

واقع المناخ التنظيمي في رياض الأطفال وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المنيا- دراسة ميدانية

إعداد:

ونام هاشم علي محمد

إشراف:

أ.م.د/ هاني السيد محمد العزب

أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.

د/ سميرة علي أحمد علي سليمان

مدرس بقسم العلوم التربوية جامعة المنيا

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف علي واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المنيا وذلك من خلال تقديم تصور مقترح يساعد رياض الأطفال علي تطوير وتحسين المناخ التنظيمي، وقد اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي لتحقيق ذلك، حيث تكونت العينة من (٤٣٣) معلمة، ولتحقيق هدف البحث تم بناء أستانه لتحديد واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا، وقد أشارت النتائج الي ضعف واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال حيث جاء بنسبة (0.68) مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، رياض الأطفال، المعلمات

The Reality of the organizational climate in kindergartens and ways to develop it from point of view of female teachers in Minya Governorate - a field study

Abstract:

The current research aims to identify the reality of the organizational climate in kindergartens and ways to develop it from the point of view of female teachers in Minya Governorate, through a suggested proposal that helps the kindergarten to develop and improve the organizational climate, and the current research has relied on the descriptive approach to achieve this, where the sample consisted of (433) female teachers, and in order to achieve the goal of the research, a questionnaire was built to determine the reality of the organizational climate in kindergartens attached to government primary schools in Minya Governorate. The results indicated the weakness of the reality of the organizational climate in kindergartens, as it came at a rate of (0.68), which indicates a moderate degree of achievement in the reality of the organizational climate.

Keywords:

organizational climate, kindergartens, female teachers.

مقدمة البحث:

تعد رياض الأطفال مؤسسات تربية هادفة تسعى نحو تحقيق أهداف سلوكية ومعرفية وسيكولوجية خاصة بها، وتنمية الأطفال تنمية متميزة تشمل النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية والحركية، وتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً وإعداده لمراحل التعليم المختلفة.

وتشمل مؤسسات رياض الأطفال قيادات تربوية متعددة، ومن أهمها معلمات رياض الأطفال فمعلمات رياض الأطفال لا يقتصر دورهن علي التدريس وتوصيل المعرفة للأطفال؛ بل يشاركن أسر الأطفال بشكل رئيسي في بناء القاعدة النفسية والمعرفية لأطفالهم، فالمعلمة الأم البديلة لفترة طويلة للأطفال، فهي تقدر حاجاتهم وإمكانياتهم وتساعدهم علي التكيف والانسجام وتوجيه النشاط الذاتي لهم للارتقاء بميولهم، ونموهم الشامل المتكامل. (مصطفى محمود، ٢٠١٣، ١٠٥)

ويعد المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل ويمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تمارسها المؤسسات لبذل درجة عالية من الجهد، وتعمل علي تحقيق الرغبة الحقيقية في الاستقرار داخل العمل لتحقيق أهدافها. (Susan, et al (2007,175)

ويشير هشام راغب (٢٠١٨، ٨) أن المؤسسات التعليمية-ومنها مؤسسات رياض الأطفال- تساهم بشكل كبير في نجاح العملية التربوية وازدهارها، وهذا النجاح يتوقف علي عدد من المتغيرات ومنها طبيعة العمل ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين المعلمات، ويحدد نمط القيادة الإدارية المناخ العام بداخلها وهذا له انعكاسات وتأثيرات مباشرة علي تحقيق الأهداف وتدعيم الثقة بين الجميع. ويعد المناخ التنظيمي أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجابياً في أداء المعلمات وروحهن المعنوية ورضاهن عن العمل، فضلاً عن توحيد درجة ولائهن والتزاماتهن بالمتطلبات التنظيمية. وأضاف (Gupta (2008,11 أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعطي العاملين الحق في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات السليمة داخل العمل.

وأضاف كلاً من دراسة (Chiang and Birtch (2011,5 ودراسة (Deconick (2011,620 الي أن المناخ التنظيمي السليم يمنح الفرصة الكافية لنمو قدرات المعلمات، ويشجع التجديد ويمنح لهم مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية فالمؤسسات التربوية التعليمية الناجحة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

وتناول محمد حمادات (٢٠٠٨، ١١) أن المناخ التنظيمي بمثابة البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي تعمل المعلمات في إطارها، وهو عبارة عن البيئة أو النظام الاجتماعي، ويشمل الثقافة والقيم والعادات والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة، فالمناخ التنظيمي يؤثر علي المعلمات ويؤدي إلي تحفيزهن أو إحباطهن لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات المعلمة، وتأمل المعلمات بأن يكون هذا المناخ داعماً ويشكل لهم إشباعاً لحاجاتهن النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وشعورهن بالراحة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهن لإنجاز متطلبات أدوارهن، وأكد علي ذلك دراسة رأفت حمدونة (٢٠١٠، ٢٢)

مشكلة البحث:

إن رياض الاطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الحكومية في مصر تعاني من بعض المشكلات التي تؤثر علي الرضا الوظيفي للمعلمات، وأكدت علي ذلك نتائج دراسة هاني السيد (٢٠٠٩) والتي أثبتت أن إدارة رياض الأطفال تعاني من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط المنظمة للعمل، الأمر الذي يصبغها بالبيريوقراطية والروتين الإداري، وأظهرت نتائج دراسة إيناس رجب (٢٠١٣) قلة تفويض السلطة للمعلمات لاتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بالعمل، وأشارت نتائج دراسة صفاء طلب (٢٠١٧) الي أن الروتين يسود معظم رياض الأطفال، فضلاً عن قلة الحوافز المادية والمعنوية، والمركزية الشديدة من قبل الإدارة.

