

## درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية في محافظة الاحساء

د / مشاعل بنت عبد الله الباش

أستاذ مساعد في قسم القيادة التربوية

جامعة الملك فيصل في الأحساء

أ/ وضحي محمد العجمي

أ/مها عبد الوهاب الحاجي

أ/ شذا محمد الكليب

تاريخ استلام البحث : ٢٨ / ٢ / ٢٠٢٤ م

تاريخ قبول البحث : ٢٤ / ٣ / ٢٠٢٤ م

البريد الالكتروني للباحث : [maha@kfu.edu.sa](mailto:maha@kfu.edu.sa)

DOI: JFTP-2402-1381

## الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء، ووضع مقترحات تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء، وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٤١) مفردة، من خلال أداة لجمع البيانات (الاستبانة)؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجية الدراسة، نتج عنها أن المهارات القيادية (الإدارية والفنية والشخصية والادراكية والإنسانية والذهنية) التي تتحلّى بها مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء جاءت بنسبة متوسطة (٨٣%)، ختمت الدراسة بعدة توصيات ومقترحات لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول كيفية تطوير المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال، وتفعيل برامج تدريبية لتدريب القيادات لما لها من أهمية وتأثير كبير في هذه المرحلة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** رياض الاطفال - المهارات القيادية - محافظة الاحساء

## The degree of kindergarten managers for leadership skills in a city Hasa

### ABSTRACT

The study aims to identify the degree to which kindergarten principals practice leadership skills from the point of view of teachers in Al-Ahsa Governorate, and to develop proposals to activate kindergarten principals' practice of leadership skills from the point of view of teachers in Al-Ahsa Governorate. The researchers used the descriptive analytical approach, where a simple random sample was taken, From the study population, which consists of (41) individuals, through a data collection tool (questionnaire). This is due to its suitability to the objectives of the study and the methodology of the study, which resulted in the leadership skills (administrative, technical, personal, cognitive, human and mental) possessed by the principals of public schools in Al-Ahsa Governorate being average 83%. The study concluded with several recommendations and proposals to conduct similar future studies on how to develop the leadership skills of kindergarten principals, activating training programs to train leaders because of their importance and great impact at this educational stage.

**KEYWORDS:** kindergarten - leadership skills - Al-Ahsa Governorate

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة****مقدمة الدراسة**

إن التعليم ركيزة أساسية في بناء المجتمعات المتقدمة والذي يعتبر المحرك الحيوي لتحقيق التنمية والتقدم، حيث إن للتعليم دورًا هامًا وقويًا وحاسمًا في التأثير على سلوكيات الأفراد من خلال تنشئتهم وتعليمهم وتوجيه مسيرتهم المهنية، كما أن له دورًا هامًا في تعزيز التفكير النقدي والابتكار لديهم مما يعمل على بناء القواعد المعرفية القوية التي تفيدهم في المشاركة في بناء وطنهم.

كما أشارت دراسة (العبد المنعم؛ وعلام، ٢٠٢٢) بأن سنوات الطفل الأولى تعتبر من أهم وأخطر فترات الحياة الإنسانية مما أثار اهتمام معظم دول العالم في إنشاء المؤسسات التي تهتم بالتربية وتنشئة الطفل من خلال إكسابهم مهارات حياتية تستكمل بها هذه المؤسسات دور الأسرة في توفير الرعاية والبرامج التعليمية التي تنعكس من خلالها التقدم الحضاري والعلمي والثقافي والاجتماعي في المجتمع.

وإن مرحلة ما قبل المدرسة رياض الأطفال هي من أهم المراحل التي يكتسب فيها الطفل التوافق مع البيئة الخارجية، ومن خلال تفاعله معها يكتسب الكثير من الخبرات الحياتية والأكاديمية، وذلك بما تتميز به هذه المرحلة من الإبداع والابتكار والقدرات الذهنية العالية عند الطفل، والتي عمل المسؤولون التربويين على الاهتمام بها وإعداد البيئة الملائمة والمحفزة التي تعمل على تفجير طاقات الطفل وإبداعاته في جميع مراحل التعليم (الخطيب، ٢٠٢١).

كما أكدت دراسة (كشيدان، ٢٠١٩) بأن مرحلة الطفولة مرحلة تأسيسية في تكوين شخصية الطفل في جميع الجوانب الذهنية والعقلية والخلاقية والجسمية، كما يتم تطوير أنماط التفكير والسلوك لديه وكذلك بناء أساسيات المفاهيم والمعارف والخبرات والميول والاتجاهات حيث تتنامى قدرات الطفل العقلية والإدراكية واللغوية، وأصبحت رعايتها من المعايير التي نستطيع من خلالها قياس تقدم الطفل التعليمي.

