

دور الادارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي في رياض الاطفال

م.م. فرح عبد الرزاق جلوب Roshanfarah83@gmail.com

وزارة التربية / مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة

الكلمات المفتاحية : الادارة التربوية ، الرضا الوظيفي ، رياض الاطفال

Key words: educational administration, job satisfaction, kindergarten

تاريخ استلام البحث : 2021/8/18

DOI:10.23813/FA/90/16

FA/202206/90C/428

المستخلص:

يهدف البحث التعرف على مفهوم الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وعلى النمط الاداري المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي والعلاقة الارتباطية بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي تكونت عينة البحث من (21) مديرة روضة في مديرية تربية الكرخ الثالثة للعام الدراسي 2021/2020 اعدت الباحثة استبيان الادارة التربوية المتكون من (35فقرة) متمثلة بثلاثة محاور ، وأستبيان الرضا الوظيفي (18فقرة) متمثلة بثلاثة محاور لدى مديرات رياض الاطفال ويكون مقياسها ثلاثي في الإجابة هي (موافقة تماماً ، موافقة ، غير موافقة) ولتحليل النتائج تم الاعتماد على (معامل ارتباط بيرسون لاستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار ,ومعادلة الفا كرونباخ ,والاختبار التائي لعينة واحدة لاختبار دلالة الفروق بين متوسط استجابات افراد العينة والمتوسط النظري للأستبانيين وتوصلت الدراسة الى أن مديرات الروضة في تربية الكرخ الثالثة لديهن ادارة تربوية في عملهن ووجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي وفي ضوء ذلك وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات .

The role of educational administration in achieving job satisfaction in kindergarten

Researcher: Farah Abdel-Razzaq Globe
Ministry of Education / Baghdad Al-Karkh Third
Directorate of Education

Abstract :

The research aims to identify:- The concept of management and its role in achieving job satisfaction .On the administrative style required to achieve job satisfaction .The correlation between educational administration and job satisfaction .The research sample consisted of (21) kindergarten directors in the third Karkh Education Directorate for the academic year 2020/2021. The researcher prepared the educational administration scale consisting of (35 items) represented by three axes, and the job satisfaction scale (18 items) represented by three axes for kindergarten directors, and its scale is triple in The answer is (totally agree, agree, disagree) and to analyze the results, it was done Relying on (Pearson's correlation coefficient to extract stability by retesting method, the Cronbach's alpha equation, and the one-sample t-test to test the significance of the differences between the mean responses of the sample members and the theoretical average for two measurements. Between educational administration and job satisfaction, and in light of this, the researcher developed a set of recommendations and suggestions.

الفصل الاول (التعريف بالبحث)

1- مشكلة البحث

تلعب الإدارة التعليمية دوراً مهماً في تنظيم الجهود التربوية وذلك لخدمة العملية التعليمية في كل ما يحتاجه التعليم , وأهم ما في ذلك الدور هو الانسان بعده المورد البشري الاصيل المكمل لكل عمليات الحياة عموماً, ويمثل حجر الزاوية للإدارة ولأنها بمختلف عملياتها الادارية تحتل مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات التربوية المختلفة في المجتمع. إذ يعمل الانسان من أجل تحسين الحياة له ولأسرته ومجتمعه وهذا بدوره يفرض عليه العمل والاجتهاد في سبيل تحقيق تلك الحاجات. وبالتالي اصبحت علاقة الانسان بالعمل علاقة عضوية, إذ إن الانسان يحس بذاتيته في نوع

الجهد الذي يبذله , وحساب ثمار هذا الجهد , وعندما يتحقق ذلك يكون فخورا بأدائه , لاسيما عندما يتحقق الاشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ويقوي من قيمته الثقافية التي تسود مجتمعه . وأحياناً يحقق العمل للإنسان مستوى معيناً من المعيشة بين الآخرين , وبالتالي تتحدد النظرة للعمل من الجهات الاخرى لان العمل لا يتم إلا بالأفراد وبرضاهم ودوافعهم الامر الذي ينعكس على مضمون وهدف العمل ونتائجه والباحثة بحكم عملها في إدارة روضة من روضات مديرية تربية الكرخ الثالثة لاحظت إن إدارات رياض الأطفال تتفاوت في تناولها للإدارة التربوية ، فتوجد إدارات لا تمتلك أدنى معرفة بتخطيط الأعمال الإدارية ورسم الخطط المستقبلية لها ، ومنها ما تقوم بمحاولات لرسم المسار ثم تتحرف عنه وهذا مناط بعمل المديرية ومدى اقتناعها بأهمية التخطيط والآثار الناتجة عن سوء استغلال الموارد المتاحة لها ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن تطبيق الادارة التربوية في ادارات رياض الاطفال , وعلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- 1- التعرف على مفهوم الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 2- التعرف على النمط الاداري المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي .

2-أهمية البحث :

تعد التربية عاملاً فاعلاً في دفع حركة المجتمع وتطوره باتجاه تحقيق أهدافه الاستراتيجية إذ أدركت الأمم والشعوب أهمية التربية بوصفها أداة في بناء الإنسان وتطوير شخصيته بما يتماشى والتطورات التي تحدث في مجالات الحياة كافة، وبما يكفل ت تحقيق أهدافها وسعادة أبنائها، فنرى رجال الفكر يولون التربية الأهمية الكبيرة لما تعمل على نشر الأفكار والمبادئ والمعتقدات ونقلها للأجيال والناشئة عن طريق المؤسسات التربوية التي أولى مهامها الاهتمام بتربية الفرد وتعليمه بما ينسجم والفلسفة التربوية في المجتمع. (وزارة التربية:1989, 14)

وراء هذا الدور وأهميته فقد وجهت المجتمعات اهتماماً بأنظمتها التربوية التي تسعى بفضلها للتقدم بخطى سريعة لمواكبة التطور التقني والمعرفي، وأن أولى مقومات هذا التقدم إيجاد نوع من الإدارة القادرة على تحقيق الأهداف والطموحات (فارح:1987: 25) ،لذا تزايد الشعور بأهمية الإدارة التربوية وبضرورة العناية بها وتنميتها بوصفها تمثل القيادة المسؤولة بشكل مباشر عن سير العملية التربوية والتعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المرجوة انطلاقاً من الاعتقاد السائد بين الأوساط المختصة بأن (نجاح أي تنظيم يتوقف بالأساس على طبيعة القيادة التي تقود العمل الإداري فيه وعلى مدى قدرتها على التخطيط لذا فقد أخذت الجهود اليوم تتجه نحوه تحسين وظائفها وتنمية أساليبها بما يجعل منها أداة ناجحة وفاعلة بغية رفع كفاءة الأداء فيها وزيادة إنتاجيته وتنمية. (كاظم, 1985 : 97) إن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الإدارة التربوية وكفاءتها في التوصل إلى الأهداف المرسومة لها . باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من