لذا قامت الباحثة بتوجيه استطلاع رأي لبعض معلمات رياض الأطفال والتي أكدت وجود بعض المشكلات التي تعاني منها المعلمات في بعض مؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا. فوجدت الباحثة من خلال نتائج الاستطلاع، أن المعلمات يعانين الكثير من الصعوبات التي تجعلهن غير راضيات عن عملهن وهي كالتالي، افتقار المرونة في الإدارة، وتقصير الإدارة في توفير الإمكانيات والوسائل التعليمية، وصعوبة فهم بعض المعلمات للمنهج الجديد لرياض الأطفال، وعدم وعي بعض مديري الروضة بطبيعة العمل برياض الأطفال بسبب عدم تخصص معظمهم، والإدارة تحمل المعلمات مسؤوليات إدارية ليست من تخصصهم، فوجود هذه المشكلات وشعور المعلمات بعدم الرضا عن العمل سيؤثر علي أدائهن، وبالتالي سينعكس ذلك علي الأطفال، وهذا ما أكدته نتائج دراسة فريده محمد (٢٠١٩) أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

وأوصت نتائج دراسة عهود فلاح (٢٠١٩) بضرورة العمل علي تحسين مستوي المناخ التنظيمي، كما أوصت دراسة فيصل مدعث (٢٠١٦) ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي لأنه له دور إيجابي في سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الجهد المبذول وتحسين قدرات العاملين، فضلاً عن دراسة مشاري ظاهر وآخرون (٢٠١١) التي أوصت بنتائج الدراسة الي إجراء المزيد من الدراسات والبحوث؛ للكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية المختلفة. ويتضح مما سبق أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات اللازمة لنجاح المؤسسات التربوية التعليمية في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية؛ لذلك اهتمت الباحثة بدراسة واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا والخروج بنتائج للوصول إلي حلول لأجل بيئة عمل مناسبة ومؤثرة في سلوك المعلمات، لذلك تثير الدراسة الحالية الأسئلة التالية التي تمثل مشكله الدراسة وهي:

١- ما واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا من وجه نظر المعلمات؟

٢- ما التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلماتها؟

هدف البحث:

(١) إبراز واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا من وجه نظر المعلمات.

(٢) تقديم تصور مقترح يساعد رياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي وبيئة العمل.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

١- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال، حيث تعتمد اتجاهات وسلوك المعلمات علي درجة الدعم والتشجيع التي يتوفر من خلال المناخ التنظيمي.

٢- كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية في مجال الإدارة خاصة مع ندرة الأبحاث التي تناولت واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال في محافظة المنيا علي حد علم الباحثة.

الأهمية التطبيقية:

١- قد تفيد نتائج وتوصيات الدراسة المسؤولين من إدارة في رياض الأطفال في توفير مناخ تنظيمي جيد ومناسب لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات عن عملهن.

٢- وقد تسهم هذه الدراسة في مساعدة مسؤولي الخطط والاستراتيجيات التربوية علي اهتمام أكبر بمتغيرات ربما لم تكن موضوع اهتمام فيما سبق للباحثين دراسته.

حدود البحث:

١- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة علي التعرف واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا من وجه نظر المعلمات.

٢- حدود مكانية: بعض رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

٣- حدود بشرية: معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

٤- حدود زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول خلال شهري ديسمبر ويناير للعام ٢٠٢٠/٢٠١٩ م.

منهج البحث: يتبع البحث الحال المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

أدوات البحث: استبانة المناخ التنظيمي موجهة الي عينة من معلمات رياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا من إعداد الباحثة.

مصطلحات البحث:

المناخ التنظيمي:

ويعرفه يوسف جغلوي (٢٠١٢، ٢٥) بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، والتي يمكن أدراكها العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي وتؤثر علي دافعتهم وسلوكهم. وهذه الخصائص تمارسها المؤسسة التعليمية

لنيل درجة عالية من الجهد، وتعمل علي تحقيق الرغبة الحقيقية للعاملين في الاستقرار داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها.

وعرفه (Asif, T (2011, 457 بأنه مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين وهو محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المؤسسة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي لتلك المؤسسة.

وتعرف الباحثة المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه "مجموعة من الخصائص المادية والاجتماعية والثقافية والأكاديمية والتي تميز بيئة العمل بالروضة وتشمل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والاتصال الإداري والتكنولوجيا المستخدمة وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والذي يعني مجموع الدرجات التي تحصل عليها المعلمات في الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي".

الإطار النظري للبحث:

تبلورت فكرة المناخ التنظيمي طريقها في الظهور منذ مطلع القرن الماضي الواحد والعشرين، ومنذ ذلك الوقت تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات التنظيمية السائدة داخل رياض الأطفال التي تؤثر بشكل مباشر علي سلوك المعلمات، كما تعد دراسة المناخ التنظيمي أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف المنشودة التربوية التعليمية لرياض الأطفال

وأشار كل من علي الجسار ووجدان محمد (٢٠١٦، ٤٩) أن لكل مؤسسة تعليمية هدفاً تسعى لتحقيقه وإنجاز هذا الهدف يجب أن يكون لديها استراتيجية تتمثل في تنظيم العاملين في هيكل تنظيمي تنشأ بينهم علاقات تنظيمية معينة، ومجموع هذه العناصر من استراتيجية وهيكل تنظيمي وعمليات وأفراد يطلق عليهم المناخ التنظيمي.

ويعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المؤسسات التعليمية، ولذلك فهو من أهم المفاهيم والخصائص الأساسية التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها علي سلوك المعلمين أثناء العمل، وأتضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المؤسسات التربوية ومحاولة زيادة فاعليتها، وأنه من الممكن وصف المناخ التنظيمي بأنه مناخ مشجع ومساعد علي توليد السلوك الإيجابي، أو مناخ مثبط يولد السلوك السلبي. (واصل جميل، ٢٠٠٨، ١٤٢)

ووضح أحمد جابر (٢٠١٨، ٨٩) أن من خصائص المناخ التنظيمي ما يلي:

- القيم والمعايير والمفاهيم السائدة لدي العاملين.
- مستوي الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل العمل.
- درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي داخل العمل.
- مستوي وضوح المسؤوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهما.
- اساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي للعاملين.
- مستوي الولاء والانتماء والتماسك لدي العاملين.
- مدي توافر روح الفريق والعمل الجماعي لدي العاملين.
- مستوي رضا العاملين عن طبيعة العلاقات الوظيفية داخلها.

وأشار أكرم أحمد رضا وإسراء وعد الله (٢٠١٥، ٣١) الي أنواع المناخ التنظيمي وهما:

١- **المناخ المفتوح:** يعد المناخ المفتوح أكثر إيجابياً حيث يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم الاجتماعية بروح المشاركة في العمل، وينعم العاملون بدرجة عالية من الرضا. والمناخ المفتوح له أبعاد إيجابية كالعمل الجيد والتحفيز الإيجابي وتعزيز الأداء والاعتمادية علي أنفسهم.

٢- **المناخ المستقل/الذاتي:** هذا النمط يسعى اليه المدير لتحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلالية للعاملين في ممارسة واجباتهم ووظائفهم والمدير يمارس سلطته بشكل مرن خارج السلطة الرسمية والسيطرة مما يؤدي الي رفع معنويات العاملين ورفع الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي

٣- **المناخ المألوف/ العائلي:** هو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه وتكون الروح المعنوية عالية بين العاملين ولكن الألفة والعلاقات بينهم منخفضة جداً، والعاملين يشعرون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يهتمون كثيراً بتحقيق الأهداف وإنجاز للعمل وتكون سلوكياتهم غير أصلية تحتوي علي الحيل،

٤- **المناخ الأبوي:** يكون المدير في هذا النمط هو المسيطر علي جميع الفعاليات التنظيمية، ويقوم المدير بتحديد المهام المطلوبة ويلزم العاملين بتنفيذها، مما لا يتيح للعاملين فرص المشاركة واستخدام القدرات، ولا يشجع علي الأبداع.