وحيث إن التطورات والتغيرات شملت كل جوانب الحياة، أصبحت المؤسسات التعليمية بحاجة ملحة لقيادة قادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح، وهذا ما توجهت إليه معظم الدول المتقدمة؛ وذلك لضمان نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها من خلال الدور الرئيسي للقيادة القادرة على قيادة دفة العمل التربوي والتعليمي بشكل يتميز بالإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بكفاءة عالية (عون؛ والجاسر؛ وآل مشعان، ٢٠١٨).

وبناءً على ما سبق يتضح لنا الدور المهم والحيوي للمدير في عملية التطوير المؤسسي وتمكينها من تحقيق الأهداف بما يتحلى به القائد من مهارات قيادية متنوعة يستطيع من خلالها إدارة المؤسسة التعليمية بجميع إمكاناتها وموظفيها بكفاءة وفاعلية، وتأتي هذه الدراسة التي تحاول تقديم

إطار نظري وعلمي لواقع المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال، وفي ضوء ذلك فقد جاءت هذه الدراسة التي تتمحور حول واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل رياض الأطفال الأساس لمستقبل زاهر للطفل، كما وتؤكد أدبيات التعليم قبل المدرسي، في مختلف الدول المتقدمة في عالمنا المعاصر على الاهتمام المتزايد بمرحلة الطفولة، لما تتمتع به هذه المرحلة من أهمية قصوى في حياة الفرد لاحقاً، وعليه أصبح التركيز عالمياً على رياض الأطفال، والسعي إلى تطويرها علمياً وفنياً وإدارياً، ونظراً لما تواجهه العملية التعليمية للتعليم المبكر في المملكة العربية السعودية من التحديات والمشكلات المتمثلة في زيادة عدد رياض الأطفال والحفاظ على الجودة، وتطوير إمكانيات الفرد وقدراته للانتقال من مرحلة ما قبل المدرسة إلى المرحلة اللاحقة (العبودي، ٢٠١٩).

وتزداد أهمية إدارة رياض الأطفال يوماً بعد يوم؛ لأنها تشمل مستقبل الأمة في جميع المجالات من أجل حياة أفضل سواءً في الحاضر أو المستقبل، وهي من جهة أخرى قادرة على تطوير نفسها وتغيير أساليبها بحيث تتكيف مع المفاهيم الجديدة، والمستحدثة وهناك عدة طرق لشرح تطوير إدارة رياض الأطفال ويعتمد ذلك على إعداد قادة المستقبل وكيفية تأدية واجباتهم على أكمل وجه بما يخدم الوطن ويرفع من شأنه، وتحقيق أعلى جودة ممكنة في أقل زمن وبأقل الامكانيات سواءً المادية أو البشرية المتاحة، والعمل على خلق جو من الهدوء بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة (سبحي، ٢٠٢٠).

وقد أكدت دراسة (غانم؛ وأحمد؛ وعباس، ٢٠١٥) أن رياض الأطفال كغيرها من المؤسسات لابد من وجود شخص يتحمل مسؤولية قيادة الجهود الجماعية الموجودة فيها لتحقيق الأهداف المرجوة، ولأهمية مؤسسات رياض الأطفال وتأثيرها الكبير في شخصية الطفل من جميع الجوانب فإنه لابد من أن يتصف مديري هذه المؤسسات بصفات وسمات شخصية وعقلية معينة، وأن يمتلكوا معلومات ومعارف علمية دقيقة على اعتبار أن الإدارة علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، وأصبح دورهم أوسع نتيجة التطورات المستمرة والملحوظة في المجال التربوي مما يتطلب من المدراء القيام بأدوار مختلفة، وممارسة مهام عديدة.

كما كشفت دراسة (سبحي، ٢٠٢٠) أن المتغيرات عالمية ومتسارعة ومتطورة، مما يؤكد على دور القيادة في التعامل مع هذه المتغيرات، ومواكبتها، فالمنظمات التعليمية بحاجة إلى إدارة تتمتع بالمهارات المتنوعة و المتجددة لتكون قادرة على القيادة بإبداع، وابتكار، وتجديد، كما أوضحت أن العملية التعليمية الآن مركزة على إدارة رياض الأطفال باعتبارها الدعامة الرئيسية التي يُعتمد عليها

لبقية المراحل التعليمية في تنشئة و تأسيس جيل جديد قادر على مواجهة التحديات، ومؤهل لرفع شأن المملكة عالياً؛ ولن يتم ذلك إلا من خلال توفير التعليم الملائم، والأجواء المناسبة لخلق هذا الجيل عن طريق إدارة متميزة وقيادة حكيمة.

وقد أوصت دراسة (الخاتم، واخرون، ٢٠٢٢) بضرورة تحديد مستوى معين من الكفايات المهنية القيادية كشرط أساسي لتولي وظيفة مديرة لهذه المدارس، من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء، وضرورة حصر إدارة التعليم بالمنطقة لجميع التحديات ووضع آليات لتخطيطها قبل تعميم التجربة وما ينطبق على المدارس هنا يشمل رياض الأطفال.

