القليل من الدراسات.
2. تسعى الدراسة إلى تقويم الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال مدخل القيادة الرؤيوية، وهو ما لم تتصدى له الدراسات العربية والفلسطينية- في حدود علم الباحث.

3. رفد المكتبات التربوية بصفة عامة، والمكتبات الفلسطينية بصفة خاصة بموضوعات حديثة بالفكر الإداري التربوي الحديث.

4. فتح آفاق جديدة أمام الباحثين لمزيد من الأبحاث والدراسات في ربط هذا المدخل بمتغيرات أخرى.  
**الأهمية التطبيقية:**

1. من المتوقع أن تنبّه هذه الدراسة الخبراء والمخططين؛ للارتقاء بمستوى جودة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال لتدريب المربيات والمديرات على المداخل الفكرية الإدارية الجديدة.

2. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة مؤسسات رياض الأطفال عند التخطيط الفصلي والسنوي في استشراف الرؤية المستقبلية لمؤسساتهم.  
**حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في أبعاد القيادة الرؤيوية، وهي: (الرؤية، والقيم، والإلهام، والتمكين).
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مربيات رياض الأطفال ومديراتها.
- **الحدود المكانية:** مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظة الوسطي من محافظات فلسطين الجنوبية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني سبتمبر، 2022م

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**

**الاستراتيجية:** عُرِّفت الاستراتيجية بأنها: "نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقي المؤسسة تتحرك في الاتجاه الصحيح" (النعيمي وآخرون،

2009: ص 91). وعُرِّفت بأنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في الوقت ذاته" (إدريس ومرسي، 2006: ص 22).

وتُعرَّف الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من الإجراءات التخطيطية التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال مع المربيات؛ لوضع الخطوط العريضة لتطوير رياض الأطفال من خلال مراعاة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والعمل على تحقيق الأهداف المحددة في الخطة.

**التطوير:** التطوير في اللغة من الفعل طور، وطور الشيء من طور إلى طور، والطور هو الحالة، والتطور هو التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه (مجمع اللغة العربية، 1993: ص 396). ويعرفه ماهر صبري (2002: ص 217) بأنه: "مصطلح عام يشير إلى عملية مقصودة هادفة ينتج عنها ترقية الشيء موضع التطوير من طور أدنى إلى طور أعلى.

**مؤسسات رياض الأطفال:** عرفها (الماضي، 2018) بأنها: المؤسسات التربوية التي ترعى الأطفال بعمر 3-6 سنوات تربوياً وجسدياً واجتماعياً، بهدف تحقيق نموهم المتكامل المتوازن بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والاجتماعية، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة.

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها مؤسسات تربوية أوجدها المجتمع؛ لرعاية الأطفال قبل الالتحاق بالمدرسة الابتدائية من قبل مربيات مؤهلات تأهيلاً تربوياً تحت رعاية منظمات محلية أو وزارة التربية والتعليم أو وكالة الغوث الدولية. ولديها منهاج مخطط لتحقيق أهداف الرياض.

**القيادة الرؤيوية:** عُرِّفت القيادة الرؤيوية بأنها: طريقة ذهنية لحالة مستقبلية مرغوبة لشخص أو مجموعة أو منظمة ما، بحيث يكون القائد يمتلك رؤية وتصور مستقبلي تكون إيجابية بما فيه الكفاية لأعضاء منظمته حتى تكون ملهمة وتحفيزية وتصيلية بما فيه الكفاية لتوفير التوجيه للتخطيط وتحديد الأهداف المستقبلية لمنظمته (Nwokedi, 2015).

وتُعرَّف القيادة الرؤيوية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات القيادية التي تمكن مديرات مؤسسات رياض الأطفال عند التخطيط من استشراف المستقبل وكما يمتلك النظرة الثاقبة للوضع التي يجب أن تكون منظمته عليه من خلال العمل الجماعي. **محدّات الدراسة:**

تتمثل محدّات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكمترية، وصدق وموضوعية استجابة مريبات ومديرات رياض الأطفال الذين شاركوا في الدراسة الميدانية. **الدراسات السابقة:**

من خلال الرجوع للأدب التربوي المتعلق بمتغيرات الدراسة، تم الوقوف على أقرب الدراسات من البيئة العربية والأجنبية، في محورين ، وتم ترتيبها من الحديث إلى القديم على النحو التالي:

**أولاً دراسات رياض الأطفال:**

1. دراسة (أحمد، 2021): هدفت الدراسة وضع تصور استراتيجي مقترح لتطوير إعداد معلمة رياض الأطفال من خلال تعرف الوضع الراهن لإعداد معلمات رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (750) فرداً منهم (690) من طالبات كليات التربية للطفولة بجامعات أسيوط والقاهرة، و(60) من مديرات رياض الأطفال، طبقت عليهم استبانة. ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة وجود حاجة ماسة لمراجعة منظومة إعداد معلمات رياض الأطفال، ومراجعة برامج التنمية المهنية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الأكاديمية والمهنية.

2. دراسة (الأمير، 2020): هدفت الدراسة الوقوف على الأهمية التربوية لمدارس رياض الأطفال في ضوء معايير تربية الطفل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت الدراسة أدوات المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات؛ والتي طبقت على عينة عشوائية من (50) من أولياء الأمور، و(150) معلمة، و(20) مديرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العمل على توفير بيئة تعليمية مشوقة والأخذ بالمعايير والمؤشرات الصحيحة لشروط بناء رياض الأطفال، والاهتمام بإقامة دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال حول الطرق الحديثة التي يجب تطبيقها.

3. دراسة (يونس، 2020): هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي البنائي، وقامت بعرض الإطار المفاهيمي لمؤسسات رياض الأطفال، ثم تناولت أبرز القوانين والتشريعات الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر، وعرضت ملامح بعض الخبرات الأجنبية المتصلة بمؤسسات رياض الأطفال، واقتصرت على خبرات كل من (الولايات المتحدة الأمريكية - ألمانيا - اليابان)، من حيث القوانين والتشريعات المنظمة لرياض الأطفال في هذه البلدان وطبيعة الدراسة بها وبرنامجها اليومي، وكذلك أبنية رياض الأطفال وملحقاتها في هذه الدول، وفي النهاية عرضت الدراسة التصور المقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية، فتناولت أهداف التصور ومنطلقاته، ثم محاور التصور التي

تمثلت فيما يلي: متطلبات تطوير بيئة التعلم، معايير تحديد أهداف مؤسسات رياض الأطفال، من حيث الأسس التي تقوم عليها مؤسسات رياض الأطفال، المقترحات الخاصة بقبول الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال وفق التصور المقترح، تنظيم البيئة التربوية بقاعة الروضة وفق التصور المقترح. ثم بينت الدراسة متطلبات تطبيق التصور، واختتمت ببعض المقترحات المستقبلية.