٥- **المناخ المغلق:** يتميز هذا النوع من النمط بأن المدير يقوم بالأشراف المباشر علي العاملين ويسود الإحباط والتسيب واللامبالاة للعاملين، وهذا المناخ المغلق له أبعاد سلبية كالحافز السلبي والأداء الضعيف، والانتاجية المنخفضة وعدم إنجاز العمل بشكل جيد.

٦- **المناخ الموجه أو المسيطر عليه:** يتميز هذا المناخ بانخفاض المرونة وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وانعدام العلاقات الشخصية الاهتمام بالعمل علي حساب الاهتمام بالعاملين، وهذا النمط يهتم بإنتاج العاملين نظراً للأهمية الجوانب الانتاجية علي حساب الجوانب الإنسانية.

أبعاد المناخ التنظيمي:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوات السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا علي تحقيق أهداف المؤسسة. (محمود العميان، ٢٠١٣، ٢٠٥)

ويقصد به الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق الفعال بين هذه الوحدات والأقسام. (ياسر فتحي، ٢٠١٢، ٥٠)

وأشار خالد صلاح (٢٠١٧، ١٠٦) الي أبعاد الهيكل التنظيمي في رياض الأطفال ما يلي:

- ١- **النمط المركزي:** يلزم هذا النمط جميع العاملين في الروضة بالرجوع إلي المديرية حين اتخاذ أي قرار، ويسير هذا النظام حسب ما تصدره الإدارة وبإصدار القرارات والتعليمات اليومية.
- ٢- **النمط اللامركزي:** حيث فيه تفوض الصلاحيات في الروضة لكل فرد حسب اختصاصه وفي حدود هذا الاختصاص يستطيع الفرد أن يتخذ بعض القرارات التي تخص مهامه، وهذا الأسلوب يشجع العاملين علي الابتكار والتعاون.
- ٣- **النمط المركزي والا مركزي:** يخضع التعليم لإشراف قائم علي المشاركة بين السلطات المحلية والمركزية في الإدارة التعليمية، وبالخلط بين المركزية والا مركزية في الإدارة التعليمية، يمكن حل المشكلة التي يعاني منها النظام التعليمي.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة في الأداء لابد أن يتسم بالخصائص الآتية:

- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.
- المرونة من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. (أحمد الصفار، ٢٠٠٩، ٧٤)

البعد الثاني- نمط القيادة:

السلوك المتكرر الذي يتبعه القائد في طريقة عمله حتي يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم (أحمد دوين، ٢٠١٤، ٢٨٧).

وأشار محمد العجمي وحسن حسان (٢٠١٣، ٢٠٩) الي أن للقيادة أهمية كبيرة تكمن فيما يلي:

- تعميم القوي العاملة الايجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان.
 - السيطرة بروح قيادية علي مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة.
 - التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين.
 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 - الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذها بعين الاعتبار في تيسير العمل.
- وأضاف سليمان حامد (٢٠١٦، ٢١٥) أن من أنواع أنماط القيادة ما يلي:

١- القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية): أنها قيادة عن بعد، يكون التخطيط واتخاذ القرار فيها بعيداً عن مركز التنفيذ فيحرم العاملين من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم فتتسم هذه القيادة بالديكتاتورية، ويكون العاملين في عنصراً ثانوياً في المنظومة التربوية.

٢- القيادة الديمقراطية: تقوم على احترام شخصية الأفراد وحرية الاختيار والإقناع والاقتناع، القرار فيها للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والانتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة

٣- القيادة التسلطية (الديكتاتورية): تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف ولا تفتح باب الحوار والنقاش وسماع لرأي الآخر والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه ما عليهم فعله دون نقاش ويكون القائد منعزلاً لا تربطه بمرؤوسيه علاقة انسانية، وتماسك العمل يظل مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد أنفرط عقد المجموعة.

٤- القيادة الترسلية (الفوضوية): تقوم إلى إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من القائد، مما يقلل الانتاج ولا يحث على احترام العاملين لشخصية القائد فيشعر الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التصرف.

البعد الثالث- التكنولوجيا المستخدمة:

أشارت هناء محمد (٢٠٠٦، ١٨) أن يندمج استخدام التكنولوجيا في مؤسسات رياض الأطفال بشكل مناسب داخل قاعات الروضة، تساعد التكنولوجيا في عمل تطبيقات مناسبة نمائية لجميع الأطفال بشكل يشجع على المشاركة، كما أن استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال تمنحهم القدرة على أخذ أدوار أكثر فاعلية ونمائية في تعلمهم وأنشطتهم اليومية، ومن أهدافها استخدام التكنولوجيا لأطفال رياض الأطفال ما يلي:

- إعداد الأطفال لمجتمع دائم التغير وتنمية طرق متعددة للتواصل مع الأطفال.
- تيسير أداء الأطفال لأعمال عالية القيمة والنوعية وتنمية طرق متعددة للتواصل.
- زيادة قدرة الأطفال على الانجاز مع الأخذ في الاعتبار تنوع الأطفال في أساليب التعلم.
- السماح للأطفال بالاختيار والتحكم في السرعة ومستوي الصعوبة في معالجة المعلومات.
- يصبح الأطفال أكثر ثقة وإدراك اجتماعي، وينمون مهارات الكتابة.
- مخاطبة التفضيل العقلي للمعلومات المقدمة بشكل مرئي أو بصري.

الإدارة الإلكترونية:

أشار مصطفى يوسف (٢٠١٢، ٤٧) إلى أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسات والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف ومن فوائد الإدارة الإلكترونية:

-تبسيط الإجراءات داخل رياض الأطفال وذلك ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للعاملين وتكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

-اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة

-الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة

-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى

-استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة

-كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشاكل تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

البعد الرابع- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تتطلب اشتراك كافة المستويات في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين جميع العاملين، كما تزيد من دافعية المعلمات على الأبداع والتجديد والتطوير من أنفسهن. (طارق عبد الحميد، ٢٠١٣، ٤٧)

عرفها (2012) Housack بأنها اسهام المرووسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات المناسبة.

