

التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال

الباحثة سرى سلمان عبيد فارس الجنابي
أ.م.د بيداء عبد السلام الحياي
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

jvrrtty@gmail.com
07822525600

Prinsessayaseen@gamil.com
07513732616

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي الى التعرف على التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال، اذ اشتملت عينة البحث على (175) مديرة من مديرات رياض الاطفال في محافظة بغداد بجانبها الرصافة الاولى والثانية والثالثة والكرخ الاولى والثانية والثالثة وتحقيقاً لأهداف البحث قامت الباحثة بتبني مقياس التطوير التنظيمي ل (ابو ورد، 2015)، وتكون المقياس بصيغته النهائية من (27) فقرة موزعه على خمسة مجالات وهي الاستراتيجية (6) فقرات، الهيكلي (6) فقرات، التنفيذي (5) فقرات، إدارة الموارد البشرية (5) فقرات، التكنولوجي (5) فقرات، وقد تحققت الباحثة من الخصائص السيكومترية لأداة البحث والمتمثلة: بالصدق والثبات، وتم التحقق من الصدق بطريقتين هما: الصدق الظاهري، وصدق البناء، وتم استخراج الثبات لمقياس التطوير التنظيمي بطريقة معادلة الفاكرونباخ، وتوصلت الباحثة الى النتائج الآتية:

- 1- ان المديرات في رياض الاطفال يمتلكن التطوير التنظيمي.
 - 2- عدم وجود فروق بين التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً للمؤهل العلمي.
 - 3- وجود فروق في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لسنوات الخدمة.
- الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، مديرات رياض الاطفال.

التعريف بالبحث

اولاً: مشكلة البحث

ان التطوير التنظيمي مطلب اساسي في العمل اذ يشكل عدم الاهتمام به مشكلة تعرقل سير العمل، و ان نجاح او فشل المؤسسة يعتمد على تطوير عملها. ولا يمكن ان يحدث التطوير التنظيمي في العمل الا من خلال وجود مدير محنك يعمل على تحسين سير العملية والتطوير التنظيمي فيها، و يرتبط التطوير بمدى كفاءة الادارة التي تنظم وتوجه العمل داخل المؤسسات (علاء الدين، 2013: 7). ويجب ان تتمتع مديرة الروضة بالقدرة على التخطيط السليم والمهارات والفكر عند اداء عملها، و ان العمل غير المطور تنظيمياً يؤدي بالمؤسسة التعليمية الى الضياع والعجز وفشل انظمتها. ولا يمكن الحديث عن تطور اي مؤسسة تعليمية الا من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها وهذا لا يتم الا بوجود قائد اداري يسعى لإنجاحها (الخثيلة، 2000: 12)، ويمكن توضيح مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

هل يوجد تطوير تنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال؟

ثانياً: أهمية البحث

ان التطوير التنظيمي من اهم ما ظهر في حياة المنظمات الادارية، فله اهمية كبيرة في زيادة كفاءة الاداء الوظيفي وفعاليته وخاصة في هذا العصر اذ احدث نهضة شاملة في كافة المجالات، وان النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود مؤسسات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل

لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الانساني والجانب التنظيمي. ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من اهم مقومات النهضة الناجحة، وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والاداء الوظيفي للمنظمات الادارية، فمصلحة اي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الافراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والانتاجية. ولذلك فإن تلبية احتياجات الافراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي الى تحقيقها. ولقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر اليه على انه الوظيفة الادارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الادارات الهادفة الى التطوير، ويعد كذلك بانه الجهود الشمولية المخططة والهادفة الى تغيير وتطوير الافراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي سليم (اللوذي، 1999: 17).

ووفقا لما سبق يمكن ايجاز أهمية البحث في جانبيه النظري والتطبيقي بالاتي:

- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث بالنقاط الاتية:

1. تعد مديرة الروضة اكثر الكوادر التعليمية أهمية لما تلعبه من دور واضح ومميز من خلال قدرتها على قيادة وادارة الروضة.
 2. التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط يجب ان تتحلى بها مديرة الروضة من اجل تنظيم سير العمل وتحقيق الاهداف الجماعية.
- اما الأهمية التطبيقية للبحث، فإن هذا البحث سيقدم الاتي:**
- تزويد الميدان التربوي على مستوى أساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا ومديرات رياض الاطفال بأداة قياس (مقياس التطوير التنظيمي لمديرات رياض الاطفال) والوصول الى دلالات سيكومترية ملائمة لها.

ثالثاً: أهداف البحث Aims of the Research

يهدف البحث الحالي التعرف على:

1. التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال.
2. التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
3. التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

رابعاً: حدود البحث Limits of the Research

يتحدد البحث الحالي بالحدود الاتية:

1. الحدود المكانية: بغداد / المديرية العامة لتربية / الرصافة الاولى والثانية والثالثة / الكرخ الاولى والثانية والثالثة.
2. الحدود الزمانية: العام الدراسي (2022 – 2023).
3. الحدود البشرية: مديرات رياض الاطفال ممن هن على الملاك الدائم للروضات الحكومية.
4. الحدود المعرفية: والتطوير التنظيمي.

خامساً : تحديد المصطلحات Define Terms

أولاً: التطوير التنظيمي Organizational Development عرفه كل من:

1. (Alexander Winn, 1968)

بأنه "يمثل استراتيجية الهدف منها التأثير على المعتقدات والقيم داخل المنظمة بحيث يمكنها من التكيف الفعال مع المعدل المتصاعد للمتغير التكنولوجي في المجتمع المعاصر، ويتضمن أيضاً إعادة بناء التنظيم الرسمي بالمبادأة عن طريق احداث تغيرات سلوكية " (Alexander Winn, 1968:13)

2. (دودين، 2012)

بأنه " جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم، وعن طريق تغيير الاستراتيجية والتكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية والتنفيذية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الاهداف التنظيمية " (دودين، 2012:12).

التعريف النظري للتطوير التنظيمي:

تبنت الباحثة تعريف (دودين، 2012) لأنه انسب لمتطلبات البحث الحالي.

التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي:

هو الدرجة التي تحصل عليها (مديرة الروضة) من خلال الاجابة على فقرات مقياس التطوير التنظيمي.

ثانياً: مديرة الروضة Kindergarten Director

- (القوانين والتشريعات العراقية، 1978)

"هي من تتولى الاشراف على امور الروضة جميعها وتكون مسؤولة عن سير العمل فيها وانتظامه ومراعاة احكام هذا النظام وما يصدر من تعليمات بشأنه، كأستكمال الخطط التي تم وضعها، والتزام الهيئة التعليمية بالدوام ومتابعة دوام الاطفال والاشراف على تغذيتهم، وتنظيم اتصال الهيئة التعليمية بأولياء امور الاطفال (القوانين والتشريعات العراقية، 1978: 2).