من هنا نبعت مشكلة هذه الدراسة التي تحاول دراسة واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية بمحافظة الأحساء؛ والتي تتمحور في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات؟ والتي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

• ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء؟

• ما مقترحات تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

• التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء.

• وضع مقترحات تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء.

#### أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية النظرية والتطبيقية، وفقاً لما يلي:

الأهمية النظرية:

• تنبع أهمية هذه الدراسة من حاجة الميدان التربوي إلى دراسات تبحث في المهارات القيادية لمديرات رياض الأطفال، للارتقاء بالمؤسسات التعليمية؛ لما لها من أهمية في بناء أجيال الغد.

• تتفق هذه الدراسة مع رؤى وتطلعات المملكة العربية السعودية لدعم وتطوير التعليم الذي يشمل المؤسسات التعليمية وتوفير الرعاية والدعم المناسب لهم.

- تناولت الدراسة واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية وهي من الدراسات المهمة في العالم العربي في حدود علم الباحثات.

#### الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج الدراسة في توجيه أنظار المختصين لواقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية، ورفع العقبات التي تحد من تطبيقها.
- قد يكشف البحث عن العلاقة بين المهارات القيادية ودافعية الإنجاز لدى المديرات في المدارس، وفهم دور العاملين في تطوير مهارات القيادة.
- قد تؤدي الدراسة إلى تنمية المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال مما يؤدي إلى المزيد من التقدم العلمي وتحقيق الأهداف التربوية، وتطوير الخدمات المقدمة لهم.
- قد تثير هذه الدراسة الاهتمامات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا والباحثين التربويين وتقديم المعلومات القيمة والمفيدة عن المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال والاستعانة بنتائجها وأدواتها.
- قد يفيد التصور المقترح للدراسة صنّاع القرار والمختصين في وزارة التعليم في وضع اللوائح التي تساهم في تطوير مهارات المهارات القيادية لدى المديرات، وتعزز من فهم السلوك القيادي وتأثيره على تطوير رياض الأطفال.

#### حدود الدراسة: تمثلت أهمها فيما يلي :

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية ومدى أثرها في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمات.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٥ هـ.
- الحدود المكانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في رياض الأطفال بمحافظة الأحساء.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أدوات الدراسة ميدانياً على معلمات رياض الأطفال بمحافظة الأحساء.

#### مصطلحات الدراسة:

ضمت الدراسة في طياتها مجموعة من المصطلحات تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً كما يلي:

#### القيادة:

هي عملية تأثير الأفراد أو المجموعات لتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة أو رؤية مشتركة. يمكن أن تشمل القيادة القدرة على تحفيز الآخرين، وتوجيههم، وتنظيمهم، وتمكينهم لتحقيق النجاح. يمكن أن تظهر القيادة في سياقات متعددة مثل الأعمال التجارية، والمجتمعات، والمؤسسات التعليمية (عون؛ وآخرون، ٢٠١٨).

## ممارسة المهارات القيادية:

### الممارسة (Practice):

تعرف بأنها مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها المدير لتحقيق أهداف المؤسسة وهي مجموعة القدرات والكفايات التي يتسم بها المدير التي تمكنه من أداء عمله والقيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة (نصور، ٢٠٢١، ١٢٣).

وتعرف الباحثات الممارسة إجرائياً بأنها: ما تقوم به المديرية من سلوكيات أدائية وأعمال متنوعة بشكل روتيني يخدم الاهداف التعليمية للمنظمة ويسعى إلى تحقيقها.

### المهارات القيادية (Leadership Skill):

تعرف بأنها مجموعة الأعمال المحددة التي يقوم بها المدير وتنسيق أعمال مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمال مثل: بناء علاقات العمل، مدح وانتقاد أعضاء الفريق وإظهار التقدير لهم وصناعة القرار، حل المشكلات، والعمل على رفع المستوى المهني والتعليمي لهم من خلال التنمية المهنية المستمرة (نصور، ٢٠٢١، ١٢٣).

وتعرف الباحثات المهارات القيادية اجرائياً بأنها: هي مجموعة من الكفاءات والقدرات والمواصفات التي يتمكن المدير من خلال ممارستها من توجيه وتحفيز فريق العمل أثناء تعاملاته المختلفة والمتنوعة مع الموظفين في محيط العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والتي تساعد المدير على التواصل والتأثير الفعال واتخاذ القرارات للتطوير وإحداث التغيير البنّاء من خلال التفاوض وحل المشكلات والمنازعات؛ مما يمكنه من تحقيق النجاح الشخصي والمهني بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

### رياض الأطفال (Kindergarten):

هي "مؤسسة تربوية ترخصها وتشرف عليها وزارة التعليم، تقدم فيها الرعاية والتعليم المبكر للأطفال من (٣ - ٦) سنوات" (دليل العودة لمرحلة رياض الأطفال في ظل جائحة كورونا، ١٤٤٢هـ).

