

Job compatibility among kindergarten principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view

Dr. Amna Haidar Al-Hearz

Ministry of Education | State of Kuwait

Received:

08/11/2023

Revised:

20/11/2023

Accepted:

25/07/2024

Published:

30/07/2024

* Corresponding author:

amna.alherz83@gmail.com

Citation: Al-Hearz, A. H.

(2024). Job compatibility among kindergarten principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(7), 115 – 129.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A081123>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the degree of achieving job compatibility among kindergarten principals in the State of Kuwait from The teachers' point of view, and the study adopted the descriptive survey method, and the researchers prepared a questionnaire to measure The degree of achieving functional compatibility, and the study sample consisted of (400) female teachers, who were chosen by random method Relative, by (%11),The results of the study showed that the degree of achieving functional compatibility as a whole came to a (significant) degree; The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of statistical significance ($= 0.05$) between the responses of the study sample members in the degree of achieving functional compatibility among the principals of kindergartens in the State of Kuwait from the point of view of the teachers due to the variables (age, educational qualification, and the children's years from In order to achieve sustainable development experience, and educational stage). The study recommended spreading a culture of job compatibility among workers in Riyadh.

Keywords: job compatibility, kindergarten, Kuwait.

التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات

الدكتورة / امنة حيدر الحرز

وزارة التربية والتعليم | دولة الكويت

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة تحقيق التوافق الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، بنسبة (%11)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق التوافق الوظيفي ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ كما أظهرت النتائج عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 = \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية). وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التوافق الوظيفي لدى العاملين في رياض الأطفال من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التوافق الوظيفي، رياض الأطفال، الكويت.

المقدمة:

تواجه منظومة التعليم تطوراً مستمراً وتحديات كبيرة نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، والتي تساهم في زيادة العبء والمسؤوليات على إدارة رياض الأطفال في دولة الكويت، الذي كثير من الضغوطات التعليمية والاجتماعية والإقتصادية، وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية ونموها وإزدهارها عبر السنوات المتتالية، حيث تلعب البيئة التعليمية العنصر الهام والجوهري الكامل في نجاح وتحقيق الأهداف التربوية العامة. وأصبحت مظاهر ضغط بيئة العمل من ظواهر الحياة الإنسانية والطبيعية التي تتطلب من البيئات التعليمية التعايش معها والتكيف حسب الظروف المستجدة، وتطوير كفاءتها للتعامل بطرق وأساليب ملائمة للمواقف، بحيث لا تستطع الإحجام عنها أو الهروب منها لأن ذلك يعني نقص فعاليتها وضعف قدراتها على مواجهتها والتصدي لها دون التأثير على سير العمل، والأداء العام (الربيع والإبراهيم، 2019)، ويُعد زيادة الإنتاجية في العمل الذي تقوم به البيئات التعليمية بمثابة رضا عن طبيعة العمل وعن الواجبات المطلوبة وهذا يمثل رضا عن المهنة، وتوافقاً مع متطلباتها واحتياجاتها، ومواجهة الأزمات بكل ثقة تنظيمية (Singphen, 2019).

ونظراً لأهمية الأدوار الهامة التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال لا بد من تحقيق سمات ومميزات تؤهلها للقيام بأعباء هذا الدور الهام، لكي تتمكن من القيام بالواجبات المنوطة بها، بحيث تضع في الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، وتوفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها، وتنمية العلاقات الإنسانية، والالتزام بالجدية والمرونة في العمل (Dean, 2010)، التي تساعدها في النهوض برسالة رياض الأطفال والوصول إلى قمة الهرم في إشباع الحاجات الأساسية، مما يساهم في تحقيق نجاح الرياض ونموها وتطويرها الدائم (البقي، 2021).

فمديرة الروضة هي الشخصية التربوية التي تمتلك المؤهلات العلمية والخبرات والصفات الشخصية والقيادة التشاركية لمعالجة الأمور والقضايا داخل الروضة كما أنها تمثل قائدة تربوية تؤثر في الآخرين في محيط العمل، وتبني المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتسعى للنجاح القابل للتحقيق من خلال سياستها الحكيمة وتنسيقها الإداري المميز داخل رياض الأطفال عبر المسيرة العملية (Pedro, 2018). كما إنّ نجاح المديرية في مهنتها يعتمد إلى حد كبير على مقوماتها، وقدراتها وتميزها عن غيرها، حيث إنّ قدراتها ومهاراتها ومعارفها، وتقديرها بوجود هذه القدرات لديها تؤهلها لهذا الدور القيادي (حسام الدين، 2019).

وعليه فإن تكيف مديرة رياض الأطفال مع بيئة العمل ومتطلباتها وشعورها بالرضا والتوافق الوظيفي في المهام التي تقوم بها؛ تعد أمراً في غاية الأهمية، بحيث يتسنى لها القيام بالواجبات والمسؤوليات، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة للمعلمات وتدفعهن إلى مزيد من الإنتاجية، والعمل بكل دافعية (Ibay, 2020)، وتحقيق الإنجاز والإبداع في كل المهام والأعمال الوظيفية، مما يؤدي إلى حب الإجهاد في إنجاز أكبر قدر من الواجبات المطلوبة بدرجة عالية من الإلتقان والتميز وتساعد في التعامل مع القضايا والمشاكل التي تواجهها في العمل، مما يزيد من توافرها وتكيفها الوظيفي في وظيفتها (Lahtero, 2019).

وتعد المناصب القيادية الأكثر التزاماً وأكثر عرضة للضغوط والتي تتطلب وظائفهم التعامل مع مختلف الفئات الوظيفية والمشاكل الإدارية والتعليمية، وتعد الضغوط النفسية من أكثر المشاكل التي تواجه الفرد في أداء عمله مما يؤثر على التكيف والتوافق مع مهنته، ويؤثر على السلوك، ويؤدي إلى انخفاض الدافعية (الشيخ، 2017)، وتدني مستوى الروح المعنوية، والغياب المتكرر، التسرب الوظيفي وعدم الولاء التنظيمي، الهدر في الموارد المتاحة، عدم المحافظة على الممتلكات المؤسسية، وعدم التقبل والتكيف الوظيفي، وتدني الأداء المطلوب، وشيوع الفوضى والروتين، والإتجاهات السلبية عن الرضا والكثير من المشاكل في بيئة العمل (Perry, 2004).