الاطار النظري

مفهوم التطوير التنظيمي :

يشير العديد من اصحاب الادارة الى مصطلح التطوير التنظيمي بـ (OD) وذلك لأنه يمثل الحرفين في كلمتي التطوير التنظيمي في اللغة الانكليزية وهما (Organizational Development) ولقد تناول العلماء التطوير التنظيمي بعدة تعريفات، اذ يركز كل تعريف على جانب معين، ومن هذه التعريفات :

عرفه (Beckhard, 1969) ويعد تعريفه من اكثر التعاريف اقتباساً من الكتاب في مجال التطوير التنظيمي، اذ عرفه بأنه " جهد مخطط يصيب المؤسسة بأكملها، ويكون ذلك تحت اشراف الادارة، لغرض زيادة فاعلية المؤسسة وتطويرها التنظيمي، عن طريق التدخل المخطط في عمليات المؤسسة، من خلال معلومات مستقاة من العلوم السلوكية (Beckhard, 1969:9).

وعرفه (Gallos, 2006) بأنه جهد مخطط في المؤسسة يهدف الى زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق تغييرات مخططة في عمليات الادارة من خلال المعرفة السلوكية في العلوم، كما انه يتضمن تشخيصاً منهجياً للمؤسسة، عن طريق وضع خطة استراتيجية لتحسين العمل، واتاحة الموارد لتنفيذ الجهد،

ويرتبط جهد تطوير المؤسسة بالمؤسسة ككل ويتطلب تعديلاً مثل تعديل في الثقافة او اعطاء المكافأة او الخطط الادارية الكلية (Gallos, 2006:3).

مجالات التطوير التنظيمي :

الاول: المجال الاستراتيجي: يقصد به التغيرات في استراتيجيات المؤسسة التعليمية الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة الى تطورات متعلقة بقرارات المؤسسة التي تهتم بعملية تخصيص الموارد، ويتمثل الهدف الاساسي للاستراتيجية في انها تميز المؤسسة عن غيرها، اذ انها تشمل اهداف المؤسسة التعليمية واستراتيجيتها.

الثاني: المجال الهيكلي: يشمل تغيرات الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وبقية هياكل الادارات الفرعية الاخرى، ويشمل اتخاذ القرارات وتوزيع الوظائف وطبيعة العلاقات ما بين الكادر بالإضافة الى المكافآت وتقييم الاداء ونظم المراقبة، كما انه يشمل الهياكل والسياسات التنظيمية والنظم للمؤسسة التعليمية .

الثالث: المجال التنفيذي : يتمثل ذلك بوجود اعمال جديدة، او ترك اعمال قائمة، او تغيير طريقة اداء الاعمال او الانشطة القائمة وتطويره، ويشمل ادارة الاداء والانشطة والاعمال التنفيذية في المؤسسة التعليمية والسياسات والقوانين المتبعة.

الرابع: مجال ادارة الموارد البشرية: يعني هذا المجال بتطوير الكادر القائم بالعمل، ويأخذ شكلين وهما: تبديل الافراد بالاستغناء عن بعضهم وتغيير بعضهم في محلهم . بالإضافة الى التطوير النوعي للكادر وذلك بزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وتعديل انماط سلوكهم، ويشمل العلاقات التنظيمية، وادارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.

الخامس: المجال التكنولوجي: في هذا المجال تقوم المؤسسة بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الازمات واستخدام وسائل حديثة، او تبديل طرق الانتاج وتغيير طرق الاتصال ووسائله باستعمال طرق اتصال جديدة وحديثة للتعامل مثل نقل الاموال والتجارة الالكترونية، وتشمل ادوات والطرق التكنولوجية المستعملة في المؤسسة التعليمية (دودين، 2012 : 41- 43) .

نظريات التطوير التنظيمي :

1. نظرية التوازن التنظيمي :

يبين سايمون مفهوم نظرية التوازن التنظيمي القائم على ان الموظفين في المؤسسة الادارية يعملون بشكل جماعي، كما ان قراراتهم متأثرة بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، باعتبار ان الموظفين على علم ان مشاركتهم سوف تشبع حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك يتحقق التوازن ما بين اهداف المؤسسة واهداف الموظفين، فالمؤسسة بإمكانها المحافظة على استمرارها ووجودها من خلال هذا التوازن، وتعكس هذه الحالة نجاح المؤسسات الادارية ونجاح سياساتها الداخلية من اجل بقاء الموظفين في عطاء مستمر، ولذلك من واجب الادارة المحافظة على هذا التوازن وعليها العمل على تحقيق اهم شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يأتي:

- البيئة المحيطة .
- الجماعة .
- عملية اتخاذ القرارات .
- التخصص .
- التوازن والمحافظة عليه .
- تنفيذ القرارات .

- التعاون (اللوزي، 1999 : 34) .
2. نظرية النظام التعاوني :
- تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاث اساسيات هي :
1. اتخاذ القرارات على مستوى الافراد والمؤسسات :
- اذ ان عملية اتخاذ القرار تصدر عن فرد او مجموعة افراد على اختلاف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، اذ تخضع فيها لعمليات منطقية وعقلانية وحسابات دقيقة خاصة عندما يكون التطوير التنظيمي لديه عدة قرارات فرعية غير عشوائية تعتمد على التحليل والمنطق .
- وهناك اشكال للتطويرات التنظيمية كما حددها برنارد (Bernard)، وهي
- القرارات الايجابية .
 - القرارات السلبية .
 - القرارات التصاعدية .
 - القرارات التنازلية .
- وقد وضح ان سلطات القرار تعتمد على متسلم القرار وليس على الفرد المصدر له، كما ان شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له، اذ انه يتوقف على وضوح القرار وسهولة فهمه ومدى ملاءمته مع اهداف المؤسسة الادارية .
2. التنظيم الرسمي والنظام التعاوني :
- اوضح برنارد في كتابه، ان المؤسسة الادارية هي عبارة عن قانون تعاوني بين شخصين او اكثر بغية الوصول الى الاهداف، وكذلك اعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الانظمة الفرعية والرئيسية التي توجد في بيئات العمل، وبحث في عمليات استقلال ونمو المؤسسات الادارية، اذ اشار الى ان المؤسسات الادارية تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعوامل منها :
- تعقيد الاهداف .
 - صعوبة التكيفات والتفاعلات بين الافراد داخل بيئة العمل .
 - صعوبة الاتصال بين المؤسسة وفروعها .
3. التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني :
- ان التنظيم الغير رسمي عبارة عن اتصالات وتفاعلات بين اعضائها ويمتاز كذلك بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له، اذ انه يتكون لوجود تنظيمات رسمية، وتبرز ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات لأنها تساعد في خلق اتجاهات وعادات ومفاهيم جديدة، اذ تعمل على خلق بيئات عمل جيدة تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها واهداف افرادها، ان الادارة تستخدم مجموعة من الحوافز تساعد في دفع الافراد للعمل مع الزملاء عن طريق المشاركة والاتصالات فيما بينهم في بيئة عمل ذات جو سليم (حسن، 1989: 219).
3. نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي :
- ان الادارة في اليابان تمارس اساليب متشددة اذ يلتزم الافراد باتباع خطوط رسمية من الاوامر التي تصدر بصورة دقيقة، الامر الذي عكس جهودها في التطوير وذلك لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمؤسسة و لان التوظيف يستمر طوال الحياة، فقد تم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، كطريقة من طرق المشاركة، ان مفهوم الادارة في اليابان لا بد من ان يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمؤسسات الادارية، وقد حاولت هذه النظرية تحقيق التكامل بين عناصر الادارة في اليابان والادارة في امريكا، وتتكون هذه العناصر وفقاً لهذه النظرية كما يأتي:

1. المرونة اثناء العمل .
2. العمل طول الحياة .
3. المسؤولية المتجهة للأعلى .
4. ربط التقييم والترقية .
5. نظام الابد الروحي .
6. تحمل المسؤولية للأفراد العاملين (Rue & Byaris, 1996: 68 - 72).

موازنة النظريات :

بينت النظرية الاولى (نظرية التوازن التنظيمي) اهمية العمل الجماعي في المؤسسات الادارية، ويجب على المؤسسات ان تحافظ على استمرارها ووجودها من خلال تحقيق التوازن بين الموظفين والمؤسسة، وان نجاحها يعتمد على نجاح سياستها الداخلية .

في حين قامت النظرية الثانية (نظرية النظام التعاوني) على ثلاث اساسيات بينت فيها عملية اتخاذ القرار، واختلاف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، وانها خضعت لعمليات عقلية ومنطقية في اتخاذ القرارات الفرعية، وأوضحت النظرية ان المؤسسة الادارية تمثل قانوناً تعاونياً بين شخصين او اكثر وان هناك تنظيماً رسمياً و آخر غير رسمي، وان الادارة تعمل على استخدام الحوافز لتوفير بيئة عمل سليمة . اما النظرية الثالثة (نظرية Z و جهودها في التطوير التنظيمي)، اذ ميزت بين الادارة في اليابان والادارة في امريكا، وحاولت هذه النظرية تحقيق التكامل بين كل من الادارة في اليابان والادارة في امريكا، وكذلك الوقوف على مدى الاسهام في تطوير المؤسسات الادارية من خلال مفهوم التطوير التنظيمي، وقد اعتمدت الباحثة على النظرية التكاملية في بناء المقياس .

منهج البحث واجراءاته

يتضمن هذا الفصل الخطوات المنهجية والاجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها، والتي تمثلت بتحديد منهج البحث، ومجتمعه، وعينته، اذ انها اعتمدت على تعدد مصادر المعلومات في الاطار النظري والدراسات السابقة، والخطوات التي اتبعتها عند تهيئة اداة البحث (مقياس التطوير التنظيمي) بدءاً من خلال تحديد فقرات المقياس وصولاً الى مؤشرات الصدق والثبات والوسائل الاحصائية التي استعملت عند تحليل البيانات .

اولاً : منهجية البحث Research Methodology

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي منهجاً لها وذلك لأنه يلائم اهداف البحث الحالي.

ثانياً : مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث هو كافة العناصر التي يسعى الباحث من خلالها الى تعميم نتائجه عليها (بيدي وآخرون، 2019 : 45)، وتألف مجتمع البحث الحالي من (192) مديرة في مديرية تربية الرصافة الاولى والثانية والثالثة والكرخ الاولى والثانية والثالثة لرياض الاطفال للعام الدراسي (2022-2023) وكما هو موضح في الجدول (1) .

جدول (1)
مديريات التربية في محافظة بغداد لعام (2022- 2023)

عدد المديريات	عدد الرياض	المديريات
28	28	الرصافة الاولى
58	58	الرصافة الثانية
23	23	الرصافة الثالثة
32	32	الكرخ الاولى
30	30	الكرخ الثانية
21	21	الكرخ الثالثة
192	192	المجموع

*حصلت الباحثة على المعلومات الاحصائية من المديرية العامة للإحصاء التربوي / المديرية العامة لتربية محافظة بغداد.

ثالثاً : عينة البحث :

1. عينة التطبيق الاستطلاعي :

بينت الباحثة من اجراء هذا التطبيق هو التعرف على وضوح فقرات المقياس وبدائله، ومحاولة الكشف عن الفقرات الغامضة او غير المفهومة لأفراد العينة وتعديلها فضلاً عن حساب الوقت الذي تم استغراقه اثناء الاجابة عن فقرات المقياس، اذ قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة تكونت من (17) مديرة تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وقد اخذت الباحثة العينة استطلاعية مقسمة الى (3) مديريات من كل مديرية من مديريات (الرصافة الاولى والثانية والثالثة والكرخ الاولى والثانية) باستثناء مديرية الكرخ الثالثة تم اخذ (2) مديرة فقط، وبذلك فأن عدد مديريات العينة الاستطلاعية (17) مديرة وكما هو موضح في الجدول (2) .

جدول (2) العينة الاستطلاعية لمديريات رياض الاطفال

عدد المديريات	المديريات
3	الرصافة الاولى
3	الرصافة الثانية
3	الرصافة الثالثة
3	الكرخ الاولى
3	الكرخ الثانية
2	الكرخ الثالثة
17	المجموع

2. عينة البناء (التحليل الاحصائي)

يعرف التحليل الاحصائي بأنه " العملية التي يقوم الباحث عن طريقها بتجهيز البيانات العلمية وتحضيرها لكي يقوم بأجراء التحليل عليها، واستخراج معلومات تفيد البحث العلمي من خلالها، اذ تكون هذه المعلومات جديدة وذات فائدة قيمة " (الحמידاوي، 2022 : 47)، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث الحالي من المجتمع الاصلي (روضات محافظة بغداد) حسب كتب تسهيل المهمة الصادرة من المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد ملحق (1)، وقد بلغت العينة (175) مديرة، وبنسبة 91% تقريباً تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، وهناك اتجاهان يحددان حجم العينة يمكن توضيحهما بالاتي :-

- **الرأي الاول:** يوضح ان حجم عينة التحليل الاحصائي يجب ان لا يقل عن (400) فرد اختيروا بدقة من مجتمع البحث، ومن اصحاب هذا الاتجاه أنستازي (Anastasi) و ثورندايك (Thorndike,) (1971:132).