الجهد والوقت والمال ، لأن من خلالها تتم قيادة العملية التربوية وتوجيه أنشطتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها. وبذلك فهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تواجهه المؤسسات التربوية. (محمد، 1997، 66) وكما هو معلوم ان الرضا عن العمل للعاملين في أي نظام تربوي يعد أحد أبعاد فاعلية هذا النظام . لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمجتمعات لأن رضا الفرد عن مهنته هو الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي لارتباطه بالنجاح في العمل الذي هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساس تقويم المجتمع لأفراده . ومن ناحية أخرى فإن رضا الفرد عن وظيفته يؤثر تأثيراً كبيراً على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه. (محمد، 1996، 19). ويتضح من خلال هذا العرض أهمية الرضا الوظيفي من خلال تطوير العملية التربوية وتنمية وتطوير النمو المهني الإدارات رياض الاطفال وانطلاقاً مما تقدم تأتي أهمية البحث والحاجة إليه بما يأتي :-

- 1- حسب علم الباحثة يعدّ أول دراسة ميدانية تتناول الرضا الوظيفي لدى ادارات رياض الاطفال .
- 2- يمكن إن تستفيد وزارة التربية من هذا البحث في تقويم أداء ادارات رياض الاطفال .
- 3- يساعد الجهات المعنية المتمثلة بمشرفي رياض الاطفال في التعرف على وجهات نظر أداء ادارات رياض الاطفال في الرضا الوظيفي لمهنتهم .
- 4- يعد إضافة علمية جديدة تغني رياض الاطفال وعلاقته بالإدارة التربوية .

4- أهداف البحث : يهدف البحث التعرف على :

- 1- مفهوم الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 2- على النمط الاداري المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- العلاقة الارتباطية بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي

5- حدود البحث يتحدد البحث بما يلي

- 1- الحدود الزمانية: العام الدراسي (2020-2021).
- 2- الحدود المكانية: مديرية تربية الكرخ الثالثة.
- 3- الحدود البشرية: مديرات رياض الاطفال.

6-مصطلحات البحث :

- 1- الادارة التربوية : عرفها كل من (عدس:1988) : هي تلك الجهة المسؤولة عن تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد الشاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار.(عدس،1988: 82)
- (حمداوي:2020) : مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتوفير التعليم من جهة، وتسهر على التربية من جهة أخرى. ومن ثم، تشرف على تدبير المؤسسات التربوية

والتعليمية العمومية بشكل منتظم ومطرّد للاقتراب من المواطنين.(حمداوي, 2020:
(11

- 2- الرضا الوظيفي: عرفه كل من
- (خطاب واخرون: 200) : هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء اداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل(خطاب واخرون, 2000: 82).
- 3- رياض الاطفال: عرفها كل من
- (وزارة التربية 1990) : هي مؤسسة تربوية تقبل الأطفال في عمر يتراوح بين (4-6) سنوات تهدف إلى تنمية شخصياتهم من النواحي الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية و الروحية و الوطنية (وزارة التربية, 1990: 28) .
- (الحريري: 2002) : مؤسسة اجتماعية تربوية تقوم بتأهيل الطفل تأهيلا سليما لدخول مرحلة التعليم الابتدائي ويسمح له بالحرية التامة لممارسة النشاطات واكتشاف الذات والقدرات والميول وامكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من الثالثة إلى السادسة " (الحريري، 2002: 17)

الفصل الثاني (الاطار النظري والدراسات السابقة)

المحور الاول : الاطار النظري

اولا : الادارة التربوية:

أن الادارة التربوية هي ليست بعيدة عن المفهوم العام للقيادة وإنما هي تعبير عن المجال الذي يفعل فعلها فيه وهي المؤسسة التعليمية والتربوية وما لهذه المؤسسة من طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها مع أعضاء هيئة التدريس. الإمام بالتطورات والتجديدات التربوية. كما تتميز الإدارة التربوية بمهارات في العلاقات الإنسانية وذلك عن طريق العمل على إيجاد جو من الثقة المتبادلة داخل المدرسة الشعور بالرضا بين أعضاء هيئة التدريس. (الخطيب: 1987: 78) ويشير المحجوب إلى ثلاثة مجالات تعنى بقضية الإدارة المدرسية المتمثلة بمديرها كقائد أداري هي :-

- 1- نوعية السلوك الذي يمارسه عند أدائه لعمله في البناء التنظيمي.
 - 2- درجة الاهتمام بشؤون الآخرين من المدرسين والطلاب .
 - 3- كيفية إنجاز الوظائف القيادية إذ إن جميع هذه المجالات تتحدد في بعدين رئيسيين هما البعد الوظيفي والبعد الإنساني . (المحجوب: 103: 1996) .
- ومما تقدم يمكن القول أن الادارة التربوية هي المرتكز الأساسي في تقدم المؤسسة التعليمية والتربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو اصلاح حقيقي فيها. ولأجل تسليط الضوء على نظريات القيادة فيمكن تصنيف هذه النظريات على النحو الآتي:-

نظريات الادارة التربوية

لقد حاول عدد من الباحثين الإفادة من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الإدارة في عملية انتقاء المديرين الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الإدارية الناجمة، وقد أظهرت نتائج الأبحاث أن القادة يختلفون في خصائصهم الشخصية، كما يتصرفون بأساليب وأنماط سلوكية تختلف باختلاف المواقف الإدارية.

