

واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة في ضوء التحول الرقمي

أ.د/ سعدية يوسف الشرقاوى

أستاذ أصول التربية المتفرغ بقسم العلوم التربوية – كلية التربية للطفولة المبكرة –
جامعة بورسعيد

أ.د/ زينب محمد موسى السماحى

أستاذ أصول التربية المتفرغ بقسم العلوم التربوية – كلية التربية للطفولة المبكرة –
جامعة بورسعيد

أ/ ندى أحمد لطفى عشعش

باحثة ماجستير بقسم العلوم التربوية – جامعة بورسعيد

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة (الجزء الأول)

العدد السادس والثلاثون (أول يوليو – آخر سبتمبر ٢٠٢٥م)

(ISSN.Print:2735-5659) – (ISSN.OnLine:2735-5667)

سعدية يوسف الشرقاوى ، زينب موسى السماحى ، ندى أحمد عشعش .
(٢٠٢٥). واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة في ضوء التحول الرقمي .
المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بورسعيد، (36)، الجزء
الأول، أول يوليو إلى آخر سبتمبر، ٢٧٨-٣٥٧.

ملخص البحث :

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة بورسعيد في ضوء متطلبات التحول الرقمي، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون اكتساب المعلمات لهذه الثقافة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت أدواته في استبانة مكونة من محورين رئيسيين: الأول لقياس واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال، والثاني لرصد المعوقات التي تحول دون تحقيقها في ظل التحول الرقمي، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠٠) معلمة، وأظهرت النتائج وجود قصور نسبي في مستوى الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي تمثل في ضعف التدريب على المهارات الرقمية، قصور في البنية التحتية التقنية الملائمة، وضعف الوعي بأهمية التغيير الرقمي في المؤسسات التربوية. كما كشفت النتائج عن الحاجة إلى برامج تطوير مهني متخصصة تدعم دمج التكنولوجيا بالثقافة التنظيمية داخل الروضات.

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية- معلمات الروضة- التحول الرقمي .

The Reality of Organizational Culture among Kindergarten Teachers in Light of Digital Transformation

Abstract

The current study aimed to identify the reality of organizational culture among kindergarten teachers in Port Said Governorate in light of the requirements of digital transformation, and to reveal the most prominent obstacles that prevent teachers from acquiring this culture. To achieve this, the researcher used the descriptive approach, and its tools were represented in a questionnaire consisting of two main axes: the first to measure the reality of organizational culture among kindergarten teachers, and the second to monitor the obstacles that prevent its achievement in light of the digital transformation. It was applied to a sample of (200) teachers, and the results showed a relative deficiency in the level of organizational culture among kindergarten teachers in light of the digital transformation, represented by weak training in digital skills, a deficiency in the appropriate technical infrastructure, and weak awareness of the importance of digital change in educational institutions. The results also revealed the need for specialized professional development programs that support the integration of technology with organizational culture within kindergartens.

Keywords: Organizational Culture, Kindergarten Teachers, Digital Transformation.

مقدمة

تُعد معلمة رياض الأطفال العنصر الأهم في تشكيل شخصية الطفل في مراحله المبكرة، حيث تلعب دوراً رئيساً في تنمية مهاراته النفسية والاجتماعية والعقلية، وتوفر بيئة مستقرة تعزز لديه الشعور بالأمان والانتماء. كما تسهم في غرس القيم الدينية والوطنية وتعليم السلوكيات اليومية من خلال أنشطة تعليمية وتربوية هادفة، مما يجعلها قدوة للطفل في سلوكياته وتفاعلاته مع محيطه.

وتأتي الثقافة التنظيمية لتشكّل الإطار العام الذي يحكم سلوكيات المعلمات داخل الروضة، فهي تمثل منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تحدد طبيعة العلاقات بين العاملين، وتسهم في تحقيق التماسك المؤسسي والتوجيه نحو الأداء الفعّال، (العنود الغصوري، ٢٠٢٠)، وقد أكدت الأدبيات التربوية على أن الثقافة التنظيمية تُعد من أهم محددات نجاح المؤسسات التعليمية، لما لها من تأثير مباشر في مستوى الرضا والانتماء المهني وتعزيز الفاعلية التنظيمية (Ginea et al., 2015).

من جهة أخرى، فإن التطورات التكنولوجية المتسارعة تفرض على المؤسسات التعليمية، ومنها رياض الأطفال، ضرورة التكيف مع متطلبات التحول الرقمي الذي يُمثل حجر الزاوية في الثورة الصناعية الرابعة. ويُعد التحول الرقمي نهجاً حديثاً يركز على توظيف الأدوات التقنية لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتقليص الفجوة بين أطراف العملية التعليمية، مما يُمكن الطفل من التفاعل الرقمي والمشاركة الفاعلة في بيئة تعليمية مرنة (الزين، ٢٠١٦).

ويتطلب التحول الرقمي في تعليم الطفولة المبكرة ليس فقط تبني التكنولوجيا، بل أيضًا إجراء تعديلات إدارية وتربوية، ومنها تبني الثقافة التنظيمية داخل الروضة (Inayati et al., 2025)؛ لذلك فقد أصبح من الضروري دمج التحول الرقمي في البيئة التعليمية للروضات، ليس فقط لتطوير عملية التعلم، بل أيضًا لدعم البنية التنظيمية وتمكين العاملين من المهارات الرقمية، حيث يساهم في تعزيز العمل التعاوني والتواصل المؤسسي، ما ينعكس إيجابيًا على أداء المعلمات والمؤسسة ككل. وقد أكدت دراسة رشا محمود (٢٠٢٤) على أن المؤسسات التربوية تلعب دورًا مهمًا في دعم التحول الرقمي الذي يساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين آليات التواصل. كما أوصت دراسة شيخة العجمي (٢٠٢٣) بضرورة تعزيز ثقافة التحول الرقمي لتهيئة مجتمع الروضة لفهم أهمية التقنيات في العملية التعليمية والإدارية.

وفي ضوء ما تقدم، يظهر أن تحقيق الثقافة التنظيمية بين معلمات رياض الأطفال يتطلب دمج التحول الرقمي كأداة فاعلة لدعم الأداء المؤسسي. فاعتماد المعلمة لأساليب رقمية مرنة ومبتكرة يُعزز من توافقها مع قيم الانفتاح والتجديد داخل بيئة الروضة، كما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق أهداف الطفولة المبكرة. ويُعد التحول الرقمي وسيلة لرفع وعي المعلمات وتدعيم قيم الإبداع والتطوير المهني، بما يضمن تأسيس بيئة تعليمية متطورة تواكب المستجدات التقنية المتسارعة.

مشكلة الدراسة:

تشهد مؤسسات رياض الأطفال تغيرات متسارعة بسبب التحول الرقمي، ما يفرض إعادة النظر في البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية التي تُعد ركيزة أساسية لتوجيه سلوك العاملين وتعزيز الانتماء المهني، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في ترسيخ هذه الثقافة داخل بعض الروضات كما ذكرها بعض

الدراسات منها دراسة (العباسي، ٢٠١٦؛ الطائي، ٢٠١٧؛ نصر وبغداد، ٢٠٢١) وتتمثل في ضعف ثقافة العمل الجماعي، وتباين الالتزام بالقيم المؤسسية، إضافة إلى انخفاض الانتماء المهني لدى المعلمات، جميعها مظاهر تعكس خللاً يؤثر سلباً على البيئة التعليمية وعلى تنشئة الطفل.

ويرتبط هذا القصور جزئياً بضعف توظيف أدوات التحول الرقمي في الروضات، حيث لم يتم استثمار الإمكانيات الرقمية بالشكل الأمثل لتعزيز التفاعل والتواصل المهني (سيد وعبد القادر، ٢٠٢٠)، كما يتضح أن هناك قصوراً في التدريب الرقمي وغياب خطط تطوير مهني تواكب التقدم التقني، مما يدفع بعض المعلمات للعزوف عن تبني ممارسات تنظيمية حديثة. (Guillen & Fernandez, 2020)

ويؤدي غياب التمكين الرقمي إلى تعزيز المعوقات التنظيمية، مما يستدعي دمج التحول الرقمي كمسار داعم للثقافة التنظيمية وتحقيق بيئة تعليمية مستقرة (خليفة، ٢٠٢٠)، وتظهر بعض الدراسات ضعفاً في البرامج التدريبية الموجهة لتنمية المهارات الرقمية لدى المعلمين، وهو ما يُعد عائقاً أمام التطوير المؤسسي الحقيقي مثل دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠١٩؛ الغامدي والرويلي، ٢٠٢٠؛ اليامي، ٢٠٢٠)، كما كشفت دراسة (حامد، ٢٠٢٣) عن ضعف مواكبة المعلمات للمستجدات الرقمية، إلى جانب ضعف في البنية التحتية الرقمية لمؤسسات رياض الأطفال.

مما سبق يتضح قصور الثقافة التنظيمية داخل رياض الأطفال (العباسي، ٢٠١٦؛ الطائي، ٢٠١٧؛ نصر وبغداد، ٢٠٢٢) حيث أشارت الدراسات إلى ضعف ثقافة العمل الجماعي، وتباين الالتزام بالقيم المؤسسية، وانخفاض الانتماء المهني لدى المعلمات، وهذه المظاهر تعكس خللاً تنظيمياً يؤثر سلباً على البيئة التعليمية وعلى تنشئة الطفل؛ بينما بينت دراسات أخرى ضعف البرامج التدريبية لتنمية المهارات الرقمية لمعلمات

رياض الأطفال مثل (الشمري وآخرون، ٢٠١٩؛ الغامدي والرويلي، ٢٠٢٠؛ اليامي، ٢٠٢٠) وهو ما يشكل عائقاً أمام التطوير المؤسسي الحقيقي.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث الحالي، المتمثلة في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء التحول الرقمي، والكشف عن أوجه القصور، والحاجة إلى تطوير هذه الثقافة بما يتناسب مع التغيرات التقنية الحديثة، لتوفير بيئة تعليمية فاعلة تدعم تنشئة الطفل في العصر الرقمي. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال؟
 ٢. ما ماهية التحول الرقمي في مؤسسات رياض الأطفال؟
 ٣. ما واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي؟
 ٤. ما أهم المعوقات التي تحول دون اكتساب معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي؟
 ٥. ما التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي؟
- أهداف الدراسة:**

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال.
٢. التعرف على مفهوم التحول الرقمي لدى مؤسسات رياض الأطفال.

٣. رصد واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي.

٤. رصد المعوقات التي تحول دون اكتساب معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

٥. تقديم تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي.

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية النظرية

١. تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً رئيسياً في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية المؤسسية داخل رياض الأطفال.

٢. قد تساهم الدراسة في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ومدى تأثير التحولات التقنية على بيئة العمل التربوي في الروضة.

٣. تنثري الأدبيات العلمية في مجالي الإدارة التربوية والموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتطوير بيئة العمل برياض الأطفال.

٤. تساهم في بناء أساس علمي يساعد الباحثين والمهتمين بمجال رياض الأطفال على فهم أعمق لمتطلبات الثقافة التنظيمية الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

١. تقديم تصور مقترح قد يساهم في تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء التعليمي والإداري في ظل التحولات الرقمية.

٢. إعداد خطة تدريبية مهنية تستهدف تطوير المهارات التنظيمية والمعرفية للمعلمات وفق متطلبات التحول الرقمي.

٣. قد تساهم نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير بيئة العمل التربوي بشكل يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي.

٤. قد تفيد صناع القرار والمهنيون بمجال الطفولة المبكرة في وضع خطط تطويرية تستجيب للتحويلات التقنية وتحقق التنمية المستدامة في هذا المجال.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

الثقافة التنظيمية:

تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تنظم طبيعة العلاقات التربوية داخل الروضة، سواء بين المعلمات وبعضهن البعض أو بينهن وبين فريق العمل بالروضة وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي، وتسعى المعلمات إلى تجسيدها عملياً بما يُعزز بيئة تربوية بناءً ومتعاونة، وقابلة للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

التحول الرقمي:

تعرفها الباحثة إجرائياً على أنها عملية دمج واعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة داخل المؤسسات التربوية، بما يشمل استخدام الأدوات الرقمية والبرمجيات والأنظمة الإلكترونية بهدف تحسين الأداء الإداري والتربوي في رياض الأطفال، وتسهيل عمليات التواصل والتعلم، ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

محددات الدراسة :

• **الحدود الموضوعية:** تم تناول الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، معلمات رياض الأطفال.

• **الحدود البشرية:** معلمات رياض الأطفال في محافظة بورسعيد وبلغ مجتمع الدراسة (٥١٦) معلمة، بينما بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) معلمة.

• **الحدود المكانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة في إدارات محافظة بورسعيد التعليمية (بور فؤاد - الشرق - الشمال - الجنوب - الضواحي).

• **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥م

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول : الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية عنصرًا حاسمًا في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، إذ تؤثر في القرارات، والقيادة، والتعاون، وتسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية، وفي رياض الأطفال تلعب دورًا محوريًا في بناء بيئة تعليمية إيجابية، من خلال تعزيز سلوكيات المعلمات، ودعم التعاون، وترسيخ القيم التربوية كاحترام التنوع والابتكار، مما يسهم في تنمية مهارات الأطفال منذ سن مبكرة.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفها أسعد أبو حسين (٢٠١٧، ص ٦٦٥) بأنها شبكة من القيم والمعايير والمعتقدات والممارسات التي نشأت نتيجة تفاعل مجتمع المدرسة من معلمين وإدارة وطلاب، وهي ما يُشكل طريقة تفكير المجتمع المدرسي، ويُحدد مشاعرهم وسلوكهم، ويمنح المدرسة تفرّدًا في هيكلها وأسلوبها وبرامجها.

وأشار (Mlinarevic, et al. (2022,p103 إلى أن ثقافة المنظمة تتمثل في الأعراف والقيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين، وما لديهم من تصورات تؤثر على سلوكهم وأداءهم الوظيفي.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الثقافة التنظيمية تُعد إطارًا حاكمًا يجمع بين القيم، والمعتقدات، والعادات التي تُسهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتوحد طريقة تفكيرهم وتفاعلهم، بما يعزز الانتماء والتآغم بين الأفراد، ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما

أنها تمنح المؤسسة خصوصية واستقلالية تميزها عن غيرها، وتجعل منها بيئة خصبة للنمو والتطور المستمر.

أهداف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تأثير السلوك الشخصي للمعلمات، فهي تركز على القيم والمعتقدات التي تأمل الإدارة في غرسها في نفوسهن لصالح عملهن، مثل رعاية العملاء والعمل الجماعي واحترام وقت الآخرين، والإخلاص في العمل، والتوجيه الثقافي قابلية استخدام المنظمة، وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات هذا العمل، وقد أشارت الدراسات إلى أن معلمي رياض الأطفال عبر الثقافات واجهوا باستمرار ضغوطًا عالية في العمل قد تؤثر على جودة الحياة لديهم (Wong, & Zhang, 2014, p100)، لذلك فقد ذكرت سهام شيخاوي (٢٠١٦، ص ١٢٥) أهداف تنمية الثقافة التنظيمية لمعلمات رياض الأطفال فيما يلي:

١. تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها لأن أي هجوم على أحد قواعد السلوك المحددة يعتبر سلوكًا غير مقبول مما يساعد على مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمة.
٢. تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أنه عندما يواجه الشخص موقفًا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقًا لقيمه وثقافته أي أنه من الصعب التنبؤ بسلوك الفرد دون معرفة ثقافة مجتمعه.
٣. تسهل عملية الاتصال من خلال المعتقدات والمبادئ المشتركة لأعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى مستويات أفضل من التعاون والالتزام، ويبسط عملية صنع القرار.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يُنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تطوّرت عبر الزمن من خلال التجربة والخبرة داخل المنظمة، وتم تبنيها وتعليمها للأعضاء الجدد كمبادئ موجّهة تساعد على الاندماج، والتكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق التماسك الداخلي. وهذه الافتراضات تُعد مرجعًا في تحديد ما هو مقبول من تفكير وسلوك داخل المؤسسة (Kimata & Itakura, 2021, 3).