- **الرأي الثاني:** يوضح ما اقترحه نانلي (Nunnally) ان حجم عينة التحليل الاحصائي يجب ان لا تقل عن الخمسة افراد (كحد ادنى) تقابلها كل فقرة اختبارية (Nunnally, 1978:200)، ولذلك فأن الحد الادنى المسموح به لحجم العينة على وفق هذا الرأي يحسب كالآتي: (عدد الافراد بعينة التحليل الاحصائي = عدد فقرات المقياس $\times 5$).

اما الدراسة الحالية فلم تتمكن الباحثة من الاعتماد على الرأي الاول او الرأي الثاني في اختيار حجم عينة الدراسة الحالية، وذلك لان مجتمع الدراسة اقل من النسبة المحددة سواء كان للرأي الاول او الثاني، وقد تم اختيار عينة البحث كما في الجدول (3).

جدول (3)

وصف عينة البحث لأعداد الروضات والمديرات بحسب مديريات تربية الرصافة والكرخ

ت	المديريات	عدد الروضات	عدد المديرات
1	الرصافة الاولى	25	25
2	الرصافة الثانية	55	55
3	الرصافة الثالثة	20	20
4	الكرخ الاولى	29	29
5	الكرخ الثانية	27	27
6	الكرخ الثالثة	19	19
	المجموع	175	175

3. عينة التطبيق النهائي :

تكونت عينة التطبيق النهائي للبحث الحالي من (175) مديرة، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من مديريات تربية محافظة بغداد، وتجدر الإشارة الى انه يمكن الاعتماد على عينة التحليل الاحصائي كعينة للتطبيق النهائي بشرط ان لا تسقط اي فقرة من فقرات المقياس (محمود، 2015 : 725)، وقد اعتمدت الباحثة على عينة التمييز كعينة للتطبيق النهائي كونها لم تسقط اي فقرة من فقرات مقياس التطوير التنظيمي.

رابعاً : أداة البحث :

يهدف البحث الحالي الى معرفة التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال، اذ لابد من تهيئة اداة تتوافر فيهما الخصائص السيكمترية لتحقيق اهداف البحث الحالي وهي :

- مقياس التطوير التنظيمي :
قامت الباحثة بالاطلاع على الادبيات والدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي، وقد تبنت مقياس التطوير التنظيمي الذي اعدته (ابو ورد، 2015) و قامت بتكييفه على عينة البحث ليتناسب مع متطلبات بحثها الحالي .
اذ قامت الباحثة بتبني المقياس لوضوح فقراته وسهولة التطبيق والتصحيح وقدرته على ملائمة عينة البحث . ملحق (5)

- صلاحية فقرات مقياس التطوير التنظيمي :
قامت الباحثة بتكييف وتعديل فقرات المقياس لتتناسب وتتلاءم مع البحث الحالي، وقد تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء في مجال علم النفس والتربية ورياض الاطفال وذلك لتحديد مدى صلاحية المقياس وملاءمته مع البحث الحالي وصلاحية الفقرات وقدرتها على اصال المعلومة بشكل واضح لدى عينة البحث وقد تم الاخذ بتعديلات الخبراء وقد اعتمدت الباحثة على قيمة مربع كاي المحسوبة للحكم على صلاحية الفقرات وهي توازي نسبة 80% فأعلى من اراء المحكمين وفي ضوء ذلك تمت الموافقة على جميع الفقرات، والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4)

آراء المحكمين في مدى صلاحية فقرات مقياس التطوير التنظيمي

المكونات	ارقام الفقرات	المحكمون		النسبة المئوية	قيمة مربع كاي المحسوبة	الجدول	مستوى الدالة 0.05
		الموافقون	غير الموافقون				
الاستراتيجي	1,2,3,4,5	17	0	100%	17	3,84	دالة
الهيكل	1,2,4	17	0	100%	17	3,84	دالة
	3,5	15	2	88%	9,94	3,84	دالة
التنفيذي	1,2,3,5	17	0	100%	17	3,84	دالة
	4	15	2	88%	9,94	3,84	دالة
ادارة الموارد البشرية	1,2,3,4,5	17	0	100%	17	3,84	دالة
التكنولوجي	1,2,4,5	17	0	100%	17	3,84	دالة
	3	16	1	94%	13,23	3,84	دالة

- وصف مقياس التطوير التنظيمي :
يتكون المقياس من (27) فقرة للتطوير التنظيمي تم توزيعها على خمسة مجالات وكالاتي:
المجال الاول: (الاستراتيجي):
وهي التغيرات في استراتيجيات المؤسسة التعليمية (الروضة) الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة الى التغيرات المتعلقة بقراراتها المنظمة المهمة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الاهداف المقررة، ويشمل اهدافها واستراتيجيتها .

المجال الثاني: (الهيكلية):

يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية (الروضة)، وايضا هياكل الادارات، وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، العلاقات ما بين العاملين، بالإضافة الى نظام المكافآت وتقييم الاداء، ونظام المراقبة، ويشمل سياسات والهيكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية وانظمتها .

المجال الثالث: (التنفيذي):

يتمثل ذلك في استحداث اعمال جديدة، او ترك اعمال قائمة، او تغيير اسلوب اداء الاعمال او الانشطة الحالية وتطويره، ويتضمن ادارة الاداء والانشطة والاعمال التنفيذية في المؤسسة التعليمية .

المجال الرابع: (ادارة الموارد البشرية):

يعنى بتغيير الافراد القائمين بالعمل، ويأخذ شكلين وهما: تغيير الافراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم في محلهم . بالإضافة الى التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وتعديل انماط سلوكهم، ويشمل ادارة الموارد البشرية والعلاقات التنظيمية في المؤسسة التعليمية .

المجال الخامس: (التكنولوجي):

تقوم المؤسسة التعليمية (الروضة) بالتطوير التكنولوجي لمواجهة اوضاع العمل ويتضمن استخدام الادوات التعليمية، والاساليب التكنولوجية الحديثة لتطوير المؤسسة التعليمية (ابو ورد، 2015 : 61-62). اما بدائل المقياس فكانت خمسة بدائل هي (تنطبق علي دائماً، تنطبق علي غالباً، تنطبق علي احياناً، تنطبق علي نادراً، لا تنطبق علي ابدأ)، وتم تحديد الأوزان (1,2,3,4,5) ملحق (4) .