4. دراسة (أحمد، 2019): هدفت الدراسة تعرف الدور التربوي لمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات ومربيات هذه الرياض في فلسطين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال ومربياته في محافظة سلفيت البالغ عددهم (58) مديرة، و(116) مربية، وطبقت الدراسة المسح الشامل، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الميداني، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة معظم رياض الأطفال في فلسطين تفتقر للمساحات الواسعة الكافية لاحتياجات الأطفال ونشاطاتهم، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديرات رياض الأطفال ومربياته في فلسطين نحو أهمية الدور التربوي لرياض الأطفال تبعاً لمتغير طبيعة العمل والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للدور التربوي لمؤسسات رياض الأطفال في فلسطين من وجهة نظر مديرات الرياض ومربياته تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5. دراسة (علي، 2017): هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من موجهات ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بمحافظات الحيزة وبلغ عددها (175) مفردة، واستخدمت الدراسة استبانة لتعرف واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت الدراسة أن مبدأ الشفافية جاء بالمرتبة

الأولى، تلاه مبدأ التمكين، ثم المساءلة والإدارة المالية، وحكم القانون، ورشادة اتخاذ القرار، وأخيراً المشاركة الفعالة، كما تفاوت ترتيب مؤشرات كل مبدأ من مبادئ الحوكمة، وانتهت الدراسة بتقديم ملامح الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مبادئ الحوكمة.

6. دراسة (مهدي، 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى الواقع التنظيمي لرياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين والتوصل إلى أسس تعميم رياض الأطفال ومتطلباته، واستشراف ما ينبغي أن تكون عليه هذه المؤسسات لتصبح قادرة على تلبية احتياجات طفل هذه المرحلة ومن ثم بناء استراتيجية مقترحة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالدراسة الاستشرافية باستخدام أسلوب (دلفي) بجولتيه حيث تم تصميم الاستبانة الأولى وهي استبانة مفتوحة مكونة من أربع محاور، ومن ثم إعداد استبانة الجولة الثانية حسب نتائج الجولة الأولى، وهي استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة، في حين تكونت عينة الدراسة من (54) خبيراً من الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المحلي في المحافظات الجنوبية لفلسطين، كما استخدمت الباحثة المقابلة الفردية والمجموعة البؤرية. ومن أهم النتائج التي خلصت وجود الكثير من المعوقات التي تواجه رياض الأطفال من عدة جوانب من حيث المنهاج والإشراف والدعم المادي والمساحات المتوفرة لرياض الأطفال، وأكدت الرؤية المستقبلية لرياض الأطفال على إعداد منهاج موحد من قبل وزارة التربية والتعليم والاهتمام بالبيئة المادية للرياض، وأن يكون الإشراف من قبل وزارة التربية والتعليم مادياً وإدارياً ووضع شروط لاختيار مربيات الرياض. وقبول فكرة ضم رياض الأطفال ضمن السلم



التعليمي ودعم التدرج في التعليم وتوحيد الرؤى والإجراءات التطويرية لرياض الأطفال.

7. دراسة (هميسة، 2015): هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، وتم استخدام تحليل (SWOT) للتعرف من خلالها مناطق القوة ومناطق الضعف، والفرص والمخاطر، وتمثل مجتمع الدراسة ففي مؤسسات رياض الأطفال التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة كفر الشيخ، حيث بلغت عينة الدراسة (26) مؤسسة تعليمية، منهم (26) مديرة، (204) من المعلمات، (175) من أولياء الأمور، حيث استخدمت مع العينة المقابلات الفردية، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية، من خلال مرتكزات من الواقع، والوصول إلى الأهداف المحددة، واستخدام التحليل الرباعي، وإعداد عدة محاور، وتحديد بدائل استراتيجية واختيار البديل الأنسب، ووضع آليات التنفيذ ومن ثم تحديد المعوقات وكيفية التغلب عليها.

#### التعقيب على الدراسات المتعلقة برياض الأطفال:

تتبع الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رياض الأطفال، ولاحظ وجود بعض الدراسات التي تناولت الواقع والعوامل المؤثرة فيها وخبرات بعض الدول في تطورها، وقد استفاد الباحث من الخلفية النظرية الواسعة لهذه الدراسات، والمنهجية العلمية، والأدوات والأساليب الإحصائية المتبعة، والخلفية النظرية عن بناء الاستراتيجية والسلوب المتبع في التحليل الرباعي، وتشابهت الدراسة كذلك في المنهجية التي طبقت مع الدراسات السابقة، وينفرد الدراسة الحالي في اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات

رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. وتختلف في أنها تناولت اقتراح الاستراتيجية في ضوء القيادة الرؤيوية.  
ثانياً دراسات القيادة الرؤيوية:

8. دراسة (التميمي، 2020): والتي هدفت تعرف أثر القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية والقيم والإلهام والتمكين) على النمو الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التوسع والابتكار والاستدامة) وتعرف دور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر القيادة الرؤيوية على النمو الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء مجالس الإدارة وأعضائها في قطاع التجزئة في الأردن، حيث تم أخذ عينة قصدية من مجتمع الدراسة وبواقع (157) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك مستوى متوسطاً من الأهمية النسبية للقيادة الرؤيوية بأبعادها مجتمعة، ووجود مستوى مرتفع للأهمية النسبية لكل من النمو الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرؤيوية كبيرة، وكذلك وجود وساطة مرتفعة للمسؤولية الاجتماعية في تأثير القيادة الرؤيوية في النمو الاستراتيجي.
9. دراسة بريبوديانا وآخرون (Pribudiana et al., 2020) والتي هدفت إلى تعرف القيادة الرؤيوية وتأثيرها على مهنة التدريس وسياسة التعليم العام في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على معلمين وقادة مدارس من (40) مدرسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تجاه جاهزية المعلم في تنفيذ السياسة التربوية، وهناك تأثير كبير أيضاً على جودة المعلم تجاه استعداد المعلم في تنفيذ سياسة

التعليم في إندونيسيا وضعف تأثير الجوانب الديمغرافية للمعلم مثل الجنس والخلفية التعليمية والعمر وخبرة التدريس.

10. دراسة تشو وآخرون (Chou et al., 2018) التي هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة الرؤيوية على إبداع الموظفين في فرق الدراسة والتطوير ودور مشاركة معارف الموظفين واتجاهاتهم نحو تحقيق الأهداف في الشركات الصينية العاملة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألّف مجتمع الدراسة من (62) شركة تعلم في قطاع التكنولوجيا، في حين تمثلت عينة الدراسة في (331) مهندس وفني محترف في أقسام الدراسة، وتم توزيع استبانات خاصة عليهم بأسلوب المسح الشامل، ومن أهم النتائج التي خلصت وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين القيادة الرؤيوية وإبداع الموظفين في الشركات المبحوثة، وأن العلاقة تتوسط بشكل إيجابي من خلال تبادل معارف الموظفين ومشاركتها، إضافة إلى التوجه نحو هدف التعلم للموظف يعزز من العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتقاسم المعارف ومشاركتها في حين أن التوجه نحو الأداء للموظفين يضعف هذه العلاقة.