وتكمن أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية في أنها تُسهم في توجيه السلوك الوظيفي نحو الإيجابية، وتدعم التحول من الممارسات غير المرغوبة إلى سلوكيات أخلاقية سليمة. كما تُعد قاعدة قوية لإرساء أخلاقيات العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين على الانخراط الفعّال في أداء مهامهم، إلى جانب العديد من الفوائد التنظيمية الأخرى (Wahyuningsih, 2019, 144)، فقد أسفرت نتائج دراسة Artanti et al. (2025) عن ارتفاع الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال عند تحسين مستوى الثقافة التنظيمية.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف أشكال الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى، نظرًا لتباين أنماط التفكير السائدة فيها، واختلاف طبيعة الأعمال والمهام المنجزة، ويمكن تصنيف هذه الثقافات وفق عدد من الأنواع، على النحو التالي: (جعفر الزبياري، ٢٠٢٠، ١٦٧-١٦٨)

- أ. **ثقافة القوة**: تعتمد على قائد حازم يربط التقدير والترقية بالولاء الشخصي، مما قد يؤدي إلى تراجع الكفاءة لصالح العلاقات الشخصية.
- ب. **ثقافة النظم والدور**: تركز على الانضباط واتباع القوانين الصارمة، مما يعزز الأداء المنظم، ولكن الإفراط في ذلك قد يقتل روح الإبداع.

ج. **ثقافة التعاطف الإنساني** :تقوم على الاحترام والعلاقات الودية بين العاملين، إلا أن التركيز الزائد على العاطفة قد يُضعف الحسم والإنجاز المهني.

د. **ثقافة الإنجاز** :تشجع السعي المستمر للتميز وتحقيق الأهداف، لكن الإفراط في الطموح قد يستهلك الطاقات ويقلل من كفاءة الأداء.

هـ. **الثقافة القوية** :تتميز بتماسك القيم وسرعة الاستجابة المؤسسية، وتقلل من التباين الثقافي الداخلي، مما يعزز التوجه الجماعي نحو الأهداف .

و. **الثقافة الضعيفة** :تفتقر إلى الانسجام حول قيم موحدة، ما يُسبب غموضًا في القرارات ويفتح المجال للاغتراب الوظيفي والإحباط.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تُعبّر الثقافة التنظيمية عن القيم والمعايير الناتجة عن تفاعل المديرين والعاملين، مما يُشكل هوية المؤسسة ويُميز سلوكها عن غيرها، وتُعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تُؤثر في معنويات العاملين وتحفيزهم، وتسهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. ورغم هذه الأهمية، يُواجه بعض القادة صعوبة في فهمها أو إدارتها بفعالية، إما بسبب كثرة المعلومات المتضاربة أو غياب الوعي بكيفية بناء ثقافة قوية ومستدامة، ومن أبرز خصائصها ما يلي: (محمد المغربي، ٢٠١٦، ص ٢٦١).

١. **الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية** : حيث أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون ويعملون معاً، مما يضيف عليها سمات إنسانية تتجلى في القيم، المشاعر، والعلاقات الاجتماعية بينهم.

٢. **الثقافة التنظيمية كثافة اجتماعية** :تنبع من البيئة المجتمعية للمؤسسة وتساعد في تنظيم العلاقات داخلها، وتنعكس في الشعارات والطقوس التي تُميز كل منظمة.

٣. **الثقافة التنظيمية نظام مركب**: تتكوّن من عناصر متداخلة تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات، إلى جانب مظاهر مادية كالهياكل والرموز
 ٤. **الثقافة التنظيمية نظام متكامل**: تقوم على التناسق بين مكوناتها، حيث يؤدي أي تغيير في أحدها إلى تأثير مباشر على الباقي.
 ٥. **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي مستمر**: تنتقل عبر الأجيال داخل المؤسسة، وتتطور مع الزمن دون فقدان للهوية الثقافية.
 ٦. **الثقافة التنظيمية مكتسبة ومتغيرة**: لا تُورث بل تُكتسب بالممارسة، وتتغير بتغير الظروف لتواكب بيئة العمل الحديثة.
- عناصر الثقافة التنظيمية:**

- تتكوّن الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر الأساسية التي تُشكل الإطار العام للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وتنعكس على طريقة عملها وتمييزها عن غيرها. وتتمثل هذه العناصر في:
١. **القيم التنظيمية**: هي قواعد واتفاقيات مشتركة تُوجّه سلوك العاملين، مثل التعاون واحترام الوقت، ويُعد الالتزام بها عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسة (محمد القاضي، ٢٠١٥، ص ١٩٦).
 ٢. **المعتقدات التنظيمية**: تشمل الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وأهمية المشاركة والتعاون، مما يعزز من فاعلية الأداء داخل المنظمة (عبد الرزاق خالدية وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٦٠).
 ٣. **الأعراف التنظيمية**: معايير سلوكية غير مكتوبة لكنها ملزمة، مثل الامتناع عن تعيين الأقارب، وتسهم في ضبط التوازن داخل المؤسسة (Yusuf, 2020, p.16).
 ٤. **التوقعات التنظيمية**: تُجسد العلاقة النفسية بين الموظف والمؤسسة، حيث يتوقع العامل التقدير، بينما تنتظر المؤسسة الالتزام والجهد (عبد الرزاق خالدية وآخرون، ٢٠١٩، ص ٧٤).

محددات الثقافة التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسات التي تناولت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية أن هناك ست محددات رئيسية تؤثر في تشكيل هذه الثقافة داخل المؤسسات، كما أشار إلى ذلك محمد الحريري (٢٠١٦، ١٣١)، وتتمثل في :

١. **التاريخ والملكية**: يُعد تاريخ نشأة المؤسسة وتتابع قياداتها عاملاً حاسماً في بناء ثقافتها، حيث تُسهم تجارب القادة في ترسيخ قيم معينة. كما أن نوع الملكية (خاصة أو عامة) ينعكس على نمط الإدارة وثقافة العمل المتبعة داخل المؤسسة.

٢. **الحجم**: يؤثر حجم المؤسسة في نمط التفاعل والتنظيم الإداري؛ فالمؤسسات الكبيرة تحتاج إلى أنظمة وهيكلية أكثر تعقيداً مقارنة بالصغيرة، مما ينعكس على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

٣. **التكنولوجيا**: تلعب التكنولوجيا دوراً بارزاً في تشكيل الثقافة التنظيمية، إذ تفرض المؤسسات الرقمية ثقافة تقوم على الابتكار والتحديث المستمر، فيما تركز المؤسسات التقليدية على المهارات الخدمية والتفاعل البشري.

٤. **الأفراد**: تمثل توجهات العاملين وقناعاتهم ركيزة أساسية في تشكيل الثقافة، ولا يمكن فرض نمط ثقافي معين إذا لم يقبله الموظفون. كما أن نمط القيادة يسهم في تحديد نوع العلاقات الداخلية ومدى الالتزام بالقيم.

٥. **البيئة**: تتأثر الثقافة التنظيمية بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تفرض هذه البيئات أنماطاً من التفاعل والسلوك تترك بصمتها على ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها في التعامل مع المتغيرات.

٦. **الغاية والأهداف**: ترتبط ثقافة المؤسسة بشكل وثيق بأهدافها؛ فمؤسسة تهدف إلى التميز الخدمي ستُعزز قيم الاهتمام بالعميل، والشفافية، وسرعة الإنجاز، بما يعكس رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.

من خلال استعراض المحددات الستة للثقافة التنظيمية تُظهر أنها مترابطة وتتفاعل فيما بينها لتكوين الثقافة السائدة داخل المؤسسات، حيث تساهم عوامل مثل التاريخ، الحجم، التكنولوجيا، الأفراد، البيئة، والأهداف في تشكيل منظومة القيم والمعتقدات التنظيمية. ويعد توظيف هذه المحددات بصورة منهجية من قبل القيادات الإدارية عاملاً أساسياً في ترسيخ بيئة عمل متماسكة تعزز الولاء المؤسسي وتدعم التميز والتكيف مع التغيرات الحديثة. لذا، يتطلب بناء ثقافة تنظيمية فعالة وعياً إدارياً عميقاً وتوجيهاً استراتيجياً يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية.

المداخل النظرية للثقافة التنظيمية:

شهدت الساحة الأكاديمية مجموعة من الدراسات الواسعة التي تناولت العلاقة بين الثقافة الفردية والسلوك التنظيمي، وأسفرت هذه الجهود عن ظهور العديد من النظريات والنماذج التي تشرح العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والمؤسسات. ومن أبرز هذه المداخل:

١. نظرية روح الثقافة:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن لكل ثقافة تنظيمية روحاً مميزة، تنعكس من خلال مجموعة من السمات والخصائص المجردة التي يمكن تحديدها من تحليل المعطيات الثقافية المخزونة في الوعي الجماعي. وتؤثر هذه الروح على شخصيات القادة والعاملين داخل المؤسسة. (نجية ضنبري، ٢٠١٣، ٣٨)

وقد استنتجت الباحثة أن "روح الثقافة" تمثل إطاراً مرجعياً للقيم المشتركة التي يتبناها معظم أعضاء المنظمة، كما أن جذورها تعود لثقافة المجتمع التي تنعكس على المؤسسة، مما يمنح الثقافة التنظيمية صفتي الاستمرارية والتطور.

٢. نظرية سجية الثقافة:

تركز هذه النظرية على التجارب المكتسبة التي تمنح القيم المشتركة بين الأعضاء معنى عاطفياً، وهي تعبير عن الحالة الاجتماعية والعاطفية التي تؤثر في السلوك الجماعي داخل المؤسسة. وتنمو هذه التجربة من خلال التدريب والممارسة، مما يؤدي إلى تكوين مهارات متجذرة في الشخصية، تؤثر بدورها في المعرفة والسلوك. (عبد السلام حمادوش، ٢٠١٤، ٧٣)

وتعتقد الباحثة أن نظرية سجية الثقافة مرتبطة بالمشاعر والعواطف المليئة بالحب والتعاون بين أعضاء التنظيم، مما يؤثر على سلوكهم ويؤثر على شخصيتهم وأسلوبهم.

٣. نظرية الديناميكية الثقافية:

هذه النظرية تعد تطوراً لنظرية "شين"، وتعتمد على تساؤل محوري: "كيف تنشأ الثقافة؟". وتستند إلى ثلاث مكونات أساسية: الابتكار، القيم، والمعتقدات. وتوضح أن هذه العناصر في حركة ديناميكية مستمرة، وتتفاعل عبر أدوات ثقافية تظهر وتُدرَك وتُشَفَّر وتُفسَّر. (فاطمة دريدي، ٢٠٢٠، ١٧٧)

ومما سبق تُظهر المداخل النظرية المتعددة للثقافة التنظيمية ثراء هذا المفهوم وتنوع أبعاده، حيث تبرز بعض النظريات الجوانب الرمزية والعاطفية، بينما تركز أخرى على الديناميكية والتفاعل داخل المؤسسة، وتؤكد الباحثة أن هذه المداخل تكمل بعضها وتوفر فهماً شاملاً للثقافة التنظيمية كظاهرة إنسانية وتنظيمية معقدة، مما يتيح للمؤسسات التربوية بناء ثقافة مرنة وداعمة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة.

الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

دراسة علي العليمات (٢٠١٧)، بعنوان الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات التي استهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى النمو المهني لدى المعلمات، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديرة ومعلمه، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المدمات على المستوى المتوسط، وامتلاك النمو المهني لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس العامة الأردنية من وجهة نظر المديرات على المستوى المتوسط.

دراسة يوسف شاهين (٢٠١٩)، بعنوان أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرار التي استهدفت معرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى مهارات اتخاذ القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) مدير روضة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات المديرات في استبانة مهارات اتخاذ القرار ودرجاتهن في استبانة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في رياض الأطفال.

أما دراسة وفيقة علي (٢٠١٩)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية: دراسة

ميدانية، فكان الهدف منها التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظة اللاذقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مؤلفة من (٨٢) مديرة، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية جيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات الرياض.

ودراسة جازي العجمي (٢٠٢٠)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت التي سعت إلي التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت علي عينة عشوائية قوامها (٣٥٠) مديرة، وتوصلت الدراسة إلي وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص على أن مديرة رياض الأطفال تتمسك بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل في المرتبة الأولى ، كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة.

وكانت دراسة دعاء هواري (٢٠٢٢)، بعنوان أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مشرفات رياض الأطفال في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر التي استهدفت التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مشرفات رياض الأطفال في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) معلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة

كأداة لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى أنماط الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

كما هدفت دراسة إقبال، قمري، وسوروانتي، Iqbal, Qamari, Surwanti, (2024) بعنوان: الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثر دافعية العمل على أداء معلمي رياض الأطفال، إلى إثبات تأثير الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ودافع العمل على أداء العمل لمعلمي وموظفي رياض الأطفال في يوجياكارتا، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٧ من المشاركين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر من ٦٠% من المشاركين اختاروا مقياس "موافق" على عناصر الاستبيان، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز النتائج والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وتحفيز العمل لها تأثير إيجابي على الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية:

يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال تعد من المتغيرات المحورية المؤثرة في جودة العمل الإداري والتربوي على حد سواء. فقد أشارت دراسة العليمات (٢٠١٧) إلى ارتباطها بالنمو المهني للمعلمات، في حين أكدت دراسة شاهين (٢٠١٩) دورها في دعم مهارات اتخاذ القرار لدى المديرات. كما بينت دراسة وفيقة علي (٢٠١٩) علاقتها الوثيقة بالأداء الوظيفي، بينما ركزت دراسة العجمي (٢٠٢٠) على أثرها في تعزيز الإبداع الإداري. وأكدت دراسة هواري (٢٠٢٢) أن أنماط الثقافة التنظيمية لدى المشرفات جاءت بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية البعد الثقافي في المؤسسات التربوية. أما دراسة Iqbal et al. (2024) فقد وسّعت الإطار

لتشمل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية ودافعية العمل، مؤكدة أثرها الإيجابي المباشر على أداء المعلمين والموظفين. وعند الربط بين هذه الدراسات نجد أنها تتفق على أن الثقافة التنظيمية تتراوح بين المستوى المتوسط والمرتفع، مما يعكس وجود بنية تنظيمية قائمة لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق أثر أكبر على جودة الأداء المؤسسي. كما يظهر أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، الأمر الذي ساعد في قياس اتجاهات عينات واسعة، لكنه قد يكون محدوداً في استكشاف الجوانب العميقة للثقافة التنظيمية التي تتطلب مناهج نوعية أكثر.

وتتضح نقاط الاتفاق بين الدراسات السابقة فيما يلي:

- **الموضوع المشترك:** جميع الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال، لكن كل منها ربطها بمتغير مختلف (النمو المهني - اتخاذ القرار - الأداء الوظيفي - الإبداع الإداري - القيادة التحويلية والدافعية)
- **المنهج:** كل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة.
- **النتائج العامة:** معظم النتائج أظهرت أن الثقافة التنظيمية تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة، وغالباً ما ترتبط إيجابياً بالأداء أو المهارات أو النمو المهني.
- **البيئات:** تنوعت بين الأردن، سوريا، الكويت، فلسطين، وإندونيسيا → ما يبين أن الثقافة التنظيمية قضية تربوية دولية وليست محلية فقط.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. **تأطير المفهوم:** أوضحت هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد بيئة عمل، بل هي عامل مؤثر في النمو المهني، والأداء، والإبداع، واتخاذ القرار.
٢. **تحديد الفجوة البحثية:** معظم الدراسات وصفت المستوى بأنه "متوسط" مما يشير إلى حاجة لمزيد من التدخلات والبرامج التي تدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية.
٣. **الربط بالمتغيرات:** تنوع المتغيرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية (المهني، الإداري، الوظيفي) يعطي مساحة للباحث الحالي للربط بمتغير جديد أو الدمج بين أكثر من بعد.
٤. **الاستفادة المنهجية:** أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، مما يتيح الاستفادة من أدواتها وتطويرها.
٥. **التطبيق العملي:** النتائج يمكن أن تدعم صانعي القرار في وزارات التربية ومؤسسات رياض الأطفال لوضع سياسات أكثر فاعلية تعزز الثقافة التنظيمية وتدعم النمو المهني والإبداع الإداري.