- إعداد تعليمات المقياس :

1. ان تكون فقرات المقياس مصاغة بشكل واضح وبسيط .
2. ان تكون بدائل الاجابة دقيقة تساعد المجيب على اختيار البديل المناسب لأجابته.
3. التأكيد على ان الغرض من المقياس لأغراض البحث العلمي .

- التطبيق الاستطلاعي للمقياس :

- ان الهدف من التطبيق الاستطلاعي هو للتعرف على ما يأتي :
- وضوح فقرات المقياس بالنسبة لعينة البحث .
- معرفة الوقت الذي تستغرقه العينة في الاجابة على فقرات المقياس .
- التعرف على نقاط الضعف والقوة في المقياس .

اذ قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة عددها (17) مديرة وقد توضحت ان جميع فقرات المقياس كانت سلسلة وواضحة وسهلة الاجابة، والوقت الذي تم استغرقه في الاجابة على فقرات المقياس ما بين (8- 10) دقيقة ومتوسطة (9) دقائق تقريباً .

التحليل الاحصائي لمقياس التطوير التنظيمي :

1. معامل تمييز الفقرات :

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة التحليل الاحصائي البالغ حجمها (175) مديرة روضة ثم حسبت الدرجة الكلية لكل استمارة وترتيبها من اعلى درجة الى ادنى درجة بعدها اخذت نسبة (27%) من الدرجات تسمى المجموعة العليا وحجمها (47) و(27%) من الدرجات تسمى المجموعة الدنيا وحجمها (47) ثم استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين كوسيلة احصائية لحساب القوة التمييزية واتضح ان جميع الفقرات مميزة لكونها دالة احصائياً لان قيمتها التائية المحسوبة اكبر

من القيمة الجدولية البالغة (1,98) بدرجة حرية (92) عند مستوى الدلالة (0,05)، والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5)
القوة التمييزية لفقرات مقياس التطوير التنظيمي

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		تسلسل الفقرات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2.366	1.11295	3.9787	0.77484	4.4468	1
3.179	0.91851	3.9362	0.68687	4.4681	2
2.755	1.05097	4.0638	0.71459	4.5745	3
2.483	1.17914	3.8511	0.81895	4.3617	4
3.572	1.18969	3.6170	0.79196	4.3617	5
3.475	1.19473	3.9149	0.61360	4.5957	6
3.753	1.29469	3.6170	0.80240	4.4468	7
4.987	1.22720	3.8085	0.47607	4.7660	8
2.933	0.93151	4.0426	0.74625	4.5532	9
2.909	0.91649	4.1702	0.70020	4.6596	10
3.010	0.90481	4.0851	0.65091	4.5745	11
3.224	0.97707	3.9574	0.65516	4.5106	12
4.987	1.22720	3.8085	0.47607	4.7660	13
2.023	1.07145	3.9362	0.96517	4.3617	14
5.738	1.08176	3.7021	0.50712	4.7021	15
3.550	1.02105	4.1489	0.53030	4.7447	16
4.045	1.10294	3.8511	0.61360	4.5957	17
3.679	1.05973	4.0851	0.53981	4.7234	18
4.683	0.81385	4.1064	0.51973	4.7660	19
3.375	1.09155	4.0638	0.52239	4.6596	20
3.784	1.01058	4.0213	0.56247	4.6596	21
3.525	1.03500	3.8085	0.68552	4.4468	22
5.816	1.28285	3.5319	0.50712	4.7021	23
4.692	1.11710	3.7234	0.61360	4.5957	24
5.533	1.05536	3.8723	0.41369	4.7872	25
5.731	1.01332	3.8723	0.41369	4.7872	26
3.184	1.22720	3.8085	0.61885	4.4468	27

2. الاتساق الداخلي (صدق الفقرات): تم حساب صدق الفقرات كالآتي :

1. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التطوير التنظيمي :

يقصد بها معرفة العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرات المقياس بالدرجة الكلية، إذ أنه يعد الأسلوب المستعمل في حساب الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (العيسوي، 1985: 95)، ولحساب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، وتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) إذ كانت قيم معاملات الارتباط بالدرجة الكلية أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0,139) وبدرجة حرية (173) وبمستوى الدلالة (0,05)، والجدول (6) يوضح ذلك .

جدول (6)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التطوير التنظيمي

تسلسل الفقرات	قيم معامل الارتباط	تسلسل الفقرات	قيم معامل الارتباط
1	0,310	15	0,438
2	0,298	16	0,201
3	0,371	17	0,351
4	0,418	18	0,249
5	0,254	19	0,311
6	0,301	20	0,411
7	0,410	21	0,277
8	0,501	22	0,343
9	0,212	23	0,501
10	0,210	24	0,371
11	0,325	25	0,398
12	0,275	26	0,383
13	0,501	27	0,227
14	0,202		

2. ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه :

للتحقق من ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون إذ اتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة البالغة (0,139) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (173)، ومن خلال هذا المؤشر اتضح أن جميع فقرات المقياس تعبر عن أبعادها والجدول، (7) يوضح ذلك .

جدول (7)

قيم معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه

التكنولوجي	تسلسل	ادارة الموارد	تسلسل	التفذي	تسلسل	الهيكل	تسلسل	الاستراتيجي	تسلسل
قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
0.515	23	0.449	18	0.463	13	0.659	7	0.398	1
0.691	24	0.554	19	0.567	14	0.504	8	0.417	2
0.765	25	0.526	20	0.669	15	0.268	9	0.314	3
0.749	26	0.585	21	0.484	16	0.381	10	0.464	4
0.427	27	0.521	22	0.654	17	0.445	11	0.463	5
						0.606	12	0.487	6

3. ارتباط مجالات مقياس التطوير التنظيمي فيما بينها :

لحساب ارتباط مجالات المقياس فيما بينها استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون اذ اشارت النتائج الى ان معاملات ارتباط درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس فضلاً عن علاقة المجالات مع بعضها دالة احصائياً، والجدول (8) يوضح ذلك .

جدول (8)

قيم معامل ارتباط مجالات مقياس التطوير التنظيمي فيما بينها

اسم المجال	الاستراتيجي	الهيكل	التفذي	ادارة الموارد	التكنولوجي
الاستراتيجي	1	0,299	0,316	0,412	0,388
الهيكل		1	0,282	0,357	0,337
التفذي			1	0,341	0,463
ادارة الموارد				1	0,366
التكنولوجي					1

- الخصائص السايكومترية للمقياس :

تحققت الباحثة من الخصائص السايكومترية للمقياس من خلال عدة مؤشرات هي :

1. الصدق الظاهري :

الصدق هو قياس الاداة التي وضعت للقياس، والصدق الظاهري كما اشار ايل (Ebel,1972) الى ان هذا النوع من الصدق يتم من خلال عرض الاداة على عينة من الخبراء والمختصين في المجال على مدى كونها تمثل الصفة المراد قياسها (Ebel , 1972: 555).

