



**أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها
بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٢٥
"دراسة ميدانية"**

إعداد

**د/ نواف على فخري الرشيدى د/ عيسى فلاح ذياب العازمي
د/ بدر عوض لزام ضيف الله الرشيدى**

أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ "دراسة ميدانية"

إعداد

د / نواف على فخري الرشيدى د / عيسى فلاح ذياب العازمي

د / بدر عوض لزام ضيف الله الرشيدى

المستخلص باللغة العربية

هدفت البحث الحالي إلى إبراز العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال والتوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ وذلك من خلال التعرف على أهم الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة، والوقوف على مبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥، والكشف عن ملامح مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر، وتحديد الإجراءات المقترحة لتحسين العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال ومرتكزات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥، وكان من أبرز نتائجها أن أبعاد القيادة الإستراتيجية تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق مبادرات التوجه الوطني وخاصة عند التركيز على البعد التحويلي والبعد التبادلي والبعد الأخلاقي وقد وظفت البحث المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية - مبادرات التوجه الوطني - مؤسسات رياض الأطفال.

Abstract

The current research aimed to highlight the relationship between the dimensions of strategic leadership in kindergarten institutions and the national orientation in the State of Kuwait 2035, by identifying the most important theoretical foundations for strategic leadership in contemporary literature, and identifying the initiatives of the national orientation in the State of Kuwait 2035, and revealing the features of kindergarten institutions in the State of Kuwait in The present time, and defining the proposed measures to improve the relationship between the dimensions of the strategic leadership in the institutions of Riyadh Al-Atal and the pillars of the national orientation in the State of Kuwait 2035, and among its most prominent results was that the dimensions of the strategic leadership contribute positively to the realization of the national orientation initiatives, especially when focusing on the transformational dimension, the reciprocal dimension and the ethical dimension. Research: The descriptive method and the statistical method in order to achieve its scientific goals and answer its research questions.

Key Words: Administrative Leadership - National Orientation Initiatives - Kindergarten Institutions.

أولاً : الإطار العام للبحث مقدمة البحث :

تتطلق القيادة الإستراتيجية من وجود خطة عمل شاملة لكل مجالات المؤسسة تتحدد من خلالها غاياتها وعلاقتها التنظيمية والبيئية مع كل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها، أي أن مثل هذه القيادة تهتم بصورة جوهرية بتصريفات وممارسات الإدارة العليا التي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة والغاية ثم بناء الأهداف التنظيمية ثم صياغة الإستراتيجية ثم تطبيقها وتقويمها ورقابة تنفيذها أولاً بأول وعلى هذا فإن القيادة الإستراتيجية تركز على اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في المجتمع أو سقوطها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أنها تهتم أيضاً برسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد مع اختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك، وعلى ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ذات السياق تأتي إستراتيجية المؤسسة على اعتبار أنها تمثل مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهدافها مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها، مع تبني أدوار عمل معينة وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الغايات^(١).

مشكلة البحث :

ترتكز القيادة الإستراتيجية في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية على علاقاتها مع البيئة المحيطة مع توضيح نوع العمليات التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها بالإضافة إلى تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف على اعتبار أن الفرص يمكن استثمارها لصالح المؤسسة ولتحقيق أهدافها، في حين أن المخاطر يجب توضيح كيفية مواجهاتها والتغلب عليها بينما نقاط القوة تحتاج إلى تعزيز، ونقاط الضعف تحتاج إلى معالجة مع مراعاة الظروف المحيطة بالمؤسسة وإمكاناتها المتاحة.

وعلى هذا تأتي مشكلة البحث ممثلة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال ومبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- ما أهم الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة؟
- ما أهم مبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥؟
- ما ملامح مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما الإجراءات المقترحة لتحسين العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال ومرتكزات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي إبراز العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال والتوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ وذلك من خلال:
- التعرف على أهم الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة.
- الوقوف على أهم مبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥.
- الكشف عن أهم ملامح مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
- تحديد الإجراءات المقترحة لتحسين العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال ومرتكزات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥.

أهمية البحث:

- تأتي أهمية البحث من الأمور التالية :
- تؤثر القيادة الإستراتيجية على اتجاهات العاملين في إطار تعديل سلوكهم وتصرفاتهم لخدمة أهداف المؤسسة على المدى القريب والمدى البعيد.
- ترسم مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت ٢٠٣٥ الخطوط العريضة لكافة المؤسسات المجتمعية بالدولة خدمية أو إنتاجية حتى تحقق أهدافها مع استشراف مستقبل أفضل لها وللمجتمع.

- تؤكد القيادة الإستراتيجية على توقعات العاملين ومحاولة الوصول إليها عبر وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع تزويده بالمهارات والمعلومات العصرية التي تخدم عمله في المؤسسة.
- تعد القيادة الإستراتيجية بمثابة حركة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية على اعتبار أنها الوعاء الذي تتصهر داخله كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الخاصة بمؤسسة رياض الأطفال.
- تتعكس مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت ٢٠٣٥ إيجاباً على مؤسسات رياض الأطفال حيث توجيه جهود كافة العناصر البشرية نحو مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تساعد القيادة الإستراتيجية العاملين على تطبيق الأسلوب العلمي للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.
- تساعد القيادة الإستراتيجية على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج مع الأخذ في الاعتبار مبادرات التوجه الوطني للدولة.
- تركز القيادة الإستراتيجية على التوجه الإستراتيجي بالمعنى الشامل حيث يشمل البعد الأخلاقي والبعد المعلوماتي والبعد التقني والبعد التنظيمي والبعد القانوني وغيره.

حدود البحث :

تمثلت في الحد الموضوعي وشمل أبعاد القيادة الإستراتيجية ومبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت ٢٠٣٥، أما الحد الجغرافي فشمل مؤسسات رياض الأطفال بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت، في حين أن الحد البشري شمل مديرات ومساعدات ومشرفات رياض الأطفال بالإضافة إلى المعلمات، أما الحد الزمني فتمثل في زمن إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

مصطلحات البحث : ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :**١- القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership:**

تعرف على أنها العقل المفكر في قمة الهرم الإداري والتي توظف منهجية إدارية تمر بمراحل مستمرة ومتتابعة إلى أن تنتهي بتحقيق الهدف المنشود^(٢)، وهناك من يرى القيادة الإستراتيجية على أنها تمثل العقل المفكر الذي يعمل على إحداث التغيير من أجل مواجهة التحديات وتوظيف الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة فعالة من أجل دعم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال منهج فكري واضح والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة من أجل استغلال الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر^(٣)، وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن النظر إلى القيادة الإستراتيجية على أنها أحد أشكال التأثير في سلوك العاملين من أجل دفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال الاهتمام بالعامل الإنساني الذي يسهم في ربط العاملين بالمؤسسة التي ينتمون إليها ويعملون على ضوء رؤية مستقبلية ورسالة واقعية وعلاقات تنظيمية محددة بين وحدات المؤسسة مع التركيز على الإنسجام بين العاملين ودعم الإبداع وامتلاك الفكر القادر على مواجهة المشكلات مع تبادل الثقة والاحترام بين الجميع.

٢- التوجه الوطني لدولة الكويت ٢٠٣٥ National Oreintation of the tate of**:Kwait 2035**

ونعني به اهتمام الدولة بتحقيق النقلة النوعية لها من خلال جذب الاستثمار والارتقاء بالنشاط الاقتصادي وتشجيع روح المنافسة ورفع كفاءة الإنتاج في ظل جهاز مؤسسي داعم مع ترسيخ القيم والمحافظة على الهوية الاجتماعية وتحقيق التنمية البشرية والتنمية المتوازنة، وتوفير بنية أساسية ملائمة مع تشريعات متطورة وبيئة عمل حافزة ومشجعة^(٤)، ويتضمن هذا التوجه مشاركة المواطن واحترام القانون، ووجود حكومة فاعلة، وتكوين اقتصاد مزدهر ومستدام، والسعي نحو إقامة دولة مزدهرة تتمتع بمكانة عالمية متميزة^(٥).

الدراسات السابقة :

من خلال إطلاع الباحثين على أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر وجد أن هناك مجموعة من الدراسات التي تفيد البحث الحالي، وبالتالي يمكن عرضها على النحو التالي:

المحور الأول : دراسات تتعلق بالقيادة الإستراتيجية :

١- دراسة سلمى رحيمة (٢٠١٢)^(٦):

يهدف البحث إلى دراسة دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسيلي والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (٤٢) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

٢- دراسة سلمان المصري (٢٠١٥)^(٧):

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ (١٧٧) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (١٧٧)، وصمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٦٥) فقرة توزعت على خمسة محاور واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تحتاج إلى دعم عمليات إدارة المعرفة على اعتبار أن كلاهما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين بالأمن الوطني.

٣- دراسة ميهفان يوسف، وافين أحمد (٢٠١٦)^(٨):

هدفت الدراسة إلى التحقق من توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى الملاكات التدريسية في جامعة زاخو وتشخيص دورها في بناء القدرات الاستراتيجية، ولتناول هذا الموضوع بصورة شاملة تم تقديم الإطار النظري الخاص بالقيادة الاستراتيجية والقدرات الاستراتيجية، أما في الجانب الميداني فقد تم تطوير أنموذج افتراضي لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكانت استمارة الاستبيان الاداة الرئيسية لجمع البيانات، واستندت الدراسة على فرضيتين والتي اختبرت ميدانياً على عينة الدراسة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو ووضعت عدداً من الأسئلة الأساسية للدراسة تمت الإجابة عليها من قبل (٨٠) من الملاكات التدريسية، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد استخرجت النتائج باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS) وتوصل الباحثان إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرات الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية.

٤- دراسة نبيل اللوح، طارق أبو حبيب (٢٠١٧)^(٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني حيث تم تطبيق الدراسة على كلية فلسطين التقنية كأنموذج للتعليم التقني، وتم تطبيقها على الإداريين والأكاديميين والمقدر عددهم بـ ١٧٧ موظفاً وموظفة حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات وبينت أهم نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (٧٦,١٣٨) وهي نسبة مرتفعة وأن مستوى التميز المؤسسي جاء بنسبة (٧٦,٣٢) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى الارتباط (٠,٧٤٥)، إضافة إلى أن المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بنسبة (٥٥,٢)٪، بينما نسبة (٤٤,٨)٪ تعود لمتغيرات أخرى.

٥- دراسة حلا حمود (٢٠١٨)^(١٠):

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية - حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة على اختلاف مناصبهم الوظيفية (مدير - معاون مدير - موظف) ويقدر عددهم بـ (٣٧٠) موظفاً في الوزارة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (٨٦)، صممت الباحثة أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٥٠) فقرة توزعت على خمسة محاور واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، هذا وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي بينت أثر الممارسات التي تتبعها القيادة في الوزارة سواء كانت من خلال وجود ثقافة تنظيمية واضحة تتبعها الوزارة كبنية تنظيمية عبر إدارتها العليا، كما أن لاهتمام المدراء بالموظفين الذين يمثلون رأس المال البشري أثر كبير في نجاح أداء الوزارة.

٦- دراسة عاطف سيد، محمد ديب (٢٠١٩)^(١١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقية في المستشفيات الخاصة الأردنية، اشتمل مجتمع البحث على جميع المستشفيات الخاصة الأردنية المرخصة من قبل وزارة الصحة الأردنية، والبالغ عددها (٦٠) مستشفى موزعة على الأقاليم الثلاثة (الشمال، والوسط، والجنوب)، أما عينة الدراسة فهي طبقيّة وتكونت من جميع العاملين في الإدارات العليا، والوسطى، والدوائر الطبية، والإدارية، ورؤساء الأقسام الطبية، والإدارية، والمشرفين، على الأنشطة، والفعالية الطبية، والإدارية، وبلغ عددهم (٢٦١) مبحوثاً يعملون في المستشفيات المشمولة بالدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الإستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الإستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية".