11. دراسة يروسالا وتيسابوتا وسري أمباي (Yordsala, Tesaputa & Sri- Ampai, 2014) وهدفت التعرف إلى الأوضاع والاحتياجات الحالية إلى تطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الابتدائية التايلندية، إضافة إلى تطوير برنامج القيادة الرؤيوية وتنفيذ البرنامج المطور، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في تايلاند، وبلغ عدد عينة الدراسة (395) مدير مدرسة ابتدائية، وتم تقييم برنامج التطوير من قبل (15) مدير مدرسة ابتدائية من خلال استخدام الاستبانة والمقابلة شبه المنظمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحاجة إلى تطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس

الابتدائية التايلاندية وقد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت أيضاً ارتياح لدى المديرين والمعلمين لاستخدام البرنامج. التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة من حيث المنهج مع الدراسة الحالية، واختلفت من حيث موطن الدراسة لأن معظم الدراسات تمت في بيئات أجنبية لحدثة الاتجاه الفكري الإداري للقيادة الرؤيوية، جميع الدراسات أجريت على مؤسسات تعليمية فاختلفت مع هذه الدراسة التي تم تطبيقها على رياض الأطفال، واستفادت الدراسة الحالية منها توظيف الأداة اللازمة والمنهج المستخدم، والإطار المفاهيمي الجديد. الطريقة والإجراءات:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي البنائي، في إجراء الدراسة، ويستخدم لبناء الاستراتيجية حيث يعرف هذا المنهج بأنه "منهج متبع في إنشاء وتطوير برنامج أو هيكل معرفي جديد لم يكن معروفاً من قبل بالكيفية نفسها (عبيدات وآخرون، 2014: 22).

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومربيات رياض الأطفال بالمحافظة الوسطى والبالغ عددهن (318) مفردة، وتم أخذ عينة تمثل (33.3%) من المجتمع الأصلي بلغت (106) مفردة، موزعين على النحو التالي:

الجدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
1	طبيعة العمل	9	8.5
	مربية روضة	97	91.5
2	المؤهل العلمي	37	34.9
	دبلوم سنتين	69	65.1
3	نوع المؤهل العلمي	96	90.6
	تربوي		

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
	غير تربوي	10	9.4
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	70.8
		10 سنوات فأكثر	29.2
5	دورات خاصة بالتخطيط	نعم	35.8
		لا	64.2
	العدد الكلي	106	% 100

#### أداتا الدراسة:

من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، ولتحقيق الغرض من الدراسة أعد الباحث:

1. المقابلة المقننة مع مديرات رياض الأطفال التي أجريت الدراسة الميدانية وعددهن (9) مديرات لتشخيص الواقع الحالي وتدعيم الاستبانة.
  2. استبانة مكونة من جزأين:  
الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية.  
الجزء الثاني: اشتمل عدد من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وتم تحديد القيم (3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- أولاً صدق أدوات الدراسة:

1. صدق المحكمين: تم عرض المقابلة المقننة والاستبانة على عدد (7) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، وضوح تعليمات الاستبانة، انتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق المحكمين.

2. الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2):

الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	الرؤية	0.796	0.000	دالة
2	القيم	0.860	0.000	دالة
3	الإلهام	0.820	0.000	دالة
4	التمكين	0.806	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً،

وتفي بأغراض الدراسة.

3. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من

خلال إيجاد معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
	الرؤية			القيم			الإلهام			التمكين	
1	0.975	0.000	1	0.970	0.000	1	0.781	0.000	1	0.967	0.000
2	0.978	0.000	2	0.942	0.000	2	0.629	0.000	2	0.967	0.000
3	0.988	0.000	3	0.923	0.000	3	0.705	0.000	3	0.954	0.000
4	0.977	0.000	4	0.961	0.000	4	0.650	0.000	4	0.962	0.000
5	0.974	0.000	5	0.813	0.000	5	0.694	0.000	5	0.976	0.000
6	0.984	0.000	6	0.917	0.000	6	0.689	0.000	6	0.837	0.000
7	0.987	0.000	7	0.768	0.000	7	0.610	0.000	7	0.964	0.000
8	0.988	0.000	8			8	0.800	0.000	8	0.977	0.000
			9			9	0.660	0.000	9	0.959	0.000
			10			10			10	0.950	0.000

يتبين من الجدول السابق أن الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

ثانياً: ثبات الاستبانة: قام الباحث بإيجاد معامل الثبات:

1. معامل ألفا كرونباخ: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	الرؤية	0.994
2	القيم	0.959
3	الإلهام	0.863
4	التمكين	0.988
	الاستبانة ككل	0.934

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (5): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الرؤية	0.988	0.994
2	القيم	0.905	0.950
3	الإلهام	0.815	0.898
4	التمكين	0.982	0.991
	الاستبانة ككل	0.871	0.931

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

تصحيح الاستبانة:

الجدول (6): المحك المعتمد لتحليل النتائج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من	
أقل من 55.55%	33.33%	أقل من 1.66	1	قليلة
أقل من 77.77%	55.55%	أقل من 2.33	1.67	متوسطة
100%	77.77%	3	2.34	كبيرة

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار T-Test في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث، وتم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

#### إجراءات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها تم إتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقديم إطار نظري عن القيادة الرؤيوية، ورياض الأطفال.
2. إعداد وتصميم أدوات الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
3. تحديد مجتمع الدراسة وعينته الممثلة له.
4. تطبيق أدوات الدراسة على العينة المحددة.



5. رصد النتائج ومعالجتها إحصائياً، والإجابة عن أسئلة الدراسة.  
6. وضع ملامح الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال  
بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء القيادة الرؤيوية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال  
بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والأوزان النسبية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمحاور الاستبانة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الرؤية	1.524	0.721	50.786	4	قليلة
2	القيم	2.588	0.446	86.253	1	كبيرة
3	الإلهام	1.812	0.511	60.412	3	متوسطة
4	التمكين	2.169	0.724	72.296	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.009	0.394	66.963		كبيرة

أشارت نتائج الدراسة أن واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية  
لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية جاء بوزن نسبي (66.963)، وهو بدرجة  
موافقة (متوسطة).

كما أشارت النتائج إلى أن البعد الثاني والذي ينص على واقع امتلاك بعد القيم  
لمديرة الروضة من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (86.253)، وهو بدرجة  
موافقة (كبيرة). ويفسر ذلك أن القيم من الأبعاد الرئيسة للقيادة الرؤيوية لما لها تأثير  
على أداء المؤسسات والأفراد العاملين في عملية تنفيذ الرؤية والوصول إليها، وأن غرس

القيم بمثابة الهدف الاستراتيجي التي أنشأت لأجله كافة المؤسسات التعليمية من رياض الأطفال وحتى الجامعات والتي يجب المحافظة عليها والتمسك بها، ويليه البعد الرابع واقع امتلاك بعد التمكين لمديرة الروضة من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (72.296)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). لأن التمكين مفهوم مساند في تدعيم القيادة الرؤيوية، حيث يقوم القائد بتمكين الأفراد من خلال إكسابهم المهارات ورفع قدراتهم واستخراج الطاقات الكامنة، ويسهم في تحقيق الأهداف المستقبلية. ويليه البعد الثالث واقع امتلاك بعد الإلهام لمديرة الروضة من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (60.412)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويفسر ذلك، لأن الإلهام تنشيط وتحفيز للأفراد وتحتاج إلى معززات مادية، وجميع رياض الأطفال هدفها الربحية في المقام الأول ومديرة الروضة على الأغلب تكون صاحبة الروضة فلا تعطي هذا الأمر أولوية وأهمية. ويليه البعد الأول واقع امتلاك بعد الرؤية لمديرة الروضة من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (50.786)، وهو بدرجة موافقة (قليلة). لتدني مستوى مهارات مديرات ومربيات رياض الأطفال كأسس التخطيط الاستراتيجي، والنظر إلى الرؤية شيء روتيني والرؤية مطلوبة من المدارس والجامعات.