وأيضاً: هي مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنوية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة، وتسبق المرحلة التعليمية أو التعليم الأساسي (بدر، ١٤٢١).

التعريف الإجرائي لرياض الأطفال: هي مرحلة غير نظامية تتعهد الطفل بالرعاية الدينية والجسمية والفكرية والاجتماعية من سن ثلاث إلى ست سنوات وتقدم له الخبرات التعليمية التي تهيؤه للالتحاق بالمدرسة بما يتناسب مع قدراته وميوله.

### مخطط الدراسة :

سارت الدراسة وفق المباحث والمحاور والعناصر التالية :

المبحث الاول : الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

المبحث الرابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

وفيما يلي تناول ماسبق

### المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي المبحث الحالي على ما توصلت إليه الباحثات من خلال قراءتهن في أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تلخيصه في الإطار النظري التالي، والدراسات السابقة العربية والأجنبية؛ وتمييز الاختلاف والتوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة للتوصل للفجوة البحثية، وهي وفق الترتيب التالي:

المحور الأول: الإطار النظري

تناول الإطار النظري بعدين رياض الاطفال والمهارات القيادية : كل من :

#### البعد الأول: رياض الأطفال

تعد مرحلة رياض الأطفال من اللبنة الأولى والبداية في أي صرح تعليمي والتي يجب أن توليها المجتمعات اهتمامًا خاصًا بتوفير الإدارة الفاعلة المتمكنة التي تمتلك من المهارات ما يحقق لها المكاسب الإيجابية لتحقيق الأهداف الجوهرية التي تسعى لتحقيقها جميع المراحل التعليمية اللاحقة، لأنها المرحلة التي إذا صلحت إدارتها واستقامت سيرتكمز عليها صلاح البناء التعليمي بعد ذلك، هذه المرحلة المهمة تتطلب إدارة واعية تقود العمل الإداري وتنظم حركته لتحقيق الأهداف المرجوة منها(شريف، ٢٠١٤).

وتعتبر رياض الأطفال مرحلة من مراحل التعليم للأطفال الصغار التي هي بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمي الرسمي، يتعلم خلالها الأطفال مهارات تعمل على تطوير مهاراتهم من خلال التفاعل الاجتماعي عن طريق اللعب الإبداعي، وتعد رياض الأطفال جزءا من النظام المدرسي للتهيئة للتعليم الأساسي في معظم بلدان العالم (كشيدان، ٢٠١٩).

#### تعريف رياض الأطفال

الروضة هي: "مؤسسة تربوية ترخصها وتشرف عليها وزارة التعليم، تقدم فيها الرعاية والتعليم المبكر للأطفال من (٣ - ٦) سنوات" (دليل العودة لمرحلة رياض الأطفال في ظل جائحة كورونا، ١٤٤٢هـ). وقد عرفه (العباد، ٢٠٢١) عبارة عن: "المدراس التي تنشأ خصيصا لتعني بتربية الأطفال من سن (٣) إلى سن (٦) سنوات تربية غير إلزامية، كما تقوم بدور فعال ولها أهداف محددة تختلف حسب نوع الجهة المسؤولة عنها حكومية أو أهلية، في بيئة تتصف بالمرونة، وتسعى لتوفير الرعاية الشاملة والنمو المتكامل والمتوازن".

كما يمكن تعريف رياض الأطفال بأنها: "مؤسسة تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق دخولهم المرحلة الابتدائية، ويشمل اهتمامها نواحي نموهم المختلفة من لغوية، وبدنية، واجتماعية، ونفسية، وإدراكية، وانفعالية وغيرها، هادفة إلى توفير أفضل الظروف التي تمكن من النمو السليم المتوازن في هذه النواحي، وذلك بتقديم برنامج يشمل اللعب، والتسلية، والتعليم". أما (كشيدان، ٢٠١٩) فقد عرفت إدارة رياض الأطفال بأنها: "الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي للمساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقييم الشامل، وملاحقة".

### نشأة وتطور رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية

بدأ الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال منذ عام ١٣٨١هـ وبعد أربع سنوات من هذا التاريخ بلغ عدد رياض الأطفال ١٣ روضة أهلية، وفي عام ١٣٨٦هـ افتتحت وزارة المعارف أول روضة حكومية.

وفي عام ١٣٩٥هـ افتتحت الرئاسة العامة لتعليم البنات أول روضة حكومية في مكة المكرمة لأبناء العاملات في الرئاسة.