ووضح السيد عبد القادر (٢٠١٥، ٧٥) أن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات هي كالآتي:

- **الشعور بالأهمية:** الشعور بالأهمية لأعضاء المؤسسة وأنهم من العناصر المهمة فيها.
- **تقبل التغيير:** أشراك جميع أعضاء المؤسسة المؤدين والمعارضين بالتغيير، بمشاركةهم بالقرارات والتخطيط لها وذلك ثبت كثير من التجارب أن جميع العاملين سيكونون علي درجة كبيرة من الاستعداد لأحداث التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار المنشئ لهذه التغييرات.
- **سهولة توجيه الآخرين:** يمكن تخفيض عدد الرؤساء عن طريق مشاركة المرووسين بالعمل.
- **تحسين كفاءة العمل:** أدت المشاركة إلي زيادة معدلات الإنتاج والحد من التعب والتأخر والي تدعيم العلاقات بين العاملين والإدارة.
- **تحسين نوعية القرارات الإدارية:** يستطيع المرووسين إظهار بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب علي الرؤساء اكتشافها ويمكن النظر الي المشاركة كطريقة لتوصيل هذه الملاحظات الي الرئيس الأعلى.
- **وضح السيد عبد القادر (٢٠١٥، ٧٥) أن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات هي كالآتي:**
- **الشعور بالأهمية:** تعطي لأعضاء المؤسسة الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة بها
- **تقبل التغيير:** أشراك جميع أعضاء المؤسسة المؤدين والمعارضين بالتغيير، بمشاركةهم بالقرارات والتخطيط لها وذلك ثبت كثير من التجارب أن جميع العاملين سيكونون علي درجة كبيرة من الاستعداد لأحداث التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار المنشئ لهذه التغييرات.
- **سهولة توجيه الآخرين:** يمكن تخفيض عدد الرؤساء والمشرفين عن طريق مشاركة المرووسين
- **تحسين كفاءة العمل:** أدت المشاركة إلي زيادة معدلات الإنتاج والحد من التعب والتأخر والي تدعيم العلاقات بين العاملين والإدارة.
- **تحسين نوعية القرارات الإدارية:** يستطيع المرووسين إظهار بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب علي الرؤساء اكتشافها ويمكن النظر الي المشاركة كطريقة لتوصيل هذه الملاحظات الي الرئيس الأعلى.

الجزء الميداني من البحث:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

جدول (١) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه (ن = ٢٥)

العبارة					الأبعاد
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	الهيكل التنظيمي
معامل الارتباط	0.83	0.76	0.70	0.80	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	نمط القيادة
معامل الارتباط	0.51	0.74	0.65	0.73	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	التكنولوجيا المستخدمة
معامل الارتباط	0.63	0.66	0.76	0.61	
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	المشاركة في اتخاذ القرارات
معامل الارتباط	0.75	0.65	0.71	0.88	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٩٦

يتضح من جدول (١) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه ما بين (٠,٥١ : ٠,٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات: الحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠,٧٢ : ٠,٩٣) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

ت- التطبيق النهائي للاستبيان: بعد حساب ثبات الاستبانة وصدقها، قامت الباحثة بالتطبيق النهائي للاستبانة على العينة الكلية.

ث- عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا بالطريقة العشوائية والبالغ قوامها (٤٣٣) معلمة بنسبة (٢٠%) من المجتمع الأصل للمعلمات تشمل كافة الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا ومراكزها وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) عينة الدراسة بمحافظة المنيا

م	الإدارات التعليمية	العينة الأساسية	العينة العشوائية	النسبة المئوية
١	العدوة	٧٧	١٠	١٣%
٢	مغاغة	٢٠٧	٢٩	١٤%
٣	بني مزار	٢٤٦	٣٥	١٤%
٤	مطاي	١٧٥	٢٣	١٣%
٥	سمالوط	٣١٤	٣٨	١٢%
٦	المنيا	٥٤٥	٢٠٣	٣٧%
٧	أبو قرقاص	١٣٣	٢٠	١٥%
٨	ملوي	٣٩١	٥٢	١٣%
٩	دير مواس	١٧٣	٢٣	١٣%
	الإجمالي	٢١٦١	٤٣٣	٢٠%

ج- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

- النسبة المئوية معامل - الارتباط معامل - الفا لكرونباخ - الدرجة المقدرة
- نسبة متوسط الاستجابة، وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥)، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على:

س: ما واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا من وجه نظر المعلمات؟

جدول (٣)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) (ن = ٤٣٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة المرحلة التعليمية بالروضة.	100	240	93	873	0.67	٤
٢.	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف التربوية للروضة.	106	252	75	897	0.69	٢
٣.	يتميز الهيكل التنظيمي بالروضة بالمرونة (أي قابل للتغير حسب مستجدات العمل).	133	205	95	904	0.70	١
٤.	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل بالروضة.	105	231	97	874	0.67	٣
	الدرجة الكلية للبعد				3548	0.69	
	الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣						
	الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (٣):

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة في عبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) ما بين (٠,٦٧) : (٠,٧٠).

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠,٦٩) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في بعد الهيكل التنظيمي.

- حيث جاءت العبارات (١, ٢, ٣, ٤) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في بعد الهيكل التنظيمي.

وقد يرجع ذلك الي بعض القصور في الهيكل التنظيمي برياض الأطفال، وذلك بسبب عدم وجود جهاز إداري منفصل بذاته لرياض الأطفال وأن غالبية ورياض الأطفال فصول ملحقة بالمدارس الابتدائية ومدير رياض الأطفال مديراً مشتركاً مع المدرسة الابتدائية، مما أدى ذلك الي ضعف تقسيمات العمل الإداري، وتكليف المعلمات بالمهام والمسؤوليات إدارية ليس من تخصصهن، ونظام الإدارة ليس به المرونة الكافية الميسرة للعمل ويرجع ذلك بسبب الروتين العام السائد والتشدد في القوانين والأنظمة الإدارية، وكثرة القرارات الوزارية المنظمة بالعمل برياض الأطفال، فالنمط الإداري السائد برياض الأطفال هو النمط المركزي الذي يلزم جميع المعلمات الرجوع الي المدير حين اتخاذ أي قرار، ويسير العمل حسب ما تصدره الإدارة من أوامر وتعليمات، والأغلب بعض المديرين والمعلمات غير متخصصين وعلي عدم وعي بطبيعة العمل برياض الأطفال، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ودراسة، نتائج دراسة عز الدين وصالح ناصر (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن الهيكل التنظيمي يعاني من بعض المشكلات ومنها غياب توصيف الوظائف وغياب الخارطة التنظيمية بالعمل، ونتائج دراسة صفاء طلب (٢٠١٧) التي توصلت الي تدني عام في واقع بعض العمليات الإدارية والمركزية الشديدة من قبل إدارة رياض الأطفال في مصر.