1- النظرية السلوكية :- (Theory Behavioral) : يختلف مدخل النظرية السلوكية عند مدخل نظرية السمات من حيث تأكيدها على إمكانية تعلم السلوك بمعنى أن الأفراد الذين يدرّبون على بعض السلوكيات الإدارية المناسبة لموقف معين لا يعني بالضرورة ملاءمتها للمواقف الأخرى (السالم:1988: 297). وقد تناول المختصون في الفكر الإداري هذا المدخل في دراساتهم وتجاربهم العلمية ومن أهم هذه الدراسات تلك التي قامت بها جامعتا (أوهايو وميشجين) الأمريكيتان حول الأنماط الإدارية السائدة في المؤسسات وشركات التأمين والمصانع ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين. ويرى (ليكرت Likert) من خلال تحليله لنتائج هذه الدراسات وتقييمها كان يعتقد أن هناك علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الإداري الديمقراطي وهو ما عكسته افتراضات النظرية الحديثة للإدارة وجودة الإنتاج إلا أنه توصل من خلال مجموعة من الدراسات التي أجراها إلى أن العلاقة غير متلازمة بين الوضعين وأنه يجب تركيز الإدارة على المتغيرات غير النفسية التي لها تأثير فعال في الروح المعنوية للمرووسين وبالتالي على الإنتاج وأهم هذه المتغيرات نوع العمل وظروفه وسائله... وغيرها. (كنعان:1995: 150)

2- النظريات التكاملية التفاعلية :- جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن الإدارة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم. (القيروني:1993: 142). وهذه النظرية تمحور متغيراتها حول ثلاثة محاور رئيسية:

1- المتغيرات الخاصة بالمدير نفسه، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرووسين.

2- المتغيرات الخاصة بالمرووسين، وتشمل على مدى أحساس المرووسين بالحاجة إلى الاستقلال، الاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماماً، الاهتمام بالعمل ومشاكله المعرفية والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل، ثققتهم بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

3- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالمدير، وأهمها نوع المنظمة والتنظيم، مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها، مدى فعالية الجماعات

واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل، عملية اتخاذ القرارات، طبيعة المشكلة التي يواجهها المدير في موقف ما، الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة، ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها، لابد من الاهتمام بكافة النقاطات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي. (هوشيار:1990: 51-54).

وترى الباحثة الاستنتاج من كل ما تم عرضه جميع النظريات السابقة في الادارة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لإدارة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد ادارة تتميز بالديمقراطية المطلقة أو الاوتوقراطية المطلقة لأن الادارة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية الادارة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها

ثانياً: الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من اكثر المواضيع التي اجريت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس. ويرجع ذلك الى الاعتقاد السائد عن العمل يؤدي الى زيادة الانتاج , فضلا عن ذلك فان هذه الدراسات والبحوث تعطي المديرين تشخيصاً لبيئة العمل تكشف عن العناصر المرضية وغير المرضية, وهو ما قد يقود المديرين الى التحقق من الحاجة الى التدريب او عدمه(القبلان:1992: 103) اما الباحثون الذين درسوا الرضا الوظيفي كموضوع بحد ذاته فقد ركزوا حول زوايا معينة لتعريف المتغيرات كمفاهيم يسهل التعامل معها. وقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله, من هذه المصطلحات الرضا الوظيفي, والروح المعنوية, والاتجاه النفسي نحو العمل) وتير هذه المصطلحات في مجملها الى مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي, كما تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحققه من وظيفته (العديلي: 1983: 59) وعلمياً خضع مفهوم الرضا الوظيفي لعدة روى فكرية مستمدة من التطورات في العوامل البيئية, ولهذا تباينت افكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي, ويعود هذا التباين الى اختلاف تخصصاتهم ومدارسهم في حين يعرفه عويد بأنه شعور الموظف بالراحة النفسية بعد اشباع حاجاته وتحقيق اهدافه, ويتوقف ذلك على مدى مناسبة العمل لقدراته وميوله وعلى موقعه العملي,(عويد: 1993: 38)

أهداف الرضا الوظيفي:

- 1- أشباع الجانب النفسي والمشاعر السعيدة لدى الافراد.
- 2- تحقيق أهداف المؤسسة ورفع انتاجية الافراد.
- 3- التقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي.
- 4- تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.
- 5- تخفيف الاثار السالبة لضغوط العمل على العاملين والمنظمة على حد

سواء(العمرى:2004: 133).

العوامل التي تساعد الادارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي : تعد الادارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية

التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والامكانيات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين , وخاصة المعلمين والاداريين الذين يعدون مرتكزا أساسيا لتطوير عملية التعليم والتعلم ونجد أن عوامل الرضا الوظيفي هي مجموعة مؤثرات ايجابية او سلبية التي تؤدي الى قبول أو رفض المعلمين لطبيعة عملهم كمعلمات نتيجة الاجراءات المتبعة بإدارة التعليم ما قبل المدرسة, ويعد الرضا الوظيفي للمعلمات من أهم العوامل ذات التأثير الايجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير اداء المعلمات ,ومن هذه العوامل (فاروق:2005: 262-263).

- 1- المتغيرات الديموغرافية: وهي عوامل شخصية مرتبطة بالفرد نفسه ,تعكس نظرة الفرد الى ذاته, فضلا عن مجموعة من الاساليب التي ينتجها الفرد في تحقيق السعادة, فهي تمثل تفاعل الفرد مع بيئته ومدى قبوله لها, ويشير (كرومان) الى ارتباط مفهوم الذات كأحد عوامل الشخصية بمجموعة متنوعة من المواقف ومنها تقدير الذات المرتبط بالعمل وكذا مفهوم تقدير الذات الاجتماعي, ويرتبط بالإثابة والتقدير الذي يبديه افراد المجتمع المحيط بأداء الفرد.
- 2- المتغيرات الوظيفية: اشارت عديد من الدراسات الى وجود علاقة سالبة بين ارتفاع المستوى الوظيفي وبين الاهمية التي يعملها الفرد على الامر استنادا على ان هذا الارتفاع يقابله اضمحلال في مستوى تأثير الحاجات الاساسية وارتفاع في مستوى قوة الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات(زكي2004: 275).

ثالثا: رياض الاطفال

إن للطفولة كما يؤكد الطب النفسي ،والطفولة المبكرة بالذات أثرا كبيرا في تحديد سمات شخصية الفرد في كل مراحل حياته .و لذلك فالاهتمام في مرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية إذ من خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نموا متكاملا ،وقد بسطت أمامه الأمور ،و أتيحت له شتى الفرص لكي ينمو نموا سليما وتتوسع مداركه وتتصلق مهارته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة إذ يتم إشباع حاجاته وتوجيه ميوله كل هذه الأمور تساعد على بناء شخصيته لكي يغدو مواطناً صالحاً لمجتمعه وتعتبر رياض الأطفال شكلاً من أشكال التعليم للأطفال الصغار التي هي بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمي الرسمي إذ يتعلم الأطفال تطوير مهاراتهم من خلال اللعب الإبداعي والتفاعل الاجتماعي ،وفي معظم بلدان العالم تعد رياض الأطفال جزءاً من النظام المدرسي بالتعليم الأساسي (الحريري، ٩: ٢٠٠٢).