المحور الثاني : دراسات تتعلق بمبادرات التحول الوطني ٢٠٣٥ :

١. دراسة الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت (٢٠٠٧) (١٢):

هدفت الدراسة إلى وضع رؤية إستراتيجية لدولة الكويت مع الأخذ في الاعتبار أن الرؤية المقترحة تتيح تحديد أهداف عامة وإستراتيجيات تكون أساساً للخطة التنموية وكان من أبرز مقترحات الرؤية أن الكويت مركز مالي وتجاري وهذا يقتضي إعادة النظر في بعض السياسات الاقتصادية والاجتماعية المعمول بها حالياً مع أن توسيع نطاق هذه الرؤية يتضمن البعد الخدماتي مثل خدمات التعليم والسياحة والفندقة وغيرها وكذلك تؤكد الرؤية على تحقيق جودة حياة عالية للمواطنين يتضمن تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية والعدالة الاجتماعية والمحافظة على مقومات سياسات الرفاه المعمول بها ويكون ذلك في ظل نظام اقتصادي قوامه القطاع المالي والتجاري بالإضافة إلى القطاع النفطي، وتعكس هذه الرؤية الاهتمام الكبير للعنصر البشري من خلال السياسات الاجتماعية وتطوير نظام التعليم.

٢. دراسة خليفة ضو (٢٠١٥) (١٣):

هدفت الدراسة إلقاء الضوء على الدور الهام الذي يقوم به الصندوق العربي في تنمية الاقتصادات العربية بصورة عامة، بما في ذلك مشروعات البنية الأساسية العامة، ومشروعات القطاع الخاص الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وقد كان تركيز الصندوق العربي منذ أن بدأ أعماله عام 1974، ولا يزال حتى الآن، على العمل من خلال الحكومات في الدول العربية الأعضاء، على المساهمة في تمويل مشروعات البنية التحتية والخدمية، واستحدث الصندوق العربي عام 2001 نافذة للتمويل المباشر للمشروعات القطاع الخاص في الدول العربية، في مختلف القطاعات الاقتصادية ذات البعد الإنمائي، وتم في عام 2009 تكليف الصندوق العربي بمهمة تأسيس وإدارة الحساب الخاص لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الذي تم إنشاؤه بناء على مبادرة كريمة من صاحب السمو أمير دولة الكويت، وقد بدأ الحساب الخاص في تقديم التمويل للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، من خلال توفير التمويل للجهات المحلية المعنية بتمويل هذه المشروعات، مثل البنوك والصناديق الاجتماعية العاملة في الدول العربية، وذلك وفق مجموعة من السياسات والقواعد الإرشادية التي تضمن المرونة

في العمل والوصول إلى المستفيدين المستهدفين، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي حتى تعالج قضاياها العلمية وفق المنظور العصري.

٣. دراسة رؤية تونس ٢٠٣٠ (٢٠١٦)^(١٤):

هدفت الدراسة إلى تحديد أهداف التنمية المستدامة ومجالاتها الرئيسية وذلك من خلال حماية الموارد الطبيعية والحفاظ على المناهج للأجيال الحالية والمقبلة، مع إزهاء الفقر والجوع بجميع صورهما وضمان الكرامة والمساواة، بالإضافة إلى تمكين جميع الناس من حياة مزدهرة تلبى طموحاتهم في انسجام مع الطبيعة وكذلك تشجيع قيام مجتمعات يسودها السلام والعدل تخلو من الخوف ومن العنف، وكذلك تنشيط الشراكة العالمية وعزيز روح التضامن العالمي من أجل التنمية المستدامة، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها وكان من أبرز نتائجها أنها تحتاج بعض المناطق التونسية في الوقت الحاضر إلى محاربة الفقر والجوع بين أسرها.

٤. دراسة الأمم المتحدة (٢٠١٧)^(١٥):

هدفت الدراسة إلى طرح المجالات المؤسسية لتعبئة الموارد في مختلف شعوب العالم الثالث، ومن أهم هذه المجالات الشراكة المتجددة للقضاء على الجوع في أفريقيا بحلول عام ٢٠٢٥ مع الإدارة المتكاملة للمناظرة الطبيعية الزراعية في أفريقيا، بالإضافة إلى تمكين أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارع الأسرية في أوروبا وآسيا الوسطى، والتركيز على سلاسل القيمة اللأمن الغذائي والتغذية في جزر المحيط الهادي، ومبادرة النمو الأزرق في آسيا ومنطقة المحيط الهادي، تحسين نظم الأغذية في منطقة البحر الكاريبي ومبادرة ندرة المياه في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا بالإضافة إلى دعم مبادرة القضاء على الجوع في أمريكا اللاتينية ومنطقة بحر الكاريبي وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها وكان من أبرز نتائجها أنها تحتاج بعض دول العالم الثالث في أفريقيا وآسيا إلى شراكات متنوعة لمعالجة قضايا مجتمعية على أرض الواقع.

٥. دراسة دولة الإمارات العربية المتحدة (٢٠١٨) (١٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور دولة الإمارات في وضع خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٥ بالإضافة إلى تحديد اللجنة الوطنية المسؤولة عن أهداف التنمية المستدامة في دولة الإمارات العربية المتحدة (الحوكمة - التنفيذ - تعزيز الشركات - عملية التشاور لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة وإصدار التقارير السنوية) وقد ركزت على تحديد آليات تنفيذ أولويات التنمية الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة مع تحديد البنية المؤسسية لدولة الإمارات العربية المتحدة مع إبراز أولويات التنمية الوطنية لدولة الإمارات وأهداف التنمية المستدامة ثم تحديد دور الشركاء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مع مراعاة ظروف العصر وثوراته المتلاحقة وكيفية توظيفها لخدمة برامج التنمية المستدامة بدولة الإمارات المتحدة بمختلف ميادين العمل (٢٠٣٥)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتطرح رؤاها العلمية نحو الهياكل التنظيمية العاملة بدولة الإمارات، مع طرح مؤشرات للأداء وكيفية تقويمه وكذلك كيفية الارتقاء به حتى يصل إلى درجة التميز التي تسمح له بالمنافسة في الميادين العالمية، وكان من أبرز نتائج التأكيد على الشراكة مع المؤسسات العالمية ذات الأداء المتميز حتى تتحقق الاستفادة المنشودة لمؤسسات المجتمع الإماراتي.

ثانياً : الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر القيادة الإستراتيجية عبر مجموعة من الأسس النظرية والتي تتمثل في ماهيتها وأهميتها، ومبادئها وركائزها، بالإضافة إلى أنماطها وأدوارها وأبعادها وممارساتها^(١٧)، ويمكن عرضها على النحو التالي :

أ- ماهية القيادة الإستراتيجية وأهميتها :

يشير مصطلح القيادة الإستراتيجية إلى كيفية التأثير على الآخرين من أجل تسريع الإنجاز اليومي للعاملين وتحسين استقرار المؤسسة والمحافظة على هذا الاستقرار، معنى ذلك أن القيادة الإستراتيجية تركز على قدرة المدير في الإدارة العليا على دفع المؤسسة نحو النجاح وقدرته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهناك من ينظر إلى القيادة الإستراتيجية

على أنها عملية تستخدم من طرف القائم لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه من خلال السياسات والتعليمات مع تكوين الإجماع في ظل محيط متقلب ومعقد وحافل بالفرص والتهديدات^(١٨)، وعلى هذا فإن القيادة الإستراتيجية تهتم بإعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المؤسسة بشكل يجعل المشكلات التي تواجهها يمكن حلها بأسلوب علمي، وهناك من ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تمثل تلك القدرة على التوقع والتصوير والحفاظ على المرونة مع تمكين العاملين من إحداث التغيير الإستراتيجي على اعتبار أنه أصبح ضرورة يصاحبها التفكير الإستراتيجي من أجل صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة في ظل التعاون مع كل العاملين وفي إطار بيئة عمل آمنة وصحية^(١٩)، أما عن أهمية القيادة الإستراتيجية فيمكن عرضها على النحو التالي:

- تدعيم هيكل التنظيم للمؤسسة من خلال إضافة وحدات جديدة لصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة أو دمج وحدات مع بعضها البعض أو حذف أخرى نظراً لتقدمها أو لعدم أهميتها.
- تنمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسة أي دعم شبكة العلاقات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية^(٢٠).
- تسهم في تحقيق التفوق المنشود للمؤسسة من خلال التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه نحو الأدوار الإستراتيجية التي تتطلع إلى الأفق الأرحب حيث يمتلك القائد رؤية مميزة.
- التركيز على الأحداث دون التأثير بظواهرها وذلك من خلال اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة.
- تحقيق قوة دفع للمؤسسة نحو التنافسية مع المؤسسات المناظرة من خلال تكوين الميزة التنافسية بكل مجالات العمل بالمؤسسة^(٢١).

ب- مبادئ القيادة الإستراتيجية وركائزها :

- توجد مجموعة من المبادئ التي تنطلق منها القيادة الإستراتيجية في المؤسسة العصرية حتى تحقق أهدافها ومن هذه المبادئ ما يلي :
- الاعتقاد : ويعني اعتقاد الإدارة العليا بالمؤسسة بأن الأهداف المنشودة يمكن تحقيقها شريطة توافر الإرادة والعزيمة لدى كل العاملين بها.
 - إدارة الذات : وتعني نشر ثقافة إدارة الذات في كل مجالات العمل بالمؤسسة عن طريق القدوة مع الأخذ في الاعتبار أن إدارة الذات تأتي أولاً ثم تليها إدارة الوقت ثانياً^(٢٢).
 - الإتقان : ويعني تطوير الأداء الإداري والفني لكافة خدمات وأنشطة المؤسسة من خلال منهجية الجودة والتي تتضمن صناعة القيادة الفذة وصياغة الآلية المركزة والتي تحقق أفضل النتائج في أوقات قياسية^(٢٣).
 - الهدف المستمر : ويعني التركيز على نشر قيم وثقافة الجودة في كل مجالات العمل بالمؤسسة على اعتبار أن مثل هذه الثقافة تقودها نحو تحقيق الهدف المنشود.
 - التفكير الإستراتيجي : ويعني التركيز على صناعة المستقبل من خلال تغيير الحاضر وفق منهجية علمية مدروسة^(٢٤).
- وتحتاج هذه المبادئ إلى مجموعة من الركائز التي تنطلق منها مؤسسة رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر ويمكن عرضها على النحو التالي :
- المقارنة : وتعني قياس مستوى أداء المؤسسة حالياً ومقارنته بمستوى الأداء بعد تطبيق معايير الجودة^(٢٥).
 - التقدير : ويعني تقدير كل العاملين الذين ساهموا في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بسمعتها وتحسين خدماتها.
 - المنهجية : وتعني أن الجودة قضية استراتيجية تحتاج إلى تضافر كل الجهود في كل المستويات الإدارية ومن ثم فهي عملية لا تنتهي بل تعد بمثابة منهج حياة للمؤسسة.

- التمكين : ويعني تمكين رجال الصف الثاني بالمؤسسة من المشاركة في القرار مع توزيع وإدارة المسؤوليات وخاصة في مرحلة التحول نحو المستقبل الأفضل.
- إدارة السمعة : وتعني التركيز على التعامل الجيد مع العامل النفسي لكل عملاء المؤسسة أو المستفيدين من خدماتها داخلياً وخارجياً.
- المواكبة : وتعني التركيز على تعزيز القدرات البشرية من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وتبسيط الإجراءات وتشجيع روح الإبداع حتى تستطيع المؤسسة أن تواكب التطورات المتلاحقة^(٢٦).
- التنمية : وتعني تنمية مهارات القائد وإبداعاته حتى يستطيع أن يوظف جميع الفرص لصالح المؤسسة.
- التحديث : ويعني التركيز على استخدام قائد المؤسسة للأساليب الحديثة في مجال فن القيادة.
- الفن : ويعني فن الاتصال والتواصل ومعاملة الآخرين على اعتبار أن الاتصال يركز على العمل والتواصل يركز على العلاقات ومعاملة الآخرين والسمعة^(٢٧).
- التدريب : ويعني إكساب قيادات المؤسسة وكل العاملين بها كل ما هو جديد ومفيد ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأقل مجهود مبذول^(٢٨).

ج- أنماط القيادة الإستراتيجية وأدوارها :

- لقد طرحت أدبيات الفكر الإداري المعاصر مجموعة ممثلة لأنماط القيادة الإستراتيجية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:
- النمط السياسي **Political style**: وهو ذلك الشخص الذي يستخدم أسلوب الدهاء والمداهنة في التعامل مع كافة العناصر البشرية داخل المؤسسة أو خارجها ويحاول توظيف كافة الجهود من أجل الوصول إلى أهدافه المنشودة.