2. صدق البناء :

يقصد به تحليل درجات المقياس وفقاً للخاصية التي تم قياسها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية والكلية للمقياس (الشهابي، 2018: 95)، وقد تحققت الباحثة من هذا النوع من الصدق من خلال عدة مؤشرات منها تمييز الفقرات وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه وارتباط مجالات المقياس مع بعضها .

3. الثبات :

الثبات يشير الى الاستقرار والدقة في النتائج، اذ ان صدق المقياس يعتمد على مدى ثبات النتائج، فالمقياس يعد ثابتاً عندما يعطي نتائج ذاتها عند تطبيقه على نفس عينه المفحوصين وفي نفس الظروف (فان دالين، 1985 : 411)، وقد وتم حساب الثبات بطريقة معادلة الفاكرونباخ وكالاتي :

- معامل الاتساق الداخلي معادلة (الفاكرونباخ) Cronbach's Alpha :

ان هذه الطريقة من الثبات تعتمد على اداء الفرد من فقرة الى اخرى، اذا نها تشير الى مدى قوة الارتباط بين فقرات المقياس، كما انها تزودنا بتقدير جيد للثبات في الكثير من الاحيان (عودة وملكاوي، 1993: 195)، وقد تم استخراج الثبات عن طريق استعمال معادلة الفاكرونباخ من درجات استمارات العينة الاساسية البالغة (175) استمارة وبلغ معامل الفا (0,87) وهو معامل ثبات عالٍ

- الوصف النهائي للمقياس التطوير التنظيمي :

تحققت الباحثة من خصائص فقرات المقياس البالغ عددها (27) فقرة والخصائص السايكومترية لها والتي اعطيت لها البدائل (تنطبق علي دائماً، تنطبق علي غالباً، تنطبق علي احياناً، تنطبق علي نادراً، لا تنطبق علي ابدأ) واعطي لها الاوزان (1,2,3,4,5)، علماً ان الوقت المستغرق للإجابة على الفقرات (14) دقيقة، وان ادنى درجة للمقياس هي (27) واعلى درجة للمقياس (135) وان الوسط الفرصي (81) .

-المؤشرات الاحصائية لمقياس التطوير التنظيمي :

قامت الباحثة باستخدام الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على المؤشرات الاحصائية، وكما هو موضح في جدول (9) .

جدول (9)

المؤشرات الاحصائية لمقياس التطوير التنظيمي

المؤشرات الاحصائية	القيمة
المتوسط الحسابي	115.4686
الوسيط	116.0000
المنوال	112.00
الانحراف المعياري	7.12595
التباين	50.779
الالتواء	374.-
التفلطح	0.782
أقل درجة	88.00
أعلى درجة	133.00
المدى	45.00

الوسائل الاحصائية :

قامت الباحثة باستعمال الحقيبة الاحصائية (SPSS) عند حساب الوسائل الاحصائية وهي:

1. القوة التمييزية لفقرات المقاييس .
2. الاختبار الزائي: من اجل حساب دلالة الفروق في العلاقة وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .
3. معادلة الفا – كرونباخ : وذلك لاستخراج الثبات والاتساق الداخلي في المقاييس .
4. تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة مدى اسهام التفكير الاستراتيجي في التباين الحاصل في متغير التطوير التنظيمي .
5. اختبار مربع كاي: وذلك من اجل معرفة دلالة الفروق في عدد الخبراء الذين وافقوا على فقرات المقاييس ومن لم يوافقوا عليها .
6. معامل ارتباط بيرسون: من اجل حساب الارتباطات بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقاييس .
7. الاختبار التائي لعينة واحدة : من اجل التعرف على مستوى المتغيرات للعينة .
8. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين : من اجل حساب القوة

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل اليها بناءً على الاهداف التي تم تحديدها وتفسيرها على وفق الاطار النظري لهذه النتائج ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة بحسب الاطار النظري والدراسات السابقة ومن ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وتبيان ذلك على النحو الآتي :

اولاً: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

قامت الباحثة بعرض النتائج على وفق التسلسل وعلى النحو الاتي:

الهدف الاول :- التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال :

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس التطوير التنظيمي المتكون من (27) فقرة على عينة البحث المتكونة من (175) مديرة، وظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس بلغ (115,46) درجة، وبانحراف معياري قدره (7,125) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (81) درجة، استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين ان الفرق دال احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (63,98) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، وبدرجة حرية (174) وهذا يعني ان مديرات رياض الاطفال لديهن مستوى من التطوير التنظيمي، والجدول (10) يوضح ذلك .

جدول (10)

نتائج الاختبار التائي لتعرف التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة 0.05
						المحسوبة	الجدولية	
التطوير التنظيمي	175	115,46	7,125	81	174	63,98	1,96	دال

تشير هذه النتيجة الى ان المديرات في رياض الاطفال لديهن التطوير التنظيمي، ان التطوير التنظيمي يعمل على تغيير اساليب تفكير المديرات المرتبط بالعمل مما يزيد من تركيزهن في العمل الاداري على الجوانب الانسانية وهذا ما يؤدي الى نجاح عملهن (محمد، 2015 : 40)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الرشيد، 2010) .
الهدف الثالث :- التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

وللتحقق من الهدف استخدمت الباحثة الاختبار الزائي لمعرفة دلالة الفرق بين قيم معامل الارتباط اذ كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج الاختبار الزائي لمعرفة دلالة الفرق في العلاقة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة 0.05	القيمة الزائية		قيمة فشر المعيارية المقابلة لمعامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	العدد	المؤهل العلمي
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال	1,96	0,45	0,472	0,440	60	معهد
			0,549	0,500	90	بكلوريوس
1,36		0,472	0,440	60	معهد	
		0,811	0,670	25	عليا	
غير دال		1,10	0,549	0,500	90	بكلوريوس
			0,811	0,670	25	عليا

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق بين التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقا للمؤهل العلمي، اذ اظهرت النتائج ان القيمة الزائية المحسوبة للمديرة في ايجاد الفرق بين التي لديها مؤهل علمي (معهد او بكلوريوس) كانت (0,45) وهي اقل من القيمة الزائية الجدولية البالغة (1,96)، اما الفرق بين المديرة التي تمتلك مؤهلاً علمياً (معهد او عليا) كانت القيمة الزائية المحسوبة (1,36) وهي كذلك اقل من القيمة الزائية الجدولية البالغة (1,96)، والفرق بين المديرة التي تمتلك مؤهلاً علمياً (بكلوريوس او عليا) كانت القيمة الزائية المحسوبة (1,10) وهي نسبة اقل من القيمة الزائية الجدولية البالغة (1,96)، وتبين ان الفرق غير دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، واوضحت النتائج ان المؤهل العلمي للمديرات لا يشكل فرقاً على تمتعهن بالتطوير التنظيمي اثناء اداء مهامهن بصفتهن قائداً وموجهاً للعمل، اضافة الى ذلك ان الخبرات والمثيرات التي يتلقينها مديرات الرياض متشابهة كونهن يعشن في بيئة واحدة، وان المواد الدراسية التي تلقينها في دراستهن كانت متقاربة من حيث الخبرات والمعلومات على الرغم من اختلاف الكم في ذلك.