المحور الثاني : التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي محوراً أساسياً لتطوير المؤسسات التعليمية، حيث يعتمد على وضع استراتيجية تركز على الكفاءة والابتكار، من خلال تحويل الأنشطة التقليدية إلى رقمية باستخدام التطبيقات والأنظمة الذكية، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وفي رياض الأطفال يُساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم من خلال دعم التدريس، والتقييم،

وتعزيز التواصل مع أولياء الأمور، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية أكثر تفاعلاً ومرونة.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة ومواجهة التحديات التكنولوجية المعاصرة. كما يوفر موارد تعليمية رقمية تُثري المحتوى التربوي، وتدعم تطوير مهارات المعلمات، وتسهل عملية التقييم والمتابعة. ولذا يُعد التحول الرقمي عاملاً مؤثراً في تعزيز جودة التعليم وتحقيق التميز التربوي في رياض الأطفال.

ويتطلب دمج التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية وجود بيئة عمل مرنة تتبنى التغيير، وتعزز من استعداد المعلمات والمشرفات لتطبيق التقنيات الحديثة ضمن الأنشطة اليومية. فعندما تُبنى ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التحول، تصبح المؤسسات التعليمية أكثر قدرة على تحسين الأداء الإداري والتربوي، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية تفاعلية تعزز من فعالية المعلمات وترتقي بجودة العمل التربوي.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

يتناول مفهوم التحول الرقمي بوصفه عملية استبدال النظم التقليدية بآليات رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، مما يؤثر بشكل مباشر على البنية التنظيمية والموارد البشرية للمؤسسات (السلمي، ٢٠١٥، ص ٥). وفي السياق التعليمي، يُعرف التحول الرقمي بأنه إعادة هيكلة منظومة التعليم من خلال تقنيات مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، بهدف تحسين جودة التعليم وتجربة المتعلمين وأولياء الأمور (وحدة التحول الرقمي، ٢٠٢٠).

كما تؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD, 2019) أن هذا التحول يشمل دمج أدوات رقمية متعددة مثل الاتصال عبر الإنترنت والواقع الافتراضي لتطوير بيئة تعليمية مرنة وتفاعلية. ومن خلال تحليل هذه المفاهيم، يتضح أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد توظيف التكنولوجيا، ليشمل إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وأساليب التفاعل داخل المؤسسات التعليمية، بما يؤدي إلى نشوء ما يُعرف بالمدرسة الرقمية التي تعتمد على القيادة التحولية والتكامل التكنولوجي وتعزيز التعاون والابتكار داخل البيئة التربوية.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي في مؤسسات رياض الأطفال:

- يذكر محمد القرني (٢٠١٨، ٣٥١) أهمية التحول الرقمي فيما يلي:
 ١. يُسهم التحول الرقمي في تحسين الاتصال بين المعلمات والأطفال وأسره من خلال أدوات التواصل الافتراضية التي تتيح تبادل الآراء والمشاركة الفعالة في بيئة تعليمية نشطة.
 ٢. تُمكن الأدوات الرقمية جميع المتعلمين من التعبير بحرية، وتُوفّر أساليب تعليمية متنوعة تناسب مختلف الاحتياجات والأنماط، بما يشمل ذوي الصعوبات التعليمية.
 ٣. يُتيح التحول الرقمي الوصول المستمر إلى المقررات والمعلمين والخبراء في أي وقت ومن أي مكان، مما يُعزز من مرونة التعلم واستمراريته.
 ٤. يسمح التعلم الرقمي بالتعليم عن بُعد عبر المنصات الإلكترونية، مما يوفّر خيارات تعليمية مرنة تتناسب مع ظروف الأطفال المختلفة.
 ٥. يُسهم التحول الرقمي في رفع جودة التعليم والإدارة، ويدعم بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، ويعزز من التميز التربوي والاستعداد للتعلم المستمر.

ومن ثم، فإن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الأداء التعليمي والإداري، ويوفر بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، ويعزز من التميز والمنافسة، كما يدعم بناء مجتمع معرفي قائم على الاستعداد للتعلم المستمر عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة.

ثالثاً: متطلبات التحول الرقمي لدى معلمات رياض الأطفال:

تفرض متغيرات العصر الرقمي على معلمات رياض الأطفال ضرورة امتلاك مهارات حديثة، تُمكنهن من مواكبة التحولات التكنولوجية في البيئة التعليمية، وإعادة صياغة أدوارهن بما يتناسب مع متطلبات التعليم الرقمي، ومن هنا تبرز مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق تحول رقمي فعال داخل رياض الأطفال، منها: (رحاب إبراهيم، ٢٠٢٠، ٢٤٣-٢٤٧)

١. تنمية مهارات معلمات رياض الأطفال في مجال محو الأمية المعلوماتية والرقمية، بما يشمل مهارات الاتصال عبر الوسائط الحديثة والتعاون الرقمي وإدارة المعلومات.
٢. إكساب المعلمات القدرة على استيعاب المصطلحات الرقمية الحديثة، وحل المشكلات التقنية، وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة في البيئة الصفية.
٣. تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية داخل الروضات بشكل يراعي احتياجات الأطفال.
٤. توفير القدرة للمعلمات على توظيف المواد التعليمية الرقمية لدعم تعلم الأطفال بما يتناسب مع أعمارهم وخصائصهم النمائية.
٥. تطوير كفايات المعلمات في تدريب الأطفال على المهارات التكنولوجية الأولية بطرق مناسبة للمرحلة العمرية.

٦. إعداد بيانات تعلم رقمية تفاعلية تخدم أهداف التربية الحديثة لرياض الأطفال، مع تحسين تصميم المواقع والأنشطة الإلكترونية.
 ٧. دعم المعلمات في استخدام طرق التدريس الرقمية عبر أدوات وتقنيات حديثة تساهم في تعزيز التفاعل والإبداع لدى الأطفال.
 ٨. تعزيز قدرة المعلمات على تبني استراتيجيات حديثة لدمج التكنولوجيا مع الأنشطة التربوية اليومية في الروضة.
 ٩. رفع كفاءة المعلمات في إنتاج وتوظيف محتوى تعليمي رقمي تفاعلي يلئم حاجات الأطفال.
 ١٠. تدريب المعلمات على استخدام مكتبات إلكترونية رقمية ومصادر تعلم مفتوحة تدعم التطوير المهني المستمر.
 ١١. إمداد معلمات رياض الأطفال بالمحتوى التربوي الرقمي المناسب، وتحديث بيانات التعلم بما يدعم دمج التقنية بشكل مستدام.
 ١٢. تحفيز المعلمات على استخدام الشبكات التعليمية الإلكترونية لتعزيز التبادل المعرفي مع أقرانهن.
 ١٣. تعزيز مهارات المعلمات في التعلم المستمر الذاتي عبر المنصات الرقمية وبرامج التطوير المهني عن بُعد.
 ١٤. تهيئة برامج إعداد معلمات رياض الأطفال لتشمل تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة الصفوف وتنمية مهارات الأطفال.
- ويتضح مما سبق أن نجاح التحول الرقمي في مؤسسات رياض الأطفال لا يعتمد فقط على تزويد البيئة التعليمية بالتقنيات الحديثة، بل يركز بشكل أساسي على توافر ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على التغيير والابتكار، فالثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تمكين معلمات الروضة من تبني أدوات التحول الرقمي بمرونة، وتعزيز روح التعاون

والانفتاح نحو التعلم الرقمي. ومن هنا، فإن تحقيق التكامل بين تطوير الكفايات الرقمية للمعلمات وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة يمثلان معاً ركيزة أساسية للنهوض بجودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، ومواكبة متطلبات العصر الرقمي .

رابعاً: تحديات التحول الرقمي لدى معلمات رياض الأطفال:

تواجه معلمات رياض الأطفال مجموعة من التحديات التي قد تعيق تفعيل التحول الرقمي في البيئة التعليمية، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي: (زينب علي، ٢٠١٩، ٣١١٢)

١. الافتقار للكفايات التكنولوجية اللازمة، حيث تحتاج معلمات رياض الأطفال إلى امتلاك مهارات تقنية متقدمة تُمكنهن من التعامل مع الوسائط الرقمية بكفاءة، وهو أمر لا يتحقق بالاعتماد على الطرق التقليدية وأساليب التدريس القديمة التي لم تعد تواكب متطلبات التحول الرقمي.

٢. ندرة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة لاحتياجات الأطفال، مع قلة توافر استراتيجيات تفاعلية تدمج التكنولوجيا في تنفيذ الأنشطة الصفية اليومية.

٣. ضيق الوقت المخصص لحصص الروضة، مما يصعب على المعلمات دمج التقنيات الحديثة بفاعلية ضمن الأنشطة التعليمية.

٤. الحاجة إلى توفير فرص تدريبية مكثفة ومستمرة للمعلمات لرفع كفاءتهن الرقمية، من خلال تنظيم ورش عمل عملية متخصصة تركز على استخدام التكنولوجيا في التعلم المبكر.

٥. استخدام بعض المعلمات للطريقة التقليدية في التعليم بشكل يغلب عليه التلقين، بدلاً من توظيف التقنيات الرقمية التي تتيح التعلم التفاعلي وتعزز روح الإبداع لدى الأطفال.

٦. ضعف جاهزية معلمات رياض الأطفال للتعامل مع البيئة الرقمية المتطورة، مما يتطلب إعداد برامج تأهيلية تسهم في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لديهم.

٧. حاجة المعلمات إلى تطوير مهارتهن الذاتية باستمرار لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، خاصة مع الاعتماد المتزايد على الشبكات الإلكترونية والبيئات الافتراضية في العملية التعليمية.

٨. ضعف استراتيجيات التقويم المستخدمة لتقييم تعلم الأطفال في البيئات الرقمية، مما يستدعي توفير أدوات تقييم إلكترونية تواكب طبيعة التعليم الرقمي.

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دعم ثقافة تنظيمية إيجابية داخل مؤسسات رياض الأطفال، تشجع على تبني التحول الرقمي، وتوفر بيئة تعليمية مرنة ومحفزة لمواكبة التطورات التقنية، بما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق مخرجات أكثر فاعلية لطفل الروضة .

الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي:

دراسة فوجت وهولنشتاين (Vogt, & Hollenstein, 2021)

بعنوان: استكشاف التحول الرقمي من خلال اللعب التخيلي في رياض الأطفال، والتي هدفت إلى استكشاف التحول الرقمي من خلال اللعب التخيلي لدى الأطفال في الروضة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تحليل للمجالات التي تشهد تحولاً رقمياً حالياً، وتم تطوير ثمانية مدخلات للعب التخيلي في مجالات التحول الرقمي (مثل الروبوتات والمركبات ذاتية القيادة وإنترنت الأشياء). وتكونت العينة من (١٥) معلمةً من معلمات رياض الأطفال، وتم تصوير مسرحية الأطفال وحُملت باستخدام تحليل التفاعل متعدد الوسائط النوعي لدراسة الطرق التي يُشجع

بها اللعب التخيلي على استكشاف التحول الرقمي بين الأطفال. وأسفرت نتائج الدراسة عن إمكانات اللعب التظاهري للأطفال في استكشاف التحول الرقمي واكتساب الكفاءات الرقمية اللازمة في المستقبل.

أما دراسة هولينشتاين وآخرون Hollenstein et al.

(2022) بعنوان: حل المشكلات والتحول الرقمي: اكتساب المهارات من خلال اللعب التظاهري في رياض الأطفال، فقد استهدفت استكشاف كيفية حل الأطفال في الروضة للمشكلات الرقمية من خلال اللعب التخيلي الموجه. ولتحقيق هدف الدراسة تم تقديم مركز تكنولوجيا المعلومات كأحد أركان اللعب التخيلي في رياض الأطفال، إلى جانب مُدخلات أخرى مثل ركن المنزل الذكي (إنترنت الأشياء) أو المركبات ذاتية القيادة، وتم تسجيل لعب الأطفال بالفيديو، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) طفلاً من أطفال الروضة، وتم تحليل ١٣ ساعة من اللعب بمركز تكنولوجيا المعلومات التخيلي باستخدام تحليل المحتوى. وبينت النتائج أن الأطفال يحددون المشكلات في مواقف اللعب ويحلونها باستخدام استراتيجيات حل المشكلات، مثل ابتكار تطبيقات جديدة وتثبيت برامج.

ودراسة طالب، وعزب (2022) Talep, & Azab, بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجية التعلم الذاتي لتنمية بعض مهارات التحول الرقمي اللازمة لدى طالبة رياض الأطفال المعلمة، والتي هدفت إلى التحقق من فاعلية البرنامج التدريبي القائم على استراتيجية التعلم الذاتي لتنمية بعض مهارات التحول الرقمي اللازمة لطالبات معلمات رياض الأطفال، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) معلمة من رياض الأطفال، وتم تطبيق مؤشر الوعي بمهارات التحول الرقمي لمعلمة معلمة رياض الأطفال، وبطاقة ملاحظة لمهارات التحول

الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى فعالية البرنامج التدريبي القائم على استراتيجية التعلم الذاتي في تنمية مهارات التحول الرقمي لمعلمات رياض الأطفال.

بينما دراسة إينيأتي وآخرون (2025) Inayati et al.
بعنوان: التحول الرقمي في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، فقد
استخدمت نهجًا مختلطًا، يجمع بين استطلاعات الرأي الكمية لـ ١٠٠ معلمة مع مقابلات نوعية شملت ١٠ من مديري مدارس و ٢٠ معلمًا و ٥ موظفين و ١٥ ولي أمر، وتبينت النتائج أن التحول الرقمي حسن إبداع المعلمين بنسبة ٢٣٪، ومشاركة الأطفال بنسبة ١٩٪، وتعاون الوالدين بنسبة ٢١٪ مقارنة بالظروف الأساسية.

ودراسة عبد المجيد، وجعفر، Abdel-Meguid, & Jaafar, (2025)
بعنوان: فاعلية استخدام الفنون المسرحية في تنمية بعض
مهارات حقوق الاتصال وأثره في تعزيز الهوية الوطنية لدى أطفال
الروضة في ضوء التحول الرقمي، وهدفت الدراسة إلى تعرف فاعلية برنامج قائم على استخدام الفنون الأدائية في تنمية بعض مهارات حقوق التواصل وأثره في تعزيز الهوية الوطنية لدى أطفال الروضة في ضوء التحول الرقمي، وتكونت العينة من (٦٠) طفلاً وطفلة من أطفال الروضة، واستخدمت الدراسة اختبار المصفوفات المتتالية، ومقياس مهارات حقوق التواصل لأطفال الروضة المصور، وبطاقة ملاحظة لأبعاده، والبرنامج القائم على الفنون الأدائية، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن فاعلية البرنامج القائم على الفنون الأدائية في تنمية بعض مهارات حقوق التواصل وتعزيز الهوية الوطنية لدى طفل الروضة في ضوء التحول الرقمي.