وفي عام ١٤٠٦هـ بدأ مشروع تطوير رياض الأطفال وصدر الأمر السامي بعقد اتفاقية بين الرئاسة العامة لتعليم البنات ومنطقة اليونسكو وبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية بهدف النهوض بمرحلة رياض الأطفال وذلك عام ١٤٠٨هـ وقد نتج عن هذا المشروع تطوير شامل لمرحلة رياض الأطفال بالمملكة، ويتضمن المناهج، والمباني، وإعداد المعلمات المؤهلات المدربات، وإنشاء مراكز تدريب نموذجية، ولا زال التطوير مستمر في جميع الجوانب التربوية (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض).

### فلسفة تعليم الطفولة المبكرة

تستند فلسفة الطفولة المبكرة إلى بناء منظور نمائي قادر على مخاطبة الأطفال لرعايتهم وتعليمهم من الولادة حتى ست سنوات، مرتكزاً على نظريات تربوية تهدف إلى إشراك الأطفال عن طريق التعلم من خلال اللعب الذي يشكل حجر الزاوية لاستكشاف وتجربة ما حولهم لتنمية مهاراتهم، وقدراتهم الاجتماعية والعاطفية، والجسدية، والمعرفية، واللغوية، وتوسيع مداركهم في فترة قصيرة خلال السنوات الأولى من سنواتهم العمرية، حيث يكتسب الأطفال السلوك الاجتماعي عن طريق محاكاة أقرب الناس إليهم (الغازمي، ٢٠٢١).

### أهمية رياض الأطفال

وتنبثق أهمية رياض الأطفال من أهمية التعامل مع الأطفال في السنوات المبكرة، حيث تؤكد الكثير من الدراسات النفسية والتربوية في مجال الطفولة على أن كل ما يحققه الفرد من تعلم يبدأ

غرس جذوره في الطفولة المبكرة، وأن السمات المستقبلية للفرد تتجدد في السنوات الست الأولى من عمره.

تؤكد (كشيدان، ٢٠١٩) إن أهمية رياض الأطفال ترجع إلى إنها توفر المناخ الملائم للطفل لكي يستكشف بيئته والمحيط الذي يعيش وسطه بتوفيرها الأدوات والأجهزة والألعاب المناسبة التي يكتشف من ورائها بيئته والمحيط الذي يعيش فيه، ومن خلال استخدام الأجهزة والأدوات ستكون بلا شك لديه المهارات العديدة من خلال التحريب والمحاولة ، وهذا بالطبع سيزيد من ثقته بنفسه وقدرته على الابتكار والتحريب ، كما تهيئ له الروضة محال للتعايش مع الآخرين من خلال اللعب الجماعي ، فتغرس فيه روح التعاون والتكافل واحترام ملكية الآخرين، واحترام الغير واستغلال الوقت.

وتعتبر مرحلة رياض الأطفال من المراحل المهمة في حياة الأطفال؛ حيث تشمل هذه الفترة في حياة الطفل ثلاث مراحل وهي مرحلة الطفولة المبكرة، ومرحلة الطفولة المتوسطة ومرحلة الطفولة المتأخرة، وهذه المراحل الثلاث لها أهمية كبيرة في حاضر الطفل ومستقبله، من حيث إنها مرحلة تكوين وإعداد، وفيها تُغرس اللبنة الأولى لتكوين شخصية الطفل، فرياض الأطفال تعتبر المؤسسة التربوية الثانية بعد الأسرة، حيث تتولى تربية الطفل وتنشئته على قيم ومبادئ وآراء المجتمع التي نشأت فيه، فلدور رياض الأطفال أهمية قصوى في حياة الطفل، فهي تغرس فيه المبادئ والمفاهيم والقيم وفق حاجات مرحلة الطفولة المبكرة.

كما تعد مرحلة الطفولة المبكرة فترة تعلم أفضل من غيرها، فهي تساعد الطفل على استخدام العمليات العقلية لتنظيم العواطف والانفعالات، وتطوير المهارات الحركية والتناسق العضلي لزيادة فرص المشاركة الاجتماعية والتعامل مع الأقران، والاستطلاع والاكتشاف والتفكير وحل المشكلات للانتقال بفعالية للمراحل اللاحقة (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض).

لذا أصبح الاهتمام بمرحلة التعليم ما قبل الابتدائي من الاتجاهات العالمية الحديثة (الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال).

ويتضح مما سبق أن مؤسسات رياض الأطفال تمثل بدايات التكوين المعرفي للطفل بعيدا عن محيط الأسرة، حيث تقدم فيها الأصول الأولى والأسس الراسخة التي تقوم عليها المراحل التالية للعملية التعليمية، وتمثل مؤسسات رياض الأطفال منظمات تعليمية شاملة تحقق النمو النفسي والاجتماعي والحركي للطفل، إذا ما تم توظيف البرامج التربوية المخصصة لها توظيفا سليماً (العباد، ٢٠٢١).