جدول (٤)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثاني (نمط القيادة) (ن = ٤٣٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	يساعد نمط القيادة بالروضة علي تلبية احتياجات المعلمات إدارياً.	126	200	107	885	0.68	٣
٢.	تسمح إدارة الروضة للمعلمات بإبداء رأيهن.	142	144	147	861	0.66	٤
٣.	تلتزم المعلمات بالتعليمات والأنظمة الإدارية بالروضة.	204	124	105	965	0.74	١
٤.	تشرك إدارة الروضة المعلمات في إعداد الخطط والأنشطة المقدمة للأطفال	141	219	73	934	0.72	٢
الدرجة الكلية للبعد					3645	0.70	
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣					الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١		

يتضح من جدول (٤):

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة في عبارات البعد الثاني (نمط القيادة) ما بين (٠,٦٦) : (٠,٩٣).

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠,٧٠) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في نمط القيادة.

- حيث جاءت العبارة (٣) والتي تنص علي (تلتزم المعلمات بالتعليمات والأنظمة الإدارية بالروضة)، والعبارة (٤) والتي تنص علي (تشرك إدارة الروضة المعلمات في إعداد الخطط والأنشطة المقدمة للأطفال) أعلي من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في بعد نمط القيادة.

وقد يرجع ذلك الي حرص إدارة رياض الأطفال علي تطبيق القواعد والقوانين الإدارية المنظمة لصالح العمل فالمعلمات يلتزم بالنظام والتعليمات حرصاً علي صالح العمل، وتهتم إدارة الروضة بمشاركة المعلمات في إعداد

الخطط المنظمة لصالح العمل للاستفادة من آرائهن وخبراتهم التربوية والتعليمية تجاه الأطفال، وتشرك الإدارة المعلومات في إعداد الأنشطة التعليمية المقدمة للأطفال لمعرفة قدرات وميول وخصائص الأطفال المختلفة، وطرق تقديمهن للأنشطة بطريقة سلسلة تتناسب مع قدرات الأطفال وتلائم احتياجاتهم وميولهم في مراحل نموهم المختلفة.

- حيث جاءت العبارات (١): والتي تنص علي (يساعد نمط القيادة بالروضة علي تلبية احتياجات المعلمات إدارياً) والعبارة (٢): والتي تنص علي (تسمح إدارة الروضة للمعلمات بإبداء آرائهن) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في بعد نمط القيادة. وقد يرجع ذلك الي أن نمط القيادة برياض الأطفال يعاني من بعض القصور في تلبية وتوفير احتياجات المعلمات الإدارية ويعاني من بعض التسلط في الإدارة؛ فالمديرين يقومون بإعطاء التعليمات والأوامر دون الرجوع للمعلمات وعلي المعلمات تنفيذها وأتباع التعليمات، فالمعلمات يعانون من بعض التسلط وعدم الحرية بمشاركة وإبداء آرائهن داخل العمل وهذا النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي أو بسمي آخر النمط البيروقراطي، النمط المتبع داخل مؤسسات رياض الأطفال.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سماح السيد (٢٠١٨) التي توصلت نتائجها الي بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تتيح الفرصة للمعلمين علي المشاركة في اتخاذ القرار بمحافظة المنوفية بمصر، ونتائج دراسة هاني السيد (٢٠٠٩) التي توصلت الي أن إدارات رياض الأطفال تعاني من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط، الأمر الذي يميزها بالبيروقراطية والروتين الإداري بمصر.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة إيمان بنت خليل (٢٠١٩) أن درجة ممارسة مديرات للقيادة التشاركية كانت عالية بمدينة تبوك. ومع نتائج دراسة حسني سالم (٢٠١٩) أن النمط القيادي الديمقراطي جاء بدرجة عالية.

جدول (٥)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثالث (التكنولوجيا المستخدمة) (ن = ٤٣٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	تطبق إدارة الروضة الإدارة الإلكترونية بالروضة.	78	165	190	754	0.58	٤
٢.	تحرص إدارة الروضة علي التطوير المستمر للوسائل للتكنولوجية المستخدمة بالروضة.	95	187	151	810	0.62	٣
٣.	تشجع إدارة الروضة المعلمات علي استخدام الوسائل التكنولوجية المتنوعة باستمرار في الأنشطة التربوية.	124	230	79	911	0.70	١
٤.	تعقد إدارة الروضة دورات تدريبية لتنمية قدرات المعلمات علي توظيفهن الوسائل التكنولوجية الحديثة في الأنشطة المقدمة للأطفال.	129	208	96	899	0.69	٢
الدرجة الكلية للبعد					3374	0.65	
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣					الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١		

يتضح من جدول (٥):

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة في عبارات البعد الثالث (التكنولوجيا المستخدمة) ما بين (٠,٥٨ : ٠,٧٠).

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠,٦٥) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في بعد التكنولوجيا المستخدمة.

حيث جاءت العبارة (٣) والتي تنص علي (تشجع إدارة الروضة المعلمات علي استخدام الوسائل التكنولوجية المتنوعة باستمرار في الأنشطة التربوية)، والعبارة (٤) والتي تنص علي (تعقد إدارة الروضة دورات تدريبية لتنمية

قدرات المعلمات علي توظيفهن الوسائل التكنولوجية الحديثة في الأنشطة المقدمة للأطفال)، تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققهم بدرجة متوسطة في بعد التكنولوجيا المستخدمة.

وقد يرجع ذلك الي ضعف وعي رياض الأطفال بأهمية توفير واستخدام التكنولوجيا الحديثة برياض الأطفال، وضعف وعي المعلمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وبالرغم من عقد برامج ودورات تدريبية مختلفة ولكن هذه التدريبات المتخصصة للتدريب علي التكنولوجيا ليست بالقدر الكافي الذي تحتاجه المعلمات، ويرجع ذلك بسبب قلة توافر الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة لقلة الميزانية المحددة والتي لا تكفي لشرائها، وترتب علي ذلك أن معظم المعلمات غير مؤهلات للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومع ذلك تشجع إدارات رياض الأطفال علي استخدام الوسائل التكنولوجية حسب الإمكانيات المتاحة لكل روضة

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسام سمير (٢٠٠٨) التي أكدت نتائجها علي قلة البرامج التدريبية الموجه للمعلمات علي التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة

- كما جاءت العبارات (١) والتي تنص علي (تطبق إدارة الروضة الإدارة الإلكترونية بالروضة)، والعبارة (٢) والتي تنص علي (تحرص إدارة الروضة علي التطوير المستمر للوسائل للتكنولوجيا المستخدمة بالروضة)، أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في بعد التكنولوجيا المستخدمة.