وظائف الإدارة التربوية في رياض الأطفال: ان الوظائف الإدارية تنحصر بمايلي :

- 1- التخطيط: يعتبر التخطيط عملية مستمرة منظمة هدف إلى اختيار أفضل الحلول لتحقيق إنتاجية من خلال تحديد أهداف شاملة لجميع جوانب العمل ومرنة قابلة للتطبيق الفعلي مع تقويم مستمرة وتحديد الأهداف الخاصة بمؤسسة رياض الأطفال تساعد على تحديد البرامج الخاصة بالعمل والعناصر المادية والبشرية اللازمة.

- 2- . التنظيم: توزيع الأعمال والوظائف على العاملين وتحديد سلطة ومسؤولية كل منهم على أساس التكافؤ بين السلطة والمسؤولية ويختص التنظيم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 3- التوجيه: هو عملية اتصال الرئيس بمرؤوسيه لمساعدتهم لتحقيق الكفاية في عملهم وحثهم على أداء أعمالهم في جو ودي يبعث الحماس ويدفعهم للعمل برضا حقيقي.
- 4- التقويم: وهو تشخيص وعلاج عن طريق اكتشاف نقاط الضعف وتلافيها وهو عملية بناء مستمرة (الحريري، ٢٠٠٢: ٥٥).

أهمية تطبيق الإدارة التربوية لإدارة رياض الأطفال :

تماشيا مع التطور السريع ولأنها أصبحت إدارة الألفية الثالثة وهذا ما يؤشر مدى أهمية الموضوع ونحن على مشارف عالم، جديد، خاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة مطردة من درجة المنافسة وتنوعها، والواقع أن الاتجاه المتزايد تجاه العولمة مرتبط بدرجة كبيرة بالتأثير للقوى التكنولوجية على الصناعات وإعادة تشكيلها ويتطلب التعامل مع التطور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة . والتطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة وبروز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات والإدارة التربوية كقضية بأن تحقق التفاعلات والتوجهات بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة وتؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى , وإن السبب الرئيسي لدخول الأطفال الرياض هو التأكد من أنهم يصبحون على استعداد للمدرسة الابتدائية، وإكسابهم الثقة بالنفس بصورة مبكرة في ظروف المدرسة، وفي أنضج أماكن العالم تعطى تربية الطفولة اهتماما متزايدا، ولم يعد إعداد الأجيال منذ طفولتهم المبكرة ليكونوا في المستقبل صناعا مهرة أو عمالا مهرة بل ليكونوا في مجال هندسة الاتصالات وتقنيات الفضاء، وليس من المعقول أن تستمر الأفكار التقليدية التي أعدت برامج في قرن ماض قريب هي التي تؤخذ في الحسبان فقط رغم التطورات المعاصرة والذكاء الاصطناعي. لذا أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق الإدارة التربوية في إدارات رياض الأطفال، لذا أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق الادارة التربوية في رياض الاطفال (حبتور، 2004: 60).

المحور الثاني : الدراسات السابقة : يتناول هذا المحور عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيرات بشكل مباشر أو غير مباشر.

- 1- **دراسة (معمار، 1998) :** هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية معايير التجهيز والتخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة رياض الأطفال والتعرف على واقع تجهيز وتخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة رياض الأطفال. واتبع الباحث المنهج الوصفي وأداة الدراسة هي الاستبانة وهي عبارة عن أربع مقياسات منها موجهة للمعلمات والثالث

المشرفات التربويات والرابع موجه للمختصين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في المجموعات التربوية من أبرز نتائج الدراسة أن قرابة (٦٠%) من كفايات التخطيط والتنفيذ والعلاقات الإنسانية والتقويم حازت على الاهتمام العالي من قبل المعلمات وأن البقية نالت الاهتمام المتوسط وأن ٥٨% من الكفايات الأربعة حازت على توفير العالي والبقية تقريبا حازت على التوفر المتوسط وأن قرابة (٦٠%) من معايير التخطيط والتنفيذ والتجهيز عالية التوفير، وأن (٣٤%) منها متوسطة التوفر وأن قرابة (٦٨%) من المعايير الثلاثة تقع ضمن الاهتمام العالي عند المشرفات التربويات، وأن البقية تقريبا تقع ضمن الاهتمام المتوسط، وأن قرابة (٥٠%) من المعايير الثلاثة تقع ضمن الاهتمام العالي عند المختصين التربويين من أساتذة المجموعات التربوية وأن البقية تقع ضمن الاهتمام المتوسط. (صالح، 1998).

2- دراسة (محمد، 2009) : تهدف الدراسة الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الاساس محلية أمدة بقطاع الامير ومدى رضاهم عن التدريس استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات مرحلة الاساس، كما استخدم الباحث المقياس الرضا الوظيفي، من اهم النتائج: يوجد ارتباط دال إحصائيا بين متغير الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا المهني وفقاً لمستويات التأهيل. ومن اهم التوصيات: تحسين الظروف البيئية والمادية والاجتماعية للمعلمين بزيادة اجورهم واعطائهم وصفا وظيفيا جيدا. (الشيخ: 2009)

الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته

1- منهجية البحث : لأغراض هذا البحث يعتمد البحث الحالي على منهج البحث الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على استقصاء وجمع الحقائق والمعلومات والبيانات وتحليلها للوصول إلى تعميمات مقبولة. (بدر، 1979: 222).

2- مجتمع البحث وعينة البحث : ضمت عينة البحث الحالي في مديرات رياض الاطفال في مديرية الكرخ الثالثة والبالغ عددهن (21) مديرة.