- **النمط المهني Professional style**: هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من خبراته الخاصة أو موهبته، كما أنه يربط ممارساته بمجموعة من الأخلاقيات والقيم، كما أنه يلتزم بقواعد وقوانين المؤسسة ويفضل المصلحة العامة على المصالح الشخصية^(٢٩).
- **النمط الريادي Entrepreneurial style**: هو ذلك الشخص الذي يدعم روح الإبداع لدى العاملين ويمتلك القدرة على رفع روحهم المعنوية بالإضافة إلى الشجاعة والجرأة والقدرة على المخاطرة، كما أنه يمتلك إرادة وعزيمة عند إنجاز العمل.
- **النمط التبادلي Exchange style**: هو ذلك الشخص الذي يؤمن بتبادل الأدوار بينه وبين المرؤوسين، فمن الممكن أن يصبح الرئيس ضمن أحد أعضاء فريق العمل، كما يمكن للمرؤوس أن يتولى دور الرئاسة في بعض المواقف^(٣٠).
- **النمط التحويلي Transformational mode**: هو ذلك الشخص الذي يركز على نقل المؤسسة من كونها مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة إبداعية، ويحترم قدرات العناصر البشرية التي تعمل معه ويحسن توظيفها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **النمط التكامل Integrative mode**: هو ذلك الشخص الذي يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ويوظفها في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب يتوافق مع كافة العاملين بالمؤسسة^(٣١).
- **النمط الرؤيوي Visionary style**: هو ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة ويسعى بكل جهده نحو تحقيقها حتى تصبح واقعاً ملموساً، ويركز على مواجهة المشكلات بأسلوب علمي، ويتحمل المسؤولية إزاء تحقيق أهداف المؤسسة.
- **النمط العالمي World Style**: هو ذلك الشخص الذي ينجز مهامه عبر المعايير العالمية المتعارف عليها في إدارة المؤسسة العصرية حيث يجمع بين مميزات النمط التحويلي والنمط التبادلي والنمط التشاركي بالإضافة إلى النمط الديمقراطي.

▪ النمط التشاركي **Participatory style** : هو ذلك الشخص الذي يعتمد على مشاركة العاملين معه في صنع القرار واتخاذها عبر الاتفاق على أفضل البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يشارك العاملين معه في آمال وآلام المؤسسة^(٣٢).

ثالثاً : مبادرات التوجه الوطني وأهدافه :

- يرتكز التوجه الوطني بدولة الكويت (٢٠٣٥) على المبادرات التالية :
- **إدارة حكومة فاعلة** : ويتم ذلك من خلال إصلاح الممارسات الإدارية والبيروقراطية مع تعزيز معايير الشفافية والمساءلة الرقابية وتفعيل أداء وحدات الجهاز الحكومي، مع التحول الإلكتروني الشامل للدورة المستندية الحكومية وتنفيذ عمليات الشراء والمناقصات الحكومية إلكترونياً، وإصلاح نظم الخدمة المدنية على ضوء تشريعات وقوانين ولوائح ضابطة بالإضافة إلى تحديد نظام واضح للأجور والتعينات بالإضافة إلى تحديد برامج ومشروعات مرتبطة بالإدارة الحكومية حتى يصبح أكثر فاعلية^(٣٣).
 - **اقتصاد متنوع ومستدام** : ويتأتي ذلك من خلال تطوير الاقتصاد عبر الحد من اعتماد الدولة الرئيسية على العائدات من صادرات النفط من خلال إضافة مشاريع تجارية جديدة، مع حماية الملكية الفكرية وسهولة ممارسة الأعمال وزيادة الاستثمار المباشر في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والطاقة والاستشارات لتوفير فرص العمل بالإضافة إلى تدريب الكوادر الوطنية مع دعم الدولة حتى تصبح مركزاً عالمياً لصناعة البيتروكيماويات ومشاركة المواطنين في تملك المشروعات، والعمل على زيادة عدد السياح، وترشيد الإنفاق الحكومي^(٣٤).
 - **بنية تحتية متطورة** : وتتأتي من خلال تطوير البنية التحتية وتحديثها من أجل تحسين جودة المعيشة لجميع المواطنين، وفي هذا الصدد يأتي مترو الكويت لتوفير بديل عصري للنقل العام والمساهمة في الحد من الازدحام المروري في المناطق التجارية والمزدحمة بالسكان مع الاستمرار في تحقيق الإنجاز والتطور الإيجابي في مجال الطاقة الكهربائية، مع دعم مشروع الربط الخليجي عبر السكة الحديد حيث يعزز فرص التبادل

- التجاري والنقل بين مواطني دول مجلس التعاون بالإضافة إلى إقامة مناطق تجارية حرة متخصصة ذات ميزات تنافسية ومرنة لأصحاب الأعمال والمستثمرين الأجانب.
- **بيئة معيشية مستدامة** : وتتم من خلال ضمان توافر وحدات سكنية مع توفير الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تحويل الدعم الحكومي للخدمات والطاقة إلى دعم نقدي حتى تصل إلى المستفيدين بقدر حاجتهم، مع مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ المشروعات الإسكانية من أجل التخفيف عن كاهل الدولة والاستفادة من التقنيات الحديثة في هذا الإطار، ناهيك عن الاستخدام الأمثل لموارد الدولة ورفع نسب تدوير ومعالجة النفايات، ورفع نسبة الطاقة الكهربائية المولدة من مصادر مستدامة^(٣٥).
- **رعاية صحية عالية الجودة** : وتتأتى من خلال تحسين جودة الخدمة في نظام الرعاية الصحية العامة وتطوير القدرات الوطنية بتكلفة منخفضة، مع الاهتمام بمشروع الوقاية والتصدي للأمراض المزمنة وتجديد المستشفيات وإنشاء مستشفيات جديدة والارتقاء بخدمات الصحة المهنية^(٣٦).
- **رأسمال بشري إبداعي** : ويتأتى ذلك من خلال وجود إصلاح فاعل لنظام التعليم من أجل إعداد الشباب بصورة أفضل حتى يصبحوا مواطنين يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية لقوة العمل الوطنية، مع تحويل المراكز الشبابية إلى مراكز مجتمعية تهدف استيعاب كافة أفراد المجتمع وتعليمهم كيفية استثمار أوقات فراغهم لصالح أنفسهم ولصالح الدولة، والارتقاء بمنظومة الرياضة إقليمياً وعالمياً، ووضع نظام شامل يضمن دمج ذوي الإعاقة في كافة المجالات، والمحافظة على تنظيم حقوق الطفل من النواحي الاجتماعية والصحية والتعليمية بما يضمن العيش الكريم له، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام برعاية المسنين ودعم مراكز تمكين المرأة اجتماعياً واقتصادياً وحماية العمل التطوعي ورفع المشاركة الوطنية في القطاع الخاص، مع توجيه العناية بالمؤسسات التعليمية من خلال تطبيق أنظمة معتمدة للاعتماد الأكاديمي في المدارس والرخص المهنية للمعلمين^(٣٧).

- مكانة دولية متميزة : وتتأتي من خلال تعزيز مكانة دولة الكويت إقليمياً وعالمياً في المجالات السياسية والتبادل التجاري والثقافي وفي العمل الخيري، والارتقاء بأسرار القوة الناعمة مع تعزيز العلاقات الدبلوماسية والمساعدات الخارجية من جانب، والثقافة والفن والإعلام من جانب آخر، وتوصيل صوت دولة الكويت للتنموي للعالم حتى يتم تعزيز مكانتها الدولية المتميزة كبيئة آمنة ومستقرة سياسياً واقتصادياً، واعتبار دولة الكويت مركزاً للعمل الإنساني في العالم، مع تعزيز دور ومحتوى الإعلام التنموي، ورفع مستوى الحريات الإعلامية في ظل التشريعات المرنة التي تضمن تحقيق الريادة المنشودة للدولة^(٣٨).

وعلى هذا فإن التوجه الوطني لدولة الكويت يستهدف ما يلي :

- ١- رفع الناتج القومي وتنوع مصادره مع التركيز على تطوير التعليم والحفاظ على البيئة بالإضافة إلى إصلاح سوق العمل.
- ٢- إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص حتى يقود الحياة الاقتصادية بالمجتمع عبر تشجيع التخصص، وتأهيل القدرات البشرية وتطوير البنية التحتية، مع تطوير التشريعات التي تدعم الحركة المجتمعية.
- ٣- تبني برامج عمل واضحة ومدعمة لحركة كافة قطاعات الدولة مع تبني الفكر الإستراتيجي وتبسيط إجراءات العمل في إطار الشفافية والمحاسبية، والارتقاء بأداء النظام الإداري للدولة.
- ٤- ترسيخ مقومات المجتمع الصالح عن طريق ترشيد الاستهلاك، وتنمية المواطنة والانتماء، والرقابة على العمالة، والارتقاء بالأسرة، وإعطاء الفرصة أمام الشباب لإثبات الذات والانطلاق إلى عالم أرحب يمنحهم حرية التعليم والإبداع.
- ٥- إيجاد بيئة جاذبة للكفاءات المطلوبة وذلك من خلال تسهيل سبل العيش والعمل^(٣٩).
- ٦- تخصيص الخدمات الحكومية وتحسين بيئة الأعمال لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية والاستثمارية القوية والترحيب بها في كل مكان.

- ٧- تخفيف الإجراءات البيروقراطية وتوسيع دائرة الخدمات الإلكترونية ورفع مستوى الأداء الحكومي.
- ٨- الاستمرار في تنمية مواهب المرأة واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية المجتمع.
- ٩- كل مواطن مسئول عن بناء مستقبله ليكون مستقلاً وفاعلاً في مجتمعه ويخطط لمستقبله المالي والعملي.
- ١٠- كل فرد مسئول تجاه أسرته وعلى الفرد أن يعمل بجد وجهد وانضباط لاكتساب المهارات والاستفادة منها والسعي لتحقيق الطموحات^(٤٠).

رابعاً : ملامح مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت :

تعتبر مرحلة رياض الأطفال بمثابة مرحلة تقوم على تربية الأطفال وتعليمهم وخاصة أن أعمارهم تتراوح بين (٤-٥) سنوات، وهذا السن يتم من خلاله تنمية المفاهيم والمهارات المختلفة لتحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات اللغوية والمستويات النمائية والسلوكية^(٤١).

وتمثل مرحلة رياض الأطفال القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، حيث تقدم الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تقوم عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة، لقد أصبحت مرحلة رياض الأطفال من المراحل النفسية ذات المعالم المحددة، وأصبحت ذات خصائص واضحة، وتم وضع برامج تربوية مقننة لتقدمها رياض الأطفال في معظم دول العالم؛ لذا ينظر النظام التعليمي في دولة الكويت إلى رياض الأطفال على أنها نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل المدرسة، ويهيئهم للاتحاق بمرحلة التعليم الابتدائي^(٤٢).

وعلى هذا فإن أهمية مرحلة رياض الأطفال تكمن في دورها في رعاية الأطفال، وتقديم الخدمات التعليمية التي تساعدهم على النمو السريع المتكامل، وتؤدي دوراً بارزاً في تهيئة وسائل التربية، والتسلية وتنمية روح الاكتشاف لهم، وتوفير ظروف تسمح للأطفال بالحركة، وممارسة اللعب في جو آمن، وتقديم برامج تربوية تساهم في تهيئة الأطفال للعمل المدرسي الأكثر تنظيماً

في مراحل التعليم اللاحقة، وتوفير خبرات ثقافية واجتماعية تتناسب مع قدراتهم وظروفهم واستعداداتهم^(٤٣).

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن بلورة أهمية العملية التعليمية بمرحلة رياض الأطفال من حيث أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية جميع قدرات الطفل ضمن بيئة غنية بالمشيرات التربوية، وبأسلوب يتناسب وطبيعة المرحلة النمائية التي يمر بها، فالروضة تتيح للطفل من خلال اللعب الحر والهادف والموجه تطوير قدراته، ومعارفة والقيم والمعايير الاجتماعية المحيطة به، كل ذلك يتم ضمن بيئة آمنة توفر للطفل الشعور بالاستقرار النفسي والهدوء والأمان، وإنفراده في مملكته التي تكون قريبة من بيئته التي خرج منها، مما يشعره بالاعتزاز بالنفس، فيحب تلقي المعلومات بشكل أفضل.

وتؤكد لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال على أن أهداف مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تتمثل في:

- أخذ الطفل بأداب السلوك، وتيسير امتصاصه الفضائل الإسلامية، والاتجاهات الصالحة بوجود قدوة حسنة ومحبة أمام الطفل^(٤٤).
- تقوية ذات الطفل وتعزيز نظريته الإيجابية عن نفسه ونقله برفق من الذاتية المركزية إلى الحياة المشتركة مع أقرانه^(٤٥).
- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتعويد العادات الصحية، وتربية حواسه وتمرينه على استخدامها بحيث يستطيع مشاهدة وفهم ما حوله من مخلوقات وظواهر بالقدر والكيفية التي تناسب قدراته.
- تزويد الطفل بثروة من المعايير الصحية والأساسية الميسرة، والمعلومات المناسبة لعمره والمتصلة بما يحيط به^(٤٦).
- حماية الطفل من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم وحسن المواجهة لمشكلات الطفولة.
- توجيه سلوك الطفل لكي يعبر عن احتياجاته كلامياً، وأن يعتمد على نفسه في أمور حياته، وأن يصلح أخطائه بنفسه^(٤٧).