بينما دراسة باى، وهارتمان (2025) Bay, & Hartman,

بعنوان: التكنولوجيا الرقمية فى رياض الأطفال: ممارسات معلمات رياض الأطفال وتأثيراتها على الأطفال، فقد هدفت إلى تعرف تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية في رياض الأطفال على ممارسات وخبرات الأطفال، واستخدمت الدراسة تحليل الوثائق والمقابلات وتقنيات الملاحظة، وتم الحصول على البيانات من خلال ملاحظة ٦٦ نشاطاً لمدة ١٧ ساعة و ٥٣ دقيقة، وإجراء مقابلات مع (٧) معلمات، كشفت النتائج عن مجموعة واسعة من استخدامات التكنولوجيا الرقمية في رياض الأطفال.

أما دراسة مصطفى وآخرون (2025) Mostafa et al.

بعنوان: معوقات استخدام التكنولوجيا الحديثة من وجهة نظر الطالب المعلم في مرحلة الطفولة المبكرة في ضوء التحول الرقمي، والتي هدفت إلى تحديد معوقات استخدام التكنولوجيا الحديثة من وجهة نظر معلمة الروضة في ضوء التحول الرقمي، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة لتحديد معوقات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل التحول الرقمي، وأشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لمعوقات استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم من وجهة نظر المعلمة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,١٦ من ٣)، وانحراف معياري (٠,٣٥). وجاءت موافقة أفراد العينة على بُعد المعوقات الإدارية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٣٢ من ٣) وانحراف معياري (٠,٤٥).

التعليق على الدراسات السابقة الخاصة بالتحول الرقمي:

كشفت الدراسات السابقة عن اهتمام متزايد بموضوع التحول الرقمي في مرحلة رياض الأطفال، حيث تنوعت زوايا المعالجة بين تنمية مهارات الأطفال والمعلمات، واستخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة. فقد ركزت دراسة (Vogt & Hollenstein (2021 على دور اللعب التخيلي في استكشاف التحول الرقمي، وأكدت على قدرة الأطفال على اكتساب الكفاءات الرقمية من خلال بيئات لعب غنية بالمدخلات التقنية. كما دعمت دراسة (Hollenstein et al. (2022 هذا الاتجاه من خلال توظيف اللعب التظاهري في تنمية مهارات حل المشكلات الرقمية، حيث أظهر الأطفال قدرة على ابتكار حلول مثل تطوير تطبيقات أو تثبيت برامج أثناء اللعب.

وفي المقابل، اهتمت دراسة (Talep & Azab (2022 بالجانب التدريبي، حيث أثبتت فعالية برنامج قائم على التعلم الذاتي في تنمية مهارات التحول الرقمي لدى معلمات رياض الأطفال، وهو ما يعكس الحاجة إلى إعداد الكوادر البشرية القادرة على مواكبة متطلبات العصر الرقمي، كما قدمت دراسة (Inayati et al. (2025 دليلاً إحصائياً على أن التحول الرقمي يسهم في زيادة إبداع المعلمين، وتحفيز مشاركة الأطفال، وتعزيز تعاون أولياء الأمور.

ومن زاوية مختلفة، تناولت دراسة (Abdel-Meguid & Jaafar (2025 البعد الثقافي والقيمي من خلال برنامج قائم على الفنون الأدائية، وأكدت نتائجه على تعزيز مهارات التواصل وترسيخ الهوية الوطنية في ضوء التحول الرقمي. بينما ركزت دراسة (Bay & Hartman (2025 على ممارسات المعلمات داخل الصفوف، فكشفت عن تعددية كبيرة في طرق توظيف التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها المباشر

على خبرات الأطفال التعليمية. وأخيراً، سلطت دراسة Mostafa et al. (2025) الضوء على المعوقات الإدارية والتربوية التي تواجه استخدام التكنولوجيا الحديثة، مؤكدة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تدليل هذه التحديات.

الاستفادة من الدراسات السابقة الخاصة بالتحول الرقمي:

١. توسيع الفهم النظري للتحول الرقمي من خلال ربطه باللعب التخيلي وحل المشكلات.
٢. إبراز أهمية تدريب المعلمات على المهارات الرقمية (Talep & Azab, 2022).
٣. تقديم أدلة كمية على تحسين الأداء والإبداع والتعاون بفعل التحول الرقمي. (Inayati et al., 2025)
٤. إظهار دور الفنون الأدائية في الجمع بين التحول الرقمي وتنمية الهوية الوطنية. (Abdel-Meguid & Jaafar, 2025)
٥. تحديد معوقات واقعية تحول دون التطبيق الكامل للتحول الرقمي (Mostafa et al., 2025).

المحور الثالث : معلمات رياض الأطفال:

تُعد رياض الأطفال مؤسسات تربوية واجتماعية مخصصة لرعاية الأطفال من سن ثلاث سنوات وحتى سن الالتحاق بالمدرسة الابتدائية، وتهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية.

الكفايات المطلوبة لمعلمات الروضة في ظل التحول الرقمي:

تُعد معلمة الروضة شخصية تربوية متخصصة تتولى مسؤولية تعليم الأطفال وتربيتهم في مرحلة رياض الأطفال، بما يحقق الأهداف النمائية والتربوية المحددة في المنهاج التعليمي، فهي تقوم بتنظيم وإدارة الأنشطة

الصفية وغير الصفية، وتوجيه الطفل لتحقيق معايير النمو الشامل وفق خصوصيات كل طفل على حدة (الحسين قريشي، ٢٠١٨).
وأشار حسام عمر (٢٠١٠، ٦٣) إلى أن معلمة الروضة هي من تتولى تعليم الأطفال المهارات الأكاديمية والاجتماعية، وتخطط وتطور وتنفذ برامج تربوية شاملة تسهل انتقالهم إلى البيئة المدرسية.
تُعد معلمة الروضة في العصر الحديث شخصية تربوية متطورة تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، ويتطلب هذا الدور امتلاكها لمهارات تعليمية متقدمة، وقدرة مستمرة على تطوير الذات بما يتماشى مع متطلبات البيئة التربوية، كما يُشترط أن تتحلى بالتفكير النقدي الذي يساعدها على تحليل المعطيات واتخاذ القرارات التربوية السليمة. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتمتع بكفاءة عالية في ثقافة المعلومات ووسائل الإعلام، مما يمكنها من توظيف التكنولوجيا بفاعلية، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تسهم في تعزيز تعلم الأطفال ودعم العملية التعليمية (هند القحطاني، ٢٠٢٠).
ولما كانت المعلمة هي المسؤولة عن توجيه الأطفال نحو الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. يجب أن يكون لدى المعلمة القدرة على تربية الطفل تكنولوجياً وتوجيهه نحو التفاعل الإيجابي مع البيئة التكنولوجية من خلال خلق مواقف تعليمية تهدف إلى ترسيخ المبادئ الأساسية لاستخدام الأجهزة بشكل آمن وواعي، كما ينبغي أن تتلقى المعلمة تدريباً متواصلاً على كفايات تكنولوجيا وأخلاقية، حتى تتمكن من أداء دورها التربوي على أكمل وجه.

ويتطلب مواكبة المعلمة للتطور التكنولوجي، وأن تعمل على تطوير مهاراتها لتتمكن من تزويد الطفل بالأدوات التي يحتاجها للاستفادة من التكنولوجيا بشكل آمن ومؤثر. كما يجب أن تشمل مهام المعلمة توعية

الأطفال ببعض الآثار السلبية التي قد تحدث نتيجة الاستخدام المفرط للتكنولوجيا، مع تدريبهم على كيفية استخدامها بشكل يناسب نموهم البدني والعقلي والاجتماعي.

ولذلك، فإن إعداد المعلمة وتدريبها المستمر على استخدام التكنولوجيا في بيئة رياض الأطفال هو أمر بالغ الأهمية. سيؤدي ذلك إلى تمكين المعلمة من اختيار الأدوات التكنولوجية التي تتناسب مع عمر الطفل وطبيعته، مما يعزز قدرة الطفل على التفاعل بشكل سليم مع التكنولوجيا ويزيد من قدرتها على تقديم الدعم للوالدين في تربية أبنائهم تربية تكنولوجية واعية ومؤثرة. (زينب السماحي، ٢٠١٦، ٣٤)

وفي هذا السياق تؤكد (زينب السماحي، ٢٠١٦، ٣٥) أن إعداد معلمة الروضة بشكل جيد، بناءً على كفايات مهنية وتربوية، يمكنها من تحقيق النمو النفسي والاجتماعي السليم للطفل، بالإضافة إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الروضة وأسر الأطفال. وهذا يشمل إشراك الأهل بشكل فعال في البرنامج التربوي للروضة، سواء في ما يتعلق بتربية الأطفال أو من خلال مساهمتهم في تقديم الدعم للعمل التربوي داخل الروضة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن كفايات معلمات الروضة في ظل التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق بيئة تربوية صحية وأمنة للأطفال، إذ يُعد التفاعل المستمر مع التكنولوجيا جزءاً أساسياً من واقع التعليم الحديث، مما يتطلب من المعلمة تطوير مهاراتها التقنية والأخلاقية، فالمعلمة لا تقتصر مهمتها فقط على تعليم الأطفال، بل تتعدى ذلك إلى دور محوري في توجيههم نحو استخدام التكنولوجيا بشكل إيجابي وآمن. هذا يتطلب أن تكون لديها القدرة على توعية الأطفال بكيفية استخدام التقنيات الحديثة بما يتناسب مع نموهم الجسدي والعقلي والاجتماعي، مع

التأكيد على ضرورة التدريب المستمر لتطوير كفاياتها التكنولوجية والأخلاقية.

➤ أدوار المعلمة في عصر التحول الرقمي:

مع التطورات السريعة التي يشهدها العصر الرقمي، تحول دور معلمة الروضة من مقدمة للمعلومات إلى موجهة، مدربة، وميسرة لعملية التعلم، حيث أصبحت المعلمة تؤدي أدوارًا متعددة تركز على دمج التقنيات الحديثة في البيئة التعليمية. وقد لخصت زينب على (٢٠١٩) أبرز أدوار المعلمة الرقمية فيما يلي:

- ١ **المشجعة على التفاعل:** تحفز المعلمة المتعلمين على طرح الأسئلة، وتشجع التواصل مع متعلمين آخرين من مختلف البيئات والثقافات.
- ٢ **المحفزة على الإبداع والمعرفة:** تدفع الأطفال إلى استخدام الوسائل التقنية وابتكار البرامج التعليمية، مع توفير الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.
- ٣ **الشارحة باستخدام الوسائل التقنية:** تستخدم المعلمة شبكة الإنترنت والتقنيات الرقمية المختلفة لعرض الدروس، مما يشجع الأطفال على الاستفادة من هذه الأدوات في تنفيذ الأنشطة والأبحاث.
- ٤ **الوسيلة التعليمية:** تنظم المعلمة عمليات التواصل الفعال بين المتعلمين عبر الوسائط المتنوعة، بما يساهم في بناء بيئة تعليمية تفاعلية.
- ٥ **الموجهة لتنمية المهارات العليا:** تعمل على تنمية مهارات التفكير النقدي، وتعزيز الكفاءات الحياتية، ودعم التعلم المعتمد على الاقتصاد المعرفي واستخدام تكنولوجيا التعليم بفعالية.

وترى الباحثة أن تطوير دور المعلمة في ظل التحول الرقمي يستلزم الارتقاء بمهاراتها التقنية الأساسية، بما يضمن دمج التكنولوجيا داخل البيئة الصفية بفاعلية، والانتقال من أنماط التعليم التقليدي إلى أنماط التعلم النشط، القائم على التفاعل ومعالجة المعلومات واستخدام مصادر تعلم متعددة ومتنوعة. ويتطلب ذلك تهيئة بيئات تعلم محوسبة، مزودة بأجهزة الاتصال وتقنيات التعليم التفاعلي، بما يعزز من قدرة الأطفال على البحث، والاكتشاف، والإبداع داخل بيئاتهم التعليمية.

ومن أجل ذلك فإن تطبيق التحول الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تطوير الثقافة التنظيمية لدى المعلمات، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تعتمد على التنظيم الإلكتروني، وتبادل المعلومات، وتيسير عمليات التواصل التربوي والإداري، كما يعمل على تحسين آليات اتخاذ القرار، وتمكين المعلمات من أداء أدوار قيادية داخل الروضة، مما يعزز من انتمائهن المهني، ويُرسخ مفاهيم الجودة والمساءلة والمسؤولية في العمل التربوي الحديث.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- رصد واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي.
- رصد المعوقات التي تحول دون اكتساب معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، لما يتمتع به من قدرة على دراسة الظواهر كما هي قائمة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً ومنهجياً، مما يسمح بفهم طبيعتها والعلاقات القائمة بينها، ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة البحث، حيث يساعد في تحليل واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي، ومن ثم الخروج باستنتاجات علمية تسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، من شأنها تطوير الواقع التربوي والإداري المستهدف.

أدوات الدراسة :

تحدد أدوات الدراسة في الاستبانة:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية بهدف تحليل الوضع الحالي، والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي، وكذلك الكشف عن المعوقات التي تحول دون اكتساب معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية. وتتضمن الاستبانة محورين رئيسيين للتعرف على:

١. واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي.

٢. المعوقات التي تحول دون اكتساب معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

خطوات إعداد الاستبانة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية ومعوقاتهما، كما هو موضح في الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم قامت الباحثة بتحديد

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية ومعوقاتهما، وصياغة مفردات الاستبانة بأسلوب مبسط ويناسب طبيعة العينة، ومستواهم الثقافي والاجتماعي. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٥٠) مفردة، ثم عرضتها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من صحة وسلامة مفردات الاستبانة، وارتباطها بمحاور الدراسة، وملاءمتها لعينة الدراسة، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق المحكمين (٩٤٪) على مفردات الاستبانة، وبذلك أصبحت تتكون من (٤٠) مفردة، وتمت إعادة صياغة بعض مفرداتها في ضوء ملاحظات السادة المحكمين.

وانقسمت الاستبانة إلى محورين هما:

أولاً : واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي.

ثانياً : المعوقات التي تحول دون اكتساب معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

وتضمنت كل محور (٢٠) عبارة، وتم وضع مقياس لتقدير الاستجابات وفق خمسة مستويات للإجابة هي: الدرجة (٥) لموافق بشدة، والدرجة (٤) لموافق، والدرجة (٣) لمحايد، والدرجة (٢) لأرفض، والدرجة (١) لأرفض بشدة، وقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (٢٠٠) من معلمات في رياض الأطفال.

مجتمع الدراسة:

أجري البحث على عينة عشوائية من مجموعة أفراد العينة الكلي البالغ عددها (٥١٦) تمثل المجتمع الأصلي، وتمثلت في عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة بورسعيد.

عينة الدراسة:

تشكل عينة البحث الحالي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وهي عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال بمحافظة بورسعيد قوامها (٢٠٠) معلمة، وبذلك فنسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة هي ٣٨%.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS V,25"، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة.
٢. معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
٣. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٤. اختبار (كا^٢) لحسن المطابقة لكل عبارة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد عينة الدراسة لبدائل الاستجابات الخامسة (موافق بشدة، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة).
٥. معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (٥) لموافق بشدة، والدرجة (٤) لموافق، والدرجة (٣) لمحايد، والدرجة (٢) لأرفض، والدرجة (١) لأرفض بشدة.

نتائج الصدق والثبات:

صدق الاتساق الداخلي.