الهدف الرابع :- التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقا لمتغير سنوات الخدمة.
وللتحقق من الهدف استخدمت الباحثة الاختبار الزائي لمعرفة دلالة الفرق بين قيم معامل الارتباط اذ كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (12) .

جدول (12)
نتائج الاختبار لمعرفة دلالة الفرق في العلاقة وفقا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة 0.05	القيمة الزائفة		قيمة فشر المعيارية المقابلة لمعامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	العدد	سنوات الخدمة
	الجدولية	المحسوبة				
دال	1,96	4,537	0,412	0,390	135	1- 5
			1,256	0,850	40	6-10

يتضح من الجدول (12) وجود فروق بين التطوير التنظيمي لدى مديرات رياض الاطفال وفقاً لسنوات الخدمة وهذا الفرق لصالح المديرات التي مدة خدمتهن من (6-10)، كلما كانت المدة الزمنية التي تشغلها المديرة بمنصب الادارة مدة طويلة ساعدها ذلك بالتميز في تطويرها التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وان المديرة تزداد نجاحا وتكتسب خبرات ادارية عالية، كلما كانت خدماتها الادارية اكثر وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (الحراشة، 2003) و دراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الرشدي، 2010) ودراسة (Soini & et al, 2011).

ثانياً : التوصيات

1. تدريب مديرات رياض الاطفال من خلال الدورات والندوات على التفكير الاستراتيجي والتطوير التنظيمي وذلك من اجل معرفتهن بأهمية مثل هذا النوع من التفكير .
2. على وزارة التربية تشجيع المديرات ومكافأتهن على مجهوداتهن في تنظيم وتطوير العمل .
3. يمكن لوزارة التربية إطالة المدة التي تشغل فيها المديرة منصب الادارة لأنه يطور من قدرتها على زيادة تمتعها بالتفكير الاستراتيجي والتطوير التنظيمي لديها .
4. يمكن لوزارة التربية استخدام مقياس التفكير الاستراتيجي وذلك من اجل معرفة نسبة تمتع مديرات الرياض بالتفكير الاستراتيجي .

ثالثاً: المقترحات

1. اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على متغيرات تابعة اخرى مثل التفكير المستقبلي لدى مديرات رياض الاطفال .
2. اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية مثل التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمتغير الولاء التنظيمي او السلوك التنظيمي .
3. اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لكن على عينات اخرى كأن تكون مديرات المدارس مثل المدارس الابتدائية .
4. اجراء دراسة مقارنة بين مديرات المرحلة الابتدائية او مديرات رياض الاطفال في التفكير الاستراتيجي .
5. اجراء دراسة مقارنة بين مدير مديرات الروضات الحكومية والروضات الاهلية في التطوير التنظيمي .

المصادر

- Abu Ward, Faten Adnan (2015): The degree of effectiveness of the UNRWA school principals' performance evaluation system and its relationship to school organizational development, master's thesis, College of Education, Gaza.
- Bedi, Rahim Kazem, Muhammad Jathir Jabr and Muhannad Mahdi Abed (2019): Educational Research Methods, Prince Office for Printing and Reproduction, Baghdad, Iraq.
- Hassan, Muhammad Harbi (1989): Knowledge of the Organization, Dar Al-Kutub for Printing and Publishing, University of Mosul.
- Al-Hamidawi, Azhar Abdel-Amir (2022): Knowledge economy skills and their relationship to job stability among kindergarten teachers, master's thesis, College of Basic Education / Al-Mustansiriya University, Baghdad.
- Al-Khathila, Hind Bint Majid Muhammad (2000): Kindergarten Administration, Collective Book House, Al-Ain, United Arab Emirates.
- Dodin, Ahmed (2012): Management of Change and Organizational Development, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Shihabi, Samah Thaer Khairy (2018): Family communication and social control and their relationship to emotional regulation among kindergarten students, PhD thesis, College of Education for Girls / University of Baghdad, Baghdad.
- Aladdin, Raslan (2013): Organizational development (administrative organization and ways to develop it - organizational backwardness and mechanisms to overcome it - strategies and means of organizational development - applications of organizational development in banks), Raslan Foundation House for Publishing and Distribution, Syria - Damascus.
- Odeh, Ahmed Suleiman, and Malkawi, Fathi Hassan, (1993): Fundamentals of Scientific Research in Education and Psychology, Irbid, Al-Kitabi Library in Education, Jordan, 2nd Edition.
- Al-Issawy, Abd al-Rahman Muhammad (1985): Measurement and Experimentation in Psychology and Education, 1st Edition, University Knowledge House, Alexandria, Egypt.
- Van Dalen, Due Bauld (1985): Translated by Nofal Al-Sheikh, Gerial Othman: Research Methods in Education and Psychology, Anglo-Egyptian Library, Cairo, Egypt.
- Iraqi Laws and Legislations, (1978): Kindergarten System, No. (11)

- Al-Lawzi, Musa (1999): Organizational Development (Fundamentals and Modern Concepts), Dar Wael for Printing and Publishing, Amman.
- Mahmoud, Muhammad Anwar (2015): Problems in preparing educational and psychological research procedures, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon, Issue (20).
- Beckhard, Richard (1969): **Organization Development** : Strategies and Models, Addison – Wesley publishing company : California, U.S.A.
- Alexander Winn (1968): **The laboratory approach to organizational development**, psychological, September, oxford .
- Ebel, R.L, (1972) : **Essentials of Educational Measurement**, New Jersey : prentice Hall, Inc .
- Gallos, J.V.(2006) : **organization development** : A Jossey – bass reader, jossey – bass.
- Nunnally, J.C.(1978): **Psychometric Theory**, New York : McGraw Hill company .
- Rue,leslie& Byars, lioyd,(1996): **management skills and application**, seventh edition, Irwin publishers.
- Thorndike, R.L (1971) : **Educational measurement**, 2nd ed, Washington American council of education .