وقد يرجع ذلك الي عدم الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في رياض الأطفال، وضعف الميزانية المحددة في رياض الأطفال لشراء وتوفير شبكات الأنترنت العنكبوتية والأجهزة والتقنيات والوسائل الإلكترونية الحديثة داخل الروضات، وقد يرجع أيضاً الي إهمال الإدارة لمتابعة وتوفير الإمكانيات الحديثة في قاعات النشاط لرياض الأطفال أو تأخير استجابة الإدارة العليا لطلب المدير الخاص؛ ونظراً لأن الواقع العام الوسائل التكنولوجية غير متوفرة، ولذلك تحاول إدارة الروضة صيانة الأجهزة والوسائل التكنولوجية المتاحة القديمة المتهاكة إن وجدت، وحيث تحاولن المعلمات بتقديم المعلومات للأطفال بأقل الإمكانيات المتاحة المتوفرة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة نجاه علي (٢٠١٧) افتقار رياض الأطفال للتقنيات الحديثة، ومع نتائج دراسة عبد المهدي علي وخالد إبراهيم (٢٠١٢) وجود ضعف لدي معلمات رياض الأطفال بعمان بشكل عام في مجال استخدام التكنولوجيا والمعدات والبرمجيات في رياض الأطفال

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عاطف فليح (٢٠١٩) أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية كانت مرتفعة.

جدول (٦)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات)
(ن = ٤٣٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	تهتم إدارة الروضة بمشاركة آراء المعلمات قبل اتخاذ القرارات بالعمل	127	197	109	884	0.68	٢
٢.	تتشارك المعلمات في عملية تقييم أدائهن ذاتياً.	100	188	145	821	0.63	٤
٣.	تشارك المعلمات مع إدارة الروضة في تحديد الاحتياجات اللازمة لهن في العمل.	125	187	121	870	0.67	٣
٤.	تستثمر إدارة الروضة مقترحات المعلمات في اتخاذ القرارات الفعالة بالعمل.	131	203	99	898	0.69	١
الدرجة الكلية للبعد					3473	0.67	
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣					الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١		

يتضح من جدول (٦):

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة في عبارات البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) ما بين (٠,٦٣ : ٠,٦٩).

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠,٦٧) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

حيث جاءت العبارة (١)، (٢)، (٣)، (٤) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققهم بدرجة متوسطة في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد يرجع ذلك الي قصور بعض إدارات رياض الأطفال بالاهتمام بمشاركة آراء المعلمات في القرارات المنفذة للعم، وتصدر الإدارة القرارات المنفذة للعمل دون الرجوع لآراء المعلمات أو مشاركتهن في قرارات العمل، وتقوم الإدارة بتلبية احتياجات العمل حسب الإمكانيات المتاحة لكل روضة، وقصور رياض الأطفال وضعف مشاركة المعلمات بعضهن ببعض في عملية تقييم أدائهن بسبب اعتمادهن علي التقييم التوجيهي فقط.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة لافي صالح (٢٠١٨) أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة ماجد السفيناني (٢٠١٢) أن درجة المشاركة في القرارات المدرسية كانت متوسطة وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عوض بن عوض وعبد الواحد سعود (٢٠١٩) التي أكدت نتائجها أن تطبيق صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة كبيرة، ونتائج دراسة عبد الله حسن (٢٠١٦) وأن مستوي المناخ التنظيمي واتخاذ القرار يمارس بدرجة عالية في مدارس البنين. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع أنظمة واضحة في التعامل مع المعلمين من قبل قائد المدرسة لكي يشعرهم بالعدالة في التعامل واتباع الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات الرسمية

جدول (٧)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لأبعاد استبيان المناخ التنظيمي (ن = ٤٣٣)

م	الأبعاد	الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
١.	الهيكل التنظيمي	3548	0.69	٤
٢.	نمط القيادة	3645	0.70	٣
٣.	التكنولوجيا المستخدمة	3374	0.65	٦
٤.	المشاركة في اتخاذ القرارات	3473	0.67	٥
	الدرجة الكلية للاستبيان	14040	0.68	
	الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١	

يتضح من جدول (٧):

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة الدراسة في أبعاد استبيان المناخ التنظيمي ما بين (٠,٦٥ : ٠,٧٠).

- حيث جاءت أبعاد (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا المستخدمة) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققهم بدرجة متوسطة في واقع المناخ التنظيمي.

- كما جاء نسبة الاستبيان ككل (0.68) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع المناخ التنظيمي.

وقد يرجع ذلك الي أن درجة واقع المناخ التنظيمي برياض الأطفال هو المناخ المتوسط الذي يتبعه بعض القصور في أبعاده مما يعوق تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال بالشكل الكبير الذي كان من المفترض أن يتحقق، وهذا ما أكدته نتائج دراسة حسين بن علي (٢٠١٤) أن درجة تفعيل أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطاً وأختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة أحمد يونس (٢٠١٤) أن واقع المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة.

الإجابة علي السؤال الثاني الذي ينص علي:

س٢: ما التصور المقترح لتطوير المناخ التنظيمي برياض الأطفال الملحق بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلماتها؟

وفيما يلي تفصيل للتصور المقترح:

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تعد معلمة رياض الأطفال عاملاً بشرياً هاماً في تربية الطفل وتوجيهه ومساعدته علي التكيف والانسجام مع المجتمع، فهي تقوم بدور هام نحو التربية البناءة للطفل، وتقوم بمد العون له في جميع الأوقات وتمنحه الحب والعطف والحنان، نظراً لطبيعة عملها كونها بديلة للأم داخل مؤسسات رياض الأطفال.

ويمثل المناخ التنظيمي وصفاً لخصائص بيئة العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال، فإما أن يعزز الشعور بالرضا الوظيفي للمعلمات فيشكل بيئة داعمة لهن، إما أن يكون عاملاً معيقاً للشعور بعدم الرضا الوظيفي لهن، لذا كان من الضروري الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي جيد مناسب يلائم طبيعة عملها داخل رياض الأطفال. وقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن واقع المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وذلك نتيجة لبعض القصور في أبعاد المناخ التنظيمي وسيتم تناول آليات التنفيذ المقترحة التي تقع علي عاتق كل جهة لمواجهة هذه المشكلة في هذا البحث.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح الي تقديم تصور يساعد رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي مما يحقق رضا المعلمات واستقرارهم الوظيفي لذا يهدف التصور المقترح الي:

١. تطوير وتحسين المناخ التنظيمي للعاملين داخل رياض الأطفال.