3- أدوات البحث : بعد ان اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، فضلا عن ادبياته، وفي ضوء ذلك اعدت الباحثة أداة لقياس استبيان الادارة التربوية، واداة لقياس استبيان الرضا الوظيفي وعلى النحو الاتي وان طبيعة البحث وأهدافه هي التي تحدد الأداة المناسبة، إذا لكل بحث أداة تناسبه، وال عملية تسهل تحليل البيانات احصائيا وتسجيل وترتيب المعلومات

• وصف الأدوات : يشمل استبيان الادارة التربوية في 35 فقرة تخص الادارة التربوية متمثلة بأثلاثه محاور استبيان الرضا الوظيفي المتمثل ايضاً في 18 فقرة متمثلة بثلاثة محاور لدى مديرات رياض الاطفال ويكون مقياسها ثلاثي في الإجابة هي (موافقة تماماً ، موافقة ، غير موافقة) . كما موضح في ملحق (1) و (2) .

• الصدق الظاهري : اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري عن طريق عرض أداتين البحث بصورتها الأولية الادارة التربوية والرضا الوظيفي ،على مجموعة من المحكمين في التخصص التربوي والنفسي ، إذ بلغ عددهم(10) محكماً ، طلب منهم

إبداء آرائهم حول فقرات الأستبيان من حيث الوضوح في الصياغة وملائمتها لقياس الظاهرة المبحوثة إليه فضلاً عن إمكانية إضافة وحذف ما يروونه مناسباً من الفقرات، ثم جرى تحليل الاستجابات وذلك باستعمال النسبة المئوية ولتحديد قبول أو رفض كل فقرة من فقرات أداتين البحث تم اعتماد نسبة 80% حداً أدنى للقبول، و بعد تحليل إجابات المحكمين على فحوى الأستبيانيين تبين أنه جميع فقرات الأستبيانيين قد حصلت على موافقة المحكمين بنسبة تتراوح ما بين (83%) و (100%)

• **علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأستبيان** يلجأ بعض الباحثين إلى هذا الأسلوب لمعرفة إذا ما كانت كل فقرة من فقرات الأستبيان تسير في نفس مسار الأستبيان لذلك يعد هذا الأسلوب من أدق الوسائل المعتمدة في حساب الاتساق الداخلي لفقرات الأستبيان (عيسوي: 1985: 95) ويقصد به إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة في الأستبيان والدرجة الكلية له ويعد هذا الأسلوب أساساً لمعرفة فيما إذا كانت كل فقرة في الأستبيان تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه الأستبيان أم لا ومن مميزات أنها تقدم لنا أستبياناً متجانساً (عبد الرحمن، 1998: 207) إذ استخدمت الباحثة معامل ارتباط (بيرسون) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات الأستبيان والدرجة الكلية مقياس الإدارة التربوية وأستبيان الرضا الوظيفي، تبين أن معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) إذ كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البالغة (0.456) في درجة حرية (19) هذا يشير إلى تجانس الفقرات جميعها في قياس السمة المراد قياسها والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لأستبيان الإدارة التربوية

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| 1 | 0.483 | 13 | 0.637 | 25 | 0.564 |
| 2 | 0.507 | 14 | 0.568 | 26 | 0.745 |
| 3 | 0.564 | 15 | 0.444 | 27 | 0.511 |
| 4 | 0.618 | 16 | 0.548 | 28 | 0.490 |
| 5 | 0.532 | 17 | 0.755 | 29 | 0.644 |
| 6 | 0.467 | 18 | 0.498 | 30 | 0.756 |
| 7 | 0.632 | 19 | 0.553 | 31 | 0.717 |
| 8 | 0.453 | 20 | 0.511 | 32 | 0.537 |
| 9 | 0.754 | 21 | 0.614 | 33 | 0.511 |
| 10 | 0.665 | 22 | 0.672 | 34 | 0.748 |
| 11 | 0.541 | 23 | 0.463 | 35 | 0.559 |
| 12 | 0.555 | 24 | 0.588 | | |

الجدول (2) يبين علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لأستبيان الرضا الوظيفي"

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| 1 | 0.664 | 7 | 0.537 | 13 | 0.564 |
| 2 | 0.536 | 8 | 0.480 | 14 | 0.618 |
| 3 | 0.764 | 9 | 0.498 | 15 | 0.539 |
| 4 | 0.514 | 10 | 0.634 | 16 | 0.644 |
| 5 | 0.478 | 11 | 0.513 | 17 | 0.475 |
| 6 | 0.564 | 12 | 0.487 | 18 | 0.533 |

● **الثبات الادائين :** يشير الثبات إلى الدقة والاتساق في أداء الفرد ويعني أيضاً الاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالثبات يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها مرة ثانية وهناك مؤشرات للثبات هما التجانس الخارجي الذي يمكن التحقق منه حينما يستقر بإعطاء نتائج ثابتة ومستقرة بتكرار تطبيقه عبر الزمن ومؤشر التجانس الداخلي الذي يمكن التحقق منه من خلال فقرات الأستبيان جميعها تقيس المفهوم نفسه وقد تم إيجاد مقياس التشوه المعرفي بطريقتين هما إعادة الاختبار، ومعادلة الفا- كرونباخ، وسيجري توضيحهما على النحو الآتي:

1- **طريقة - إعادة الاختبار للاتساق الخارجي :** تقيس هذه الطريقة الاتساق الخارجي ويُسمى معامل الثبات المُستخرج بهذه الطريقة بمعامل الاستقرار عبر الزمن، ويتطلب تطبيق الأستبيان نفسه على عينة الثبات ذاتها بفارق زمني (احمد، 1981: 242) لذا طبقت الباحثة أستبيان الادارة التربوية وأستبيان الرضا الوظيفي على العينة بلغت (12) مديرة روضة في تربية الكرخ الثانية من خارج عينة البحث ومن ثم أعيد تطبيقه على العينة نفسها وبفاصل زمني قدره (15) يوماً على التطبيق الأول، إذ ترى آدمز أن إعادة تطبيق الأستبيان لتعرف ثباته يجب أن لا يقل عن (15) يوم وبعد الانتهاء من التطبيقين حُسب ثبات الأستبيان عن طريق حساب درجات أفراد العينة في التطبيقين الأول والثاني، ومن ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين إذ بلغ معامل الثبات (0.88) درجة استبيان الادارة التربوية ، اما أستبيان الرضا الوظيفي بلغ ثباته (0,86) و يمكن الركون إليها، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به إذ يشير عودة إلى أن الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة، 1985: 391)

2- **طريقة - معادلة الفاكرونباخ للاتساق الداخلي :** تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى (ثورندايك، 1989: 79) وتُشير إلى قوة معامل الارتباط بين فقرات الأستبيان إلى الخاصية الداخلية التي يتمتع بها الاختبار والتي تنشأ من العلاقة الإحصائية بين الفقرات كما تشير هذه الخاصية إلى أن الاختبار