وفيما يلي عرض ومناقشة واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية داخل كل بعد من أبعاد الاستبانة؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (8)، (9)، (10)، (11).

#### أ. البعد الأول: الرؤية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المربيات لواقع امتلاك بعد الرؤية لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (8).

الجدول (8): واقع امتلاك بعد الرؤية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم مديرة الروضة بتكوين تصورات مستقبلية تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لرياض الأطفال	1.519	0.733	50.629	5	قليلة
2	تشرك مديرة الروضة المربيات وجميع من له علاقة في صياغة رؤية الروضة	1.519	0.746	50.629	5	قليلة
3	تتصف رؤية الروضة بالوضوح والاستقرار النسبي	1.528	0.733	50.943	3	قليلة
4	تأخذ مديرة الروضة بعين الاعتبار احتياجات المربيات عند وضع الرؤية	1.509	0.733	50.314	7	قليلة
5	تظهر التصورات المستقبلية للروضة في سلوك المربيات العاملات لتحقيق الرؤية	1.500	0.694	50.000	8	قليلة
6	توفر مديرة الروضة مناخ إيجابي للمربيات لتطوير أدائهن وفق الرؤية	1.528	0.733	50.943	3	قليلة
7	تركز رؤية الروضة على تميز الأداء وجودته للمربيات	1.538	0.745	51.258	2	قليلة
8	تراعي مديرة الروضة الوصول من خلال الرؤية إلى مستقبل مثالي متميز للأطفال وفق استراتيجيات تربوية حديثة	1.547	0.758	51.572	1	قليلة
التقدير العام للبعد		1.524	0.721	50.786		قليلة

أشارت نتائج الدراسة على أن: واقع امتلاك بعد الرؤية لدى المديرات من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (50.786)، وهو بدرجة موافقة (قليلة). بالنظر إلى الجدول يتضح أن:

- أعلى فقرة هي فقرة رقم (8)، والتي نصت على "تراعي مديرة الروضة الوصول -من خلال الرؤية - إلى مستقبل مثالي متميز للأطفال وفق استراتيجيات تربوية حديثة" وقد جاءت بوزن نسبي (51.572)، وهي بدرجة موافقة (قليلة). على الرغم أنها أعلى فقرة، ولكنها قليلة ويعزو ذلك ضعف قناعة المربيات بأهمية الرؤية

المستقبلية في تطوير العمل بالروضة، وعدم إدراك ذلك لقلّة دورات التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة.

- كما يتضح أن أدنى فقرة هي فقرة رقم (5) والتي نصت على "تظهر التصورات المستقبلية للروضة في سلوك المربيات العاملات لتحقيق الرؤية"، وقد جاءت بوزن نسبي (50.000)، وهي بدرجة موافقة (قليلة). معظم المربيات حديثات التعيين وتشعر في العمل من أول يوم، ولا يوجد دورات تهيئة وتخطيط تلزم المربية باجتيازها، وأن فاقد الشيء لا يعطيه، وتتفق هذه النتائج مع كل من دراسة (هميسة، 2015)، ودراسة (علي، 2017)، ودراسة (مهدي، 2017) على وجود الكثير من المعوقات التي تواجه رياض الأطفال من عدة جوانب من حيث المنهاج والإشراف والدعم المادي والمساحات المتوفرة، وافتقار مهارات التخطيط لرياض الأطفال.

#### البعد الثاني: القيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المربيات لواقع امتلاك بعد القيم لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (9).

الجدول (9): واقع امتلاك بعد القيم لدى المديرات من وجهة نظر المربيات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك مديرة الروضة أخلاقاً عالية في تعاملها مع المربيات وجميع العاملات	2.642	0.482	88.050	1	كبيرة
2	تعد مديرة الروضة مصدراً مهماً من مصادر نشر المعتقدات الأخلاقية داخل الروضة وخارجها	2.623	0.487	87.421	2	كبيرة
3	تحفز مديرة الروضة جميع العاملات من خلال التكيف المستمر للعمل الفردي	2.604	0.491	86.792	4	كبيرة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
4	تحقق مديرة الروضة التوافق وبصورة جدية بين قيمها وقيم المربيات والعاملات بهدف فهم العمل وأدائه بكفاءة	2.623	0.487	87.421	2	كبيرة
5	تعزز مديرة الروضة وجميع منسوبيها العلاقة الوثيقة بين المجتمع والروضة	2.509	0.502	83.648	6	كبيرة
6	تولي مديرة الروضة أهمية كبيرة بالقيم المشتركة التي عليها إجماع بين الروضة وجميع منسوبيها	2.585	0.495	86.164	5	كبيرة
7	تعزز القيم الايجابية أو السلوك الإيجابي لدى المربيات في تعاملهن مع الاطفال	2.528	0.538	84.277	7	كبيرة
	التقدير العام للبعد	2.588	0.446	86.253		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن: واقع امتلاك بعد القيم لدى المديرات من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (86.253)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وبالنظر إلى الجدول يتضح أن:

- أعلى فقرة هي فقرة رقم (1)، والتي نصت على "تمتلك مديرة الروضة أخلاقاً عالية في تعاملها مع المربيات وجميع العاملات"، وقد جاءت بوزن نسبي (88.050)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). بحكم أننا مجتمع مسلم فتستمد المديرة القيم من التربية الأخلاقية الإسلامية، وأي مديرة تعد قدوة للجميع لتعكس هذا السلوك على المربيات ومن ثم الأطفال، لإنشاء مجتمع قائم على القيم الإسلامية النبيلة.
- أدنى فقرة هي فقرة رقم (7)، والتي نصت على "تعزز القيم الايجابية أو السلوك الإيجابي لدى المربيات في تعاملهن مع الاطفال"، وقد جاءت بوزن نسبي (84.277)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). على الرغم أنها اقل عبارة ولكن تعد

كبيرة وخاصة أن كل البعد جاء بموافقة كبيرة وخاصة أنه يحاكي بعد القيم، وتحرص المديرية على ذلك لأن الهدف الأول من إنشاء رياض الأطفال وخاصة أنها المؤسسة التعليمية الأولى التي تستقبل الطفل عليها غرس القيم الإيجابية حتى تبقى مغروسة طوال حياته، وتتفق النتيجة مع دراسة (التميمي، 2020) والتي هدفت تعرف أثر القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية والقيم والإلهام والتمكين)

#### البعد الثالث: الإلهام:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المربيات لواقع امتلاك بعد الإلهام لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (10).