الملاحق

ملحق (1)

الخبراء حسب اللقب والتخصص

مكان العمل	التخصص الدقيق	الاسم واللقب العلمي	ت
كلية التربية للبنات	علم النفس العام	أ.د. الطاف ياسين	1
كلية التربية الأساسية	علم النفس التربوي	أ.د. ايمان عباس علي	2
كلية التربية الأساسية	علم النفس التربوي	أ.د. بشرى حسين علي	3
كلية التراث	علم النفس التربوي	أ.د. جعفر جابر جواد	4
كلية التربية للبنات	علم النفس التربوي	أ.د. جميلة رحيم	5
كلية الامام الكاظم	علم النفس التربوي	أ.د. حيدر ابراهيم	6
كلية التربية الأساسية	علم النفس التربوي	أ.د. سعدي جاسم عطية	7
كلية التربية للبنات	رياض الاطفال	أ.م.د. زهراء زيد شفيق	8
كلية التربية للبنات	رياض الاطفال	أ.م.د. سجلاء فائق	9
كلية التربية الأساسية	رياض الاطفال	أ.م.د. سؤدد محسن	10
كلية التربية للبنات	رياض الاطفال	أ.م.د. سوزان عبد الله	11
كلية التربية الأساسية	قياس وتقويم	أ.م.د. فلاح حسن	12
كلية التربية الأساسية	علم النفس التربوي	أ.م.د. ليلي يوسف	13

كلية التربية الاساسية	رياض الاطفال	أ.م.د. لينا عقيل خدادا	14
كلية التربية الاساسية	رياض الاطفال	أ.م.د. مروج عادل	15
كلية التربية للبنات	رياض الاطفال	أ.م.د. منى محمد سلوم	16
كلية التربية الاساسية	قياس وتقويم/ رياض الاطفال	أ.م.د. ياسمين طه ابراهيم	17

ملحق (2)

مقياس التطوير التنظيمي بصيغته النهائية
الجامعة المستنصرية - كلية التربية الاساسية - قسم رياض الاطفال
الدراسات العليا / ماجستير

عزيزتي المديرية ...

تحية طيبة ...

يرجى تعاونك معنا للأجابة عن جميع فقرات المقياس بكل موضوعية وصراحة لما لذلك من اهمية كبيرة في تطوير البحث العلمي بشكل خاص وتطوير المجتمع بشكل عام وذلك من خلال وضع اشارة (✓) على احد البدائل الخمسة (تنطبق علي دائماً ، تنطبق علي غالباً ، تنطبق علي أحياناً ، تنطبق علي نادراً ، لا تنطبق علي أبداً) ولكل فقرة من فقرات المقياس ، أذ تهدف الباحثة من خلال اجاباتك الوقوف على مواقفك الحقيقية .

علماً انه لا توجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن ارائك الحقيقية نحوها ولا داعي لذكر الاسم .

ملاحظة : يرجى ملء البيانات الاتية :

قناة الاعداد : معهد اعداد المعلمات () كلية التربية () كلية التربية الاساسية قسم رياض الاطفال () شهادة عليا رياض الاطفال () .

سنوات الخدمة: من (1-5) سنوات () من (6-10) سنوات () .

طالبة الماجستير

سرى سلمان عبيد فارس

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	تنطبق علي نادراً	لا تنطبق علي ابدأ
1	أركز على جعل رؤية الروضة تنسم بالوضوح.					
2	أعمل على جعل اهداف الروضة تشمل كافة مجالات العمل .					
3	تراعي الروضة اهداف العاملين فيها .					
4	أشرك المعلمات وبقية الكادر عند قيامي بوضع خطة استراتيجية للروضة.					
5	أسعى لوضع استراتيجيات الروضة وفقاً لحاجة المجتمع .					
6	أسعى لتسهيل عملية التطوير في الروضة من خلال طرق التخطيط المتبعة .					
7	تتضمن الادارة المتبعة في الروضة بنوداً تدعم عملية التطوير التنظيمي .					
8	أعمل على تطوير الهيكل التنظيمي لمجالات العمل في الروضة باستمرار.					
9	اسعى لتحديث الوصف الوظيفي وفقاً لمتطلبات عملية التطوير .					
10	أعمل على تطوير اداء المعلمات الجدد .					
11	أجعل نتائج عملية تقييم الاداء خطة لتطوير الروضة.					
12	أقوم بتغيير سياسي الادارية في الروضة من اجل عملية التطوير.					
13	أقوم بدراسة البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد اولويات التطوير					
14	اتعاون مع جهات خارجية لتطوير المعلمات في الروضة .					
15	أوظف قدرات وخبرات المعلمات وتخصصاتهن لتطوير الروضة.					

16	أدرك ان عبارات التشجيع تزيد من جهود العاملين في الروضة.				
17	أتابع تنفيذ القرارات المتخذة باستمرار.				
18	أحرص على تنمية قدرات المعلمات في الروضة .				
19	أضع خططاً واضحة لتدريب المعلمات وفقاً لاحتياجاتهن التربوية.				
20	أوجه المعاينات داخل الروضة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير المعلمات .				
21	أثير روح المنافسة بين المعلمات في الروضة.				
22	ادخل البرامج التطويرية للروضة لرفع روح الابتكار والابداع لدى المعلمات .				
23	اعمل على استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في تطوير الروضة.				
24	يسهم استخدامنا الامثل لقواعد البيانات في عملية التطوير التنظيمي للروضة .				
25	احث المعلمات في الروضة لأستخدام التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع اولياء امور الاطفال				
26	استخدم التكنولوجيا الحديثة في متابعة عمل المعلمات .				
27	اسعى لأنجاز مهام الروضة بأقصى سرعة بواسطة التكنولوجيا الحديثة .				

The Organizational Development at the kindergartens directors
Sura salman obaid faris al-janabi Baydaa abdulsalam al-hyali
University of mustansiriyah \ college of basic education

Abstract:

The objective of the current research is to identify organizational development among kindergarten directors. The sample of the research includes 175 directors from the directorate of Kindergartens in Baghdad / alRusafa/1 – al-Rusafa/2 – al-Rusafa/3 and al-karkh/1/2/3 . To achieve the goals of the research , The researcher has adopted organizational development scale (word 2015) and this scale consists of 27 items distributed on five fields which are (strategic (6) items, Structural (6) items, Executive (5) items – Human resources management (5) items , technological (5) items. The researcher has verified apparent reliability and construction reliability. Scale of organizational development have been extracted by the method of the Vakronbach equation , and the researcher reached the following results: --

1. The directors in kindergartens have organizational development.
2. There are no differences between organizational development among kindergarten directors according to the educational qualification.
3. There are differences between organizational development among kindergarten directors, according to years of service.

Key words: organizational development , kindergarten directors .