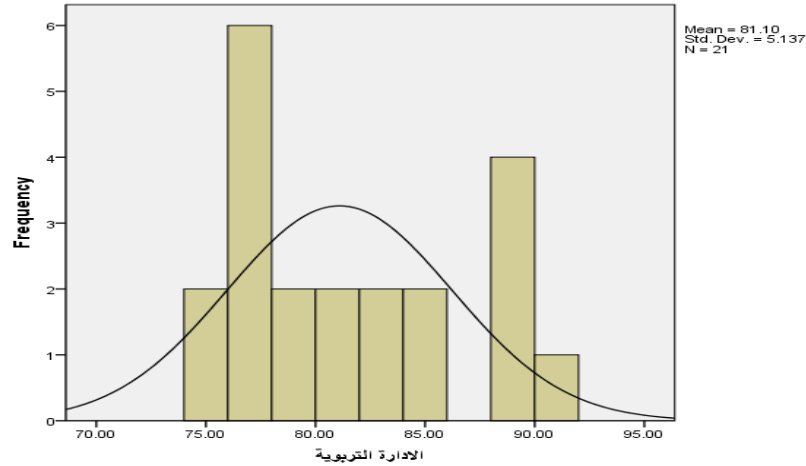
متجانس وهذا يعني أن جميع الفقرات تقيس متغيراً واحداً، ويزودنا معامل ألفا-كرونباخ بتقدير جيد للثبات في أغلب المواقف، ولغرض معرفة مدى الاتساق بين فقرات الأستبيان بهذه الطريقة طبقت معادلة (الفا- كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات (السابقة الذكر) في التطبيق الأول حيث بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ (0,93) درجة لأستبيان الإدارة التربوية ، اما أستبيان الرضا الوظيفي بلغ ثباته (0,91) ، وهي درجة يمكن الركون إليها، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به إذ يشير عودة إلى أن الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة، 1985:391) وهي نسبة مقبولة إحصائياً، وتُعد قيم معاملات الثبات هذه مقبولة ويمكن الركون إليها لأغراض الدراسة الحالية.

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها

1- عرض النتائج وتفسيرها :

- تحقيقاً للهدف الاول الذي يرمي الى التعرف على مفهوم الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديرات الروضة في تربية الكرخ الثالثة .
 قامت الباحثة بقياس ذلك ، وتصحيح الاجابات وإعطائها درجة واعتمدت المتوسط النظري للأداة (الاستبيان) للحكم على المتوسط الحسابي لأفراد العينة حيث بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (21) على استبيان الادارة التربوية (81.095) درجة ، وبانحراف معياري مقداره (5.137) درجة وهو اكبر من المتوسط النظري لأستبيان البالغ (70) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة ، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (9.89) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.08) عند مستوى (0.05) وبدرجة حرية (20) وكما موضحة في الجدول (3). وعليه فإن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة احصائية لصالح المتوسط الحقيقي للأستبيان . وتشير هذه النتيجة الى ان مديرات الروضة لديهم ادارة تربوية في سلوكهم أثناء العمل .
جدول (3) نتائج الاختبار التائي لدرجات افراد العينة على أستبيان الادارة التربوية

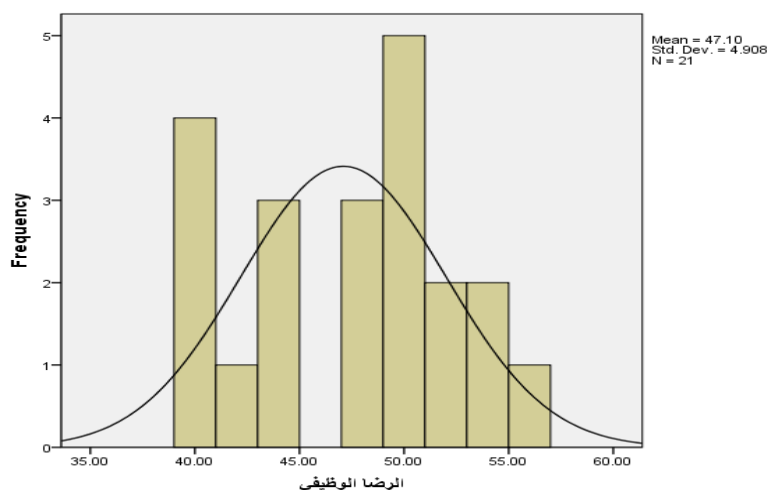
| مستوى دلالة | القيمة التائية | | درجة الحرية | الوسط الفرضي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العينة | الإدارة التربوية |
|-------------|----------------|----------|-------------|--------------|-------------------|---------------|--------|------------------|
| | الجدولية | المحسوبة | | | | | | |
| 0.05 | 2.08 | 9.89 | 20 | 70 | 5.137 | 81.095 | 21 | |



الهدف الثاني : تحقيقاً للهدف الثاني الذي يرمي الى التعرف على النمط الاداري المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي. لمديرات الروضة في تربية الكرخ الثالثة . قامت الباحثة بقياس ذلك ، وتصحيح الاجابات وإعطائها درجة واعتمدت المتوسط النظري للأداة (الأستبيان) للحكم على المتوسط الحسابي لأفراد العينة حيث بلغ متوسط درجات افراد العينة البالغ عددها (21) على أستبيان الرضا الوظيفي (47.095) درجة , وبانحراف معياري مقداره (4.908) درجة وهو اكبر من المتوسط النظري للأستبيان البالغ (36) درجة ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة ، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (10.35) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.08) عند مستوى (0.05) وبدرجة حرية (20) وكما موضحة في الجدول (4). وعليه فإن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة احصائية لصالح المتوسط الحقيقي للأستبيان . وتشير هذه النتيجة الى ان مديرات الروضة تتمتعن بالرضا الوظيفي في العمل .