وبناء على ذلك فإن التوافق الوظيفي أصبح أمراً ضرورياً لنجاح مديرة رياض الأطفال في عملها وقدرتها على التكيف مع ظروف العمل ومتطلباته، حيث إنه لا ينفصل التوافق عن الرضا عن العمل والرضا عن جودة الحياة الوظيفية (Gorburnova, Efimovaa, Kobetsa & Kilinkarova, 2016)، فهي تسعى في إقامة علاقة مثمرة بينها وبين المعلمات والطلبة وجميع العاملات ومكونات بيئة العمل الإنسانية والمادية، وتوفيرها لمتطلبات بيئة العمل من حيث الكفاية الإنتاجية والملائمة والإنسجام في العمل (Kondalkar, 2007)، ويمثل التوافق الوظيفي دافعاً للمديرة في التأقلم مع الظروف المتغيرة في العمل، والسعي الجاد لحل مشكلات العمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، وكما وتعمل على إشباع الحاجات النفسية للمعلمات بقدرتها على تحفيزهن معنوياً، والاهتمام بالصحة النفسية لهن في كل المجالات (عباس، 2018).

وعلى الرغم من أهمية التوافق الوظيفي فإن هذا التوافق يعني الكثير للمديرة في كيفية التعامل مع الطاقم الإداري والفني والتعليمي في الروضة، ومعالجة الأمور بسياسة علمية مدروسة، مما يساهم في خلق أجواء إيجابية تزيد من الترابط التنظيمي (Keyton, 2005)، حيث أن عدم توافق المديرية مع مهنتها قد تعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة على أكمل وجه، وعدم القدرة على تحقيق توقعات

الأخرين، وعدم تطابق مواصفات الوظيفة مع مؤهلاتها، وإلى استخدام الأساليب الإدارية غير الملائمة وغير المناسبة في عمليات التعليم بكافة مراحلها ومستوياتها ومراحلها (إبراهيم وصالح، 2019).

فالدور الإداري الناجح لمديرات رياض الأطفال في عالم اليوم المعاصر يفرض عليهن القيام ببناء ثقافة تنظيمية تتمتع فيها الروضة بهوية متفردة تقوم على وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد واضح للأعمال، وتكامل في الأدوار الوظيفية، ومهارات، وقدرات عالية، ومتنوعة بحيث تستطيع من خلالها التأثير في السلوك عن طريق فهم الاحتياجات، والاهتمام بمشاعر وبث روح العمل الجماعي فيهم، كما وتحتاج المديرية الناجحة إلى مهارات تتعلق باتخاذ القرارات، بإشراك المعلمات في صناعتها، واتخاذ القرار في وقت مناسب، لذلك ظهر إحتياج كبير للنهوض بالواقع التعليمي في رياض الأطفال، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة

تعد رياض الأطفال من أهم المؤسسات التنظيمية التي تعمل على تحقيق السمو والرفعة الحضارية في جميع المجتمعات وخاصة في المجتمع الكويتي، فإنه لا بد للباحثين من تناول المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والميزة التنافسية، وتحقيق الأهداف التربوية لها، ومن أهم هذه المتغيرات درجة تحقيق التوافق الوظيفي في رياض الأطفال في دولة الكويت، ومن وجهة نظر أهم العناصر الفاعلة فيها وهم المعلمات، وذلك لأهميتها في مجال الإدارة، وانعكاسها على أداء وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، وكذلك في زيادة الإنتاجية لتحقيق وتعزيز الولاء للعاملين (الشيخ، 2017).

وعند وجود أوجه قصور في أداء مديرات رياض الأطفال للمهام والوظائف الإدارية والفنية، يؤدي إلى تدني مستوى الرضا عن العمل وعدم الانتظام بالدوام الرسمي، وتضييع الوقت والجهد والطاقات وعدم استغلالهم بالشكل الأمثل والأفضل، وانعدام الثقة والتعاون والتشارك، وشيوع واللامبالاة في تأدية العمل، كما إن سوء التوافق الوظيفي وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية متدنية تفتقد للحماس (الربيع والإبراهيم، 2019).

ومن خلال رجوع الباحثة للعديد من الدراسات السابقة كدراسة حجازي (2013)، ودراسة بشير (2015)، وجد أن التطوير المستمر في وظيفة المديرية في رياض الأطفال والتي تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة في عملية تعزيز وتفعيل مهامها، بحيث قد ظهرت أدوار جديدة لها من حيث اتصافها بكونها قيادية مبدعة ومفكرة تمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديها حس تشاركي فاعل يترجم في مقدرتها على إتاحة الفرص للعاملات معها للمساهمة في تطوير العمل وتجديده وزيادة الروح المعنوية ورفع كفاءة الإنتاجية.

كما لاحظت الباحثة من خلال إطلاعهم على قطاع التعليم في رياض الأطفال في دولة الكويت بأن هنالك تبايناً واختلافاً واضحاً لدى مديرات رياض الأطفال؛ من حيث توافقهن وتكيفهن الوظيفي في العمل، ومقدرتهن على مواجهة التحديات والصعوبات التي تطرأ على الحياة الوظيفية.

وبناءً على ما أثبتته نتائج الدراسات والبحوث التربوية والإدارية في أهمية تحقيق التوافق الوظيفي في رياض الأطفال ودورها في المتغيرات الوظيفية والذاتية لدى المديرات، فقد تحدد هدف الدراسة الحالية في الكشف عن درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- السؤال الأول: ما درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت تعزى لمتغيرات، العمر، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة ؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، للكشف عن مدى تحقيق مستوى مرتفع من التوافق الوظيفي ودوره في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالعمر، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة حول درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات كونها المحرك الأساسي لسلوكهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي.

أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديرات رياض الأطفال وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المعلمات في درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وما يتحقق من معلومات وبيانات تستثمرها المديرات في بيئة العمل.
- المعلمات حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت ، واعتبار ذلك دافعا رئيسيا في زيادة الإنجاز والوصول إلى الغايات.
- متخذي القرار في الدولة حيث ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في تحقيق التوافق الوظيفي.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمات في رياض الأطفال في دولة الكويت ضمن المحافظات التالية (الأحمدي، مبارك الكبير، العاصمة)
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في رياض الأطفال في دولة الكويت.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2022-2023م.

محددات الدراسة:

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

مصطلحات الدراسة

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

التوافق الوظيفي هو "التلاؤم المستمر للعامل مع ظروف ومتطلبات بيئته الوظيفية، مادية كانت أو اجتماعية وذلك بالتوفيق بين خصائصه الشخصية وطبيعة العمل وظروفه وعلاقاته بالعاملين معه للوصول إلى حالة التوازن" (طبة، 2007، 27) وتعرف درجة التوافق الوظيفي إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثان لقياس درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تتخذ طبيعة العمل في رياض الأطفال طابعاً متعدد الوظائف على الإدارة وإدارة المؤسسة ككل، ومواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والبيئة المنافسة، وعلى مدى عمل مديرات الروضة التأثير في سلوك الأفراد وأفكارهم ومشاعرهم بصورة فاعلة وذلك من خلال قدرتهم على تنبؤ المستقبل والسعي لتحقيق الأهداف التربوية (Al-Maani, 2013).

وقد عرفت سعيدة (2015، 96) التوافق الوظيفي: "هو تلك العملية التي يسعى من خلالها الفرد إلى إحداث التوازن بين إشباع حاجاته وطموحاته وما تتطلبه البيئة المحيطة مما يخلق لديه الإحساس بالرضا والارتياح".

وتعرفه الباحثة بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، ومعرفة إمكانات البيئة، ويمثل التوافق الوظيفي إلى وجود علاقة منسجمة مع محيط العمل والتي تتضمن القدرة على إشباع حاجات المديرية، وتلبي معظم المطالب الوظيفية والبيولوجية والاجتماعية، والذي يمثل التوافق مع التغيرات في السلوك في طار العلاقة المنسجمة مع متطلبات الوظيفة.

ويعد التوافق الوظيفي اساس نجاح رياض الأطفال في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فمديرة الروضة عندما تشعر بالتوافق في بيئة العمل ووجود العلاقة المتبادلة بينها وبين المعلمات، تقبل على عملها الأكاديمي والإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة،

وتسعى جاهدة لتطوير الروضة التي تعمل بها، وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك البيئات التعليمية (العامري، 2002).

حيث ينعكس تحقيق التوافق الوظيفي على قدرة مديرة الروضة في بيئة العمل على تفعيل الكفاءة الإنتاجية للعمل المشترك المتعاون والواضح لجميع عناصر العملية التعليمية، وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة العليا والمعلمات والطلبة والمجتمع المحلي المحيط بكافة فئاته وشرائحه (محمد وفراج والهنداوي، 2020)، بهدف زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل داخل الرياض، والعمل على تفعيل وتعزيز مكامن القوة التي تمتلكها المديرية لتساعد المعلمات على النجاح والتقدم نحو الحصول على بيئة آمنة وخالية من الاضطرابات النفسية والعقلية (اللاحم، 2021).

حيث أنه يجب أن تتمتع بيئة رياض الأطفال بمناخ تعليمي تتناغم فيه مشاعر الود والهدوء والراحة النفسية والعملية والسلام الداخلي والتوازن النفسي والوظيفي، فضلاً عن السعي لتحسين العملية التعليمية التعلمية ضمن التطورات التقنية والرقمية الحديثة والتي طرأت مؤخراً على الأوساط التعليمية (شحاته، 2021)، وتحقيق أعلى مردود تعليمي عن طريق توظيف الإمكانيات البشرية المتاحة في الرياض، وإشباع الحاجات والرغبات التي تعتبر من الأولويات التي يجب إعطاؤها أهمية كبيرة وعناية فائقة تعود بنتائج مرضية ومقبولة في تحسين مستويات الأداء وتجويد النتائج والمخرجات التربوية لرياض الأطفال (مسيل وعلوان وإبراهيم، 2021).

وتظهر أهمية التوافق الوظيفي ودوره في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة (Gumus, 2019)، فالتوافق والثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية، كما ويعمل التوافق على تحريك سلوكيات المديرات والمعلمات والطلبة وتنشيطها نحو العمل بأقصى الطاقات لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية خاصة بهن أو بأدائهن الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية لرياض الأطفال (Hussin, 2015).

وهناك العديد من العوامل التي تزيد من التوافق الوظيفي للمديرات نحو العمل والإنتاج، وقد يكون من بينها الثقة التنظيمية الممنوحة للمعلمات والعاملات ككل، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية التي ترسمها رياض الأطفال لتحقيق التميز والإنجاز والتنافسية (Saari, 2004).

كما ويعد التوافق الوظيفي الأساس في نجاح المؤسسات، وتميزها على المستوى الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى أهمية التوافق في غرس روح التضحية والتفاني من أجل العمل والإنتاج، ومما يغرس هذه التوافق لدى الأفراد اهتمام الإدارات التنظيمية بالعنصر الإنساني في التنظيم، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم (Hidayatullah, 2018).