٢. تحقيق أبعاد المناخ التنظيمي برياض الأطفال.

ثالثاً: ملامح التصور المقترح:

يشمل ملامح التصور المقترح علي ما ينبغي أن يكون عليه بعض العمليات الإدارية برياض الأطفال وهي:

أ- الهيكل التنظيمي:

- مرونة الهيكل التنظيمي لكي يلائم طبيعة المرحل التعليمية برياض الأطفال.
- توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف التربوية بمؤسسات رياض الأطفال.
- تبني سياسات إدارية مرنة لتلائم مستجدات وظروف العمل.
- تحديث وتقسيم وحدات العمل وتجميع الوظائف بحيث تخدم أهداف المعلمات والعمل.
- أن يسمح الهيكل التنظيمي بالتفويض الفعال للسلطة.
- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المسؤوليات الي الهيكل التنظيمي الشبكي.

ب- نمط القيادة:

- ممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة الذي يلي وي دعم احتياجات المعلمات.
- تشجيع العمل التعاوني داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- تطبيق العدالة والمساواة في توزيع المهام والمسؤوليات بين جميع المعلمات.
- تفويض بعض السلطات والصلاحيات للمعلمات الأجدر بالمهام.
- تعزيز العلاقات الانسانية بين المعلمات والإدارة بروح من المودة والألفة.
- عقد اجتماعات دورية مع المعلمات لمناقشة مستجدات العمل وتلبية احتياجاتهن الإدارية

ت- المشاركة في اتخاذ القرارات:

- مشاركة آراء المعلمات في ترشيد القرارات الخاصة بالعمل برياض الأطفال.
- استثمار إدارة الروضة مقترحات المعلمات في اتخاذ القرارات الفعالة بالعمل.
- مشاركة إدارة الروضة لآراء المعلمات في تحديد احتياجاتهن الإدارية في العمل.
- اتباع الخطوات العلمية الصحيحة في اتخاذ القرارات بالعمل.

ث- التكنولوجيا المستخدمة:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية برياض الأطفال وتوفير الشبكات العنكبوتية.
- توفير الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة والعمل علي تطويرها وتحديثها المستمر.
- تهيئة غرف مخصصة لاستخدام للأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- الصيانة الدورية للأجهزة والوسائل التكنولوجية المستخدمة.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في الأنشطة المقدمة للأطفال.
- تدريب المعلمات علي الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

١- علي المستوي التخطيطي لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التابعة لها:

- هيكلة القوانين المحددة لرياض الأطفال، وتحديد أنظمة عمل مرنة لتلائم وتناسب الظروف البيئية الداخلية للمناخ التنظيمي برياض الأطفال.
- الاهتمام بأساليب الرقابة العامة والرقابة الإدارية لمتابعة سير العملية التربوية التعليمية ومدي جودتها في تحقيق أهداف رياض الأطفال.
- الاهتمام ببناء روضات ذات بناء مستقل وزيادة عدد القاعات فيها لحل مشكلة كثافة الأطفال في حبرات النشاط ووضع معايير لضبط أعداد الأطفال داخل حبرات النشاط.
- زيادة الميزانية المخصصة لرياض الأطفال من قبل وزارة المالية والرقابة علي صرفها فيما وضعت من أجله.
- إعداد الأكاديمية المهنية للمعلم برامج تدريبية تطويرية وأكاديمية متنوعة بصفة مستمرة لتدريب معلمات رياض الأطفال وتطوير كفاءتهن ومهارتهن المهنية والإدارية.
- إلزامية التعليم الإلكتروني برياض الأطفال

٢- علي المستوي التنفيذي لرياض الأطفال:

- تبني هيكل تنظيمي مرن يتصف باللامركزي يخدم تحقيق أهداف رياض الأطفال.
- توفير الأجهزة الحديثة وشبكات الأنترنت لتطبيق الإدارة الإلكترونية برياض الأطفال
- دعم العمل الديمقراطي والاهتمام بمشاركة آراء المعلمات واستثمار آرائهن داخل العمل.
- عقد اجتماعات دورية مع المعلمات لمناقشة مستجدات العمل وتلبية احتياجاتهن الإدارية
- العدالة في المعاملة بين المعلمات وصدق الإدارة وصراحتها مع المعلمات.
- تشجيع معلمات رياض الأطفال بمكافأتهن علي التطوير والابداع بالعمل والمدح والثناء عليهن وتكريمهن بتقديم شهادات تقدير علي اعمالهن المتميزة.
- تفعيل قرارات وزارة التربية والتعليم برقمنة وتفعيل التعليم الإلكتروني وتوظيفها في الأنشطة المقدمة للأطفال.

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح، والحلول المقترحة:

الحلول المقترحة	معوقات التنفيذ
تطوير الهيكل التنظيمي برياض الأطفال بانتقال الإدارة من الهياكل الهرمية الي الشبكات الأفقية سريعة التفاعل، وأتباع نمط الإدارة المعاصر الذي يخلط بين النمط المركزي والا مركزي لكي يحقق الكفاءة والفاعلية والمرونة في الأنظمة	جمود الهيكل التنظيمي برياض الأطفال وتسلط الإدارة والمركزية الشديدة في تطبيق اللوائح والقوانين.
توفير البنية التقنية التحتية بالأجهزة التكنولوجية الحديثة والاستمرار علي تحديثها، وزيادة الوسائل التعليمية الحديثة المتنوعة، وتوفير شبكات أنترنت فائقة السرعة.	نقص توافر الوسائل والأدوات والأجهزة التكنولوجية اللازمة للعمل برياض الأطفال.
إعداد دورات تدريبية لمديري رياض الأطفال لتدريبهم علي ممارسة القيادة الديمقراطية في الإدارة وأهمية ممارسة هذا النمط في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات.	الأوتوقراطية المتبعة في نمط القيادة برياض الأطفال.
زيادة الميزانية المخصصة برياض الأطفال بعمل صناديق تمويلية من جهة الدولة والاستثمارات الخاصة والتبرعات من النفقات الخاصة.	ضعف الميزانية المخصصة برياض الأطفال

سادساً: البحوث المقترحة:

- ١- المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.
- ٢- المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدي مديري رياض الأطفال.
- ٣- الأنماط المناخية السائدة في مؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- تصور مقترح لتحسين للمناخ التنظيمي برياض الأطفال في ضوء خبرات الدول المتقدمة.