جدول (4) نتائج الاختبار التائي لدرجات افراد العينة على استبيان الرضا الوظيفي

| مستوى دلالة | القيمة التائية | | درجة الحرية | الوسط الفرضي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العينة | الرضا الوظيفي |
|-------------|----------------|----------|-------------|--------------|-------------------|---------------|--------|---------------|
| | الجدولية | المحسوبة | | | | | | |
| 0.05 | 2.08 | 10.35 | 20 | 36 | 4.908 | 47.095 | 21 | |



- تحقيقا للهدف الثالث الذي يرمي التعرف على العلاقة الارتباطية بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي لمديرات الروضة

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات افراد العينة على أداة التشوه المعرفي ودرجاتهم على أداة التعزيز الوالدي إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (0,655) وهي اكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0,456) بدرجة حرية 19 عند مستوى دلالة 0,05 ، ومن خلال هذه النتيجة يتضح وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي لدى مديرات الروضة. كما مبينة بالجدول (5).

جدول (5) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أداتي الادارة التربوية والرضا الوظيفي

| المقياس | العينة | درجة الحرية | قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة | قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية | مستوى الدلالة |
|------------------|--------|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| الادارة التربوية | 21 | 19 | 0,655 | 0,456 | 0.05 |
| الرضا الوظيفي | | | | | توجد علاقة |

2- الاستنتاجات:- اهم النتائج التي توصل اليها الباحثة :

- أن مديرات الروضة في تربية الكرخ الثالثة لديهن ادارة تربوية في عملهن .
- أن مديرات الروضة في تربية الكرخ الثالثة لديهن رضا وظيفي على عملهن .
- توجد علاقة ارتباطية بين الادارة التربوية والرضا الوظيفي .

3- التوصيات :- في ضوء نتائج البحث، توصي الباحثة بالاتي:-

- 1- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لتدريسي في الجامعات للوقوف على المستجدات في مجال عملهم .
- 2- الزيادة في تقديم التعزيز من قبل المديرية لان ذلك يزيد من الثقة بالنفس وبناء الشخصية ويزيد من الرضا الوظيفي
- 3- توخي الدقة في اختيار ادارات رياض الاطفال حسب المؤهل العملي وكفاءة أدائه للمهام التعليمية والإدارية والفنية .
- 4- العمل على توفير مكافأة و مخصصات تتناسب مع طبيعة عمل رياض الاطفال .
- 5- الإفادة من نتائج هذه البحث في تطوير عمل ادارات رياض الاطفال والمشرفين عليها .

4-المقترحات : في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسة بما يأتي :-

- 1- الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى ادارات رياض الاطفال
- 2- إجراء دراسة تكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي على مستويات إدارية متباينة .
- 3- إجراء عن الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الاطفال وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الدافعية الإدارية ، اتخاذ القرار ، إدارة التغيير.

المصادر

- 1- أحمد، محمد عبد السلام، (1981): *القياس النفسي والتربوية*. ط1، مكتبة النهضة ، القاهرة، مصر.
- 2- بدر، أحمد. (1979): *أصول البحث العلمي*، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 3- ثورندايك، روبرت (1989): *القياس والتقويم في التربية وعلم النفس*، ترجمة عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس، مركز الكتاب الاردني، عمان
- 4- حبتور، عبد العزيز صالح(2004): *الإدارة الاستراتيجية* ، ط1، دار المسيرة، عمان .
- 5- الحريري، رافدة (2002) : *نشأة رياض الأطفال*، مكتبة الصيكان، عمان، الأردن.
- 6- الخطيب، رواح ، (1987)*الإدارة والأشراف التربوي* ، دار الأمل ، عمان، الأردن،
- 7- زكي، مكي اسماعيل (2009): *إدارة الموارد البشرية* ,شركة مطابع السودان, ط1, الخرطوم.
- 8- الشريف, السيد عبدا لقادر(2007) : *التربية الاجتماعية لرياض الأطفال* .دار الميسرة, عمان, الأردن.
- 9- خطاب ، عايد واخرون(2000): *العلوم السلوكية* ,دار قباء, القاهرة.
- 10- عدس ، عبد الرحمن (1988): *الإدارة بالأهداف* , ط2 ، مكتبة الواحة ، عمان.

- 11- عبد الرحمن، سعد (1998). *القياس النفسي*، مكتبة الفلاح، الكويت
- 12- العمري عبيد عبدالله (2004): بناء نموذج سبب لدراسة اثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوطات العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية, مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية , المجلد(16), العدد الاول.
- 13- العديلي, ناصر محمد (1983): الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية, مجلة الادارة, العدد(36).
- 14- عطا الله, فاحس العنزي(2003): العلاقة بين درجة الاداء الوظيفي لمديرو ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة ام القرى بمكة المكرمة.
- 15- عودة, أحمد سليمان. (1985): *القياس والتقويم في العملية التدريسية*, دار الامل , الاردن.
- 16- عودة, أحمد سليمان (1993). *القياس والتقويم* , ط2, المطبعة الوطنية, عمان, الأردن.
- 17- عيسوي, عبد الرحمن (1985). *القياس في علم النفس والتربية*, دار المعرفة , بيروت, لبنان.
- 18- فارح, عبد ربه(1987): *الإدارة المدرسية*, مجلة , مركز البحوث لسنة الأولى, صنعاء.
- 19- فاروق, عبده (2005): *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية*, دار المسيرة, عمان.
- 20- القبلان, يوسف محمد (1992): *مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري*, ط2, بيروت .
- 21- القريوتي, محمد (1993) : *المفاهيم الحديثة في الإدارة*, ط 3 , المكتبة الوطنية, عمان,
- 22- كاظم, عبد الرحمن إسماعيل(1985): دراسة تحليلية لمهام المشرفين التربويين الاختصاصيين, كلية التربية, جامعة بغداد, رسالة ماجستير غير منشورة.
- 23- كنعان, نواف, (1995) : *القيادة الإدارية*, دار العلوم, ط3, الرياض.
- 24- محمد, بكر الشيخ(2009): *الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة الاساس بقطاع, رسالة ماجستير غير منشورة*, قسم التربية, معهد الخرطوم الدولي للغة العربية, السودان.
- 25- محمد , علي طاهر (1997): *الإدارة المعاصرة*, ط1, دار الفجاني, طرابلس.
- 26- محمد , منير مرسي (1996): *الإدارة التعليمية تطبيقاتها*, عالم الكتب, القاهرة.
- 27- معمار, صالح بن درويش حسن(1998): *واقع رياض الاطفال من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات والمختصين التربويين من اساتذة الجامعات في المملكة العربية السعودية*, رسالة دكتوراه.
- 28- هوشيار, الامير (1990) *القيادة والتنظيم*, ط1, بغداد .

29- وزارة التربية العراقية (1990) : الأهداف التربوية ، ط2 ، مطبعة وزارة التربية، بغداد.