وانتشار التوافق الوظيفي في المؤسسات التربوية يحقق العديد من الفوائد التي تعود على المديرات والمعلمات، ومن هذه الفوائد ما أشار إليه فحجان (2010)، وهي على النحو الآتي:

- تحسين العلاقات الشخصية في البيئة التنظيمية، مما ينعكس على زيادة الشعور بالأطمئنان لدى جميع العاملات في كافة المستويات، وينعكس ذلك على مستوى الإنتاجية والابتكار.
- توفير بيئة عمل داعمة، فجميع العاملات يثقون بالإدارة، ويشعرون بالأمان والأطمئنان في العمل، مما يؤدي إلى دفع الجميع للعمل على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- تخفيف نسبة الملل، وكسر السلبية لدى العاملات، وانتشار الإيجابية، فالتوافق يرتبط إيجابياً ببقاء المديرية والمعلمة في عملها، وضمان بعدم تركها للعمل.
- تقوم التوافق الوظيفي بدور مهم وحيوي في توجيه سلوك المديرات والمعلمات في رياض الأطفال، وتوجيه الأداء نحو التميز والإتقان، فتميز الأداء في يعتمد على مقدرة الإدارة على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى المعلمات، ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع المعلمات للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل (Andro, 2006).
- يشير (Adebomi, 2012) إلى العديد من هذه الأبعاد، ومنها:
- التوافق الذاتي: هو ذلك التنظيم النفسي الذاتي للعلاقات الداخلية ومدى قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة توفيقاً يؤدي به إلى السعادة مع النفس والرضا عنها. ومن هنا يشبع الفرد دوافعه وحاجاته بدون صراع ويحقق السعادة.
- التوافق الاجتماعي: هو الذي يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين ومدى قدرة الفرد على الالتزام بأخلاقيات المجتمع، وقدرته على التعامل والتفاعل مع الآخرين وارتباطه بعلاقات جيدة مع المحيط به في بيئة العمل وخارجها.

• التوافق العقلي: هو تكامل عناصر العمليات العقلية كالإدراك الحسي والتعلم والتذكر والذكاء والاستعدادات في القيام بمهامها على أكمل وجه. يتسم الفرد هنا بالقدرة على التعامل مع متطلبات الحياة وفق قدراته العقلية المتكاملة والقدرة على التعلم والاستفادة من تجارب الحياة.

• التوافق الوظيفي: هو الذي يتضمن رضا الفرد عن العمل ويتمثل في اختيار الفرد المناسب للمهنة واقتناعه الشخص بها ورضاه وقناعته التامة لما يقوم به (Chatchawaphun, 2016).

يواجه الفرد أثناء سعيه لتحقيق التوافق الوظيفي العديد من العوائق تتمثل بافتقار البيئة إلى وسائل الإشباع للدوافع المادية والمعنوية. بحث تكون البيئة غير مناسبة للعمل والاجردون المستوى المطلوب مقارنة مع الاعمال التي يقوم بها الأفراد (Lydia, 2009). عدم فهم المرء لنفسه وإمكاناته وعدم تقبله لنفسه وصعوبة تحديده لمستويات الطموح حسب قدراته، وجود عوامل لا شعورية تؤثر على سلوكه، هي تمثل بعدم احترام الأفراد وعدم توفير البيئة الملائمة للعمل، وجود صراع بين دوافع متصارعة ومتعارضة لما تخلفه الثقافة من تناقضات، عدم تطور المعايير الثقافية، التي تعرف الأفراد بأهمية التوافق الاجتماعي بين الزملاء وبين البيئة الخارجية (ابن فطيمة، 2001).

وتستنتج الباحثة أن التوافق الوظيفي يمثل نقطة تحول إيجابية في قيام الفرد بالمهام التي كلف في إنجازها، حيث أن عملية التوافق الوظيفي لا تقتصر على تكيفه مع طبيعة المهام الجديدة، بل تتجاوز ذلك إلى التكيف مع الزملاء ومع المشرف ومع مزاجه ومع نظام العمل الخاص في المؤسسة ومع كل الظروف المحيطة بما فيها بيئة العمل، فعملية التوافق الوظيفي لا تقتصر على قطاع معين بل تكون شاملة ومتكاملة مع جميع عناصر العملية التعليمية.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التوافق الوظيفي في المؤسسات التعليمية :

فقد هدفت دراسة ريساردى (Ricciardi, 2000) إلى تقييم برنامج تدريبي للتوافق الوظيفي للمدراء الجدد لمدة عام واحد من التدريب والمتابعة. وتكونت عينة الدراسة من (97) مديراً من مديري المدارس ومساعدتهم ممن خضعوا لذلك البرنامج ما بين عام 1999-1998 وتم جمع بيانات حول مسؤوليات العمل والعقبات التي تحول دون التوافق الوظيفي والتوصيات لتحسين البرنامج. وأظهرت النتائج أن كلا من المديرين التوافق الوظيفي وعلاقته بأساليب إدارة الصراع ومساعدتهم يقضون معظم وقتهم في التعامل مع مشكلات الانضباط والإشراف على الطلبة، وأن العقبة الأساسية التي تعوق التوافق الوظيفي أعباء العمل الزائدة وضيق الوقت الذي يواجه المديرين الجدد خلال العام الأول.

وفي دراسة براون وجاييلور (Brown, Gaylor, 2002) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي ، والتوافق الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن وماير لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون لقياس التوافق الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

وفي دراسة قام بها بوعطيط (2006) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط الإشراف بالتوافق الوظيفي من خلال عدة متغيرات، تكونت عينة الدراسة من (166) فرداً من العاملين بمصلحة الموارد البشرية في الجزائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة ، وقد خلصت دراستنا إلى النتائج الآتي: بالنسبة للفرضية العامة توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق الوظيفي أما عن الفرضيات الجزئية توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف الغير المباشر والتوافق الوظيفي للعمال توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر والتوافق الوظيفي للعمال لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأقدمية) على مستوى التوافق الوظيفي.

وأجرى محمد (2006) وهدفت الدراسة إلى معرفة التوافق الوظيفي وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية في الجزائر، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعوان السجن العاملين في إعادة التأهيل والذي بلغ عددهم (161) فرداً، ، وقد استخدم الباحث الاستبانة اداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة على محور التوافق المعني بأن التوافق المعني كان بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى الدرجة المتوسطة في محور ضغوط العمل، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية في متغير العمر وسنوات الخبرة في مستوى التوافق ولصالح العمل والخبرة الأكبر.