### أهداف مؤسسات رياض الأطفال

تمثل الأهداف التربوية لهذه المرحلة بداية الطريق لأي سياسة تربوية، وتختلف هذه الأهداف من مجتمع لآخر حسب القيم السائدة في تلك المجتمعات وتنعكس في صورة أحكام قيمية للصفات

المرغوب إكسابها للأطفال، بما يحقق أكبر قدر ممكن لنموهم كأفراد يعيشون في إطار اجتماعي محدد، تتمثل أهداف مؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي.
- تكوين الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة.
- أخذ الطفل بأدب السلوك، وتيسير امتصاصه الفضائل الإسلامية، والاتجاهات الصالحة بوجود أسوة حسنة وقدوة محببة أمام الطفل.
- إيلاف الطفل الجو المدرسي وتبني استعداداه لدخول المدرسة الابتدائية.
- تقوية ذات الطفل وتعزيز نظرتة الإيجابية عن نفسه ونقله برفق من الذاتية المركزية إلى الحياة المشتركة مع أقرانه.
- تزويد الطفل بثروة من المعايير الصحية والأساسية الميسرة، والمعلومات المناسبة لسنة والمتصلة بما يحيط به.
- تدريب الطفل على المهارات الحركية وتعويد العادات الصحية وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها، بحيث يستطيع مشاهدة وملاحظة وفهم ما حوله من مخلوقات وظواهر بالقدر والكيفية التي تناسب قدراته.
- تشجيع نشاط الطفل الابتكاري وتعهد ذوقه الجمالي وإتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق الموجه.
- الوفاء بحاجات الطفولة وإسعاد الطفل وتهذيبه في غير إرهاب ولا تدليل.
- حماية الأطفال من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم وحسن المواجهة لمشكلات الطفولة.
- توجيه سلوك الطفل كي يستطيع أن يُعبر عن احتياجاته كلامياً وبطريقة مؤدبة وأن يعتمد على نفسه في أمور حياته وأن يُصلح خطأه بنفسه (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٢ هـ).

### أهداف مرحلة رياض الأطفال

أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربوية هادفة ومتميزة لا تقل أهمية عن المراحل التربوية الأخرى، وقائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التربوية الخاصة بها، وترتكز أهداف مؤسسات رياض الأطفال على احترام ذاتية الأطفال وفرديتهم واستثارة تفكيرهم الإبداعي المستقل، ورعاية الأطفال بدنياً وتعويدهم العادات الصحية السليمة ومساعدتهم على المعيشة والعمل واللعب مع الآخرين وتذوق الموسيقى والفن وجمال الطبيعة وتعويدهم التضحية ببعض رغباتهم في سبيل صالح الجماعة (سبحي، ٢٠٢٠).

وتنطلق أهداف رياض الأطفال المعاصرة من ثلاثة مصادر رئيسة هي:

- طبيعة الطفل والمرحلة العمرية التي يمر بها.
- فلسفة المجتمع وعقيدته الدينية وثقافته.
- لمجالات والمعارف العلمية وطبيعة الخبرات البيئية المحيطة (محمد، ٢٠١٨).
- مساعدتهم على تنمية إحساسهم بالمسؤولية والاستقلال.
- مساعدتهم على تدوين مفهوم إيجابي عن الذات والبيئة المحيطة.
- مساعدتهم لاكتساب بعض المهارات الأساسية اللازمة للحياة.
- مساعدتهم على توسيع اهتماماتهم ومداركهم عن البيئة الطبيعية (إدارة التعليم بمحافظة بيشة).

### الأهداف العامة لرياض الأطفال

- النمو التدريجي المتكامل الذي يعطي الطفل الفرصة لأن يكون مستقلا ومعتمدا على نفسه في القيام ببعض المهام المناسبة له.
  - إكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته وغرس الانتماء لوطنه وأمته.
  - تعلم المشاركة النشطة الآخرين صغارا كانوا أو كبار.
  - تعلم كيفية تكوين العلاقات الاجتماعية مع الآخرين في الأسرة والروضة A مع والمجتمع.
  - تعلم كيفية تطوير عمليات التحكم الذاتي.
  - تعلم الأدوار الاجتماعية المناسبة لسنة وكيفية القيام بها. (سبحي، ٢٠٢٠)
- كما تهدف رياض الأطفال إلى:
- الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة بكل ما يتطلبه ذلك من تعود على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة والزملاء.
  - تنمية عناصر تفكير الطفل وإكسابه مبادئ التنظيم الذي سوف يساعده في محاولاته الدائمة للتكيف مع مجتمع دائم التغير.
  - مساعدة الأطفال على العناية بصحتهم من خلال ممارستهم العادات الصحية السليمة والمهارات البالي والحركية.
  - تنمية قدرة الأطفال على حل المشكلات من خلال إثارة حب الاستطلاع وملاحظتهم المنظمة لمعالم بيئتهم واشتراكهم في التخطيطات الجماعية.
  - تنشئة الطفل تنشئة تربوية بعيدة عن العنف والخوف والحرمان من ممارسة حقوقه في اللعب، والتنمية الفكرية، والعقلية، والجسمية (كشيدان، ٢٠١٩)