- ويمكن تناول أهداف مؤسسات رياض الأطفال على النحو التالي:
- مساعدة الأطفال على غرس العقيدة الإسلامية في نفوسهم، وترسيخ الإيمان بالله في قلوبهم، وتنمية اتجاهات إيجابية نحو الدين والقيم الإسلامية.
 - مساعدة الأطفال على اكتساب مشاعر الانتماء للأسرة، والكويت، والخليج العربي، والأمة العربية والإسلامية.
 - مساعدة الأطفال على كسب الاتجاهات التي تساعدهم على أن يكونوا آمنين، وإيجابيين في علاقاتهم مع أقرانهم، ومع الراشدين.
 - مساعدة الأطفال على تنمية إحساسهم بالمسؤولية والاستقلال، ومع ذلك يتقبلون الحدود التي يتطلبها العيش في مجتمع تعاوني^(٤٨).
 - مساعدة الأطفال على تنمية جميع حواسهم، واستخدام أجسامهم، والتحكم فيها بمهارة وإحساس متزايد بالثقة.
 - مساعدة الأطفال على كسب بعض المهارات الأساسية اللازمة للحياة في المجتمع.
 - مساعدة الأطفال على توسيع اهتماماتهم، ومداركهم عن البيئة الطبيعية المحيطة بهم، والتفاعل الإيجابي معها^(٤٩).
- ويعد التنظيم الإداري لمؤسسة رياض الأطفال بمثابة عملية تنسيق الجهود البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف مع استثمار الوقت وتحقيق أكبر فوائد ممكنة، ويتم من خلال هذا التنظيم توزيع الواجبات أو الوظائف في علاقات محددة وبطريقة منسقة بين وحدات مؤسسة رياض الأطفال ويأتي في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة العناصر البشرية التالية :
- **مديرة الروضة :** تمثل المديرية قمة مثلث العمل في الروضة فهي المسؤولة الأولى عن كل جوانب العملية التربوية والإدارية في الروضة وهمزة الوصل بين أسرة العمل في الروضة والجهاز الإداري الأعلى الذي يقوم بالإشراف العام، كما أنها مسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج التي يقرها الجهاز الإداري الأعلى ومسؤولة أيضاً عن توزيع الروضة وتوجيه العاملين بها وتقويم أدائهم والإشراف الكامل على سير العمل الداخلي بالروضة كما أنها تقوم بالاتصال والتفاعل مع البيئة المحيطة^(٥٠).

- مساعدة مديرة الروضة : وهي المسؤولة الثانية في السلطة الإدارية بعد مديرة الروضة وتحل محلها وتؤدي واجباتها الفنية والإدارية في حالة غيابها فهي تتحمل المسؤولية كاملة أمام المدير وتشارك في رسم السياسة العامة للروضة ووضع الخطة الثانوية ومناقشتها في مجلس الإدارة وتشرف على الشئون الفنية والمالية والإدارية وعملية سير الدراسة في الروضة وهي حلقة الربط بين المديرية والعاملين بها.
- المعلمة الأولى : تعد المعلمة الأولى الموجهة المقيمة بالروضة ويقع على عاتقها عدد من المهام والأدوار التي تزداد أهميتها عن أي معلمة في أي مرحلة تعليمية أخرى ومن أهم مسؤولياتها المشاركة في الإشراف على حسن سير العمل بالروضة وتوزيع الأنشطة بالتساوي بين المعلمات والتشاور في المشاكل التي تواجههن وعمل سجل خاص بمعلمات الروضة يشتمل على البيانات الشخصية والمهنية لهن بالإضافة إلى المشاركة في بعض المهام الأخرى.
- معلمة الروضة : تعد المعلمة العمود الفقري للعملية التربوية بالروضة والمحرك الرئيس لكل مكوناتها حيث تأخذ على عاتقها ترجمة الأهداف التربوية إلى واقع عملي وسلوكي وإجرائي فعن طريق المعلمة يتم تنفيذ السياسة التعليمية والخطط التربوية ويتم ذلك من خلال التفاعل بينها وبين الأطفال في الفصل وتهيئة البيئة المناسبة للتعلم ومراعاة الخصائص العمرية لطفل تلك المرحلة وتوجيهه وإرشاده في المواقف التربوية المختلفة وقيامها بالأنشطة المشتركة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها تمثل السلطة المؤسسية بما تضمنه من معان مرتبطة بالضبط والتقويم والثواب والعقاب^(٥١).
- الأخصائيات : ويندرج تحتهن الأخصائيات الاجتماعية والتي تقوم بدور حيوي في عملية تربية طفل الروضة فهي حلقة الوصل بين الروضة والأسرة، والأخصائية النفسية والتي تهتم بالتعرف على أنماط السلوك غير المتوافق الذي يعوق تكيف الطفل مع أقرانه وأسرته وكيفية علاجه بالإضافة إلى بعض العناصر البشرية الأخرى مثل الطبيب وعاملات الخدمات وبعض معلمات الأنشطة كالموسيقى والألعاب الرياضية^(٥٢).

- المشرفة التربوية : ويتم تعيينها وفقاً لمعايير وضعت من قبل الوزارة وتتمثل في سنوات الخبرة وتقرير الكفاءة بالإضافة إلى اجتياز الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية، ويوجد عدد (٢) مشرفة إذا كان عدد الفصول (٤) بالروضة الواحدة، ويوجد عدد (٣) مشرفات إذا وجد (١٢) فصل أو أكثر بالروضة الواحدة، ويوجد موجهة خارجية واحدة لكل روضة^(٥٣).

خامساً: انعكاس مبادرات التوجه الوطني ٢٠٣٥ على مؤسسة رياض الأطفال بدولة الكويت:

لاشك أن مبادرات التوجه الوطني انعكست إيجاباً على مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وظهر هذا الانعكاس على النحو التالي^(٥٤):

أ- بالنسبة لطفل الروضة: جاء التأثير على النحو التالي:

- النظر إلى طفل الروضة على أنه كائن اجتماعي ومن ثم فإن الامتداد الطبيعي لتحسين العلاقة بين الأسرة والروضة والمجتمع أمر تفرضه طبيعة العصر وفلسفة مرحلة رياض الأطفال في كافة المجتمعات البشرية.
- تنمية جوانب الطفل سواء الجسمية أو العقلية أو الروحية والجمالية على أن يسير هذا الاهتمام في نسق متكامل بحيث يساعد كل جانب على نمو الجانب الآخر.
- توظيف المستجدات التكنولوجية من أجل الارتقاء بعقلية الطفل وتنمية مهاراته على أن يتم ذلك من خلال متابعة مستمرة من قبل المعلمة في الروضة والأسرة في المنزل.
- دعم الرحلات الترفيهية والعلمية لطفل الروضة حتى يستطيع أن يفتح على مجتمعه وتتسع مداركه وتتوسع معارفه وينخرط انخراطاً فاعلاً في البيئة التي ينتمي إليها.

ب- بالنسبة لمعلمة الروضة : جاء التأثير على النحو التالي :

- الارتقاء ببرامج إعداد معلمة رياض الأطفال مع التركيز على الاستفادة من النماذج العالمية الناجحة في هذا المجال.

- إكساب معلمة الروضة مجموعة من المهارات المعرفية والمهارية وخاصة ذات الصلة بالمدرسة الإلكترونية (E-School) والتعليم الإلكتروني (E-Learning) والتعليم عن بعد (Distance learning).

- مواكبة العصر في مجال التنمية المهنية لمعلمة الروضة وذلك عن طريق إتاحة البرامج التدريبية على شبكات الإنترنت حتى يتسنى للمعلمة أن تستخدمها في الأوقات التي تريدها.

ج- بالنسبة لمنهج رياض الأطفال : جاء التأثير على النحو التالي :

- التركيز على تنوع مفردات منهج مرحلة رياض الأطفال على أن يشمل نواحي نظرية وجوانب تطبيقية تنمي مهارات الطفل وتفكيره.

- دعم مناهج مرحلة رياض الأطفال ببرامج تحتاج إلى نشاط مفتوح تساعد الطفل على الحركة والتفاعل مع زملائه.

- احتواء منهج رياض الأطفال على مجموعة من المواقف تثير عند الطفل دافعيته للتعامل معها والتفكير في حلها وطرح بدائل واختيار أفضلها للوصول إلى حل مماثل لها.

- مراعاة الجانب الجمالي في شكل كتب مرحلة رياض الأطفال على أن تكون الصور محببة للنفس ومستوحاة من الطبيعة التي يعيش فيها الطفل.

د- بالنسبة لمديرة الروضة : جاء التأثير على النحو التالي :

- وضع معايير علمية مستنبطة من النماذج العالمية الناجحة لاختيار قيادات مؤسسات رياض الأطفال.

- تدريب مديرات مؤسسات رياض الأطفال باستمرار من أجل ضمان رفع الكفاية المهنية لهن وبالتالي يصبح لديهن القدرة على مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه تربية الطفل بعيداً عن الجمود أو انتظار مساعدة الآخرين.

- تدريب مديرة مؤسسة رياض الأطفال على منظومة الأدوار المختلفة سواء كانت تربوية أو إدارية أو فنية أو تقنية أو مهنية على اعتبار أن مثل هذا التكامل يضمن حسن تسيير العمل بالمؤسسة وسرعة إنجازه وبالتالي الحفاظ على موارد المؤسسة ومقدراتها.
- تبني تعيين الشباب كمديرات لرياض الأطفال على اعتبار أن هذه الفئة تمتلك القدرة على الحركة والحماس في العمل ودعم الجديد والحرص على صناعة مستقبل أفضل.
- هـ - بالنسبة للمؤسسة التعليمية بشكل عام ومؤسسة رياض الأطفال بشكل

خاص : جاء التأثير على النحو التالي :

- تنمية العلاقة بين مؤسسة رياض الأطفال والبيئة المحيطة من خلال تبني ثقافة النفع المتبادل بين الطرفين مع التركيز على مشاركة مؤسسة رياض الأطفال المجتمع في مناسباته الوطنية والقومية.
 - التركيز على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة لضمان صناعة مستقبل أفضل لها من خلال التركيز على الممارسات الحالية.
 - ربط إستراتيجية تطوير مؤسسات رياض الأطفال بكافة مراحل النظام التعليمي بدولة الكويت من أجل ضمان تحقيق الهيكلة المؤسسية الناجحة لمنظمة التعليم ورفع مستوى الجودة في كل مراحلها.
 - بناء مجتمع تعليمي حيوي يعيش أبنائه وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال.
 - ترسيخ القيم الإيجابية في مؤسسة رياض الأطفال لبناء الطفل الطموح والمواطن المسئول.
- وعلى هذا فإن مبادرات توجهات دولة الكويت ٢٠٣٥ حاولت تنمية المواطنة داخل الإنسان الكويتي (الطفل - الطالب - الشاب - الموظف) واعتبارها جزء لا يتجزأ من مهامها الأساسية مع التركيز على ترسيخ مبادئ وقيم المواطنة على كافة المستويات والأصعدة والمؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية ويأتي في مقدمتها المؤسسات التعليمية حيث باتت الجهود التربوية تتجه نحو تعزيز قيم وثقافة المواطنة التي ترسخ تكافؤ الفرص والقيم الإيجابية

مع غرس روح المبادرة لبناء الوطن الطموح والمواطن المسئول والاقتصاد القوي بالإضافة إلى العمل على تشكيل المواطن الكويتي القادر على مواجهة تحديات العصر ومواكبة ثوراته المتلاحقة.

سادساً : الدراسة الميدانية سارت الدراسة الميدانية على النحو التالي :

أ- إجراءات الدراسة الميدانية (الهدف والمنهجية):

▪ هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجنب عن تساؤلاتها.

▪ تصميم وإعداد أدوات الدراسة الميدانية. لقد مر بعدة مراحل هي :

▪ الاستبيان: استخدم البحث الحالي الاستبيان، باعتباره إحدى الأدوات التي تفيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب موضوع الدراسة، من خلال إجابة أفراد العينة على بنود هذا الاستبيان والتي تحتوي على محورين بلغ إجمالي عباراته (٩٨) عبارة.