الجدول (10): واقع امتلاك بعد الإلهام لدى المديرات من وجهة نظر المربيات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم المديرية باعتبار الإلهام مصدر مهم لإحداث تأثير مرغوب في سلوك المربيات	1.877	0.713	62.579	2	متوسطة
2	توظف المديرية الإلهام كأحد الممارسات العملية في أعمال المربيات	1.698	0.679	56.604	9	متوسطة
3	تحرص المديرية على إلهام المربيات بشكل فردي مما يحقق لدى المربيات تحفيزاً داخلياً اتجاه التغيير	1.774	0.759	59.119	7	متوسطة
4	تحث المديرية إلى إلهام المربيات بكيفية التعامل مع مشكلات بيئة العمل	1.783	0.756	59.434	6	متوسطة
5	تسهم الاستراتيجية المتبعة في الروضة من الإلهام وتجسيده ببناء ثقافة ملهمة لنا	1.849	0.728	61.635	3	متوسطة
6	توظف المديرية الإلهام بتعزيز الاحترام وضمأن الكرامة للاتباع	1.830	0.774	61.006	5	متوسطة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7	تقوم من خلال الإلهام بإرساء مبادئ النزاهة والشفافية في العمل	1.717	0.714	57.233	8	متوسطة
8	القدرة الإلهامية للمديرة تساعد من إحداث التغيير المنشود وتحقيق التطوير للممارسات العليا جميعها	1.943	0.779	64.780	1	متوسطة
9	تجد المديرة الإلهام لإيجاد التغيير الجذري والتحول المستمر بكل مرونة ويسر	1.840	0.745	61.321	4	متوسطة
	التقدير العام للبعد	1.812	0.511	60.412		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن واقع امتلاك بعد الإلهام لدى المديرات من وجهة نظر المربيات جاء بوزن نسبي (60.412)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

- أعلى فقرة هي فقرة رقم (8)، والتي نصت على "القدرة الإلهامية للمديرة تساعد من إحداث التغيير المنشود وتحقيق التطوير للممارسات العليا جميعها"، وقد جاءت بوزن نسبي (64.780)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). وتعزى هذه النتيجة أن المديرات يسعون من خلال القدرة الإلهامية مع المربيات بإحداث التغيير من خلال التأثير بالآخرين وتغييرهن من سلوكيات معينة إلى سلوكيات أخرى ومرغوب بها، لتحقيق التطوير من خلال تبني رؤية وتجسيدها والتكيف معها في جميع جوانب العمل.

- أدنى فقرة هي فقرة رقم (2)، والتي نصت على "توظف المديرة الإلهام كأحد الممارسات العملية في أعمال المربيات"، وقد جاءت بوزن نسبي (56.604)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). ويفسر ذلك أن معظم النمط القيادي التي تتبعه المديرات بعيد عن الديمقراطية، حيث تعتبر المديرة المربية تعمل في مؤسستها بدون ضمانات وظيفية، وبعيدة عن اللوائح والقوانين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التميمي،

(2020) والتي توصلت أن هناك مستوى متوسطاً من الأهمية النسبية للقيادة  
الرؤيوية بأبعادها مجتمعة.

#### البعد الرابع: التمكين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات  
المربيات لواقع امتلاك بعد التمكين لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (11).

الجدول (11): واقع امتلاك بعد التمكين لدى المديرات من وجهة نظر المربيات

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
تعنى المديرية من خلال التمكين إلى رفع مستوى ولاء المربيات للروضة	2.142	0.786	71.384	6	متوسطة
تعنى المديرية من خلال التمكين إلى زيادة كفاءة أداء المربيات للروضة	2.151	0.790	71.698	5	متوسطة
يح المديرية اختيار الأسلوب المناسب لنشر ثقافة مشاركة الرؤية	2.104	0.768	70.126	9	متوسطة
من المديرية بأن التمكين يعتبر عنصر استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف رؤية	2.123	0.777	70.755	7	متوسطة
منح المديرية المربيات الصلاحيات للقيام بالمهام المطلوبة منهن	2.179	0.802	72.642	3	متوسطة
وفر المديرية المعلومات للمربيات لفهم المهام الموكلة لهن	2.425	0.497	80.818	1	كبيرة
برك المديرية المربيات في صناعة القرارات التي تزيد من أدائهم	2.160	0.794	72.013	4	متوسطة
من المديرية بضرورة تمكين المربيات في التعامل مع الأطفال بما يفي احتياجاتهم	2.189	0.806	72.956	2	متوسطة
تعنى المديرية إلى منح المربيات التمكين اللازم للقيام بالأعمال باستقلالية ة	2.104	0.768	70.126	9	متوسطة
برص المديرية على التمكين للمربيات لأنه يزيد من الرضا الوظيفي لدينا	2.113	0.785	70.440	8	متوسطة
الاستبانة ككل	2.169	0.724	72.296		متوسطة

وقد تبين من الجدول أن: واقع امتلاك بعد التمكين لدى المديرات من وجهة نظر  
المربيات من حيث المناهج الدراسية الفلسطينية والتعليم الإلكتروني جاء بوزن  
(72.296)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).



- أعلى فقرة هي فقرة رقم (6)، والتي نصت على: "توفر المديرية المعلومات للمربيات لفهم المهمات الموكلة لهن، وقد جاءت بوزن نسبي (80.818)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). تهتم بدرجة كبيرة لإنجاح الروضة وخاصة تبين أن معظم المديرات هي صاحبة المنشأة والهدف الرئيس هي الربحية، ولذلك تحرص على تزويدهن بمسؤوليات العمل وسلطاته، للحصول على التميز في العمل.

- أدنى فقرة هي فقرة رقم (3)، والتي نصت على تتيح المديرية اختيار الأسلوب المناسب لنشر ثقافة مشاركة الرؤية، وفقرة رقم (9)، والتي نصت على تسعى المديرية إلى منح المربيات التمكين اللازم للقيام بالأعمال باستقلالية تامة، وقد جاءت بوزن نسبي (70.126)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة). قلة من رياض الأطفال لديها اهتمام بصياغة الرؤية، وأن هناك تهميش من المديرات في إشراك المربيات بوضع سياستها ووضع رؤيتها، ومما انعكس سلباً على تمكين المربيات من العمل باستقلالية تامة، وهذا يشير إلى نمط المركزية الشديدة التي تتبعها إدارة الروضة في تسيير الأعمال. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مهدي، 2017).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، دورات في التخطيط)؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين. وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

أ- متغير طبيعة العمل:

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12).

الجدول (12): الفروقات بالنسبة لمتغير طبيعة العمل

البعد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الرؤية	مديرة روضة	9	1.736	0.772	0.924	0.358	غير دالة
	مربية روضة	97	1.504	0.717			
القيم	مديرة روضة	9	2.254	0.396	-2.397	0.018	دالة
	مربية روضة	97	2.619	0.440			
الإلهام	مديرة روضة	9	1.593	0.393	-1.354	0.179	غير دالة
	مربية روضة	97	1.833	0.517			
التمكين	مديرة روضة	9	2.056	0.660	-0.489	0.626	غير دالة
	مربية روضة	97	2.179	0.732			
الدرجة الكلية	مديرة روضة	9	1.899	0.435	-0.875	0.383	غير دالة
	مربية روضة	97	2.019	0.391			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من (0.05) في المحور الأول والثالث والرابع والاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل. ويفسر ذلك بأن المهارات التي تتوفر لدى المديرات والمربيات في أبعاد القيادة الرؤيوية واحدة، بما يعني عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (علي، 2017)، وهذا ما يؤكد على عدم تعرض رياض الأطفال لأخذ دورات سواء من وزارة التعليم أو المؤسسات الداعمة وهذا ما أكدته نتيجة المقابلة لهذه الدراسة.