ودراسة حجازي (2013) فقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق الوظيفي، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية.. وتكونت عينة الدراسة من (45) معلمة من

معلومات غرف المصادر، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات، والتوافق الوظيفي، وجودة الأداء. وانتهت النتائج إلى أن مستوى فاعلية الذات يزيد عن 80% كمستوى افتراضي، وأن مستوى التوافق الوظيفي، ومستوى جودة الأداء يقل عن مستوى 80% كمستوى افتراضي، كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس فاعلية الذات، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق الوظيفي ما عدا التوافق الاجتماعي، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس جودة الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلومات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق الوظيفي، ومقياس جودة الأداء.

ففي دراسة بشير (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الضغوط النفسية بالتوافق الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث بلغ حجم العينة والمكونة من (30) فرداً. وقد أظهرت النتائج أن الضغوط النفسية تنسم بالانخفاض لدى العاملين بكلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ولا توجد علاقة ارتباطية بين الضغوط والتوافق النفسي الوظيفي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية جامعة السودان تعزى لمتغير النوع.

وفي دراسة قامت بها سعيدة (2015) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والتوافق الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تكونت من (150) أستاذاً من جامعة محمد. ولغاية جميع بيانات الدراسة فقد استخدمت الباحثة استبانة أعدت لهذه الغاية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع. يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى توافق ميني مرتفع. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الجنس. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغير التخصص العلمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمناً مثل دراسة (2017)، ودراسة (2019)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (التوافق الوظيفي)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة (2015)، ودراسة (2021)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت للعام الدراسي 2022 /2023 والبالغ عددهم (3770) معلمة، كما تبين إحصائيات وزارة التربية والتعليم .

عينة الدراسة :

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (400) معلمة بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة موزعين على رياض الأطفال، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول(1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

| المتغير | المستوى/الفئة | العدد | النسبة المئوية% |
|-------------------|--------------------------|-------|-----------------|
| العمر | من 22 إلى 35 سنة | 191 | 47.8% |
| | 35 سنة فأكثر | 209 | 52.3% |
| | المجموع | 400 | 100% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فاقل | 257 | 64.2% |
| | دراسات عليا | 143 | 35.8% |
| | المجموع | 400 | 100% |
| سنوات الخبرة | أقل من خمس سنوات | 86 | 21.5% |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 106 | 26.5% |
| | 10سنوات فأكثر | 208 | 52.0% |
| | المجموع | 400 | 100% |
| المرحلة التعليمية | المرحلة الأولى | 199 | 49.8% |
| | المرحلة الثانية | 201 | 50.2% |
| | المجموع | 400 | 100% |

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من (19) فقرة شملت ثلاثة مجالات تغطي التوافق الوظيفي، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع الى هذه المعايير والإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة محمد (2006)، ودراسة سعيدة (2015).

صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحَكِّمِينَ في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحَكِّمِينَ. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوّنة من (19) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة :

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل وكانت النتائج كما في جدول(2).

جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الأداة ككل

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | | رقم الفقرة | معامل الارتباط | |
|------------|----------------|---------|------------|----------------|---------|
| | المجال | المقياس | | المجال | المقياس |
| 1 | 0.70 | 0.66 | 13 | 0.76 | 0.69 |
| 2 | 0.72 | 0.57 | 14 | 0.81 | 0.77 |
| 3 | 0.80 | 0.64 | 15 | 0.48 | 0.48 |
| 4 | 0.56 | 0.45 | 16 | 0.30 | 0.48 |
| 5 | 0.67 | 0.63 | 17 | 0.79 | 0.65 |
| 6 | 0.58 | 0.36 | 18 | 0.73 | 0.64 |
| 7 | 0.51 | 0.74 | 19 | 0.56 | 0.68 |
| 8 | 0.42 | 0.53 | | | |

| معامل الارتباط بـ: | رقم الفقرة | معامل الارتباط بـ: | | رقم الفقرة |
|--------------------|------------|--------------------|---------|------------|
| | | المجال | المقياس | |
| | | 0.22 | 0.32 | 9 |
| | | 0.55 | 0.54 | 10 |
| | | 0.64 | 0.58 | 11 |
| | | 0.58 | 0.60 | 12 |

*دالة إحصائية على درجة (0.05)

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى ك طريقة الاختبار-إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته اسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا (معامل الاتساق الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول(3).

الجدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة

الكويت ومجالاته

| ثبات الإعادة | ثبات الاتساق الداخلي | المقياس ومجالاته |
|--------------|----------------------|------------------------------|
| 0.87 | 0.88 | المجال الرضا الوظيفي |
| 0.90 | 0.89 | الالبيئة العلاقات الإجتماعية |
| 0.91 | 0.90 | المجال بيئة العمل |
| 0.92 | 0.90 | المقياس المقياس الكلي |

معياري تصحيح أداة الدراسة : تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / (5 - 1) = 5 / 4 = 1.25$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً

من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة

من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة

من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة

4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات الوسيطة:
 - العمر: وله فئتان (من 22 سنة إلى 35 سنة، 35 سنة فأكثر).
 - المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
 - المرحلة التعليمية: ولها مستويان (المرحلة الأولى، المرحلة الثانية).
 - سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- ثانياً: المتغير الرئيسي: التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، باختلاف كل من العمر، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:
أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على: "ما درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات"؟.