تحققت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وارتباط الدرجات الكلية لكل

بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (١): يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والبعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور الأول.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	١	٠,٥٧	٠,٠١
	٢	٠,٥٤	٠,٠١
	٣	٠,٤٤	٠,٠١
	٤	٠,٥٩	٠,٠١
	٥	٠,٥٠	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٧٩	٠,٠١
المعتقدات التنظيمية	٦	٠,٤٣	٠,٠١
	٧	٠,٦٠	٠,٠١
	٨	٠,٨٥	٠,٠١
	٩	٠,٦١	٠,٠١
	١٠	٠,٥٧	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٨٥	٠,٠١
الأعراف التنظيمية	١١	٠,٨٣	٠,٠١
	١٢	٠,٤٩	٠,٠١
	١٣	٠,٤٥	٠,٠١
	١٤	٠,٥٣	٠,٠١
	١٥	٠,٨٧	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٩٠	٠,٠١
التوقعات التنظيمية	١٦	٠,٦٨	٠,٠١
	١٧	٠,٦٩	٠,٠١
	١٨	٠,٧١	٠,٠١
	١٩	٠,٦٩	٠,٠١
	٢٠	٠,٦٦	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٨١	٠,٠١

يتبين من الجدول (١) وجود ارتباط دال احصائياً بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والبعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور

الثالث، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات والأبعاد ما بين (٠,٤٣ - ٠,٩٠)، مما يدل على أن عبارات وأبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٢): يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والبعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور الثاني.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعوقات المرتبطة بالقيم التنظيمية	١	٠,٥٥	٠,٠١
	٢	٠,٥١	٠,٠١
	٣	٠,٧٠	٠,٠١
	٤	٠,٦٠	٠,٠١
	٥	٠,٧٥	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٧٩	٠,٠١
المعوقات المرتبطة بالمعتقدات التنظيمية	٦	٠,٦٧	٠,٠١
	٧	٠,٤٠	٠,٠١
	٨	٠,٨١	٠,٠١
	٩	٠,٦٣	٠,٠١
	١٠	٠,٦٩	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٧٧	٠,٠١
المعوقات المرتبطة بالأعراف التنظيمية	١١	٠,٦١	٠,٠١
	١٢	٠,٥٣	٠,٠١
	١٣	٠,٦٨	٠,٠١
	١٤	٠,٨٣	٠,٠١
	١٥	٠,٥١	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٧٦	٠,٠١
المعوقات المرتبطة بالتوقعات التنظيمية	١٦	٠,٥٢	٠,٠١
	١٧	٠,٥٦	٠,٠١
	١٨	٠,٧٤	٠,٠١
	١٩	٠,٧٥	٠,٠١
	٢٠	٠,٧٨	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٩٠	٠,٠١

يتبين من الجدول (٢) وجود ارتباط دال احصائياً بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والبعد الذي تنتمي إليه وارتباط الأبعاد بالمحور الرابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات والأبعاد ما بين (٠,٤٠ - ٠,٩٠)، مما يدل على أن عبارات وأبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق البنائي.

وقد تحققت الباحثة من الصدق البنائي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٣):
جدول (٣): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	٠,٥٥	٠,٠١
المحور الثاني	٠,٥٠	٠,٠١

يتبين من الجدول (٣) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة، حيث تراوحت ما بين (٠,٥٠ - ٠,٧٣)، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.
نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٤):

جدول (٤): معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	٢٠	٠,٨٩٠
المحور الثاني	٢٠	٠,٨٢٥
الاستبانة ككل	٤٠	٠,٨٩٧

يبين الجدول (٤) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث تراوحت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٢٥ - ٠,٨٦٠)، وللإستبانة ككل (٠,٨٦٧)، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

الإجابة على السؤال الأول للدراسة:

ينص السؤال الأول على "ما الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

النتائج الإحصائية للمحور الأول: الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في رياض الأطفال:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمات عينة الدراسة نحو الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
القيم التنظيمية	١,٩٢	١,٣٥	٣٨,٤٠%	معارض	٣
المعتقدات التنظيمية	١,٧٢	١,٢٩	٣٤,٤٠%	معارض بشدة	٤
الأعراف التنظيمية	٢,٠٧	١,٣٦	٤١,٤٠%	معارض	١
التوقعات التنظيمية	٢,٠١	١,٣٤	٤٠,٢٠%	معارض	٢
التقييم الكلي للمحور الأول	١,٩٣	١,٣٥	٣٨,٦٠%	معارض	

يوضح جدول (٥) مستويات استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة على مستوى الأبعاد

والمحور ككل، حيث جاءت الاستجابات منخفضة لجميع الأبعاد وللنقييم الكلى للمحور الثالث، وجاء بُعد "الأعراف التنظيمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٠٧) ووزن نسبي (٤١,٤٠%)، يليه بُعد "التوقعات التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٠١) ووزن نسبي (٤٠,٢٠%)، ثم بُعد "القيم التنظيمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٩٢) ووزن نسبي (٣٨,٤٠%)، وفى المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد "المعتقدات التنظيمية" بمتوسط حسابي (١,٧٢) ووزن نسبي (٣٤,٤٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للنقييم الكلى للمحور الثالث (١,٩٣) وبوزن نسبي (٣٨,٦٠%).

والتالي توضيح للنتائج الاحصائية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول الخاص بالواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة:

جدول (٦): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (كا^٢) لاستجابات المعلمات عينة الدراسة نحو عبارات محور (الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة).

الابتعاد	م	العبرة	الاستجابة				القيمة (كا)							
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة								
القيم التنظيمية	١	تتحمل المعلمة مسئولية أداء مهامهن وواجباتهن دون رقابة	٧	١٨	١٠	٤٠	١٢٥	١,٧١	١,٢٦	%٣٤,٢٠	معارض بشدة	٤	١٤	****٢٤٢,٤٥
	٢	تقوم إدارة الروضة بتشجيع المعلمات على تقديم الأفكار الجديدة	١٣	٧	١٧	٦٤	٩٩	١,٨٦	١,٣٠	%٣٧,٢٠	معارض بشدة	٢	٧	***١٦٠,١٠
	٣	تحرص إدارة الروضة على تحقيق العدالة والمساواة بين معلمات الروضة في الحوافز والرواتب والمكافآت	٨	١٨	١٣	٢١	١٤٠	١,٦٧	١,٢٥	%٣٣,٤٠	معارض بشدة	٥	١٥	***٣١٤,٩٥

٤	٤	١	محايد	٥٢,٨٠%	١,٢٩٢,٦٤	٤٣	٧٢	٢٥	٣٥	٢٥	تتبنى المديرية علاقات إنسانية مع المعلمين داخل الروضة	٤
٥	١٢	٣	معارض بشدة	٣٥,٠٠%	١,٣٠١,٧٥	١٢٣	٤٠	١٥	٩	١٣	تلتزم جميع المعلمين بمواعيد الحضور والانصراف داخل الروضة	٥
٦	١٠	٣	معارض	٣٦,٤٠%	١,٣٢١,٨٢	١١٨	٤٠	١٥	١٥	١٢	تؤمن المعلمات بأهمية روح التعاون الجماعي بين المعلمات	٦
٧	١٨	٤	معارض بشدة	٣١,٤٠%	١,١٦١,٥٧	١٤٣	٢٥	١٣	١٤	٥	تؤدي المعلمات بالمهام الموكلة لهن داخل الروضة في ضوء الأدوار المرسومة لهن	٧
٨	٨	١	معارض	٣٧,٠٠%	١,٣٩١,٨٥	١٢٧	٢٧	١٢	١٨	١٦	تتبنى إدارة الروضة أسلوب تحفيز المعلمين لتحسين الأداء	٨
٩	٩	٢	معارض	٣٦,٨٠%	١,٣٤١,٨٤	١٢٤	٢٨	١٧	١٩	١٢	تتبنى إدارة الروضة سياسة تحديد الوقت لإنجاز المهام والأعمال	٩
١٠	١٩	٥	معارض بشدة	٣١,٠٠%	١,١٨١,٥٥	١٤٥	٢٦	١١	١٠	٨	تعتقد المعلمات أن تكافؤ الفرص بين السجلات الممنوحة والمسؤولية المعطاة يحقق أهداف الروضة	١٠
١١	٣	٢	محايد	٥٤,٠٠%	١,١٨٢,٧٠	٣٠	٨٤	٢٤	٤١	٢١	تهتم إدارة الروضة بالاحتفال بالمناسبات الاجتماعية المختلفة داخل الروضة	١١

											و خارجها		
١٢	٨	٧	٨	٤٦	١٣١	١,٥٨	١,٢٠	%٣١,٦٠	معارض بشدة	٤	١٧	***٢٨٦,٣٥	
١٣	٧	١١	٩	٢٤	١٤٩	١,٥٢	١,١٥	%٣٠,٤٠	معارض بشدة	٥	٢٠	***٣٧٥,٧٠	
١٤	٩	١٣	١٩	٤٧	١١٢	١,٨٠	١,٢٧	%٣٦,٠٠	معارض	٣	١١	***١٨٤,١٠	
١٥	٢٤	٤٣	٢٣	٧٧	٣٣	١,٧٤	١,٢٢	%٥٤,٨٠	محايد	١	٢	***٤٩,٣٠	
١٦	٩	٢١	٦	٣٩	١٢٥	١,٧٥	١,٣١	%٣٥,٠٠	معارض بشدة	٤	١٣	***٢٤٢,٦٠	
١٧	١١	٢٠	١٥	٤٧	١٠٧	١,٩١	١,٣٣	%٣٨,٢٠	معارض	٣	٦	***١٦٠,١٠	التوقعات التنظيمية
١٨	٦	٩	١٥	٤٥	١٢٥	١,٦٣	١,١٩	%٣٢,٦٠	معارض بشدة	٥	١٦	***٢٤٩,٨٠	
١٩	٢١	٤١	٣٨	٨٢	١٨	٢,٨٣	١,٠٥	%٥٦,٦٠	محايد	١	١	***٦٥,٣٥	

												بكل ما هو جديد في مجال عملهم		
												تعمل الروضة في ظل التوقعات التنظيمية وضمن رؤية مستقبلية واضحة ومحددة	٢٠	
***١٤٩,٥٥	٥	٢	معارض	%٣٨,٤٠	١,٣٤	١,٩٢	١٠٤	٤٩	٢٠	١٣	١٤			

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من جدول (٦) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات استجابات المعلمات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية لدى معلمات الروضة)، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات المحور الثالث دالة احصائياً، وجاءت النتائج على مستوى الأبعاد كالتالي:

- القيم التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (١,٦٧ - ٢,٦٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣٣,٤٠% - ٥٢,٨٠%)، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تتبنى المديرية علاقات إنسانية مع المعلمات داخل الروضة" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن المديرات في رياض الأطفال يظهرن اهتماماً ببناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمات، مما يعكس توجهها لدعم بيئة عمل قائمة على التفاهم والتعاون، وهذا يفسر حصول العبارة "تتبنى المديرية علاقات إنسانية مع المعلمات داخل الروضة" على أعلى متوسط حسابي (٢,٦٤) ووزن نسبي (٥٢,٨٠%) بدرجة "محايد". ويُشير هذا المستوى إلى أن العلاقات الإنسانية مقبولة نسبياً، لكنها قد تقتصر إلى العناصر الأكثر عمقاً لدعم التفاعل الكامل والإيجابي بين الأطراف، وهذا يتفق مع دراسة يوسف شاهين (٢٠١٩) التي أكدت علي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين

الثقافة التنظيمية ومهارات اتخاذ القرار، مشيرةً إلى أهمية العلاقات الإنسانية في تعزيز التعاون بين المديرات والمعلمات وخلق بيئة عمل إيجابية، ودراسة وفيقة علي (٢٠١٩) التي أوضحت أن العلاقات الإنسانية تُعد جزءاً أساسياً من القيم التنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء وتوطيد التعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية.

في حين جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تحرص إدارة الروضة على تحقيق العدالة والمساواة بين معلمات الروضة في الحوافز والرواتب والمكافآت" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٦٧) ووزن نسبي (٣٣,٤٠%) وبدرجة (معارض بشدة)، ويعزي هذا إلى أنه أحد التحديات الجوهرية في القيم التنظيمية، حيث يؤثر ضعف العدالة على دافعية المعلمات ورضاهن الوظيفي، مما يتطلب من إدارة الروضة مراجعة سياساتها لضمان شعور جميع المعلمات بالإنصاف والتقدير.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة علا علوان (٢٠٢٢) التي أكدت علي أن مستوى القيم التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال له تأثير إيجابي على تعزيز العدالة والمساواة، مما يدعم بيئة العمل بشكل فعال، ودراسة أمجد درাকে، وعبد الإله الخالدي (٢٠١٦) التي أشارت إلي أن القيم التنظيمية تمثل العنصر الأبرز بين مجالات الثقافة التنظيمية، حيث أكدت على الالتزام بالتعاميم الإدارية والتوقعات التنظيمية التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاهم والتعاون بين العاملين.

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن القيم التنظيمية، خاصة العلاقات الإنسانية، تلعب دوراً مهماً في تعزيز التعاون وتحسين بيئة العمل داخل الروضة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يُعد ضعف العدالة في الحوافز والرواتب تحدياً يؤثر على رضا المعلمات، مما يستلزم

مراجعة السياسات التنظيمية لتحقيق التوازن وتحفيز جميع الأطراف لتحقيق أهداف الروضة بفاعلية.

- المعتقدات التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (١,٥٥ - ١,٨٥) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣١,٠% - ٣٧,٠%)، وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تتبنى إدارة الروضة أسلوب تحفيز المعلمات لتحسين الأداء" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن إدارة الروضة قد تبذل بعض الجهود لتحفيز المعلمات، وإن كانت غير كافية لتلبية تطلعات المعلمات نحو دعم أكثر شمولاً لتحسين أدائهن. وهذا يفسر حصول العبارة على أعلى متوسط حسابي (١,٨٥) ووزن نسبي (٣٧,٠%)، بدرجة "معارض"، مما يشير إلى أن التحفيز المتاح قد يكون محدوداً أو غير مؤثر بشكل كافٍ لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب في الأداء.

واتفقت مع دراسة (Iqbal, Qamari, & Surwanti, 2024) التي أكدت علي أن التحفيز يعد أداة أساسية لرفع الكفاءة الوظيفية وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وأشارت إلى أن تحسين الأداء يتطلب تطوير استراتيجيات واضحة للتحفيز، وأوصت بتطبيق خطط تحفيزية مبتكرة تستجيب لاحتياجات العاملين وتشجعهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

في حين جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تعتقد المعلمات أن تكافؤ الفرص بين السلطة الممنوحة والمسئولية المعطاة يحقق أهداف الروضة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٥٥) ووزن نسبي (٣١,٠%) وبدرجة (معارض بشدة)، فتشير ذلك إلى أن هناك شعوراً بعدم التوازن بين ما يُمنح من صلاحيات وما يُطلب من مسؤوليات. وقد يكون هذا الانطباع نتيجة لعدم وضوح الهيكل

التنظيمي أو بسبب عدم تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، مما قد يعيق تحقيق الأهداف المرجوة ويفرض تحديات على فعالية أداء المعلمات في الروضة.

وهذا يتفق مع دراسة جازي العجمي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن تعزيز العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت يحسن من أداء المديرات والمعلمات، وأكدت الدراسة أن الالتزام بالقيم التنظيمية يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية. وأوصت بأهمية تحقيق التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن المعتقدات التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين وتعزيز الأداء، إلا أن ضعف التحفيز وغموض التوازن بين السلطة والمسؤولية يعيقان تحقيق الأهداف. لذا، من الضروري تحسين أنظمة التحفيز وتوضيح السياسات لتحقيق العدالة، مما يعزز كفاءة الأداء ويسهم في بيئة عمل تفاعلية تدعم أهداف الروضة.

- الأعراف التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (١,٥٢ - ٢,٧٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣٠,٤٠% - ٥٤,٨٠%)، وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تلتزم المعلمات باتباع الإجراءات والأعراف المتفق عليها داخل الروضة" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البعد، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن الالتزام بالإجراءات والأعراف المتفق عليها داخل الروضة يعد جزءاً من البيئة التنظيمية، حيث تظهر المعلمات التزاماً عاماً بالأنظمة والقواعد المتبعة، وهذا يفسر حصول العبارة على أعلى متوسط حسابي (٢,٧٤) ووزن نسبي (٥٤,٨٠%) بدرجة "محايد"، ويشير هذا إلى وجود مستوى من الالتزام بهذه الأعراف، وإن كان لا يرتقي

إلى درجة الموافقة التامة، مما قد يكون نتيجة لتفاوت في فهم أو تفعيل هذه الأعراف بين المعلمات.