- قيمة "Sig" المحسوبة أقل من (0.05) في المحور الثاني، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل، ولصالح (مربيات الرياض)، حسب المتوسط الحسابي الأعلى. ويفسر ذلك بالاهتمام الشديد لكسب ود المجتمع المحلي لنشر سمعة جيدة لجذب أكبر عدد ممكن من الأطفال، والمربيات هن الأكثر احتكاكاً بالأطفال وأولياء الأمور.

#### ب- متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول

(13).

الجدول (13): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الرؤية	دبلوم سنتين	37	1.601	0.792	0.812	0.419	غير دالة
	بكالوريوس	69	1.482	0.682			
القيم	دبلوم سنتين	37	2.533	0.459	-0.925	0.357	غير دالة
	بكالوريوس	69	2.617	0.440			
الإلهام	دبلوم سنتين	37	1.862	0.446	0.729	0.468	غير دالة
	بكالوريوس	69	1.786	0.544			
التمكين	دبلوم سنتين	37	2.178	0.665	0.099	0.922	غير دالة
	بكالوريوس	69	2.164	0.758			
الدرجة الكلية	دبلوم سنتين	37	2.032	0.361	0.436	0.663	غير دالة
	بكالوريوس	69	1.997	0.413			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من (0.05) في المحور الأول والثاني والثالث والرابع والاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهو ما يؤكد كل من يحمل مؤهل سواء دبلوم سنتين أو بكالوريوس وتعمل بالروضة معرفتهن بأبعاد القيادة الرؤيوية واحدة حيث أنه اتجاه فكري حديث بالنسبة لهن.

## ج- متغير نوع المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول

(14).

الجدول (14): الفروقات بالنسبة لمتغير نوع المؤهل العلمي

البعد	نوع المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الرؤية	تربوي	96	1.547	0.739	1.031	0.305	غير دالة
	غير تربوي	10	1.300	0.483			
القيم	تربوي	96	2.597	0.439	0.650	0.517	غير دالة
	غير تربوي	10	2.500	0.527			
الإلهام	تربوي	96	1.799	0.513	-0.858	0.393	غير دالة
	غير تربوي	10	1.944	0.495			
التمكين	تربوي	96	2.174	0.729	0.223	0.824	غير دالة
	غير تربوي	10	2.120	0.705			
الدرجة الكلية	تربوي	96	2.014	0.404	0.420	0.675	غير دالة
	غير تربوي	10	1.959	0.293			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من (0.05) في المحور الأول والثاني والثالث والرابع والاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي (تربوي / غير تربوي). ويعزو ذلك بأن من يعمل من المربيات

ومديرات الروضة عدم اختلاف في تلك الأبعاد أو تأثرها بمستوى نوع المؤهل (تربوي / غير تربوي)، ويتم توظيف أي تخصص دون مراعاة تشغيل تخصص رياض الأطفال رغم وجوده فوجهة نظرهن في أبعاد القيادة الرؤيوية واحدة.

## د- متغير سنوات الخدمة:

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول

(15).

الجدول (15): الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

البعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة																																												
الرؤية	أقل من 10 سنوات	75	1.517	0.714	-0.153	0.879	غير دالة																																												
	10 سنوات فأكثر	31	1.540	0.747				القيم	أقل من 10 سنوات	75	2.581	0.448	-0.238	0.813	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.604	0.448	الإلهام	أقل من 10 سنوات	75	1.785	0.543	-0.851	0.397	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	1.878	0.424	التمكين	أقل من 10 سنوات	75	2.128	0.767	-0.903	0.368	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.268	0.608	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	75	1.987	0.397	-0.901	0.370	غير دالة
القيم	أقل من 10 سنوات	75	2.581	0.448	-0.238	0.813	غير دالة																																												
	10 سنوات فأكثر	31	2.604	0.448				الإلهام	أقل من 10 سنوات	75	1.785	0.543	-0.851	0.397	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	1.878	0.424	التمكين	أقل من 10 سنوات	75	2.128	0.767	-0.903	0.368	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.268	0.608	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	75	1.987	0.397	-0.901	0.370	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.063	0.389								
الإلهام	أقل من 10 سنوات	75	1.785	0.543	-0.851	0.397	غير دالة																																												
	10 سنوات فأكثر	31	1.878	0.424				التمكين	أقل من 10 سنوات	75	2.128	0.767	-0.903	0.368	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.268	0.608	الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	75	1.987	0.397	-0.901	0.370	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.063	0.389																				
التمكين	أقل من 10 سنوات	75	2.128	0.767	-0.903	0.368	غير دالة																																												
	10 سنوات فأكثر	31	2.268	0.608				الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	75	1.987	0.397	-0.901	0.370	غير دالة	10 سنوات فأكثر	31	2.063	0.389																																
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	75	1.987	0.397	-0.901	0.370	غير دالة																																												
	10 سنوات فأكثر	31	2.063	0.389																																															

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من (0.05) في المحور الأول والثاني والثالث والرابع والاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. بما يعني عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤكد أيضاً اتفاق عينة الدراسة بمؤسسات رياض

الأطفال حول أبعاد القيادة الرؤيوية، حيث لم تختلف استجاباتهم باختلاف سنوات خبراتهم بالعمل برياض الأطفال.

هـ- متغير دورات في التخطيط:

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول

(16).

الجدول (16): الفروقات بالنسبة لمتغير دورات في التخطيط

البعد	دورات في التخطيط	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الرؤية	نعم	38	1.589	0.753	0.695	0.489	غير دالة
	لا	68	1.487	0.705			
القيم	نعم	38	2.564	0.452	-0.407	0.685	غير دالة
	لا	68	2.601	0.446			
الإلهام	نعم	38	1.880	0.409	1.021	0.310	غير دالة
	لا	68	1.775	0.559			
التمكين	نعم	38	2.379	0.573	2.278	0.025	دالة
	لا	68	2.051	0.775			
الدرجة الكلية	نعم	38	2.099	0.383	1.778	0.078	غير دالة
	لا	68	1.958	0.394			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig" المحسوبة أكبر من (0.05) في المحور الأول والثاني والثالث والاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير دورات خاصة بالتخطيط. ويعزو ذلك بأن الأبعاد الرؤيوية والقيم والإلهام أبعاد جديدة لم تعد لديهن فكرة جيدة عنهم

- قيمة "Sig" المحسوبة أقل من (0.05) في المحور الرابع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغير دورات خاصة بالتخطيط، ولصالح الحاصلين على (دورات خاصة بالتخطيط)، حسب المتوسط الحسابي الأعلى. ويعزو ذلك أن البعض من العاملات سواء مديرات أو مربيات لديهن فكرة عن التخطيط من خلال الدورات التربوية، والتمكين الإداري والذي يتكرر في العديد من اتجاهات الفكر الإداري.