30- وزارة التربية(1989):المديرية العامة للأشراف التربوي، ورقة عمل ندوة المتابعة والتقييم، بغداد.

الملاحق

ملحق(1) استبيان الادارة التربوية

| ت | الفقرات | موافقة تماماً | موافقة | غير موافقة |
|----|---|---------------|--------|------------|
| | المحور الاول : التحليل والرصد البيئي | | | |
| 1 | تقوم ادارة الروضة بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات عملية التخطيط لدى موظفات الروضة | | | |
| 2 | تلتزم موظفات الروضة بالخطط التي تضعها ادارة الروضة | | | |
| 3 | تعرف ادارة الروضة مواطن القوة في روضتها وتعمل على بقائها واستمراريتها | | | |
| 4 | يتميز الهيكل التنظيمي للروضة بوضوحه وثباته | | | |
| 5 | يظهر لدى ادارة الروضة مساندة اولياء الامور لها في نشاطاتها لإدراكهم نبل رسالتها التربوية | | | |
| 6 | تعتبر ادارة الروضة معلماتها نقاط القوة للروضة | | | |
| 7 | يتم المشاركة في الفعاليات والانشطة التي يتبناها المجتمع مثل (فعاليات الطفل اليتيم –يوم المعلم) | | | |
| 8 | توجد صلاحيات لمديرة الروضة مما يمكنها من الاستفادة من الفرص التعليمية الموجودة في البيئة الخارجية (المجتمع) | | | |
| 9 | تستند ادارة الروضة على معلومات والحقائق للتعرف على طبيعة البيئة الخارجية (المجتمع) | | | |
| 10 | تشجع ادارة الروضة منسوباتها للاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهن | | | |
| 11 | عند اعداد الخطة السنوية لها تراعي الروضة الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع | | | |
| 12 | تعتبر ادارة الروضة موظفاتنا بانهن افضل انواع الاصول التي تمتلكها | | | |
| 13 | يوجد موقع الكتروني للروضة | | | |

| غير موافقة | موافقة | موافقة تماماً | المحور الثاني صياغة الإدارة التربوية |
|------------|--------|---------------|---|
| | | | 1 تتميز رسالة الروضة انها تحفز الموظفين للتفكير المستمر والعمل المبدع |
| | | | 2 تضع ادارة الروضة خطط طويلة الامد |
| | | | 3 توجد لدى الروضة رسالة |
| | | | 4 توجد لدى الروضة رؤية |
| | | | 5 تضع ادارة الروضة اهداف قابلة للتحقيق |
| | | | 6 تقوم ادارة الروضة بصياغة رؤيا شاملة |
| | | | 7 تضع ادارة الروضة خطة للطوارئ |
| | | | 8 تضع ادارة الروضة خطة رئيسية شاملة تحدد كيفية انجاز الروضة لرسالتها واهدافها |
| | | | 9 تنتج ادارة الروضة في ترجمة الاهداف الى خطط |
| | | | 10 تعتبر رسالة الروضة هي المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود |
| | | | 11 تضع الروضة اهداف تتسق مع محتوى وانشطة الروضة وحاجات الطفل |

| غير موافقة | موافقة | موافقة تماماً | المحور الثالث التقييم والسيطرة |
|------------|--------|---------------|--|
| | | | 1 تدرك ادارة الروضة أهمية التقييم الذاتي للخطة حسب معايير محددة |
| | | | 2 تقوم ادارة الروضة بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية |
| | | | 3 تضع ادارة الروضة مقاييس للأداء |
| | | | 4 تقوم ادارة الروضة بمراجعة وتقويم الادارة |
| | | | 5 تهتم ادارة الروضة بتوزيع الاستبيانات في نهاية العام لتعرف مدى رضا اولياء الامور عن الخدمات المقدمة من الروضة |
| | | | 6 استخدام نظام للرقابة على اداء موظفات الروضة |
| | | | 7 تفسير نتائج التقييم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة |
| | | | 8 أضع مقياس للأداء لتقييم درجة التقدم في تنفيذ اهداف الروضة |
| | | | 9 أجراء تعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة الروضة |

| | |
|----|--|
| 10 | أجراء التعديلات اللازمة لنجاح الإدارة بما يتوافق مع التغييرات الجارية في بيئة الروضة |
|----|--|

ملحق (2) استبيان الرضا الوظيفي المحور الاول الحوافز المادية والمعنوية

| ت | الفقرات | موافقة تماماً | موافقة | غير موافقة |
|---|---|---------------|--------|------------|
| 1 | التشاور مع المعلمات في العمل | | | |
| 2 | الاحترام المتبادل مع المعلمات | | | |
| 3 | روح التعاون مع المعلمات | | | |
| 4 | تربطني علاقة جيدة مع زملائي | | | |
| 5 | مدى الشعور بالتقدير والاحترام من ادارة الروضة | | | |
| 6 | علاقتك بأولياء الاطفال | | | |

المحور الثاني العلاقات الاجتماعية

| ت | الفقرات | موافقة تماماً | موافقة | غير موافقة |
|---|---|---------------|--------|------------|
| 1 | توفر الوسائل التعليمية اللازمة للعمل | | | |
| 2 | ملائمة المكان المخصص لأداء العمل | | | |
| 3 | وضوح اهداف وغايات مؤسسة التعليم | | | |
| 4 | سهولة التنقل من مقر السكن الى مكان العمل | | | |
| 5 | اتاحة الوقت الكافي لإنجاز العمل بكفاءة | | | |
| 6 | ملائمة ساعات الدوام الرسمي مع اعباء العمل | | | |

المحور الثالث الرضا عن بيئة العمل

| ت | الفقرات | موافقة تماماً | موافقة | غير موافقة |
|---|---|---------------|--------|------------|
| 1 | تحرص المديرية على معرفة وجهات النظر المختلفة حول توجيهات الروضة وخططها وبرامجها | | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | 2 | مشاركة المديرية على سيادة علاقات جيدة مع الزملاء |
| | | | 3 | مشاركة المديرية مع المعلمات في تحديد أهداف الروضة |
| | | | 4 | تأكيد المديرية على سيادة علاقات جيدة مع الزملاء |
| | | | 5 | مساهمة المديرية في اقتراح افكار جديدة لتطوير المناهج الدراسية |
| | | | 6 | مساهمة المديرية في توفير المناخ المدرسي المناسب للعمل |