وهذا يتفق مع دراسة وفيقة علي (٢٠١٩) التي أكدت على أن احترام الأعراف التنظيمية يسهم في بناء الثقة بين العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تفعيل القواعد الواضحة وتعزيز الالتزام بها لتحقيق الأهداف المؤسسية.

في حين جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تتوافر لدى المعلمات القدرة الكافية على التكيف على التطورات الجديدة داخل الروضة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٥٢) ووزن نسبي (٣٠,٤٠%) وبدرجة (معارض بشدة)، فتُعزى إلى وجود صعوبات لدى المعلمات في مواكبة التغيرات أو التطورات المستجدة داخل الروضة. قد يكون هذا ناتجاً عن نقص التدريب أو عدم تقديم الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة، مما يؤثر سلباً على قدرة الروضة على التكيف مع التغيرات التنظيمية بشكل فعال.

وهذا يتفق مع دراسة على العليمات (٢٠١٧) التي أظهرت أن الالتزام بالأعراف التنظيمية يدعم استقرار البيئة التعليمية ويُحسن أداء العاملين، وركزت الدراسة على دور الإدارة في تعزيز ثقافة العمل المشترك لتيسير مواكبة التطورات التنظيمية، وأوصت بتمكين المعلمات من المشاركة الفاعلة في تطوير الأعراف التنظيمية.

ودراسة يوسف شاهين (٢٠١٩) التي أوضحت أن التزام المعلمات بالقواعد يعزز من فاعلية القرارات ويقلل من المشكلات المؤسسية، كما ركزت على الحاجة لتطوير الهياكل التنظيمية لدعم التزام العاملين بالأعراف

المؤسسية، وأوصت بتعزيز الشفافية في تطبيق الأعراف لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن الالتزام بالأعراف التنظيمية ضروري لبناء بيئة عمل مستقرة وفعالة، لكن التفاوت في تطبيقها وضعف التدريب يشكّلان تحديات. لذا، توصي بتعزيز الوعي بهذه الأعراف عبر تدريب متخصص ودعم مستمر، مع إشراك المعلمات في تطويرها لتحقيق الانسجام والفاعلية داخل الروضة.

- التوقعات التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (١,٦٣ - ٢,٨٣) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣٢,٦٠% - ٥٦,٦٠%)، وجاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تزود إدارة الروضة المعلمات بكل ما هو جديد في مجال عملهن" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن تزويد المعلمات بما هو جديد في مجال عملهن يعد من الأمور التي تساعد على تطوير أدائهن وتعزيز كفاءتهن، مما يفسر حصول العبارة على أعلى متوسط حسابي (٢,٨٣) ووزن نسبي (٥٦,٦٠%) بدرجة "محايد"، كما يشير إلى إدراك جزئي من جانب إدارة الروضة لأهمية التطوير المستمر للمعلمات، على الرغم من أن هذا الإدراك لا يصل إلى مستوى الدعم الكامل والفعلي.

في حين جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تنتظر إدارة الروضة من المعلمات المحافظة على النظام أثناء ممارسة الأنشطة مع الأطفال" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (١,٦٣) ووزن نسبي (٣٢,٦٠%) وبدرجة (معارض بشدة)، وتعزى الباحثة ذلك إلى نقص واضح في التأكيد على التوقعات التنظيمية المتعلقة بإدارة الأنشطة وتوجيه الأطفال، ويمكن أن يعكس هذا الفارق حاجة الإدارة

إلى إيضاح توقعاتها من المعلمات في ما يتعلق بالانضباط والتنظيم أثناء الأنشطة، حيث يظهر أن المعلمات لا يشعرن بضغط كافٍ للمحافظة على النظام وفقاً لهذه التوقعات، مما قد يؤثر على تحقيق أهداف الروضة التربوية والتنظيمية بشكل كامل.

وهذا يتفق مع دراسة دعاء هوارى (٢٠٢٢) التي أوضحت أن القيم التنظيمية الداعمة تساعد في تحسين الالتزام بالأنظمة والإجراءات المتبعة، وأكدت أن وضوح التوقعات التنظيمية يساهم في تحقيق الانسجام بين الإدارة والمعلمات، كما دعت إلى تعزيز الاتصال الواضح بين الإدارة والعاملين لضمان فهمهم الكامل للتوقعات المؤسسية.

وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن وضوح التوقعات التنظيمية من الإدارة يعزز الأداء المهني ويساعد في تحقيق الأهداف، إلا أن غياب التوجيه والدعم يشكّل تحدياً. لذا، توصي بوضع معايير واضحة وتوفير التدريب المناسب، إلى جانب تعزيز التواصل بين الإدارة والمعلمات لضمان بيئة عمل فعالة ومستدامة، كما تقترح الباحثة بتطوير الثقافة التنظيمية برياض الأطفال من خلال تبني سياسات رقمية تعزز العدالة، وتحفز المعلمات، وتوضح التوقعات التنظيمية. وتشير النتائج إلى ضعف في العدالة وتكافؤ الفرص وضبابية التوقعات. وترى الباحثة أن التحول الرقمي يمثل فرصة لمعالجة هذه التحديات عبر أنظمة إلكترونية للإدارة، ومنصات تواصل شفافة، وبرامج تدريبية رقمية تدعم بيئة تنظيمية مرنة ومتطورة.

الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:

ينص السؤال الثاني على "ما المعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمي من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

النتائج الإحصائية للمحور الثاني: المعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمات عينة الدراسة نحو المعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
المعوقات المرتبطة بالقيم التنظيمية	٤,٢٧	٠,٨١	٨٥,٤٠%	موافق بشدة	٢
المعوقات المرتبطة بالمعتقدات التنظيمية	٤,١٠	١,٠٢	٨٢,٠٠%	موافق	٤
المعوقات المرتبطة بالأعراف التنظيمية	٤,٢٢	٠,٩٦	٨٤,٤٠%	موافق بشدة	٣
المعوقات المرتبطة بالتوقعات التنظيمية	٤,٣٢	٠,٨١	٨٦,٤٠%	موافق بشدة	١
التقييم الكلي للمحور الرابع	٤,٢٣	٠,٩١	٨٤,٦٠%	موافق بشدة	

يوضح جدول (٧) مستويات استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو المعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمية على مستوى الأبعاد والمحور ككل، حيث جاءت الاستجابات مرتفعة لجميع الأبعاد وللتقييم الكلي للمحور الثاني، وجاء بُعد "المعوقات المرتبطة بالتوقعات التنظيمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٢) ووزن نسبي (٨٦,٤٠%)، يليه بُعد "المعوقات المرتبطة بالقيم التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٧) ووزن نسبي (٨٥,٤٠%)، ثم بُعد "المعوقات المرتبطة بالأعراف التنظيمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) ووزن نسبي (٨٤,٤٠%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة

جاء بُعد "المعوقات المرتبطة بالمعتقدات التنظيمية" بمتوسط حسابي (٤,١٠) ووزن نسبي (٨٢,٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الرابع (٤,٢٣) وبوزن نسبي (٨٤,٦٠%).

والتالي توضيح للنتائج الإحصائية لكل بُعد من أبعاد المحور الثاني الخاص بالمعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي:

جدول (٨): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (كا) لاستجابات المعلمات عينة الدراسة نحو عبارات محور (المعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي).

الأبعاد	م	العبارة	الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (كا)	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (كا)	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (كا)	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة												
المعوقات المرتبطة بالتقييم التنظيمي	١	تقوم المعلمات بإهدار وقت العمل والتقصير بالمهام المطلوبة بالروضة	١٤٢	٢٤	١١	٢٢	١	٤,٤٢	٠,٨١	٨٨,٤٠ %	موافق بشدة	٢	٥	٣٣٣,٦٥ **	٥	٣٣٣,٦٥ **	٥	٣٣٣,٦٥ **	٥
	٢	قلة الاهتمام بأجراء المعلمات التي تخالف رأى المدير	٧٨	٨٠	٣٦	٤	٢	٤,١٤	٠,٨١	٨٢,٨٠ %	موافق	٤	١٥	١٤٥,٠٠ **	١٥	١٤٥,٠٠ **	١٥	١٤٥,٠٠ **	١٥
	٣	القصور في عقد برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات داخل الروضة	١٢٧	٥٠	١٣	٧	٣	٤,٤٦	٠,٨٠	٨٩,٢٠ %	موافق بشدة	١	٣	٢٧١,٤٠ **	٣	٢٧١,٤٠ **	٣	٢٧١,٤٠ **	٣
	٤	إغفال الجانب الإنساني في بيئة العمل داخل الروضة بين معلمات الروضة وبعضهن البعض	٨٩	٨٥	٢١	٤	١	٤,٢٩	٠,٧٢	٨٥,٨٠ %	موافق بشدة	٣	١١	١٩٠,١٠ **	١١	١٩٠,١٠ **	١١	١٩٠,١٠ **	١١
	٥	قصور في حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير نظام العمل بالروضة	٨٦	٦٩	١٩	٢٤	٢	٤,٠٧	٠,٨٥	٨١,٤٠ %	موافق	٥	١٦	١٢٧,٤٥ **	١٦	١٢٧,٤٥ **	١٦	١٢٧,٤٥ **	١٦
	٦	اختفاء روح العمل الجماعي بين المعلمات داخل الروضة	١٢٣	٥٦	١٢	٥	٤	٤,٤٥	٠,٨١	٨٩,٠٠ %	موافق بشدة	٢	٤	٢٦١,٢٥ **	٤	٢٦١,٢٥ **	٤	٢٦١,٢٥ **	٤

التنظيمية	٧	ضعف مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار مع مديرة الروضة	١٠٢	٤٤	٣١	١٢	١١	٤,٠٧	١,١٠	٨١,٤٠ %	موافق	٤	١٧	*١٣٩,١٥ **
	٨	قلة تكافؤ الفرص بين معلمات الروضة وبعض البعض	٦٢	٤٨	١٤	٤٩	٢٧	٣,٣٥	١,٣٢	٦٧,٠٠ %	محايد	٥	٢٠	*٣٦,٨٥ *
	٩	محدودية تنفيذ المهام الموكلة للمعلمات داخل الروضة	١٣٠	٤٤	١٨	٥	٣	٤,٤٧	٠,٨١	٨٩,٤٠ %	موافق بشدة	١	٢	*٢٧٩,٨٥ **
	١٠	قصور إدارة الروضة في تعزيز المشاركة المجتمعية	٦٣	١١١	٢٤	١	١	٤,١٧	٠,٦٨	٨٣,٤٠ %	موافق	٣	١٣	*٢٢١,٧٠ **
المعوقات المرتبطة بالأعراف التنظيمية	١١	قلة التزام المعلمات بالمعايير المتفق عليها من جانب إدارة الروضة	١١٧	٥٨	١٣	٧	٥	٤,٣٨	٠,٨٦	٨٧,٦٠ %	موافق بشدة	٢	٨	*٢٣٢,٤٠ **
	١٢	قصور في معرفة مديرة الروضة بالقرارات الوزارية المنظمة للعمل داخل الروضة	١٢٠	٥٨	١٢	٦	٤	٤,٤٢	٠,٨٢	٨٨,٤٠ %	موافق بشدة	١	٦	*٢٤٩,٠٠ **
	١٣	قصور في توافر بيئة مناخ ملائمة وداعمة لأداء العمل على أكمل وجه	١٠٠	٤٩	١٣	٢٢	١٦	٣,٩٨	١,١٩	٧٩,٦٠ %	موافق	٥	١٩	*١٣٢,٧٥ **
	١٤	التغافل عن محاسبة المعلمات المقصرات في أداء المهام وانتفاع التعليمات	١١٢	٥٥	٢٠	٨	٥	٤,٣١	٠,٩٠	٨٦,٢٠ %	موافق بشدة	٣	١٠	*٢٠١,٤٥ **
	١٥	غياب نظام واضح في متابعة إدارة الروضة للمعلمات	٧٨	٦٠	٥٢	٧	٣	٤,٠٢	٠,٩١	٨٠,٤٠ %	موافق	٤	١٨	*١١١,١٥ **
	١٦	قصور مديرة الروضة في تقدير الجهود المبذولة من قبل المعلمات	٨١	٨٤	٢٨	٥	٢	٤,١٩	٠,٧٩	٨٣,٨٠ %	موافق	٤	١٢	*١٦٠,٧٥ **
المعوقات المرتبطة بالتوقعات التنظيمية	١٧	توقعات إدارة الروضة نحو تطوير الروضة لا تتناسب مع الموارد المتاحة	١٢١	٤٦	٢٢	٨	٣	٤,٣٧	٠,٨٥	٨٧,٤٠ %	موافق بشدة	٣	٩	*٢٣٢,٨٥ **
	١٨	قصور إدارة الروضة في وضع رؤية مستقبلية	١١٧	٦١	١١	٩	٢	٤,٤١	٠,٧٦	٨٨,٢٠ %	موافق بشدة	٢	٧	*٢٤٠,٤٠ **

واضحة للروضة													
١٩	١٣٠	٤٤	١٩	٦	١	٤,٤٨	٠,٧٥	٨٩,٦٠ %	موافق بشدة	١	١	٢٨٠,٨٥ **	
٢٠	٨٣	٨٥	١٧	١٠	٥	٤,١٦	٠,٨٦	٨٣,٢٠ %	موافق	٥	١٤	١٦٣,٢٠ **	

*** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

يتضح من جدول (٨) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات استجابات المعلمات عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع (المعوقات التي تؤدي إلى عدم اكتساب معلمات الروضة للثقافة التنظيمي)، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات المحور الرابع دالة احصائياً، وجاءت النتائج على مستوى الأبعاد كالتالي:

- المعوقات المرتبطة بالقيم التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (٤,٠٧ - ٤,٤٦) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٨١,٤٠ % - ٨٩,٢٠ %)، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "القصور في عقد برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات داخل الروضة" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٤,٤٦) ووزن نسبي (٨٩,٢٠ %) وبدرجة (موافق بشدة)، وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى أن عدم وجود برامج تدريبية وخطط مخصصة لمواجهة الطوارئ والأزمات يؤثر سلباً على مستوى الأمان والتفاعل السريع مع الأزمات داخل الروضة، ويعكس هذا القصور أهمية إدراج خطط واضحة ودورات تدريبية دورية لضمان استعداد المعلمات والإدارة للتعامل مع الحالات الطارئة بفعالية.

وهذا يتفق مع دراسة يوسف شاهين (٢٠١٩) التي أشارت إلى أهمية توفير خطط واضحة وبرامج تدريبية للحد من القصور في مواجهة الأزمات وتعزيز التفاعل السريع داخل المؤسسات التعليمية، وكذلك دراسة دعاء هواري (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة وضعف الخطط التدريبية يشكلان تحديات كبيرة أمام المؤسسات، وأوصت بتطوير السياسات لتحسين إدارة الأزمات.

في حين جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "قصور في حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير نظام العمل بالروضة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٤,٠٧) ووزن نسبي (٨١,٤٠%) وبدرجة (موافق)، مما يشير إلى أن هناك مساحة محدودة للمعلمات لتقديم أفكارهن الابتكارية بهدف تطوير النظام، ويعكس هذا الترتيب الأخير ضعفاً في تعزيز ثقافة الابتكار والمشاركة في تطوير بيئة العمل، الأمر الذي يمكن تحسينه عبر توفير قنوات تواصل مفتوحة وأجواء تشجيعية تتيح للمعلمات التعبير عن أفكارهن بحرية ودون قيود.