#### تحليل نتائج المقابلة:

قام الباحث بعمل مقابلة مقننة مع مديرات رياض الأطفال التي طبقت عليهم الدراسة الميدانية والبالغ عددهن (9) مديرات، بتوجيه الأسئلة التالية:

1. هل لديك معرفة مسبقة عن القيادة الرؤيوية؟
2. هل تعملين وفق رؤية معلومة ومحددة؟
3. هل عقدت وزارة التربية والتعليم دورات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي للعاملات؟
4. هل هناك مبادرات من المؤسسات الداعمة بعقد دورات خاصة بالعاملات في الروضة؟

الجدول (17) يبين تكرارات أسئلة المقابلة

م	السؤال 1		السؤال 2		السؤال 3		السؤال 4	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
.1	/		/		/		/	
.2	/		/		/		/	
.3	/		/		/		/	
.4	/		/		/		/	
.5	/		/		/		/	
.6	/		/		/		/	

/	/	/	/	/	/	/	.7
/	/	/	/	/	/	/	.8
/	/	/	/	/	/	/	.9
7	2	7	2	3	6	5	4
78	22	78	22	34	66	56	44
							%

من خلال تحليل بيانات المقابلة المقننة تبين التالي:

1. (44%) من المديرات تمتلك معرفة عن القيادة الرؤيوية، و (56%) لا تمتلك المعرفة.
2. (66%) من المديرات تعمل وفق رؤية للروضة، و(34%) لا تعمل وفق رؤية محددة.
3. (22%) من المديرات القدامى تلقين دورات من وزارة التربية والتعليم، (78%)، لم يتلقين.
4. (22%) من المديرات القدامى تلقين دورات من المؤسسات الداعمة، (78%)، لم يتلقن أي دورة.

نتائج المقابلة تدل على أن هناك قصور بدرجة كبيرة من قبل وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الداعمة التي تعمل بالمنطقة في الاهتمام برياض الأطفال. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أبعاد القيادة الرؤيوية؟" في ضوء ما سبق ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، والوقوف على الواقع من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبانة والتي بلغ الوزن النسبي لجميع المحاور (66.963)، والمقابلة المقننة)، والتي أظهرت أن إدارة مؤسسات رياض



الأطفال بحاجة ماسة إلى تطوير مهاراتهم القيادية والتخطيطية والقيادة الرؤيوية، ولذلك تعرض هذه الدراسة أهم خطوات الاستراتيجية المقترحة. أولاً: **مرتكزات الاستراتيجية**: اعتمدت الدراسة في بناء استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء القيادة الرؤيوية على المرتكزات التالية:

1. الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال: أصبحت مؤسسات رياض الأطفال مؤسسات ربحية تقوم صاحبة المؤسسة بإدارتها والإشراف الكامل عليها، وهذه المؤسسات تمثل أهمية عظمى بالنسبة لمرحلة عمرية معينة، وتوفر فرصة التعليم لهم.
  2. التحديات المحلية: حيث البيئة الفلسطينية خاصة، تختلف عن باقي البيئات العربية المجاورة من حيث الوضع السياسي القائم، والأوضاع الاجتماعية والتي تتمثل في: النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والوضع المعيشي القائم الناجم عن الحصار المفروض على قطاع غزة منذ عام 2006م.
  3. نتائج مؤشرات الواقع: من خلال الواقع الحالي لإدارة رياض الأطفال بتوجيه مقابلة مقننة لمديرات رياض الأطفال، واستبانة موجهة للمربيات والمديرات، خلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج والتي بلغ الوزن النسبي (66.963)، مما تستدعي اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء القيادة الرؤيوية.
- ثانياً: **منطلقات الاستراتيجية المقترحة**: تنطلق الاستراتيجية من:
- الحاجة إلى مديرات تربوية مؤهلة لمؤسسات رياض الأطفال.

- تنبيه وزارة التربية والتعليم والمؤسسات للقيام بدوهم المنوط بهم تجاه مؤسسات رياض الأطفال.
- إعداد كادر مؤهل ومدرّب على مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- الوصول إلى مؤسسات رياض أطفال قائمة على أسس تربوية تحقق الهدف العام منها.

#### ثالثاً: أهداف الاستراتيجية المقترحة:

- من خلال عرض الأدب التربوي المتعلق بالإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن تصور بوضع أهداف للاستراتيجية المقترحة وهي:
- هـ 1. تهيئة إدارة مؤسسات رياض الأطفال لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
  - هـ 2. قيام وزارة التربية والتعليم بالدور المنوط بها تجاه مؤسسات رياض الأطفال.
  - هـ 3. تنمية قدرات العاملات (مربيات-مديرات) برياض الأطفال باتجاهات الفكر الإداري الحديث.
  - هـ 4. تفعيل دور المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة الداعمة للعملية التعليمية في تحسين

العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

#### رابعاً: متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

1. الوقوف على الواقع المعاش الحالي في رياض الأطفال والواقع المأمول لتحديد المتطلبات اللازمة.
2. زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو مؤسسات رياض الأطفال مثل الاهتمام بمؤسسات التعليم العام والتعليم العالي.

3. تفعيل دور المجتمع المحلي ومؤسساته المحلية والخارجية لتبادل المنفعة وجلب الخبراء للاستفادة من خبراتهم بما يحقق تحقيق الأهداف المرجوة.
4. إدراك الأهمية التي تشكلها مؤسسات رياض الأطفال للمجتمع كمؤسسة تعليمية أسوة بالمؤسسات التعليمية الأخرى، للتعرف على نقاط ضعفها لعلاجها واستغلال نقاط القوة.

#### خامساً: آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

الخطوات الإجرائية المطلوب تحقيقها للاستراتيجية المقترحة:

1. عقد دورات تدريبية لتهيئة المربين الجدد للتعامل مع الأطفال.
2. عقد دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال في مهارات التخطيط الاستراتيجي.
3. تدريب مديرات رياض الأطفال على العمل وفق خطة سنوية تشغيلية تابعة من خطة استراتيجية.
4. تفعيل المهام الفنية من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
5. تحديد الحد الأدنى للأجور التي تتقاضاها المربيات ومتابعتها.
6. توفير مصادر دعم مالية من المؤسسات الداعمة للعملية التعليمية لرياض الأطفال.
7. تفعيل الاتصال والتواصل بين مؤسسات رياض الأطفال والشركة المجتمعية.

سابعاً: هيكلية مقترحة للأليات المحققة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء القيادة الرؤيوية.