ب- صدق الاستبيان.

يعتبر الاستبيان صادقاً إذا استطاع قياس ما وضع لقياسه أي نجاحه في قياس السمة موضوع الدراسة المراد قياسها، وللصدق أهمية كبيرة في تحديد قيمة الاستبيان ومغزاه^(٥٥). وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة، تم إتباع الطرق التالية:

▪ **صدق المحتوى:** يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى الاستبيان للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، على أن يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق العبارات التي يتم تحديدها مسبقاً، وتقدير صدق المحتوى يستند على منطقتين مستتير ومهارات تحليلية ومثابرة لذا فإنه يعتمد على الأحكام التقييمية للخبراء أو المهتمين بالمجالات التربوية على أن يقوم كل محكم بتقييم كل عبارة من عبارات الاستبيان على ضوء الأبعاد الرئيسية المتعلقة بالنطاق السلوكي كنوع العبارات ومدى ملاءمتها للمحتوى والهدف^(٥٦)،

وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم عرضه على نخبة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبيان في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تعديل بعض البنود في ضوء بعض المقترحات، ليكون في صورته النهائية (وذلك بالنسبة للمحور الأول والثاني من الاستبانة).

▪ **الصدق الذاتي:** ولمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبيان، ويتم حساب الصدق الذاتي للاستبيان عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي معامل الصدق الذاتي = ٠,٨٧، وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للاستبيان = ٠,٩٣

ج- ثبات الاستبيان:

وتعني الحصول على نفس النتائج تقريباً عند تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة، مما يدل على دقة الاستبيان في القياس واتساقه وعدم تناقضه فيما تسفر عنه النتائج، ولقد تم تطبيق الاستبيان على عينة بلغ قوامها (٢٢٢) من مديرات مؤسسات رياض الأطفال بالإضافة إلى المساعدات لهن وكذلك المعلمات بدولة الكويت، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ولعل ذلك ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١)

يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عباراته ومعامل الثبات له

م	البعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: واقع تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال	٢٠	٠.٨٧
المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت			
٢	البعد الأول: البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية	١٤	٠.٨٢
٣	البعد الثاني: البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية	١١	٠.٨٥
٥	البعد الثالث: البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية	١٣	٠.٨٣
الإجمالي			
	المحور الثالث: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) :	٢٤	٠.٨١

وبذلك أصبح المحور الأول يتكون من (٢٠) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٧، وجاء المحور الثاني وبلغت عباراته (٥٤) عبارة ومعامل الثبات له بلغ (٠,٨٦) وتضمن أربعة أبعاد هي : البعد الأول يتكون من (١٤) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٢، والبعد الثاني يتكون من (١١) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٥، والبعد الثالث يتكون من (١٣) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨٣، والمحور الثالث يتكون من (٢٤) عبارة وكان معامل الثبات له مساوياً ٠,٨١، وعلى هذا فقد أصبحت الاستبانة كلها تتكون من (٨٢) عبارة ومعامل الثبات لها ٠,٩٣ ومن ثم فهي صالحة للتطبيق على العينة النهائية.

د- عينة البحث:

تعد عملية اختيار البحث من أصعب الإجراءات التي تصاحب البحث العلمي وذلك لإتمامه، ويرجع ذلك إلى أنه من الصعب دراسة المجتمع الأصلي حيث يتطلب ذلك من الباحثين وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مادية عالية، لذا يجب اختيار العينة بطريقة صحيحة بما يتناسب مع أهداف البحث وإجراءاته ومجتمع البحث الأصلي من أجل تحقيق البحث التي يمكن أن يحققها المجتمع الأصلي^(٥٧). وتم الاتجاه في تلك الدراسة إلى اختيار عينة عمدية مقصودة حيث اقتصرت العينة على مديرات رياض الأطفال ومساعداتهن، وكذلك المشرفات التربويات والمعلمات ومن هذه العينة تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، والعينة "هي بعض مفردات المجتمع تدرس للحصول على معلومات صادقة بغية الوصول إلى تقديرات قريبة تمثل المجتمع الذي سحبت منه هذه العينة"^(٥٨)، وقد تم توزيع (٣٥٧) استمارة خاصة بالاستبانة وتم الحصول على (٢٢٢) استمارة كاملة الإجابة.

هـ- المعالجة الإحصائية:

لقد تمت استجابات المفحوصين على الأداة وفق مدرج ثلاثي، وقد تم تحويل الاختيارات إلى نظام كمي رقمي، حيث أعطي للاختيار دائماً (٣ درجات) والاختيار أحياناً (درجتان) والاختيار نادراً (درجة واحدة) وبالتالي كانت الدرجات (٣، ٢، ١) على هذا الترتيب. واعتمد الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات على حساب التقدير الرقمي للإجابة على العبارة كالآتي:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = (3 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 3) \cdot \text{حيث:}$$

ك1: مجموعة تكرارات دائماً

ك2: مجموعة تكرارات أحيانا.

ك3: مجموعة تكرارات نادرا

$$\bullet \text{ الوزن النسبي} = [(ك1 \times 3) + (ك2 \times 2) + (ك3 \times 1)] \div 100 \times 222$$

حيث إن (٢٢٢) عدد أفراد العينة.

وعلى ذلك فإن أعلى وزن نسبي سيكون (٣٠٠) وذلك عندما تكون إجابات العينة جميعا

على العبارة بالاختيار (دائما). أما أقل وزن نسبي سيكون (١٠٠) حينما يكون اختيار جميع أفراد

العينة على العبارة (نادرا)

$$\bullet \text{ المدى الكلي} = \text{أعلى وزن نسبي} - \text{أقل وزن نسبي} = 300 - 100 = 200$$

وقد تم تقسيم هذا المدى إلى ثلاث فترات متساوية الطول فكان

$$\text{طول الفترة} = \text{المدى الكلي} \div 3 = 200 \div 3 = 66,7 \text{ تقريبا.}$$

وعلى ذلك فقد تم اعتماد المعيار التالي لتصنيف مستويات الوزن النسبي للإجابة على العبارات،

ومن ثم تحديد مستوى قوة العبارة.

$$\checkmark \text{ عبارات المستوى (قوي)} = \text{أعلى وزن نسبي} - \text{طول الفترة} = 300 - 66,6 = 233,4$$

أي أن الفترة (من ٢٣٣,٤ - ٣٠٠) ومن ثم فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في

هذه الفترة يوافق عليها أفراد العينة بدرجة كبيرة وأنها تتحقق في الواقع بدرجة كبيرة.

$$\checkmark \text{ عبارات المستوى (متوسط)} = \text{أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للمرتبة الأولى} - \text{طول}$$

$$\text{الفترة} = 233,4 - 66,7 = 166,7 \text{ أي الفترة (من } 166,7 - \text{أقل من } 233,4)$$

وعليه فإن العبارات التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تعتبر عبارات يوافق عليها أفراد

العينة بدرجة متوسطة وأنها تتحقق في الواقع بدرجة متوسطة.

$$\checkmark \text{ عبارات المستوى (ضعيف)} = \text{أعلى وزن نسبي يلي أقل وزن نسبي للمرتبة الثانية} - \text{طول}$$

$$\text{الفترة} = 66,7 - 166,7 = 100 \text{ أي الفترة (من } 100 - \text{أقل } 166,7) \text{ وعليه فإن العبارات}$$

التي تقع أوزانها النسبية في هذه الفترة تعتبر عبارات يوافق عليها أفراد العينة بدرجة ضعيفة

وأنها تتحقق في الواقع بدرجة ضعيفة.

$$- \text{ التقدير المؤي} = \text{الوزن النسبي} \div \text{عدد الاختيارات}$$

$$= \text{الوزن النسبي} \div 3$$

وذلك لتحديد نسبة الموافقة لدى أفراد العينة بصفة عامة لكل عبارة.

ز- تحليل نتائج الإستبانة:

جاءت هذه الإستبانة ممثلة على محورين هما:

المحور الأول: واقع تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال:

اشتمل هذا البعد على (٢٠) عبارة جاءت لتعبر واقع تحقيق أهداف رياض الأطفال

بدولة الكويت ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤) : نتائج البعد الأول

م	العبارة	الإجابات						الترتيب	قوة العبارة	الدالة	ك	الوزن النسبي	التقدير الرقمي
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
١	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتنمية شعور الطفل بالثقة في نفسه.	170	77%	30	14%	22	10%	16	٠,٠١	187,2	266,7	592	
٢	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تنمية شعور الطفل بالثقة في الآخرين.	172	77%	30	14%	20	9%	14	٠,٠١	195,4	268,5	596	
٣	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بإشباع حاجات الطفل.	174	78%	28	13%	20	9%	12	٠,٠١	203,1	269,4	598	
٤	تدعم إدارة مؤسسات رياض الأطفال الحرية الذاتية للطفل.	180	81%	28	13%	14	6%	5	٠,٠١	229,1	274,8	610	
٥	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على توفير المواد	171	77%	26	12%	25	11%	17	٠,٠١	190,7	265,8	590	

الترتيب	قوة العبارة	الدلالة	كلا	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الإجابات						العبارة	م
						درجة الموافقة							
						%	ت/ت نادراً	%	ت/ت أحياناً	%	ت/ت دائماً		
												المناسبة التي تساعد الطفل على استكشاف بيئته.	
19	قوية	٠,٠١	179,1	263,5	585	12%	27	12%	27	76%	168	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تنمية رغبات الطفل للعيش مع الآخرين.	٦
10	قوية	٠,٠١	207,3	270,3	600	9%	19	13%	28	79%	175	تساعد إدارة مؤسسات رياض الأطفال الطفل على التكيف الاجتماعي.	٧
4	قوية	٠,٠١	238,2	276,6	614	5%	12	13%	28	82%	182	تهيئ إدارة مؤسسات رياض الأطفال الطفل على التعبير عن أحاسيسه وشعوره.	٨
13	قوية	٠,٠١	206,8	268,9	597	10%	22	11%	25	79%	175	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على أن تشبع في نفس الطفل كل ما هو جميل في الحياة.	٩
11	قوية	٠,٠١	203,4	269,8	599	9%	19	13%	29	78%	174	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتنمية حب العطاء لدى الطفل.	١٠
7	قوية	٠,٠١	211,9	271,6	603	8%	17	13%	29	79%	176	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتوفير الرعاية الصحية للطفل.	١١
6	قوية	٠,٠١	219,7	272,1	604	8%	18	12%	26	80%	178	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتنمية القوى العقلية للطفل.	١٢
20	قوية	٠,٠١	150,6	255,9	568	16%	36	12%	26	72%	160	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تنمية الاتجاه العاطفي عند الطفل.	١٣
15	قوية	٠,٠١	198,8	268,0	595	10%	22	12%	27	78%	173	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بإعداد الطفل للحياة المستقبلية.	١٤
1	قوية	٠,٠١	257,5	280,6	623	3%	7	13%	29	84%	186	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتحقيق التكامل في شخصية الطفل.	١٥

م	العبارة	الإجابات						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك	الدلالة	قوة العبارة	الترتيب
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
١٦	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تنمية القدرة الإدراكية للطفل.	184	83%	30	14%	8	4%	620	279,3	248,5	٠,٠١	قوية	3
١٧	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالنمو الروحي للطفل.	174	78%	32	14%	16	7%	602	271,2	204,4	٠,٠١	قوية	8
١٨	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تنمية المجال اللغوي لدى الطفل.	168	76%	31	14%	23	10%	589	265,3	179,5	٠,٠١	قوية	18
١٩	تتعهد إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتلبية الحاجات المعرفية للطفل.	182	82%	35	16%	5	2%	621	279,7	242,5	٠,٠١	قوية	2
٢٠	تحت إدارة مؤسسات رياض الأطفال الطفل على الإبداع باستمرار.	174	78%	31	14%	17	8%	601	270,7	204,0	٠,٠١	قوية	9

ومن الجدول السابق يتضح أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول تعبر عن واقع تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث جاءت الموافقة بدرجة قوية على جميع عبارات المحور. كما جاءت قيم (كا²) لجميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة للدرجة تحقق ما تشير إليه العبارات في الواقع، إذ كانت الفروق لصالح الاختيار (دائماً) في جميع العبارات. ومن ذلك يستدل على أن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تعمل على تحقيق التكامل في شخصية الطفل، وتلبية حاجاته المعرفية، بالإضافة إلى نجاحها في تنمية قدراته الإدراكية معنى ذلك أن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تهتم بالطفل من حيث الشكل والمضمون على اعتبار أنه ثروة المستقبل وعلى أساسه تتحقق تنمية المجتمع عبر بنائه وتكوينه الجسمي والعقلي والوجداني في حين أنها أخفقت في تنمية الاتجاه العاطفي عند الطفل، كما أنها أخفقت في تنمية المجال اللغوي لدى الطفل بالإضافة إلى إخفاقها في تنمية رغبات الطفل للعيش مع الآخرين ويرجع ذلك إلى أن طفل الروضة يحتاج إلى معلمة تم إعدادها إعداد جيد وتمتلك مهارات فائقة عند التعامل مع طفل

الروضة على اعتبار أن رغباته متنوعة وإشباعها يحتاج إلى جهد ومزيد من العطاء بالإضافة إلى زيادة النفقات وربما مثل هذه الأمور لا تستطيع أن تتحملها مؤسسات رياض الأطفال.