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت ، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 2 | العلاقات الإجتماعية | 3.58 | .73 | 1 | كبيرة |
| 1 | الرضا الوظيفي | 3.51 | .72 | 2 | كبيرة |
| 3 | بيئة العمل | 3.45 | .83 | 4 | كبيرة |
| | المقياس الكلي | 3.51 | .62 | | كبيرة |

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (4)، أن مجالات تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات وهي (الرضا الوظيفي، العلاقات الإجتماعية ، بيئة العمل، مستوى الإنجاز) كانت كبيرة ، وجاء التوافق الوظيفي ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مجال العلاقات الإجتماعية في المرتبة الأولى، تلاه مجال الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية، تلاه مجال مستوى الإنجاز في المرتبة الثالثة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى توفير الكوادر البشرية الفعالة والمتخصصة بالإضافة إلى تحقيق واضح في الموارد المادية والأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية الحديثة وجودة البنية التحتية، وتوظيف الموارد المتاحة ضمن الإحتياج اللازم لتطويرها وتحسينها وتلبية الرغبات التي تدعم تعزيز العملية التعليمية لمختلف بيئات العمل على مستوى رياض الأطفال في دولة الكويت، وقبول فكرة التطوير والتغيير والإصلاح والتحسين وفق ما تطلبه وتفرضه بيئة التوافق الوظيفي وفق استشراف المستقبل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سعيدة (2015)، والتي جاءت بدرجة كبيرة من تحقيق التوافق الوظيفي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2006) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تحقيق التوافق الوظيفي.

وفيما يلي كل مجال على حده :

1- مجال الرضا الوظيفي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | تصوغ مديرة الروضة الرؤية الإستراتيجية بكل دافعية | 3.76 | .92 | 1 | كبيرة |
| 2 | تصوغ مديرة الروضة الاهداف التعليمية بوضوح | 3.73 | .94 | 2 | كبيرة |
| 3 | تراعي مديرة الروضة في الخطة الفروق لفردية للطلبة والمعلمات | 3.66 | .93 | 3 | كبيرة |
| 4 | تنوع مديرة الروضة أنشطة العملية التعليمية بكل ثقة | 3.58 | .93 | 4 | كبيرة |
| 7 | تركز مديرة الروضة على النمو المهني باستمرار | 3.56 | .93 | 5 | كبيرة |
| 5 | يعمل مديرة الروضة على بناء الهيكل التنظيمي الآمن | 3.56 | .98 | 6 | كبيرة |
| 6 | يستخدم مديرة الروضة طرائق تشكيل فرق العمل وإدارتها | 3.46 | .96 | 7 | كبيرة |
| 8 | تحرص مديرة الروضة على التمكين الوظيفي | 3.31 | 1.14 | 8 | متوسطة |
| | المقياس الكلي | 3.58 | .73 | | كبيرة |

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرضا الوظيفي تراوحت بين (3.76-3.31). وجاءت الفقرة (1) التي تتحدث عن " تصوغ مديرة الروضة الرؤية الإستراتيجية بكل دافعية " بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة ، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) التي تنص على " تحرص مديرة الروضة على التمكين الوظيفي " بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال الرضا الوظيفي (3.58) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة من التحقيق إلى وعي مديرات الروضة بتحسين ممارساتهم التعليمية والأكاديمية، وتنمية المهارات المعرفية والمهنية التي تعود بالنفع على العملية التعليمية ككل ،أيضا إيمانهم بأهمية مواكبة التطورات المتسارعة والمستجدات التربوية والعلمية مما ينعكس على المعلمات والطلبة إيجابيا، بالإضافة إلى سعيهم إلى تقليص الفجوة التي خلقتها طرق التعليم وأساليب التدريس التقليدية في المؤسسات التعليمية، امتلاك مهارات التنبؤ بالمشكلات وتفاقمها والقدرة على اتخاذ القرارات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سعيدة (2015)، والتي جاءت بدرجة كبيرة من تحقيق التوافق الوظيفي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2006) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تحقيق التوافق الوظيفي.

2- مجال العلاقات الإجتماعية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الإجتماعية. مرتبة تنازليًا وفق المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 6 | تشارك مديرة الروضة المعلمات في المناسبات الاجتماعية | 3.66 | .89 | 1 | كبيرة |
| 1 | يوظف مديرة الروضة طرائق حل المشكلات | 623. | .87 | 2 | كبيرة |
| 5 | يحرص مديرة الروضة على تعزيز السلوك الجيد | 583. | .92 | 3 | كبيرة |
| 4 | تحظى مديرة الروضة بالقبول والحب من المعلمات والطلبة | 513. | .92 | 4 | كبيرة |
| 2 | تحرص مديرة الروضة على التواصل المفتوح الإيجابي | 473. | .89 | 5 | كبيرة |
| 3 | تحترم مديرة الروضة الآراء والمناقشات مع المعلمات | 423. | .89 | 6 | كبيرة |
| | المقياس الكلي | 3.54 | .69 | | كبيرة |

الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العلاقات الإجتماعية تراوحت بين (3.66-3.42)، وكان أبرزها للفقرة رقم (6) التي تنص "تشارك مديرة الروضة المعلمات في المناسبات الاجتماعية " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (3) التي تنص على " تحتزم مديرة الروضة الآراء والمناقشات مع المعلمات " بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال العلاقات الإجتماعية (3.54) وبدرجة كبيرة. ويعزى معي هذا المجال بدرجة تحقيق كبيرة الى ادراك مديرات رياض الأطفال إلى ضرورة استخدام عمليات الاتصال الفعال كالمعرفة والثقة بالنفس ووضوح الأفكار وبناء العلاقات الإنسانية الناجحة والإستماع الجيد التي من شأنها تساعد على نجاح الخطط الإستراتيجية والتي تُسهم بشكل كبير في نجاحها باعتبارها من العمليات المهمة في ممارسة النشاط الإداري والفني، ومواكبة التغيير في القيم السائدة نحو الأفضل، وتوخي الصدق والإخلاص ومراعاة الأمانة ، والحرص على تشجيع الآراء البناءة وتنمية مهارات الإصغاء والحديث، وتعزيز ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سعيدة (2015)، والتي جاءت بدرجة كبيرة من تحقيق التوافق الوظيفي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2006) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تحقيق التوافق الوظيفي.