### الهدف الأول: تهيئة إدارة مؤسسات رياض الأطفال لمهارات التخطيط الاستراتيجي

الأهداف الفرعية	القائم بالتنفيذ	المؤشرات	المعوقات
- عقد دورات تدريبية لمديرات ومربيات رياض الأطفال من قبل الوزارة.	خبراء من الوزارة	اقبال على حضور الدورة	توجيه الاهتمام لتدريب المعلمين الجدد في المدارس.
- تدريب المديرات والمربيات على إعداد الخطة الاستراتيجية.	مختصين في التخطيط الاستراتيجي من الوزارة أو الجامعات.	خطة أولية لكل روضة تتضمن مكونات الاستراتيجية بما فيها الرؤية والرسالة ومكونات الاستراتيجية	الاعتقاد أن مديرات الروضات لا تلتزمها التخطيط
- تشكيل فرق عمل لتفعيل المشاركة والتبادل المعرفي.	المدرسين والمتدربين	الرؤية والرسالة ومكونات الاستراتيجية	

### الهدف الثاني: قيام وزارة التربية والتعليم بالدور المنوط بها تجاه مؤسسات رياض الأطفال.

الأهداف الفرعية	القائم بالتنفيذ	المؤشرات	المعوقات
- تفعيل التواصل مع وزارة التربية والتعليم لتحديد الاحتياجات اللازمة من خلال الإدارة التعليمية بالمنطقة.	مديرات الرياض	عقد الاجتماعات بين الأطراف الثلاثة	الأعباء الملقة على الوزارة وتوجيه الاهتمام بالمدارس والجامعات
- وضع المسؤولين بالوزارة عن الواقع الحالي لرياض الأطفال.	المسؤولين عن الرياض أصحاب القرار (الوزير- الوكيل)	قيام الوزارة بدراسة مسحية من قبل مختصين	قصور الدعم المالي
- تقديم الدعم اللازم لرياض الأطفال لتلبية الاحتياجات.		توفير موازنة ومصادر دعم بشرية	

الهدف الثالث: تنمية قدرات العاملات (مربيات-مديرات) برياض الأطفال باتجاهات  
الفكر الإداري الحديث.

الأهداف الفرعية	القائم بالتنفيذ	المؤشرات	المعوقات
- تعرف المديرات والمربيات - خبراء من - اتقان عناصر مقاومة التغيير لدى مفهوم القيادة الرؤيوية. الوزارة.		ومكونات القيادة الكثير	
- تعرف مفهوم أبعاد القيادة الرؤيوية (الرؤية-القيم- التخطيط الإلهام- التمكين).	مختصين في الرؤيوية.	صياغة الرؤية بطريقتين الإدارة	اللامبالاة لدى ونمطية
- عمل إدارة مؤسسات رياض مديرة الروضة الصحية - إعداد الخطة بالتخطيط متكاملة	الاستراتيجي.	والرسالة	عدم الإيمان
		الاستراتيجية	الاستراتيجي

الهدف الرابع: تفعيل دور المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة الداعمة للعملية  
التعليمية في تحسين العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

الأهداف الفرعية	القائم بالتنفيذ	المؤشرات	المعوقات
-تشكيل مجلس مركزي فاعل من -مديرات رياض -المشاركة في الفعاليات -توثيق الاجتماعات -متابعة الموقع الإلكتروني -دورات تدريبية	رياض -مديرات الأطفال. -المسؤولين	قلة مشاركة الأهالي ومؤسسات المجتمع	
- تفعيل دور المؤسسات الداعمة في المنطقة للقيام بدورها نحو مؤسسات رياض الأطفال.	اليونيسيف - اتحاد لجان المرأة. أصحاب رؤوس الأموال	تقديم جوائز وهدايا للأطفال هامة وليس من مهامها	
- مشاركة المجتمع المحلي لرياض الأطفال في المناسبات الوطنية والدينية			

المراجع:

- أبو سيف، موسى أحمد (2021): رياض الأطفال: مفهومها- أسباب ظهورها-نشأتها- أهدافها، مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، جامعة المرقب بليبيا، ع (7)، 315-325.
- أحمد، جيهان السيد محمد (2021): تطوير إعداد معلمات رياض الأطفال في مصر على ضوء أفضل الممارسات "دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع (101)، 175-214.
- أحمد، نافذ أيوب علي (2019): الدور التربوي لمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات ومربيات الرياض في فلسطين، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، (3)46، 618-637.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم تطبيقية)، القاهرة، الدار الجامعية.
- الأمير، أميرة محمد محمد إبراهيم حسين (2020): الأهمية التربوية لمدارس رياض الأطفال في ضوء معايير تربية الطفل، جمعية الثقافة من أجل التنمية بمصر، م (20)، ع (155)، 31-60.
- برني، لطيفة ومستورة، ياسمين (2018): التمكين كأسلوب الإدارة في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال بجامعة بسكرة بالجزائر، (7)، 201-240.
- التميمي، كوكب (2020): أثر القيادة الرؤيوية في النمو الاستراتيجي الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية لقطاع التجزئة في الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ع (9)، ج (2)، 382-404.

الدجني، إياد علي (2015): واقع رياض الأطفال في قطاع غزة، دراسة مسحية، أوميجا للاستشارات والتنمية، الإغاثة الإسلامية، غزة.  
صبري، ماهر (2002): الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم، الرياض.

الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة (2017): التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3 (1)، 35-56.

طوقان، عامر محمد سعيد (2018): التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، عمان، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، أسامة وأبو بشار، جمال وعليان، آلاء (2020): النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء، وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 28(5)، 971-986.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وكايد، عبد الحق (2014): البحث العلمي: مفهومه/أدواته/أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض.

علي، زينب علي محمد (2017): استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة حلوان، كلية التربية، 23(3)، 561-616.

القيروني، محمد قاسم (1995): السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكبيسي، فوزية عودة يوسف (2011): دراسة واقع البيئة التعليمية للألعاب وأدواتها في رياض الأطفال في مدينة بغداد مقارنة بمدينة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج (38)، 1-22.

الماضي، أحلام ناصر محمد (2018): دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 19(7)، 71-114.

مجمع اللغة العربية (1993): المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم. محمدي، محمد وبسود، مبارك وعلاي، فتحية (2020): دور القيادة التحولية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر. مهدي، لميس فخرى سليم (2017): استراتيجية مقترحة لتعميم رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة في المحافظات الجنوبية-فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.

النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب خليل وصويص، غالب خليل (2009): إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان-الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

هميسة، أحمد محمد إبراهيم (2015): استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية جامعة الأزهر، القاهرة، 3 (166)، 208-234.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2021)، إحصائية من وكالة وفا للأنباء، فلسطين.



يونس، رباب طه (2020): تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، مج (28)، ع (1)، القاهرة، 191-279.

- Almog-Bareket, G. (2012). "Visionary leadership in business schools: an institutional framework". *Journal of management development*. 31(4): 431-440, <https://doi.org/10.1108/02621711211219086>.
- Avramenko, A. (2013). Inspiration at work: is it an oxymoron?. *Baltic Journal of Management*, 9(1), 113-130.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision". *Journal of Educational Administration*. 48(1): 7-30, <https://doi.org/10.1108/09578231011015395>.
- Li, J., & Shao, J. (2015). Literature review on increasing association of modern-day leadership with charisma and inspiration. *Industrial Engineering and Manufacturing Technology*, 12(4), 131-134.
- Nwokedi, R. C. (2015). "The Challenges of Visionary Leadership". *Journal of Policy and Development Studies*. 9(5): 88-94, <https://doi.org/10.12816/0018245>.
- Pribudhiana, R., Don, Y. B., & bin Yusof, M. R. (2020). The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 496.
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 241, 259.
- Yordsala, S., Tesaputa, K., & Sri-Ampai, A. (2014). "The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School", *International Education Studies*, 7(1), 92-101.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). "Visionary leadership and employee creativity in China". *International Journal of Manpower*. 39(1): 93-105, <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2016-0092>.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*.