المحور الثاني : أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت :

ويندرج تحتها (٣) أبعاد جاءت على النحو التالي :

البعد الأول : البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية :

اشتمل هذا البعد على (١٤) عبارة جاءت لتعبر عن البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية بدولة الكويت ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٥) : نتائج البعد الأول

م	العبارة	الإيجابيات											
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	كلا	الدلالة	قوة العبارة	الترتيب
١	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على وجود رؤية طويلة الأجل.	175	79%	32	14%	15	7%	604	272,1	208,7	٠,٠١	قوية	6
٢	تستند إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى تحليل للبيئة الداخلية والخارجية.	176	79%	29	13%	17	8%	603	271,6	211,9	٠,٠١	قوية	7
٣	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على وضوح الصورة الذهنية لرؤيتها من أجل الوصول إلى الأفضل.	174	78%	27	12%	21	9%	597	268,9	202,9	٠,٠١	قوية	8
٤	تعمل إدارة مؤسسات رياض الأطفال على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الإستراتيجية لها.	190	86%	20	9%	12	5%	622	280,2	273,2	٠,٠١	قوية	2
٥	تمتلك إدارة مؤسسات رياض الأطفال القدرة على المبادرة لمواجهة التحديات الجديدة.	169	76%	30	14%	23	10%	590	265,8	183,3	٠,٠١	قوية	11
٦	تتوقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال توقيت إحداث	168	76%	28	13%	26	12%	586	264,0	179,1	٠,٠١	قوية	14

م	العبارة	الإجابات						الترتيب	قوة العبارة	الدالة	كلا	الوزن النسبي	التقدير الرقمي			
		درجة الموافقة														
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%									
	التغييرات في المسار الإستراتيجي لها.															
٧	تستفيد إدارة مؤسسات رياض الأطفال من التجارب الناجحة لتحديد التوجه المستقبلي لها.	170	77%	26	12%	26	12%	12%	26	12%	588	264,9	186,8	٠,٠١	قوية	13
٨	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق المرونة والتكيف في رسالتها.	188	85%	27	12%	7	3%	3%	7	3%	625	281,5	266,1	٠,٠١	قوية	1
٩	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بوضوح رسالتها وسلامة صياغتها.	185	83%	26	12%	11	5%	5%	11	5%	618	278,4	251,3	٠,٠١	قوية	3
١٠	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل محددة.	173	78%	26	12%	23	10%	10%	23	10%	594	267,6	198,7	٠,٠١	قوية	9
١١	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تحويل غاياتها إلى أهداف واضحة ومحددة.	177	80%	29	13%	16	7%	7%	16	7%	605	272,5	216,2	٠,٠١	قوية	5
١٢	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمشاركة جميع الأطراف المعنية في صياغة أهدافها.	183	82%	25	11%	14	6%	6%	14	6%	613	276,1	241,6	٠,٠١	قوية	4
١٣	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على مرونة الأهداف حتى تتكيف مع المتغيرات الطارئة.	170	77%	30	14%	22	10%	10%	22	10%	592	266,7	187,2	٠,٠١	قوية	10
١٤	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية لها ورسالتها.	168	76%	31	14%	23	10%	10%	23	10%	589	265,3	179,5	٠,٠١	قوية	12

ومن الجدول السابق يتضح أن عبارات المحور الثاني/ البعد الأول والتي تعبر عن البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية بدولة الكويت جاءت بدرجة كبيرة ؛ حيث جاءت الموافقة بدرجة قوية على جميع عبارات المحور. كما جاءت قيم (كا) لجميع عبارات المحور الثاني/ البعد

الأول دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، وعلى هذا فإن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت قد نجحت في تحقيق المرونة والتكيف في رسالتها، كما أنها نجحت في مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الإستراتيجية لها، بالإضافة إلى نجاحها في وضوح الرسالة وسلامة صياغتها وهذا يرجع إلى اهتمام القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت بصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة ذاتها ولأجيال القادمة عبر وضوح الرؤية وتحديد الرسالة ومشاركة كافة الأطراف المعنية في وضعها وتحديثها سواء من داخل المؤسسة ذاتها أو من خارجها في حين أنها أخفقت في إحداث تغييرات في المسار الإستراتيجي لها، كما أنها أخفقت في الاستفادة من التجارب الناجحة لتحديد التوجه المستقبلي، ناهيك عن إخفاقها في تحقيق الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية لها ورسالتها ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه الأمور المتعلقة بالتوجه المستقبلي لمؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى متخصصين في مجال الجودة يستطيعوا أن يربطوا النظرية بالتطبيق ويحولوا الأهداف إلى حقائق ملموسة يسهل قياسها بل وتتعكس على العنصر البشري داخل المؤسسة وخارجها.

البعد الثاني : البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية

اشتمل هذا البعد على (١١) عبارة جاءت لتعبر عن البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية بدولة الكويت ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦) : نتائج البعد الثاني

م	العبارة	الإجابات											
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
١	تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال باختيار العاملين ذوي المؤهلات المتميزة.	191	86%	20	9%	11	5%	624	281,1	278,0	٠,٠١	قوية	2

م	العبارة	الإجابات						العبارة					
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً %	ت/أحياناً %	ت/نادراً %	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك						
٢	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على استقطاب الكفاءات البشرية الفائقة.	188	85%	22	10%	12	5%	620	279,3	264,1	٠,٠١	قوية	4
٣	تركز إدارة مؤسسات رياض الأطفال على توفير مناخ تنظيمي يلاءم العاملين.	185	83%	19	9%	18	8%	611	275,2	249,8	٠,٠١	قوية	5
٤	تستخدم إدارة مؤسسات رياض الأطفال الحوافز المناسبة لحث العاملين على جودة الإنجاز.	186	84%	27	12%	9	4%	621	279,7	256,5	٠,٠١	قوية	3
٥	تولي إدارة مؤسسات رياض الأطفال أهمية كبيرة لمواجهة مشكلات العاملين.	190	86%	23	10%	9	4%	625	281,5	274,1	٠,٠١	قوية	1
٦	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على مواجهة الاغتراب التنظيمي للعاملين بها.	176	79%	31	14%	15	7%	605	272,5	212,6	٠,٠١	قوية	8
٧	تخفف إدارة مؤسسات رياض الأطفال من الحالة النفسية الناجمة عن فشل بعض العاملين في إنجازاته.	175	79%	34	15%	13	6%	606	273,0	209,8	٠,٠١	قوية	7
٨	تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بعقد دورات تدريبية لتطوير العاملين بها.	180	81%	28	13%	14	6%	610	274,8	229,1	٠,٠١	قوية	6
٩	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير مهارات العاملين بها.	172	77%	30	14%	20	9%	596	268,5	195,4	٠,٠١	قوية	11
١٠	تشجع إدارة مؤسسات رياض الأطفال العاملين على الإبداع بمختلف مجالات العمل بها.	174	78%	30	14%	18	8%	600	270,3	203,7	٠,٠١	قوية	10
١١	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على توطيد العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي.	178	80%	24	11%	20	9%	602	271,2	219,4	٠,٠١	قوية	9

ومن الجدول السابق يتضح أن عبارات المحور الثاني/البعد الثاني والتي تعبر عن البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية بدولة الكويت جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث جاءت الموافقة بدرجة قوية على جميع عبارات المحور. كما جاءت قيم (كا) لجميع عبارات المحور الثاني/البعد

الثاني دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، وعلى هذا فإن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت قد نجحت في إعطاء أهمية كبيرة لمواجهة مشكلات العاملين، بالإضافة إلى أنها نجحت في اختيار العاملين ذوي المؤهلات المتميزة، كما أنها نجحت في استخدام الحوافز لحث العاملين على جودة الإنجاز وهذا يدل على أن قيادات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت يهتمون بتحفيز العنصر البشري من أجل تحقيق جودة الأداء الذي يرتقي بالمؤسسة ومن ثم تسهم في بناء أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل في حين أنها أخفقت في توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير مهارات العاملين، بالإضافة إلى أنها أخفقت في حث العاملين على الإبداع في مجالات العمل وربما يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع تنوع الأعمال المطلوبة منهم، بالإضافة إلى تحكم اللوائح والقوانين في إنجاز بعض الأعمال ناهيك عن ارتفاع تكلفة الدورات التدريبية التي تسهم في تنمية مهارات العاملين بهذه المؤسسات.

البعد الثالث: البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية

اشتمل هذا البعد على (١٣) عبارة جاءت لتعبر عن البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية بدولة الكويت ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٧) : نتائج البعد الثالث

م	العبارة	الإجابات						الترتيب	قوة العبارة	الدلالة	ك	الوزن النسبي	التقدير الرقمي
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
١	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على وضع ميثاق أخلاقي ييسر العمل على ضوئه.	170	77%	26	12%	26	12%	10	٠,٠١	186,8	264,9	588	
٢	تراعي إدارة مؤسسات رياض الأطفال تحقيق العدالة في التعامل مع كل العاملين بمختلف وحداتها.	175	79%	27	12%	20	9%	4	٠,٠١	207,1	269,8	599	
٣	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على مشاركة الأطراف المعنية في وضع الميثاق الأخلاقي الخاص بها.	169	76%	26	12%	27	12%	11	٠,٠١	182,9	264,0	586	

م	العبارة	الإجابات						الترتيب	قوة العبارة	الدالة	كلا	الوزن النسبي	التقدير الرقمي
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
٤	تنتشر إدارة مؤسسات رياض الأطفال أدلة خاصة لتوضيح معايير السلوك الأخلاقي للعاملين.	165	74%	28	13%	29	13%	580	261,3	167,9	٠,٠١	13	قوية
٥	تحت إدارة مؤسسات رياض الأطفال العاملين على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	180	81%	26	12%	16	7%	608	273,9	228,4	٠,٠١	2	قوية
٦	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على نشر ثقافة الانضباط بين كافة العاملين بمختلف وحداتها.	179	81%	27	12%	16	7%	607	273,4	224,3	٠,٠١	3	قوية
٧	تعظم إدارة مؤسسات رياض الأطفال كل الأعمال التي تبني على الممارسات الأخلاقية.	169	76%	23	10%	30	14%	583	262,6	183,3	٠,٠١	12	قوية
٨	تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتطوير نظام حوافز فعال يرتبط بالالتزام العاملين بالسلوك الأخلاقي.	170	77%	28	13%	24	11%	590	265,8	186,9	٠,٠١	9	قوية
٩	تؤكد إدارة مؤسسات رياض الأطفال على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	173	78%	30	14%	19	9%	598	269,4	199,5	٠,٠١	5	قوية
١٠	تحت إدارة مؤسسات رياض الأطفال العاملين على التعامل بإيجابية مع المستفيدين من خدماتها.	180	81%	27	12%	15	7%	609	274,3	228,7	٠,٠١	1	قوية
١١	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تقييم أداء العاملين على ضوء الممارسات الأخلاقية الخاصة بهم.	174	78%	26	12%	22	10%	596	268,5	202,8	٠,٠١	7	قوية
١٢	تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بعقد ندوات علمية في مجال السلوك الإيجابي للعاملين.	176	79%	21	9%	25	11%	595	268,0	211,0	٠,٠١	8	قوية
١٣	تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تحديد العقوبات الخاصة بالممارسات الأخلاقية الخاطئة التي يقع فيها العاملين.	175	79%	25	11%	22	10%	597	268,9	206,8	٠,٠١	6	قوية

ومن الجدول السابق يتضح أن عبارات المحور الثاني/ البعد الثالث التي تعبر عن البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية بدولة الكويت جاءت بدرجة كبيرة ؛ حيث جاءت الموافقة بدرجة قوية على جميع عبارات المحور مما يدل على وضوح العبارات وواقعيتها وتناسبها مع أفراد العينة، كما جاءت قيم (كا²) لجميع عبارات المحور الثاني/ البعد الثالث دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، وعلى هذا فإن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت قد نجحت التعامل بإيجابية مع المستفيدين من خدماتها، كما أنها نجحت في الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من قبل العاملين بالإضافة إلى نجاحها في نشر ثقافة الانضباط بين كافة العاملين بمختلف وحداتها ويرجع ذلك إلى أن طفل هذه المرحلة يحتاج إلى حسن المعاملة مع ولي الأمر بالإضافة إلى انضباط القائمين على تسيير أمور هذه المؤسسات حتى يتمكنوا من تربية الطفل تربية صحيحة تواكب العصر وتساعد على مواصلة التعليم في المراحل التالية، في حين أنها أخفقت في نشر أدلة توضح معايير السلوك الأخلاقي للعاملين، كما أنها أخفقت في إبراز الممارسات الأخلاقية السلبية التي يقع فيها بعض العاملين، ويرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الكويتي بالإضافة إلى مجموعة العادات والتقاليد الحاكمة لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين بهذه المؤسسات بالإضافة إلى احترام الخصوصيات بل والحفاظ عليها.