3- مجال بيئة العمل:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بيئة العمل لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليًا

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 4 | تحدد مديرة الروضة المشكلات التي تواجه بيئة العمل | 4.07 | .92 | 1 | كبيرة |
| 5 | تحدد مديرة الروضة العلاقة بينها وبين المعلمات | 3.67 | .98 | 2 | كبيرة |
| 3 | تحدد مديرة الروضة نقاط القوة وتعززها باستمرار | 3.48 | 1.30 | 3 | كبيرة |
| 1 | تراعي مديرة الروضة احتياجات المعلمات والطلبة | 423. | 1.19 | 4 | كبيرة |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|------------------|-------------------|--------|--------|
| 2 | يحدد مديرة الروضة أسس بناء علاقات قوية مع المجتمع | 3.40 | 1.28 | 5 | كبيرة |
| | المقياس الكلي | 3.60 | .72 | | كبيرة |

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بيئة العمل تراوحت بين (3.40-4.07)، وكان أبرزها للفقرة رقم (4) التي تنص " تحدد مديرة الروضة المشكلات التي تواجه بيئة العمل " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) التي تنص على " يحدد مديرة الروضة أسس بناء علاقات قوية مع المجتمع " بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال بيئة العمل (3.60) وبدرجة كبيرة. ويعزى معي هذا المجال بدرجة تحقيق كبيرة إلى حرص مديرات رياض الأطفال على بناء علاقات إنسانية أساسها الاحترام والاهتمام المتبادل، والعمل على تلبية احتياجات المعلمات والطلبة ومراعاة مشاعرهم وعواطفهم وتقدير ظروفهم بما يتناسب مع طبيعة العمل، والتقرب منهم والاطلاع على مهاراتهم في تنفيذ المهام، أيضا التزام المديرات بالقيم السامية التي ترفع من شأنهم وشأن المعلمات مما يجعلهم يشعرون بالأمن والأمان، وحرصهم على تعزيز الثقة وتنمية روح المسؤولية، والالتزام بالبيئة المناسبة للتواصل الجيد، مع وجود فريق متخصص داخل رياض الأطفال يمكنه من الربط بين استراتيجيات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التوازن بينهما وتنتج نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سعيدة (2015)، والتي جاءت بدرجة كبيرة من تحقيق التوافق الوظيفي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2006) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تحقيق التوافق الوظيفي.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت تُعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة؟" للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)؟ وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | الفئات | المتوسط الحسابي | العدد | الانحراف المعياري |
|-------------------|--------------------------|-----------------|-------|-------------------|
| العمر | ذكر | 3.35 | 191 | .680 |
| | أنثى | 3.38 | 209 | .563 |
| | المجموع | 3.36 | 400 | .621 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 3.37 | 257 | .607 |
| | دراسات عليا | 3.35 | 143 | .647 |
| سنوات الخبرة | المجموع | 3.36 | 400 | .621 |
| | أقل من خمس سنوات | 3.29 | 86 | .660 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 3.46 | 106 | .586 |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.35 | 208 | .619 |
| المرحلة التعليمية | المجموع | 3.36 | 400 | .621 |
| | المرحلة الأولى | 3.34 | 199 | .662 |
| | المرحلة الثانية | 3.39 | 201 | .577 |
| | المجموع | 3.36 | 400 | .621 |

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| العمر | .428 | 1 | .428 | 1.105 | .294 |
| المؤهل العلمي | .012 | 1 | .012 | .032 | .859 |
| سنوات الخبرة | 2.075 | 2 | 1.037 | 2.677 | .070 |
| المرحلة التعليمية | .083 | 1 | .083 | .215 | .643 |
| الخطأ | 145.685 | 376 | .387 | | |
| المجموع | 4680.994 | 400 | | | |
| المجموع المعدل | 153.891 | 399 | | | |

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت تعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية). ويعزى ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال بغض النظر عن هذه المتغيرات تسعى دائماً إلى تحقيق التوافق الوظيفي في الحياة المهنية، وتتعايش مع معظم الظروف بنفس الطريقة وبنفس استراتيجيات التكيف مع الأوضاع السائدة في بيئة العمل في رياض الأطفال. أيضاً تشابه البيئة الاجتماعية والتعليمية لدى المديرات ومرورهن بنفس الخبرات التعليمية، وبذلك فالمديرات يتميزن بدرجة عالية من الفعالية والفاعلية بسبب تفرسهن المهني الذي يمكن تمييزه من فرد لآخر وقيادتهم الفعالة الهادفة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوعطيط (2006) والتي جاءت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التوافق الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2006)، ودراسة حجازي (2013)، ودراسة بشير (2015)، والتي جاءت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق التوافق الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة.

الخلاصة

يلاحظ مما سبق أن مجالات تحقيق التوافق الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات وهي (الرضا الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، مستوى الإنجاز) كانت كبيرة، مما يدل على أن المديرات لديهن الحرص على الإرتقاء برياض الأطفال على جميع مراحلها وأنواعها، وتحسين كفاءتها واستراتيجياتها المتبعة في العملية التربوية، وإيجاد ثقافة تعليمية ناجحة وفعالة، كما أن المديرات لديهن الوعي الكامل بأهمية تحقيق التوافق الوظيفي في بيئة العمل، وإمتلاك مهارات القرن الحادي والعشرين التي من خلالها يمكن العمل على التنسيق في الممارسات التربوية والتعليمية وتجويدها، وتعزيز التعاون والتشارك والتوافق، والمحافظة على تكوين العلاقات الإنسانية وغيرها من الإجراءات التي تعمل على تحقيق الأهداف العامة في بيئة رياض الأطفال.

التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
- العمل على تعزيز إدارة رياض الأطفال باستمرار بتحقيق التوافق الوظيفي من أجل تحقيق الغايات التربوية.
- تعزيز دور مديرات رياض الأطفال بالإهتمام بالتوافق الوظيفي، وتعزيز متطلبات تطبيق بيئة نفسية آمنة للعاملين لديها خاصة في ظل الظروف الحالية.
- العمل على نشر ثقافة التوافق الوظيفي لدى العاملين في رياض الأطفال في دولة الكويت من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتوافق الوظيفي وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة وللقيادة التربوية، كدراسة التوافق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة في المدارس، ودراسة التوافق الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية والخاصة.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم وصالح، أحمد(2019). القيادة الإستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ابن فطيمة، عزيز(2011). تأثير طرق الانتقاء في التوظيف على التوافق الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر).
- بشير، منى تاج الدين (2015). الضغوط النفسية وعلاقتها بالتوافق الوظيفي لدى العاملين بكلية التربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ السودان.
- البقي، نجلاء (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشرة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 1(9)، 53-119.
- بوعطيط، سفيان (2006). طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عنابة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- حجازي، جولتان (2013). فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق الوظيفي وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 9(4)، 419-433.
- حسام الدين، غضبان (2019). محاضرات في مقياس القيادة التربوية للموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الربيع، تمام، والإبراهيم، عدنان (2019). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس، بحث منشور: مجلة الجامعة الإسلامية، 66(6)، عمان، الأردن.
- سعيدة، غريل (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خضبر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خضبر الجزائر.
- شحاتة، منى (2021). اتجاهات معلمي التربية الخاصة نحو التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد - 19) مجلة كلية التربية، 33(3)، ص: 469-489.
- الشيخ، خالد ياسين (2017). الإدارة الإستراتيجية مصدر الإبداع، ط1، الفلاح للنشر والتوزيع.
- طبه، خديجة (2007). الإشراف وعلاقته بالتوافق الوظيفي لدى عينة من أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بتقريت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرياح. الجزائر.
- العامري، فريدة بحر الدين (2002م). التوافق الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي اليمني وعلاقته بسماته الشخصية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد: كلية التربية - ابن رشد.
- عباس، أنس عبدالباسط (2018). الإدارة الإستراتيجية - رؤية معاصرة، المملكة العربية السعودية: دار النشر الدولي.
- فحجان، سامي خليل (2010). التوافق الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللامح، أروى محمد (2021). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية - المجلة الدولية للدراسات التربوية، 9(2)، <https://www.refaad.com>
- محمد، عبد الرحمن عطيه، وفراج، حشمت عبد الحكيم، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح (2021). "متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية". مجلة التربية جامعة القاهرة 190 (2). 468-514.
- محمد، مكناسي (2006). التوافق الوظيفي وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري. الجزائر.
- مسيل، محمود؛ وعلوان، سهام، وإبراهيم، منى (2021). التماثل التنظيمي للعاملين بإدارات المناطق التعليمية في الكويت (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 14(5)، 369-421.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adebomi, O., Olufunke, I., & Oluymisi, S. (2012). Job Satisfaction and Self-Efficacy as Correlates of Job Commitment of Special Education Teachers in Oyo State. *Journal of Education and Practice*, 9(3). 90-105.

- Al-Maani , A.(2013)."Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks",**Journal of Contemporary Research in Business**. 4 (12). 43-56
- Brown, U.& Gaylor, K. (2002). **Organizational Commitment in Higher Education**. Department of Business. www.Midwestacademy.Org.
- Chatchawaphun, P, Julsuwan, S, Srisa-ard, B.(2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators, **International Educatoin Studies**, 9(10). PP. 34-46.
- Dean, F (2010) School Leadership Succession and the Challenges of Change. **Educational Management Administration& Leadership Journal**. 1 (38). 202-228..
- Gorbunova, A. P., Efimovaa E. V., Kobetsa M. V., & Kilinkarvaa, S. G. (2016). Perspective Tools of the Strategic Management of VFR Tourism Development at the Regional Level. **International Journal of Environment & Science Education**, Vol. 11, No. 18, (pp. 10801 10815).
- Gumus, E,(2019). Investigation of Mentorship Process and Programs for Professional Development of School Principals in the U.S.A.: The Case of Georgia, **International Journal of Educational Leadership and Management**, 7(1), 2-41.
- Hidayatullah . AchmadDiny (2018) **Journal of Arabic and English Language** UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Hussin, S, Al Abri, S.(2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform, **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 7(4), PP. 90-97.
- Ibay, S,Pa-alisbo, M.(2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand, **World Journal of Education**, 10(1), PP. 149-163.
- Keyton, J. (2005). **Communication and Organizational Culture**. Ca, Thousand Oaks, Sage.
- Kondalkar, V.G. (2007). **Organizational behavior**. 1st ed., New Delhi: New Age International Publishers.
- Lahtero, T, Ahtianen, R, Lang, N. (2019). Leadership Training and View on Distibuted Leadership, **Educational Research and Review**, 14(10). PP. 340-348.
- Lydiah, L. & Nasongo J. (2009). Role of the Head teacher in Academic Achievement in Secondary Schools in Vihiga District, Kenya. **Current Research Journal of Social Sciences**. 1(3). 84-92.
- Pedro,V, Jose, P, Sarduy,D, Ramirez,Y, Gonzalez, R.(2018). The Training of School Principals: A Study in the Cuban Context,**Journal of Educational Management Administration & Leadership**, 46(2). PP258- 278..
- Perry R. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment With Supervisory Trust, **Review of Public Personnel Administration**. 24(1).10-140.
- Ricciardi, D. (2000). **Experiences of Kentucky Principal Intern Program Participants : Job Assistance Provided in the Entry year**. Paper presented at the American Educational Research Association April 24-28 New Orleans
- Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. **Human Resource Management**. 43(4). 4395–407.
- Singphen, T, Poopayang, P, Siphai, S and Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small- Sized Schools, **International Journal of Educational Administratoins and Policy Studies**, 11(3). PP. 20-28.
- Andro, P. (2006). **Organizational Commitment of senior woman Administrators**.(Unpublished Ph.D). The Florida state Universty,College of Education.