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد جابر حسنين (٢٠١٨): **القيادة الأخلاقية**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- أحمد دوين (٢٠١٤): **إدارة التغير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- أحمد يونس علي أحمد حمودة (٢٠١٤): **المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير**، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد الصفار (٢٠٠٩): **أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد السادس والسبعون، العراق.
- أكرم أحمد رضا الطويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي (٢٠١٥): **المناخ التنظيمي وحلقات الجودة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- إيمان بنت خليل عبد الستار الهندي (٢٠١٩): **القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب**، العدد ١١١.
- إيناس رجب عبدالكريم محمد (٢٠١٣): **تطوير الاتصال الإداري بين معلمات وموجهات رياض الأطفال دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير**، جامعة المنيا، كلية التربية قسم تربية الطفل، مصر، المنيا.
- السيد عبد القادر (٢٠١٥): **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، عمان، الأردن.
- حسام سمير عمر إبراهيم (٢٠٠٨): **التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية، رسالة دكتوراه**، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.
- حسني سالم (٢٠١٩): **الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الانسانية**، جامعة النجاح الوطنية، المجلد ٣٣، العدد ٢.
- حسين بن علي بن خادم المزماني (٢٠١٤): **تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير**، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، عمان.
- حسام طه وسلمان عكاب (٢٠١٣): **المناخ المدرسي لدى معلمي المراحل الابتدائية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية**، العراق، مجلد ٢٠، العدد ٩، ص ٤٩٤.
- خالد صلاح حنفي (٢٠١٧): **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال أصولها وتطبيقاتها**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة، الإسكندرية، الطبعة الأولى.
- رأفت حمدونة (٢٠١٠): **أثر المناخ التنظيمي علي الابداع لدي العاملين بمجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سماح السيد محمد السيد (٢٠١٨): **تحسين جودة الحياه الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، جامعة المنوفية، كلية التربية، مجلة كلية التربية**، مصر، مجلد ٣٣، العدد ١.
- سليمان حامد (٢٠١٦): **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- صفاء طلب محمد أحمد (٢٠١٧): **تصور مقترح لتطوير بعض العمليات الإدارية للقيادات التربوية برياض الأطفال في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير**، جامعة المنيا، كلية التربية للطفولة المبكرة، مصر.
- طارق عبد الحميد (٢٠١٣): **الإدارة المدرسية الفاعلة**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- عاطف فليح منيزل الجسار (٢٠١٩): **درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد ٣ العدد ٢٨.
- عبد الله حسن محمد العمري (٢٠١٦): **المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، بحوث ومقالات**، جامعة الأزهر، **مجلة كلية التربية**، المجلد ١، العدد ١٧١.
- عبد المهدي علي الجراح وخالد إبراهيم العجلوني (٢٠١٢): **درجة استخدام معلمات رياض الأطفال في عمان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعوائق التي تحول دون استخدامها، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية، الأردن المجلد ١٣، العدد ١.
- عز الدين محمد علي عيسى (٢٠١٧): **الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا-مشكلاته وسبل تطوره من وجه نظر مديري المدارس ومساعدتهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، مجلد ٢٥، عدد ٢.

- علي الجسار ووجدان محمد (٢٠١٦): **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- عوض بن عوض محمد العيسى وعبد الواحد سعود الزهراني (٢٠١٩): **درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم**، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، المجلد ٣٥، العدد ٦.
- عهود فلاح الهبيدة (٢٠١٩): **أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين**، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٧، العدد ٥.
- فريده محمد غزالي سالم الأندونوسي (٢٠١٩): **المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى-دراسة ميدانية**، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة أم القرى، السعودية، العدد ٢٠، الجزء ١٤.
- فصيل مدعث غلاب العازمي (٢٠١٦): **المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره علي اتخاذ القرار**، جامعة الزقازيق، كلية التربية، **بحوث ومقالات**، العدد ٩٢.
- لافي صالح عقيل المخاريز (٢٠١٨): **درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق**، دراسات العلوم التربوية، **الجامعة الأردنية عمادة الدراسة العلمي**، مجلد ٤٥، العدد ٢.
- ماجد السفيناني (٢٠١٢): **درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الطائف، السعودية.
- محمد العجمي وحسن حسان (٢٠١٣): **الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
- محمود العميان (٢٠١٣): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان، الأردن.
- محمد حمادات (٢٠٠٨): **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مشاري ظاهر الحسيني وعبد الله عيد القصاب وحجاج مبارك العجمي (٢٠١١): **مستوي المناخ التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت**، جامعة حلوان، **مجلة كلية التربية**، بحوث ومقالات، مجلد ١٧، العدد ٢.
- مصطفى محمود وشاهر زيب (٢٠١٣): **دور معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الطلاب**، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية**، جامعة جرش، الأردن، المجلد الثالث عشر، العدد ٢.
- مصطفى يوسف كافي (٢٠١٢): **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا -دمشق.
- نجاه علي علي الهنشير (٢٠١٧): **دور الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال في توفير متطلبات العملية التعليمية بشعبة طرابلس**، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلد ١٨، العدد ٥٨.
- هاني السيد محمد العزب (٢٠٠٩): **تطوير إدارة مؤسسات رياض الاطفال في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، رسالة دكتوراه، كلية رياض الأطفال، جامعه القاهرة، مصر.
- هشام راغب (٢٠١٨): **تفعيل دور الإدارة المدرسية في مواجهة مشكلات المناخ التنظيمي في المدرس الدولية بمصر**، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.
- هناء محمد عبد الرحيم (٢٠٠٦): **دمج التكنولوجيا في أنشطة رياض الأطفال**، دار الكتب الحديث، القاهرة.
- واصل جميل (٢٠٠٨): **الإدارة المدرسية الفعالة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢): **إدارة المدرسة وإدارة الفصل_ أصول نظرية وقضايا معاصرة**، **المجموعة العربية للتدريب والنشر**، القاهرة، الطبعة الأولى.
- يوسف جلولي (٢٠١٢): **إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، مجلد ٤ العدد ١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Asif, T.(2011):"What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars"
Journal of Business Research,64,pp,454-459
- Chiang,T. and Birtch (2011): Reward Climate And It Its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes, **International Journal of Hostility Management**, 30,pp,3-9.
- De Conick (2011): The Effects of Ethical Climate On Organizational Identification, Supervisory trust, and turnover among salespeople, **Journal of Business Research**, volume64, Issue 6, pp.617-624.
- Gupta, Anita (2008): Organizational climate study, **Master Thesis, Institute Of Rural Management**, Ana ND, India.
- Susan, and Brian, and Laura (2007): "Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Public Service " **Academy of Management Journal**,vol.27,No.2.
- Housack, B, Hall, D, paradise, D, Courtney (2012): A Look Toward the Future , Decision Support Systems Research is Alive and Well" ,
Journal of the Association for Information Systems, Vol 13, Issue5