المحور الثالث: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) :

اشتمل هذا البعد على (٢٤) عبارة جاءت لتعبر عن مبادرات التوجه الوطني لدولة

الكويت (٢٠٣٥)، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٨) : نتائج المحور الثالث

م	العبارة	الإجابات											
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
١	تشجع مبادرات التوجه الوطني العاملين على تجربة الأفكار الجديدة.	190	86%	23	10%	9	4%	625	281,5	274,1	٠,٠١	قوية	1

الترتيب	قوة العبارة	الدلالة	كلا	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الإجابات						العبارة	م
						درجة الموافقة							
						%	ت/ت نادراً	%	ت/ت أحياناً	%	ت/ت دائماً		
3	قوية	٠,٠١	251,3	278,4	618	5%	11	12%	26	83%	185	توفر مبادرات التوجه الوطني القدرة لدى العاملين على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	٢
16	قوية	٠,٠١	207,6	270,7	601	8%	18	13%	29	79%	175	توجه مبادرات التوجه الوطني العاملين نحو معرفة أوجه القصور في أعمالهم.	٣
15	قوية	٠,٠١	211,6	271,2	602	8%	18	13%	28	79%	176	تتبنى مبادرات التوجه الوطني إبداعات العاملين بمختلف مجالات العمل.	٤
11	قوية	٠,٠١	228,7	274,3	609	7%	15	12%	27	81%	180	تشجع مبادرات التوجه الوطني العاملين على العمل الفريقي.	٥
7	قوية	٠,٠١	242,0	276,6	614	6%	13	12%	26	82%	183	تهتم مبادرات التوجه الوطني بمتابعة العاملين في أعمالهم أولاً بأول.	٦
8	قوية	٠,٠١	245,7	276,1	613	7%	15	10%	23	83%	184	تشجع مبادرات التوجه الوطني العاملين على المشاركة في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	٧
12	قوية	٠,٠١	224,6	273,9	608	7%	15	13%	28	81%	179	تقدم مبادرات التوجه الوطني للعاملين التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.	٨
5	قوية	٠,٠١	246,6	277,5	616	5%	12	12%	26	83%	184	تحث مبادرات التوجه الوطني قيادات المؤسسة على سهولة الإجراءات وتبسيطها.	٩
22	قوية	٠,٠١	183,1	263,1	584	13%	29	11%	24	76%	169	تتيح مبادرات التوجه الوطني للعاملين تطوير الإجراءات لسرعة إنجاز العمل.	١٠
2	قوية	٠,٠١	252,2	279,3	620	4%	9	13%	28	83%	185	تمكن مبادرات التوجه الوطني العاملين من اكتشاف قدراتهم من جديد.	١١
23	قوية	٠,٠١	175,4	262,2	582	13%	29	12%	26	75%	167	تحرص مبادرات التوجه الوطني على إعطاء العاملين حرية كاملة في إنجاز المهام الموكولة إليهم.	١٢
4	قوية	٠,٠١	250,9	277,9	617	5%	12	11%	25	83%	185	تركز مبادرات التوجه الوطني على التدريب لإعداد الكوادر البشرية المبدعة.	١٣

م	العبارة	الإجابات						الترتيب	قوة العبارة	الدلالة	كلا	الوزن النسبي	التقدير الرقمي
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادرًا	%						
١٤	تحرص مبادرات التوجه الوطني على تخصيص ميزانية واضحة لإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.	180	81%	28	13%	14	6%	610	274,8	229,1	٠,٠١	قوية	10
١٥	تهتم مبادرات التوجه الوطني بمكافأة الموظف المتميز.	182	82%	29	13%	11	5%	615	277,0	238,6	٠,٠١	قوية	6
١٦	تؤكد مبادرات التوجه الوطني على وجود نظام للحوافز يضمن تحسين أداء العاملين.	164	74%	30	14%	28	13%	580	261,3	164,2	٠,٠١	قوية	24
١٧	تؤكد مبادرات التوجه الوطني على عدم التردد في صناعة القرار مع مشاركة الأطراف المعنية به.	166	75%	31	14%	25	11%	585	263,5	171,8	٠,٠١	قوية	21
١٨	تتيح مبادرات التوجه الوطني مساحة لتوجيه النقد البناء للعاملين.	178	80%	29	13%	15	7%	607	273,4	220,6	٠,٠١	قوية	13
١٩	تؤكد مبادرات التوجه الوطني على اللامركزية في تسيير الأعمال بمختلف وحدات المؤسسة.	177	80%	28	13%	17	8%	604	272,1	215,9	٠,٠١	قوية	14
٢٠	تحرص مبادرات التوجه الوطني على تفويض السلطة لصناعة قيادات المستقبل.	173	78%	26	12%	23	10%	594	267,6	198,7	٠,٠١	قوية	18
٢١	تؤكد مبادرات التوجه الوطني على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المعنية.	180	81%	29	13%	13	6%	611	275,2	229,5	٠,٠١	قوية	9
٢٢	تحت مبادرات التوجه الوطني قيادات المؤسسة على عقد اجتماعات دورية مع العاملين من أجل التعرف على مشاكلهم.	174	78%	29	13%	19	9%	599	269,8	203,4	٠,٠١	قوية	17
٢٣	تحت مبادرات التوجه الوطني العاملين على الاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة.	169	76%	30	14%	23	10%	590	265,8	183,3	٠,٠١	قوية	20

م	العبارة	الإجابات						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	كلا	الدلالة	قوة العبارة	الترتيب
		درجة الموافقة											
		ت/دائماً	%	ت/أحياناً	%	ت/نادراً	%						
٢٤	تؤكد مبادرات التوجه الوطني على قبول المناقشة مع المؤسسة المناظرة.	170	77%	30	14%	22	10%	592	266,7	187,2	٠,٠١	19	قوية

ومن الجدول السابق يتضح أن عبارات المحور الثالث والتي تعبر عن مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث جاءت الموافقة بدرجة قوية على جميع عبارات المحور، كما جاءت قيم (كا²) لجميع عبارات المحور الثالث إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات، وعلى هذا فإن مبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت قد نجحت في تشجيع العاملين على تجربة الأفكار الجديدة كما أنها نجحت في تمكين العاملين من اكتشاف قدراتهم، بالإضافة إلى نجاحها في توقع العاملين لمشكلات العمل قبل حدوثها وهذا يدل على أن مثل هذه المبادرات توجه الأنظار نحو صناعة مستقبل أفضل لكافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، وذلك من خلال تطبيق الفكر الجديد وتوقع المشكلات قبل حدوثها، ناهيك عن مساعدة العناصر البشرية بمختلف وظائفها على اكتشاف قدراتهم من جديد حتى يتسنى لهم توظيفها في الإطار الصحيح من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المؤسسات في حين أنها أخفقت في إيجاد نظام للحوافز يضمن تحسين أداء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال كما أنها أخفقت في مشاركة الأطراف المعنية في صناعة القرار بالإضافة إلى إخفاقها في إعطاء العاملين الحرية الكاملة في إنجاز المهام الموكولة إليهم وهذا يرجع إلى وجود البيروقراطية مع جمود اللوائح والقوانين ناهيك عن تقادم أفكار بعض القائمين على تنفيذ هذه المبادرات، كما أن التغييرات المتسارعة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي تتعكس سلباً على مبادرات التوجه الوطني وسبل تنفيذها على أرض الواقع.

العلاقات بين متغيرات البحث :

أ- العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني

جدول رقم (٩)

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
واقع تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال	٢٠	٥٤,٠٩	١٠,١٥	٠,٩٠	٠,٠١
المحور الثاني: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥)	٢٤	٦٥,٣٠	١٩,١٨		

ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال ومبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (٠,٩٠) ومستوى الدلالة عند (٠,٠١) وهذا يدل على أن أهداف مؤسسات رياض الأطفال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت بل تعتبرها مؤشراً هاماً تسير على هديه وبمعنى أن مجموعة المبادرات الخاصة بتوجه دولة الكويت (٢٠٣٥) تركز على سير مؤسسات رياض الأطفال في الإطار السليم وتهتم بتحقيق أهدافها مع مراعاة الظروف المحيطة بها والإمكانات المتاحة لها على اعتبار أن هذه المبادرات تعد بمثابة دعامة أساسية لمؤسسة رياض الأطفال نحو تحقيق أهدافها المنشودة والعكس صحيح.

ب- العلاقة بين البعد الأول والمحور الثاني

جدول رقم (١٠)

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية	١٤	٣٧,٩٥	٩,٧٨	٠,٨٧	٠,٠١
المحور الثاني: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥)	٢٤	٦٥,٣٠	١٩,١٨		

ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية ومبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (٠,٨٧) ومستوى الدلالة عند (٠,٠١) وهذا يدل على أن مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) تدعم البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال وتعد مساعداً لها وبالتالي فكلما كانت المبادرات واضحة لدى قيادات مؤسسات رياض الأطفال كلما نجح البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية لهذه المؤسسات والعكس صحيح.

ج- العلاقة بين البعد الثاني والمحور الثاني
جدول رقم (١١)

البطلد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية	١١	٢٠,٢٧	١٠,٠٧	٠,٧٨	٠,٠١
المحور الثاني: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥)	٢٤	٦٥,٣٠	١٩,١٨		

ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية ومبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (٠,٧٨) ومستوى الدلالة عند (٠,٠١) وهذا يدل على أن مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) تدعم البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال وتعد داعماً لها وبالتالي فكما كانت المبادرات واضحة لدى قيادات مؤسسات رياض الأطفال كلما نجح البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية لهذه المؤسسات والعكس صحيح.

د- العلاقة بين البعد الثالث والمحور الثاني
جدول رقم (١٢)

البطلد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية	١٣	٣٤,٨٥	١٢,١٤	٠,٨٣	٠,٠١
المحور الثاني: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥)	٢٤	٦٥,٣٠	١٩,١٨		

ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية ومبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (٠,٨٣) ومستوى الدلالة عند (٠,٠١) وهذا يدل على أن مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) تدعم البعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال وتعد مساعداً على تحقيقها وبالتالي فكما كانت المبادرات واضحة لدى قيادات مؤسسات رياض الأطفال كلما نجح البعد الإداري للقيادة الإستراتيجية لهذه المؤسسات والعكس صحيح.

و- العلاقة بين المحور الثاني والمحور الثالث
جدول رقم (١٣)

البطلد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت	٧٤	١٨٧,٢٨	١٤,٨٥	٠,٨٤	٠,٠١
المحور الثاني: مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥)	٢٤	٦٥,٣٠	١٩,١٨		

ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت ومبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (٠,٨٤) ومستوى الدلالة عند (٠,٠١) وهذا يدل على أن مبادرات التوجه الوطني لدولة الكويت (٢٠٣٥) تدعم أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وتعد مساعداً على تحقيقها وبالتالي فكلما كانت المبادرات واضحة لدى قيادات مؤسسات رياض الأطفال كلما نجحت أبعاد القيادة الإستراتيجية لهذه المؤسسات والعكس صحيح.