الأهداف الخاصة (Objectives) وهي تلك الأهداف التي يمكن قبولها كأهداف تعليمية يومية وتم تصنيف مجالات الأهداف التربوية إلى:

المجال المعرفي أو العقلي (Cognitive Domain): ويعنى بالمعلومات أو القدرات العقلية والمهارات العقلية، ويركز على استخدام المعرفة ويحوز على اهتمام كبير في معظم المقررات الدراسية.

المجال الانفعالي أو العاطفي: (Affective Domain): ويتضمن الأهداف المتصلة بالمشاعر والاتجاهات والقيم مثل المحافظة على التقاليد والعادات، والاحترام، والمساعدة، والتعاون.

المجال النفسحركي (Psychomotor Domain): ويشمل الأهداف المتصلة بالمهارات الحركية والقدرات اليدوية وتنسيق عضلات الجسم في البناء والعمل، وكثيراً من الخبرات التعليمية التي تصنف المهارات فيزيولوجية في الإبداع وممارسة الفنون (محمد، ٢٠١٨).

وتؤدي الأهداف التربوية وظائف على درجة من الأهمية أبرزها ما أشار له تقرير منظمة اليونسكو (محمد، ٢٠١٨) إلى أن رياض الأطفال تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أنها تمهد السبيل نحو اختيار محتوى الخبرات التعليمية.
- أنها تقدم مستويات لما يعلم، وكيف يعلم.
- أنها تساعد في دعم الفلسفة التربوية، بل وفلسفة المجتمع نفسه.
- أن تنمي شعور الطفل بالثقة في نفسه وفي الآخرين وتشبع حاجاته إلى الاستقلال
- أن توفر للطفل المواد المناسبة التي يتمكن بواسطتها من استكشاف محيط بيئته.
- أن تنمي في الطفل رغبته للعيش مع الآخرين وتقديره لذاته.
- أن تساعد الطفل على التكيف الاجتماعي والقدرة على التعبير عن أحاسيسه وشعوره.
- أن تنمي في الطفل حب العطاء.
- أن توفر الرعاية الصحية للطفل.
- أن تعنى بتنمية قوى الطفل العقلية.
- أن تنمي الاتجاه العاطفي عند الطفل.
- أن تعدده لحياته الدراسية المقبلة.

### مناهج رياض الأطفال

ليس هناك منهج محدد في رياض الأطفال كما هو الحال في المدارس، نظراً لأن الهدف الأساسي يعتمد على تنمية المهارات الحركية والوجدانية للطفل، خاصة إن كنا نتحدث عن أولى مراحل رياض الأطفال، ففي هذه المرحلة لن يكون الطفل مستعداً لتعلم الكتابة والقراءة: بل تكون قدرته على الحفظ هي الأساس، فمن الممكن تعليمه الأعداد، وبعض آيات القرآن دون إرهاق عضلاته بالكتابة ومسك القلم.

أما المرحلة التمهيدية يتعلم الطفل فيها الأحرف والأرقام كتابة وقراءة استعداداً لدخوله إلى الصف الأول الابتدائي، وهناك وسائل متعددة لتعليم الطفل في هذه المرحلة تختلف من روضة إلى أخرى فهناك رياض أطفال تستخدم وسائل متطورة لتعليم الطفل، وهناك من يستخدم الوسائل والألعاب التقليدية، ولكن تتفق جميع دول العالم على مبدأ التعليم من خلال اللعب، والأنشطة، والقصص والأناشيد، ونقصد به اللعب المنظم على نحو تربوي، وهنا يكون دور الروضة (محمد، ٢٠١٨)

والعملية التعليمية في رياض الأطفال تعتبر مسؤولية تعليمية مشتركة بين الآباء والأمهات للعمل معاً مع رياض الأطفال كشركاء فتدور المناقشات المنتظمة الوالدين عن الطفل التدريب للآباء والأمهات في مراكز الرعاية النهارية والمشاركة في اتخاذ القرارات في المسائل الهامة المتعلقة بمراكز الرعاية النهارية (سبجي، ٢٠٢٠).

### البعد الثاني: أولاً: المهارات القيادية

يعتبر دور القيادة في المنظمة من الأدوار المهمة والحيوية بسبب دورها الكبير والهيمنة المتزايدة التي تتمتع بها وخاصة في مجتمعاتنا المعاصرة.