وهذا يتفق مع دراسة دعاء هواري (٢٠٢٢) التي أوضحت الدراسة أن غياب الشفافية في وضع الخطط والبرامج التدريبية يُضعف من فعالية الأداء الإداري، كما أشارت إلى أن غياب الدعم الكافي لثقافة الابتكار يمثل تحدياً كبيراً. وأوصت بتطوير برامج تدريبية لتعزيز القيم التنظيمية بما يدعم الابتكار وإدارة الأزمات.

وبناءً على النتائج، ترى الباحثة أن القيم التنظيمية تساهم في تحسين أداء رياض الأطفال، مشيرة إلى ضرورة تطوير سياسات تدريبية دورية تعزز الجاهزية لمواجهة الطوارئ وتدعم المعلمات، كما تؤكد أهمية توفير بيئة تشاركية تحفّز الإبداع، من خلال فتح قنوات تواصل فعّالة ووضع سياسات داعمة تضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

- المعوقات المرتبطة بالمعتقدات التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (٣,٣٥ - ٤,٤٧) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٧,٠% - ٨٩,٤٠%)، وجاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "محدودية تنفيذ المهام الموكلة للمعلمات داخل الروضة" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وتُعزى الباحثة ذلك إلى أن محدودية تنفيذ المهام الموكلة للمعلمات تشكل عائقاً بارزاً يحد من فعالية أداء المعلمات ودورهن المهني داخل الروضة، مما قد يفسر حصول العبارة المتعلقة بمحدودية المهام على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٧) ووزن نسبي (٨٩,٤٠%) ودرجة "موافق بشدة"، ويُظهر هذا الحاجة إلى منح المعلمات صلاحيات أوسع وتمكينهن من أداء مهام متنوعة لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

في حين جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "قلة تكافؤ الفرص بين معلمات الروضة وبعض البعض" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٣,٣٥) ووزن نسبي (٦٧,٠%) وبدرجة (محايد)، وتُعزى الباحثة ذلك إلى أن التفاوت في تكافؤ الفرص ليس بنفس الأهمية أو التأثير على أداء المعلمات مقارنةً بمحدودية تنفيذ المهام. ومع ذلك، فإن تعزيز العدالة في توزيع الفرص من شأنه أن يساهم في تحسين الرضا الوظيفي، ويعزز بيئة العمل التعاونية في الروضة.

ويتفق هذا مع دراسة يوسف شاهين (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن غياب التوازن في الصلاحيات والمسؤوليات يحد من فعالية الأداء الوظيفي. أكدت على ضرورة بناء نظام إداري يعزز من تكافؤ الفرص بين المعلمات. وأوصت بتعزيز الشفافية في توزيع المهام والمسؤوليات.

وبناءً على النتائج، ترى الباحثة أن معوقات المعتقدات التنظيمية تؤثر على فعالية الأداء في الروضة، مثل ضعف تنفيذ المهام وغياب تكافؤ الفرص، ما يستدعي تمكين المعلمات وتوسيع صلاحياتهن، وتوصي بتبني سياسات عادلة في توزيع المهام، وتعزيز الشفافية، وتوفير تدريب مستمر، لضمان بيئة عمل تعاونية تدعم تحقيق أهداف الروضة بفاعلية.

- المعوقات المرتبطة بالأعراف التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (٣,٩٨ - ٤,٤٢) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٩,٦٠% - ٨٨,٤٠%)، وجاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "قصور في معرفة مديرة الروضة بالقرارات الوزارية المنظمة للعمل داخل الروضة" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وتُعزى الباحثة ذلك إلى أن ضعف إلمام مديرة الروضة بالقرارات الوزارية المنظمة للعمل يؤثر تأثيراً سلبياً على القدرة الإدارية للمديرة في تنظيم العمل والتوجيه الفعّال. لذا جاءت هذه العبارة الخاصة بمتوسط حسابي (٤,٤٢) ووزن نسبي (٨٨,٤٠%)، مما يشير إلى أن وضوح القرارات والإلمام بها عامل مهم يعزز من كفاءة إدارة الروضة ويضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.

وهذا يتفق مع دراسة جازي العجمي (٢٠٢٠) التي أظهرت أن ضعف الالتزام بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل يُعتبر عائقاً أمام تحقيق الكفاءة الإدارية والإبداع داخل المؤسسات التعليمية. أوصت الدراسة بضرورة تمكين المديرات من استيعاب القرارات الوزارية المنظمة وتطبيقها بفعالية، وكذلك دراسة يوسف شاهين (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرة على اتخاذ القرارات المؤسسية، وأكدت أهمية وضوح القرارات والأنظمة لتحسين أداء المديرات وضمان الانسجام في البيئة التعليمية.

في حين جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "قصور في توافر بيئة مناخ ملائمة وداعمة لأداء العمل على أكمل وجه" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٤,٤٢) ووزن نسبي (٨٨,٤٠%) وبدرجة (موافق). وهو ما يشير إلى أن تحسين المناخ الداعم للعمل يُعتبر ضرورياً ولكنه ليس بنفس الأهمية مقارنة بالمعرفة التنظيمية للمديرة، كما أن دعم بيئة ملائمة من شأنه أن يعزز التعاون بين العاملين ويزيد من قدرتهم على الإنجاز، إلا أن الإلمام بالقرارات التنظيمية يظل عاملاً رئيسياً لضمان الالتزام بالإطار المؤسسي.

وهذا يتفق مع دراسة على العليمات (٢٠١٧) التي أكدت على أن توفير مناخ داعم يعزز الأداء الوظيفي ويزيد من رضا العاملين. أشارت إلى أن غياب المناخ الداعم يقلل من قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. أوصت الدراسة بتحسين ظروف العمل وتشجيع التعاون بين العاملين.

بناءً على هذه النتائج، ترى الباحثة أن ضعف معرفة مديرة الروضة بالقرارات الوزارية يؤثر سلباً على تنظيم العمل وتحقيق الأهداف، كما أن غياب المناخ الداعم يُضعف الإنتاجية والتعاون، وتوصي بتكثيف التدريب للمديرات على اللوائح الرسمية، وتوفير بيئة عمل محفزة، مع تطوير سياسات تنظيمية واضحة تدعم الاستقرار والكفاءة المؤسسية.

- المعوقات المرتبطة بالتوقعات التنظيمية:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (٤,١٦) - (٤,٤٨) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٣,٢٠% - ٨٩,٦٠%)، وجاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على "قصور مديرة الروضة في الاهتمام بالمعلمات وحصولهن على أحدث الدورات التدريبية في مجال عملهن" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا البُعد، وتُعزى الباحثة إلى أن

اهتمام مديرة الروضة بتطوير الكفاءات المهنية للمعلمات من خلال توفير أحدث الدورات التدريبية يُعد جانباً بالغ الأهمية، إذ تعكس هذه النتيجة أهمية التدريب المستمر في تعزيز جودة الأداء ورفع كفاءة المعلمات، وهو ما يفسر حصول العبارة المتعلقة بقصور المديرة في هذا الجانب على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٨) ووزن نسبي (٨٩,٦٠%)، بدرجة "موافق بشدة"، ويشير ذلك إلى أن الاهتمام بالتدريب يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق التميز في بيئة العمل التربوية.

وهذا يتفق مع دراسة دعاء هوارى (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الإدارة على تحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام بالإجراءات والقرارات المؤسسية، وأوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية والإدارية للمدريات من خلال برامج تدريبية دورية.

في حين جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "إهمال إدارة الروضة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة المفيدة للروضة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (٤,١٦) ووزن نسبي (٨٣,٢٠%) وبدرجة (موافق)، ويعزي ذلك إلى تراجعاً في التركيز على الابتكار كأولوية لدى الإدارة. على الرغم من أن تبني الأفكار الحديثة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن توفير التدريب المستمر يبدو أكثر إلحاحاً من وجهة نظر العاملات في الروضة لتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية.

بناءً على نتائج هذا البُعد، ترى الباحثة أن قصور مديرة الروضة في توفير التدريب وتبني الأساليب الحديثة يضعف تطوير الكفاءات ويقلل من فرص الابتكار، مما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي، وتوصي بتوفير برامج تدريبية مستدامة، وتشجيع الابتكار، وتعزيز ثقافة الالتزام بالتوقعات التنظيمية عبر خطط واضحة تدعم التطوير المستمر.

ومن العرض السابق أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في رياض الأطفال ما زالت تواجه تحديات في ضوء التحول الرقمي، نتيجة ضعف التأهيل الرقمي وقلة البرامج التدريبية وغياب بيئة مرنة داعمة، وترى الباحثة أن تبني مدخل تحولي رقمي شامل يُعد ضرورة لمعالجة هذه المعوقات، عبر تعزيز التدريب، دعم الابتكار، وتوضيح التوقعات التنظيمية.

وتؤكد الباحثة أن التحول الرقمي يوفر أدوات فعالة لتنظيم العمل وتوزيع المهام بعدالة، وتنمية المهارات، وخلق بيئة تفاعلية تشجع الإبداع، مما يعزز من دمج الثقافة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية ويسهم في تطوير الأداء وتحقيق بيئة تعليمية مرنة ومستدامة.

تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في ظل التحول الرقمي

مقدمة:

تأسيساً على ما توصل إليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء التحديات المعاصرة التي فرضها التحول الرقمي على البيئة التربوية، ظهرت الحاجة إلى تطوير الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال، باعتبارها مركزاً أساسياً في تحسين الأداء التربوي والإداري. ومن هذا المنطلق، جاء هذا التصور المقترح ليسهم في تفعيل أدوار معلمات رياض الأطفال من خلال تنمية وعيهم التنظيمي والتقني.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تستند فلسفة التصور المقترح علي دمج التكنولوجيا مع الثقافة التنظيمية لتعزيز قدرة معلمات رياض الأطفال على التكيف وقيادة التحول الرقمي، وتمكينهن من تبني ممارسات مبتكرة تدعم التنمية المهنية وتحسن جودة الأداء، وبناء بيئة تعليمية محفزة وآمنة تسهم في تنشئة جيل واع بينهم في تنمية المجتمع.

ثانيًا: منطلقات التصور المقترح:

١. أهمية تطوير الثقافة التنظيمية بوصفها مكونًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي في رياض الأطفال، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي فرضها التحول الرقمي على العملية التعليمية.
٢. تتطلب المرحلة الحالية إعادة بناء الفكر التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال، بما يعزز من قدراتهن على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة، ومواجهة التحديات التقنية والإدارية الحديثة بكفاءة ومرونة.
٣. إن معلمة الروضة بصفقتها محورًا في النظام التربوي بحاجة إلى تمكينها من امتلاك مهارات تنظيمية رقمية، تسهم في تفعيل دورها القيادي داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام مع أهداف التعليم الرقمي.
٤. يعد التحول الرقمي عاملاً محفزًا لتبني ممارسات تنظيمية حديثة داخل الروضات، تتسم بالشفافية، وسرعة الإنجاز، والتعاون التفاعلي، وهو ما يتطلب نشر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير.
٥. أن الثقافة التنظيمية الحديثة يجب أن تقوم على قيم الانتماء المؤسسي، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكلها قيم يُمكن تعزيزها من خلال التدريب الرقمي والتواصل التقني الفعال.
٦. أن ثقافة تنظيمية رقمية فعالة لا يمكن أن يتم إلا من خلال رؤية مؤسسية مشتركة، وتفاعل مستمر بين القيادة التربوية والمعلمات، تدعمه بنية تحتية رقمية مرنة، وبرامج تطوير مهني مستدامة.

ثالثًا: رؤية التصور المقترح:

تسعى مؤسسات رياض الأطفال إلى بناء ثقافة تنظيمية حديثة لدى المعلمات، تُسهم في تمكينهن من أداء أدوارهن التربوية بكفاءة في بيئة

تعليمية رقمية، وتعزز وعيهن المؤسسي، بما ينعكس إيجابياً على تطوير الأداء وتنمية روح المبادرة والمسؤولية المهنية.

رابعاً: رسالة التصور المقترح:

إرساء ثقافة تنظيمية داعمة في رياض الأطفال، تتكامل مع مستجدات التحول الرقمي، من خلال تمكين المعلمات من اكتساب المهارات التنظيمية والتقنية، وتبني الممارسات التربوية الحديثة، بما يسهم في تحسين جودة التعليم، وتحقيق بيئة مؤسسية مرنة وفعالة قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتربوية المعاصرة.

خامساً: الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

١. تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال ترسيخ القيم المؤسسية والانضباط المهني، ودعم بيئة العمل عبر التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي بين المعلمات والإداريات.

٢. التمكين الرقمي والتقني بتطوير مهارات المعلمات في استخدام التكنولوجيا، وتشجيعهن على توظيف التطبيقات والمنصات الرقمية في تنظيم العمل وتحسين الأداء التربوي.

٣. دعم التحول الرقمي الواعي عبر رفع وعي المعلمات بأهمية التحول الرقمي وأثره في تطوير العمليات الإدارية والتعليمية داخل الروضة.

٤. المشاركة الفاعلة والقيادة التربوية وذلك بتفعيل دور المعلمات في صنع القرار التربوي والمشاركة في صياغة آليات التطوير المؤسسي، مما يعزز من تمكينهن المهني.

٥. التدريب المستدام والتقدير للفروق الفردية من خلال تقديم برامج تدريبية موجهة تراعي احتياجات الواقع المهني، وتوفير الدعم الفني والنفسي للمعلمات لتبني التحول الرقمي.

سادسًا: أهداف التصور المقترح:

- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:
 ١. تمكين معلمات رياض الأطفال من اكتساب ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الأداء التربوي والإداري في بيئة الروضة.
 ٢. تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمات نحو التغيير والتحديث، وتعزيز الانتماء للمؤسسة التعليمية.
 ٣. رفع كفاءة المعلمات في استخدام أدوات التحول الرقمي في تنظيم العمل، والتواصل، وإدارة الصفوف.
 ٤. تهيئة بيئة عمل تنظيمية محفزة تدعم قيم التعاون، والمبادرة، والمسؤولية المشتركة.
 ٥. تعزيز ممارسات التطوير المهني المستمر لمعلمات الروضة من خلال برامج تدريبية رقمية متخصصة.
 ٦. دمج الثقافة التنظيمية بالقيم التربوية الحديثة مثل المرونة، الابتكار، والتعلم المستمر.
 ٧. تحفيز المعلمات على توظيف النظم الرقمية في إدارة الروضة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال.

سابعًا: مركّزات التصور المقترح:

- **المدخلات** وتشمل: السياسات التنظيمية، اللوائح الإدارية، البنية التحتية الرقمية، أنظمة التعليم الإلكترونية، الأدلة الإرشادية والتدريبية الخاصة بالتحول الرقمي، كفاءة المعلمات الرقمية، البرامج التدريبية، بيئة الروضة التقنية، وتوفر الأجهزة والموارد الرقمية الداعمة للثقافة التنظيمية الحديثة.

• **العمليات التحويلية:** وهي العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى ممارسات تنظيمية رقمية فعالة، وتشمل هذه العمليات بناء قدرات المعلمات عبر برامج تدريبية متخصصة، وإعادة هندسة الإجراءات التربوية والإدارية لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وتفعيل فرق العمل التنظيمي، وتقديم الدعم الفني المستمر، وتنفيذ أنشطة تربوية وإدارية توظف التكنولوجيا بفعالية.

• **المخرجات :** وتتمثل في رفع كفاءة المعلمات في المجالين التنظيمي والرقمي، وتعزيز ثقتهن في بيئة العمل الرقمية، وتحقيق بيئة تنظيمية محفزة تعتمد على التعاون، والمساءلة، والشفافية، والتطوير المستمر. كما تشمل ترسيخ القيم المؤسسية، وتحقيق التكامل بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات التحول الرقمي بما ينعكس على تحسين جودة الأداء التربوي داخل الروضة.