سابعاً : الإجراءات المقترحة :

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية توجد مجموعة من الإجراءات المقترحة والتي يمكن طرحها على النحو التالي :

أ- إجراءات تتعلق بالقيادة الإستراتيجية : ويندرج تحتها ما يلي :

- بناء رؤية واضحة لكل العناصر البشرية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت عن القيادة الإستراتيجية حتى تصبح منهج حياة للمؤسسة.
- تركيز قيادات مؤسسات رياض الأطفال على العمليات الإدارية والتي تتمثل في صنع القرار والاتصال والتحفيز وتقويم الأداء من أجل استشراف مستقبل أفضل للمؤسسة.
- استشارة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في إطار أعمال العقل وإكسابهم كفايات جديدة من أجل التغلب على صعوبات العمل.
- توظيف فرق بحثية إجرائية للمشاركة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت مع منحهم كافة الصلاحيات اللازمة لذلك.

- منح العاملين بمؤسسات رياض الأطفال الحرية الكافية لتجريب أفكارهم الجديدة مع توظيف التقنيات الحديثة لتسهيل إجراءات العمل.
 - توليد إحساس لدى كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت عن أهمية القيادة الإستراتيجية ومحاولة توظيف أبعادها لخدمة مبادرات التوجيه الوطني للدولة ٢٠٣٥.
 - دعم أطر التعاون بين كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وقياداتها في إطار الرؤية الواضحة من أجل صناعة مستقبل أفضل للأجيال المقبلة.
 - الاهتمام بالتخطيط لإنجاز أهداف تطويرية على المدى القصير أو المدى البعيد تخدم مبادرات التوجه الوطني للدولة ٢٠٣٥ مع التطبيق على مؤسسات رياض الأطفال.
 - إظهار الترابط بين السلوكيات الجديدة والإنجازات المتحققة عبر تحديث الأساليب والارتقاء بالوسائل التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز لكافة العناصر البشرية بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تزويد كافة العناصر البشرية بمؤسسات رياض الأطفال بمهارات العصر حتى يستطيعوا التكيف مع متغيراته والتعامل مع معلوماته وتوظيفها لخدمة مبادرات التوجه الوطني للدولة ٢٠٣٥.
 - الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت ومحاولة توظيفها في الوقت المناسب لتحقيق النجاح المتوقع للمؤسسة.
- ب- إجراءات تتعلق بمؤسسات رياض الأطفال : ويندرج تحتها ما يلي :**
- التركيز على وضع رؤية ورسالة للمؤسسة لضمان صناعة مستقبل أفضل لها من خلال التركيز على الممارسات الحالية.
 - تنمية العلاقة بين مؤسسة رياض الأطفال والبيئة المحيطة من خلال تبني ثقافة النفع المتبادل بين الطرفين مع التركيز على مشاركة مؤسسة رياض الأطفال المجتمع في مناسباته الوطنية والقومية.
 - ربط إستراتيجية تطوير رياض الأطفال بكافة مراحل النظام التعليمي بدولة الكويت من أجل ضمان تحقيق الهيكلية المؤسسية الناجحة لمنظمة التعليم ورفع مستوى الجودة في كل مراحلها.

- مد جسور الثقة والتعاون بين مؤسسات رياض الأطفال والقطاع الخاص على أن يكون ذلك في إطار المشاركة الفاعلة لخدمة المجتمع الكويتي وصناعة مستقبل أفضل للطفولة في هذا المجتمع.
- بث إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت روح الطموح العلمي بين كل العناصر البشرية سواء التلاميذ أو المعلمات أو المشرفات من أجل اكتساب المعرفة العلمية وتطويرها وتطبيقها في المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.
- اهتمام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتحسين العملية التعليمية ودعمها لإثراء المناهج وتوفير المصادر والمراجع العلمية الحديثة التي تتسجم مع ما يحتاجه مجتمع المعرفة وما يتطلبه التلميذ في الوقت الحاضر.
- اهتمام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت بتنمية الإبداع العلمي وإطلاق الطاقات الكامنة لدى كل العناصر البشرية وخصوصاً أطفالها ومعلماتها ومشرفاتها مع التركيز على مد المجتمع بالقوى المعرفية الوطنية التي تعمل جاهدة على استيعاب المعارف الجديدة وتكييفها مع الاحتياجات المجتمعية والمحافظة على مرتكزات المجتمع وثوابته الوطنية.
- اهتمام مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت بالمساهمة بدورها كمؤسسة تعليمية وتربوية وعلمية في تقديم الخدمات التنموية للمجتمع في شتى المجالات على أن يتم ذلك من خلال ثقل المواهب والمهارات والمعارف لدى أطفالها وتنميتها حتى تصبح صالحة للمجتمع في الحاضر والمستقبل.
- مشاركة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في عملية الارتقاء بوعي المجتمع إلى مستوى حضارة العصر ومجتمع المعرفة من خلال مساهمتها بتعزيز ثقافة التعلم الذاتي في المجتمع وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية باستخدام كافة وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتطورة.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ٧٥-٧٦.
- (٢) دوسيا فيزا، ماري كروسان: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، مج ٤٥، ع ٢٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٥، ص ٩٩-١٠٠.
- (٣) سيد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، الدار الهندسية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ١٠٢-١٠٣.
- (٤) شفيق غبرا: مستقبل مطالب الإصلاح في الكويت، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠١٦، ص ٣٦-٣٧.
- (٥) مجلس الأمة الكويتي: خطة تنمية الكويت - كويت جديدة، http://www.kna.kw/research/all_interpullations-v8.pdf, 2019, PP.18-19.
- (٦) سلمى حنينة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٤، ع ٩٤، كلية الإدارة، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١٢، ص ٢٤٥-٢٧٣.
- (٧) سلمان المصري: دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، ٢٠١٥.
- (٨) ميهفان شريف يوسف، وافين محمد صالح أحمد: دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية - دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العراق، ٢٠١٦، ص ١٢٤٠-١٢٧٧.
- (٩) نبيل عيد شعبان اللوح، طارق مفلح أبو حجير: القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني - كلية فلسطين التقنية - نموذجاً، مؤتمر العلمي الثاني - الاستدامة والبيئة الإبداعية، في الفترة من ٣-٤ مارس ٢٠١٧، كلية فلسطين التقنية، مارس ٢٠١٧، ص ١-٣٤.
- (١٠) حلا حمود: أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة - دراسة حالة، وزارة التعليم العالي، الإدارة المركزية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ٢٠١٨.
- (١١) عاطف على سيد، محمد خير ديب: أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٧، ع ٢٤، عمان، ٢٠١٩، ص ١١-٤٢.
- (١٢) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية: مشروع رؤية دولة الكويت ٢٠١٠-٢٠٣٥، المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، دولة الكويت، ٢٠٠٧، ص ١-١٠.
- (١٣) خليفة على ضو: دور الصندوق العربي في مجال تنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، مؤتمر تطوير المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة في البلدان العربية الكويت، في الفترة من ٢٨-٢٩ أكتوبر ٢٠١٥، الكويت، ٢٠١٥، ص ١-١٠.
- (١٤) الجمهورية العربية التونسية: برنامج التنمية المستدامة - ١٧ هدفاً لتحقيق عالم أفضل في أفق ٢٠٣٠، <https://unctunis.org.tn/files/2016/12/Fiche-ODD-Ar.pdf>, 2016, PP. 1-4.

- (١٥) منظمة الأمم المتحدة : المجالات المؤسسية لتعبئة الموارد، <http://www.fao.org/3/a-ml968a.pdf>, 2017, PP. 1-34.
- (١٦) منتدى الأمم المتحدة السياسي : دولة الإمارات العربية المتحدة وأجندة ٢٠٣٥ للتنمية المستدامة، التميز في التنفيذ، أبو ظبي، ٢٠١٨، ص ص ١-٢٧.
- (17) B. Bass : Leadership and Performance Beyond Expectation, The Free Press, New York, 2015, PP. 233-234.
- (١٨) عبد الرحمن أحمد هيجان : القيادة الإستراتيجية فن ومنهج، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (19) P. Wright : Strategic Management : Concepts and Cases, Prentice hall, USA, 2016, PP. 96-97.
- (20) Micahel Hitt & et al., : The Essence of Strategic Leadership : Manging Human and Social Capital, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.9, No.1, New York, 2017, PP. 213-214.
- (٢١) عمر أحمد عثمان : الإدارة الإستراتيجية، دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٢٢) إسماعيل محمد السيد : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ٥٣-٥٤.
- (23) Gregory Dess & Gregory Glum Pin : Strategic Management : Creating Complete Advantages mcGraw, Hill M., New York, USA, 2017, PP. 121-122.
- (٢٤) محمد أحمد عوض : الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢٥) فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٣٨-٣٩.
- (٢٦) عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (27) Bgen Paul Par & R. Hussey : Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2016, PP. 116-117.
- (٢٨) أحمد سيد مصطفى : الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٢٩) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ص ٩٨-٩٩.
- (30) M. Bernard Avolio : Improving Organizational Effectivness Through Transformaonal Leadership, Thousand Oaks. CA : Sage Pdlications, 2014, PP. 173-174.
- (31) F. Geijsel & et al., : Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort Toward School Reform, Journal of Educational Administration, Vol. 41, No.3, London, 2016, PP. 238-240.
- (٣٢) عليان حسين باديس : دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٩٧-٩٨.

- (٣٣) دولة الكويت : رؤية دولة الكويت ٢٠٣٥، الكويت، https://kwlabour.files.wordpress.com/2016/11/plan-2015_2016_2019_2020.pdf, PP.61-63.
- (٣٤) دولة الكويت : مشروع رؤية دولة الكويت ٢٠١٠-٢٠٣٥، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الكويت، ٢٠٠٧، ص ص ١٢-١٣.
- (٣٥) دولة الكويت : رؤية دولة الكويت ٢٠٣٥، الكويت، https://kwlabour.files.wordpress.com/2016/11/plan-2015_2016_2019_2020.pdf, PP.33-35.
- (٣٦) علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٧) نجم عبود نجم : القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (٣٨) طارق شريف يونس : الفكر الإستراتيجي للقادة - دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٩) أكرم الياسري : القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج ١، ع ١، العراق، ٢٠١٦، ص ص ٧٢-٧٣.
- (40) Mason Carpenter & Wm Sanders : Strateigc Management : A Dynamic Perspective Concepts and Cases, Person Prentice Hall, USA., 2017, PP. 113-114.
- (٤١) عبير عبد الله الهولي وآخرون : الكفايات الشخصية والأدائية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الأسلوب المطور المؤتمر السنوي التربية الوجدانية للطفل، في الفترة من ٨ - ٩ أبريل كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٤٢) هيفاء الغانم: دليل المعلمة المطور في مرحلة رياض الأطفال، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، ٢٠١٠م، ص ص ٥٧-٥٨.
- (٤٣) السيد عبد القادر الشريف: إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٥٢-٥٤.
- (٤٤) وزارة التربية: دليل المعلمة المطور في مرحلة رياض الأطفال (المستوي الأول)، إدارة التوجيه الفني العام لرياض الأطفال، دولة الكويت، ٢٠١٠م، ص ص ١٧-١٨.
- (٤٥) نهلة الشايجي : التربية والتعلم الذاتي عن طريق اللعب في رياض الأطفال، مكتبة الربيعان، الكويت، ٢٠٠٢، ص ص ٧٥-٧٦.
- (٤٦) نايف سليمان وآخرون : أساليب تعليم الأطفال القراءة والكتابة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٤٧) وزارة التربية: لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ٢٠١٣م، ص ص ٥-٦.
- (٤٨) جميل طارق عبد المجيد : إعداد الطفل العربي للقراءة والكتابة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢١٥-٢١٦.
- (٤٩) وزارة التربية: المرشد في التعليم ما قبل الابتدائي للألفية الثالثة، مطابع مؤسسة الرياضي للطباعة العامة، الكويت، ١٩٩٩، ص ص ٢٢-٢٣.

- (٥٠) السيد عبد القادر شريف : إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٢٣٠-٢٣١.
- (٥١) سهام محمد بدر : إتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٩٠-٢٩١.
- (٥٢) المركز الإقليمية لتطوير البرمجيات التعليمية - رياض الأطفال - الكويت -
<https://www.redsoft.org/Projectdetail.aspx?id=39, 2019>
- (٥٣) المركز الإقليمية لتطوير البرمجيات التعليمية - رياض الأطفال - الكويت <https://www.redsoft.org/Projectdetail.aspx?id=39, 2019>
- (٥٤) دولة الكويت : مشروع رؤية دولة الكويت ٢٠١٠-٢٠٣٥، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الكويت، ٢٠٠٧، ص ٧-٨.
- (٥٥) أنور محمد الشرقاوي وآخرون: إتجاهات معاصرة في القياس النفسي والتربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٧١.
- (٥٦) صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوية والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٩٠-١٩١.
- (٥٧) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٤٧.
- (٥٨) عزيز حنا وآخرون: مناهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١، ص ٥١.