ثامناً: جوانب التصور المقترح:

- أ. **متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية في رياض الأطفال:**
 - توفير بنية رقمية تحتية متكاملة تشمل الأجهزة والبرمجيات والمنصات التعليمية التي تدعم العمل المؤسسي الرقمي.
 - تدريب وتأهيل معلمات رياض الأطفال على المهارات التنظيمية الحديثة ومهارات استخدام التكنولوجيا الإدارية والتعليمية.
 - مراجعة اللوائح والنظم الإدارية بما يضمن دعم مرونة الأداء، والعمل التعاوني، والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - تطوير بيئة العمل بالروضة لتكون محفزة على الإبداع، وتدعم الانفتاح التكنولوجي والانتماء المؤسسي.
 - توفير موارد مالية وتقنية من خلال شراكات بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الداعمة والمجتمع المدني.

ب. القائمين بالعمل وأدوارهم:

- الوزارة

- مديرية التربية والتعليم

- توجيه رياض الأطفال

- المراكز التكنولوجية التابعة بمديرية التربية والتعليم

ج. الآليات التي يستند عليها التصور المقترح:

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الجوهرية التي تُسهم في تشكيل هوية مؤسسات رياض الأطفال، وتعزيز أداء المعلمات، وتحقيق الأهداف التربوية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. وتتمثل أبرز الآليات المقترحة لتطوير هذه الثقافة فيما يلي:

١. الممارسات الإدارية اليومية:

تُعد الممارسات الواقعية أكثر تأثيرًا من الشعارات، إذ ينبغي أن تدعم الإدارة السلوكيات التي تُجسد الثقافة التنظيمية الرقمية مثل الابتكار، الشفافية، الاستخدام الفعال للتقنيات، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد الرقمية.

٢. تنمية الكفاءات الرقمية للمعلمات:

تصميم برامج تدريبية مستمرة لتأهيل معلمات رياض الأطفال على استخدام التقنيات الحديثة، مثل تطبيقات التعليم الرقمي، والألعاب التفاعلية، والبرمجيات المخصصة للطفولة المبكرة.

٣. تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي:

تشجيع المعلمات على المبادرة بابتكار أساليب تدريس رقمية جديدة واستخدام أدوات رقمية متنوعة لدعم التعلم الإبداعي لدى الأطفال.

٤. دعم بيئة العمل بالتقنيات اللازمة:

توفير بنية تحتية رقمية مناسبة داخل الروضات (مثل أجهزة لوحية، شبكات إنترنت قوية، برمجيات تعليمية)، مما يُسهم في دمج التحول الرقمي بسلاسة في الثقافة التنظيمية.

٥. التقييم المستمر للأداء الرقمي:

اعتماد أدوات تقييم دورية لقياس مدى استخدام المعلمات للتقنيات الحديثة، وتحفيزهن على تحسين استخدامهن للتكنولوجيا بما يتوافق مع الأهداف التربوية.

تاسعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

أ. معوقات خاصة بالتمويل:

- نقص المخصصات المالية الموجهة لتحديث البنية التحتية الرقمية داخل رياض الأطفال، مثل الأجهزة والمنصات والبرمجيات التعليمية.
- غياب آليات تمويل مستدامة لدعم برامج التطوير المهني للمعلمات في مجالي الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.
- الاعتماد الكلي على الميزانيات الحكومية دون استغلال فرص التمويل من القطاع الخاص أو الشراكات المجتمعية.

ب. معوقات خاصة بالمعلمات:

- ضعف الخبرات والمهارات التنظيمية الرقمية لدى نسبة كبيرة من المعلمات نتيجة غياب التدريب الموجه.
- مقاومة بعض المعلمات للتغيير بسبب ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي وتأثيره في تحسين بيئة العمل.

ج. معوقات إدارية وتنظيمية:

- غياب رؤية مؤسسية واضحة ومتكاملة حول كيفية دمج الثقافة التنظيمية مع التحول الرقمي في الروضات.

- عدم وجود متابعة مهنية منظمة من قبل إدارات التعليم لتطبيق التصور المقترح داخل الروضات.
- ضعف البنية التنظيمية الداخلية للروضة، ما يعيق التنسيق الفعال بين المعلمات والإدارة في تنفيذ مبادرات التطوير.
- د. معوقات خاصة بالمجتمع:
- تدني وعي أولياء الأمور بدورهم في دعم بيئة الروضة رقمياً وتنظيماً، مما يقلل من مشاركتهم في الأنشطة.
- غياب التعاون بين الروضات وبعض مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة بالتنمية المجتمعية أو التعليم المبكر.
- بعض الاتجاهات المجتمعية التقليدية التي تفضل النمط الورقي أو الكلاسيكي في الإدارة والتربية، وترى أن الرقمنة غير ضرورية في مرحلة الطفولة المبكرة.

حلول مقترحة لتجاوز معوقات تطبيق التصور المقترح:

١. حلول خاصة بالتمويل:

- عقد شراكات استراتيجية بين وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص (شركات تقنية، بنوك، مؤسسات مجتمع مدني) لتوفير الدعم المالي والتقني للروضات.
- الاستفادة من المبادرات الوطنية الرقمية مثل "مصر الرقمية" أو البرامج الموجهة لتطوير التعليم المبكر لتمويل البنية التحتية.
- إنشاء صندوق دعم مخصص لرياض الأطفال على مستوى المديريات التعليمية، تُسهم فيه جهات حكومية ومحلية ومجتمعية لتمويل الاحتياجات التقنية والتنظيمية.

٢. حلول خاصة بالمعلمات:

- تصميم برامج تدريبية مرنة ومستمرة في مجال الثقافة التنظيمية الرقمية، باستخدام التعلم الإلكتروني والمنصات التفاعلية.
- إعادة توزيع المهام داخل الروضة لتقليل العبء على المعلمات، وتخصيص وقت أسبوعي ثابت للتدريب والتطوير المهني.
- تحفيز المعلمات من خلال مكافآت معنوية أو شهادات مشاركة لتشجيع التفاعل والمشاركة الإيجابية في برامج التحديث التنظيمي.

٣. حلول إدارية وتنظيمية:

- إصدار دليل إجرائي رسمي من الوزارة يتضمن خطوات دمج التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية لرياض الأطفال.
- تشكيل لجنة تطوير على مستوى كل روضة تضم الإدارة والمعلمات لمتابعة تطبيق النصوص واقتراح تحسينات مستمرة.
- تفعيل دور الموجهات والإشراف التربوي في متابعة وتقييم الأداء التنظيمي والرقمي داخل الروضات وفق معايير واضحة.

٤. حلول خاصة بالمجتمع:

- تفعيل دور المشاركة الاجتماعية في مؤسسات رياض الأطفال.
- تنظيم ورش عمل لأولياء الأمور توضح أهمية دعم التحول الرقمي والثقافة التنظيمية في رياض الأطفال وأثرها على تنمية الطفل.
- عقد شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني لدعم برامج الروضة (تجهيزات - تدريب - تمويل مبادرات رقمية).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أسعد أبو حسين (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٥(١)، ٦٥٧ - ٦٨٩.
- أميمة سميح الزين (٢٠١٦). التحول لعصر التعليم الرقمي، تقدم معرفي أم تقهقر منهجي، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان "التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية"، في الفترة من ٢٢ - ٢٤ أبريل، مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيبازة، طرابلس، لبنان.
- ثاني الشمري؛ وقيس الطائي؛ وعبد الرزاق الهبيي (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع (١٠٨). ٣٨٦-٤٠٢.
- جازي محمد العجمي. (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة بنها، ٣١(١٢٢)، ٢٨١ - ٣٢٠.
- جعفر خانوا الزبياري (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسام سمير عمر (٢٠١٠). البحوث الإجرائية كاستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمعلمة رياض الأطفال في مصر. مجلة العلوم التربوية، ١٠٣-٥٩، (٢)١.

الحسين قريشي (٢٠١٨). دور معلمة رياض الأطفال في تنمية الوعي التكنولوجي لطفل الروضة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

المجلة العربية للتربية والعلوم والآداب، غ (٣)، ٥١-٧٦.

دعاء عمر هواري (٢٠٢٢). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مشرفات رياض الأطفال في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج (٧)، ١-٢٣*.

رحاب أحمد إبراهيم (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتنمية المهارات التكنولوجية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات التحول الرقمي العالمي. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨ (٣)، ٣٢٣-٤٠٧*.

رشا إبراهيم محمود (٢٠٢٤). دور بعض المؤسسات التربوية في تنشئة طفل الروضة في ضوء التحول الرقمي. *رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمنهور*.

زينب محمود علي (٢٠١٩). معلم العصر الرقمي: الطموحات والتحديات. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٦٨)، ٣١١٧-٣١٢٢*.

زينب موسي السماحي (٢٠١٦). الكفايات الأخلاقية لمعلمة الروضة كمدخل لمواجهة التحديات المعاصرة. *كلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد*.

سعيد الغامدي؛ وسلطان الرويلي (٢٠٢٠). واقع تجربة استخدام التعلم الرقمي في تدريس العلوم والرياضيات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣ (٤)، ٤٠-١٤*.

سهام شيخاوي (٢٠١٦). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة. مجلة معارف العلمية، ع (٢٠)، ١٢٠ - ١٣٧.

شيخة عسيم العجمي (٢٠٢٣). متطلبات التحول الرقمي للتعليم في مرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

عبد الرزاق مصطفى خالدية؛ وسامي أحمد عباس؛ وحמיד علي أحمد (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩ (١)، ٦٥ - ٩٢.

عبد السلام حمادوش (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريج - رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف.

عزة جلال نصر؛ ومنار محمد بغدادي (٢٠٢١). تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم في مصر. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٨ (١٠٦)، ٨٧ - ٢٠٠.

عصام محمد سيد، ومها محمد عبد القادر. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل متطلبات التعليم الرقمي في ضوء الشراكة المجتمعية، المؤتمر الدولي السادس لكلية التربية - بنين جامعة الأزهر بالقاهرة بعنوان "الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم" دراسات وتجارب ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م

علي السلمي. (٢٠١٥). نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات - في رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية، ج ٢. القاهرة: دار غريب للنشر.

علي مصطفى العليمات (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في المدارس وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمات. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، ٣١(١٢٤)، ١٠٤-١٥٦.

العنود سالم الغضوري (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، كلية التربية- جامعة طنطا، ٧٧(١)، ٦٢٥-٥٧٧.

فادي السيد العباسي (٢٠١٦). ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل العالمية في الرياض في ضوء بعض الاتجاهات العالمية *مجلة كلية التربية ببورسعيد*، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ١٩(١٩)، ١٠١-١٥١.

فاطمة دريدي (٢٠٢٠). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية. *مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية العميقة*، ٣(١)، ٤٣٠-٤٤٨.

محمد أحمد خليفة (٢٠٢٠). *التعليم الإلكتروني في إطار مجتمع المعلومات والمعرفة*. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

محمد الفاتح المغربي (٢٠١٦). *السلوك التنظيمي*، عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

محمد بن سالم القرني (٢٠١٨). احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ٣٧(١٧٧)، ٣٤٣-٣٩٩.

محمد سرور الحريري (٢٠١٦). *ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة*، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

محمد يوسف القاضي (٢٠١٥). *السلوك التنظيمي*، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

مني حيدر الطائي (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، ٣٧(٣)، ٨٠ - ٥٩.

نجلاء محمد حامد (٢٠٢٣). التحول الرقمي في مؤسسات رياض الأطفال بمصر على ضوء منهج ٢،٠: تصور مقترح للتفعيل. *تكنولوجيا التربية - دراسات وبحوث*، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، ١-٧٠.

نجية ضنبري (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

هدي يحيى اليامي (٢٠٢٠). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التدريس الرقمي لدى معلمات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ٣٩(١٨٥)، ج (٢)، ١١ - ٦١.

هند القحطاني (٢٠٢٠). *الرخصة المهنية لمعلم القرن 21*. شركة تكوين العالمية للنشر والتوزيع.

وحدة التحول الرقمي (٢٠٢٠). *تقرير التحول الرقمي النصف سنوي لعام ٢٠٢٠*.

وفيقة سليمان علي (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، جامعة تشرين، ٤١(٥)، ٦٢٣ - ٦٤٦.

يوسف عبد الكريم شاهين (٢٠١٩). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة طرطوس وعلاقتها بمهارة اتخاذ

القرار. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث،
٤١ (١٠٤)، ١١ - ٥٥.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abdel-Meguid, W. A. T. G., & Jaafar, A. M. S. (2025). The Effectiveness of Using Performing Arts to Develop some Communication Rights Skills and its impact on Enhancing National identity in Kindergarten Children in Light of Digital Transformation. *Education (Al-Azhar): A Peer-Reviewed Scientific Journal for Educational, Psychological and Social Research*, 44(206), 257-329.
- Artanti, A., Kurnia, R., & Futra, D.(2025). The Effect of Rewards and Organizational Culture on Job Satisfaction of Private Kindergarten Teachers in Tembilahan District. *Jurnal PAJAR (Pendidikan dan Pengajaran)*, 9(4), 582-591.
- Bay, D. N., & Hartman, D. K. (2025). Digital Technology in Kindergarten: Kindergarten Teachers' Practices and Their Effects on Children. *Journal of Research in Childhood Education*, 1-29.
- Ginea, C., Mihaylova, L., & Papazov, E. (2015). Organizational culture dynamics: Complex systems dynamics. *Quality - Access to Success*, 16(147), 99.
- Guillen-Gamez, F., Mayorga-Fernandez, M.J. (2020). Identificatio of variables that predict teachers attitudes toward ICT in higher education for teaching and research: A study with Regression. *Sustainability*.
- Hollenstein, L., Thurnheer, S., & Vogt, F. (2022). Problem solving and digital transformation: Acquiring skills through pretend play in kindergarten. *Education Sciences*, 12(2), 92.
<https://doi.org/10.3390/educsci12020092>
- Inayati, D. N., Efendi, Y., Hapsari, R. F., Wulansari, D. K., & Hidayat, R. (2025). The Implementation of Digital Transformational in Early Childhood Education. *Kiddo: Jurnal Pendidikan Islam*

- Iqbal, M., Qamari, I. N., & Surwanti, A. (2024). Organizational Culture, Transformational Leadership, and Work Motivation's Effect on ABA Kindergarten Teachers' Performance and OCB. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 7(2).
- Kimata, A., & Itakura, H. (2021). Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Empirical research into the Japanese service industry. *Technology in Society*, 64, 101458.
- Mlinarevic, V., Tokic Zec, R., & Cvjeticanin, A. (2022). A model of transformational leadership in the organizational culture of preschool institution. *CEPS Journal*, 12(3), 103-126.
- Mostafa, S. M. D., Jalil, R. R. A., Alharbi, H. S., Shamshan, E. Q. S., Elsadek, D. A. E. A. E., & Abd El-Halim, N. F. A. (2025). Obstacles to the Use of Modern Technology from the Perspective of the Student Teacher in Early Childhood in Light of the Digital Transformation. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), e05581-e05581.
- OECD (2019). "Digital transformation and capabilities ", in Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy. OECD Publishing, Paris.
- Talep, A., & Azab, R. A. (2022). The effectiveness of a training program based on the self-learning strategy for developing certain digital transformation skills needed for the kindergarten student teacher in light of Egypt's vision 2030. *Education (Al-Azhar): A Refereed Scientific Journal for Educational, Psychological and Social Research*, 41(194), 507-573.
- Vogt, F., & Hollenstein, L. (2021). Exploring digital transformation through pretend play in kindergarten. *British Journal of*

- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management*, 17(1), 142-151.
- Wong, Y. H. P., & Zhang, L. F. (2014). Perceived school culture, personality types, and wellbeing among kindergarten teachers in Hong Kong. *Australasian Journal of Early Childhood*, 39(2), 100-108.
- Yusuf, A. A. (2020). *Organizational norms and behavior: Cultural expectations in workplace settings* (2nd ed.). Academic Publishing House.