#### مفهوم القيادة:

يعرفها (القواسمة؛ والمري، ٢٠١٩) أنها عبارة عن عملية تأثير اجتماعي يقوم القائد من خلالها بالبحث عن المشاركة الطوعية للمرؤوسين، وترغيبهم بها لتحقيق أهداف التنظيم. وهي عملية القدرة على التأثير على الآخرين، لتحقيق الرؤية المنشودة. ويقوم بها الفرد الذي يمتلك أكبر قدر ممكن من مصادر القوة التي تؤهله لتوجيه سلوك الأفراد الوجهة التي يحددها برضاهم (الحر، ٢٠١٠).

وتعرف الباحثات القيادة إجرائياً: بأنها عملية التأثير التي يقوم بها مدراء المؤسسات التعليمية مع المعلمات والموظفات بما تمتلكه من مهارات قيادية وذلك للمساهمة بجهودهم وأفكارهم للقيام بأنشطة معينة.

#### القيادة الإدارية:

أن القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، وتحتل مكانة مهمة ضمن الإطار العام لإدارة التنظيمات نظراً لارتباطها بمركز اتخاذ القرارات من جهة، ومن جهة أخرى ارتباطها بالكفاءات والمؤهلات الشخصية للقائد (القواسمة؛ والمري، ٢٠١٩)

#### أهمية القيادة:

القيادة لها أهمية كبيرة في النجاح الفردي والجماعي:

- بالقدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القائد يحمل مسؤولية تحقيق النتائج المرسومة وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

- برامج القيادة تلعب دوراً حيوياً في المؤسسات التربوية، حيث تساهم في تطوير مهارات القادة وتمكينهم من قيادة المدارس والمؤسسات التعليمية بفعالية.
- تساهم في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرسومة.
- تعتبر القيادة التربوية عاملاً رئيسياً في تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق النجاح الجماعي.
- وتهدف برامج القيادة في المؤسسات التربوية إلى تزويد القادة التربويين بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات التعليمية الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي.
- تعتبر القيادة أمراً حيوياً في بيئة العمل، حيث يمكن للقادة الفعالين توجيه وتحفيز الموظفين، وتحقيق الأهداف المشتركة، وتطوير المهارات الفردية.
- القادة الفعالين يجب أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع التغييرات والتحديات.
- أن يكونوا قادرين على حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات.
- يجب أن يشجع القادة الفريق على الابتكار وتحقيق التفوق من خلال توفير المساندة.
- القادة أيضاً يجب أن يكونوا قادرين على إدارة التغيير بكفاءة وتوجيه الفريق.

### أنواع القيادة:

هناك عدة أنواع للقيادة مختلفة يمكن أن تستخدم في سياقات متعددة وهي كالتالي:

١. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هذا النوع من القيادة يركز على تحفيز وتشجيع الفريق وتحويلهم من خلال إلهامهم وتطويرهم شخصياً ومهنيًا.
٢. القيادة الوضعية (Situational Leadership): تركز هذه النظرية على تكيف القيادة والأساليب مع الوضع الخاص واحتياجات الفريق.

أيضا تشمل أنواع القيادة: القيادة الديكتاتورية، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية القيادة الديكتاتورية تتميز بسلوك تعسفي مستمد من السلطة المخولة للقائد والأوتوقراطية تشبهها الى حد كبير، بينما القيادة الديمقراطية تعتمد على قبول التابعين لسلطة القائد وتطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم بشكل عام، القيادة تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير الموارد البشرية في بيئة العمل

### أنماط القيادة:

١. القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): هذا النوع يشجع على المشاركة والتواصل بين الفريق ويشمل أفكار الفريق في عمليات اتخاذ القرارات.
٢. القيادة التوجيهية (Directive Leadership): تركز هذه الطريقة على تحديد الأهداف والتوجيه بشكل واضح، وتقديم التوجيه والإشراف.

## خصائص القيادة:

ومن أبرز خصائص القيادة الفعالة حسب ما يلي:

- القدرة على رؤية الصورة الشاملة وتوصيلها للآخرين.
- تفسير وتوضيح احتياجات الجماعة وآمالهم ومشاعرهم.
- الشعور بالحماس الرسالة الجماعة وأهدافها ومعاييرها.
- الشعور بالاهتمام والاحترام تجاه احتياجات الفرد، وآماله، ومشاعره، وقدراته .
- توجيه الآخرين وتركيز طاقاتهم نحو أهداف معينة مع المحافظة على المعنويات العالية للجماعة.
- قيادة أعمال الجماعة، والرغبة الجامحة للتغيير والنمو والتطور نحو الأفضل (القواسمة؛ والمري، ٢٠١٩).

## مهارات القائد:

والقائد هو الشخص الذي يكون قادر على تحديد النوع الذي يتناسب مع المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، كما أنه يكون على دراية بالعاملين معه وطريقة تفكيرهم ومدى الاعتماد عليهم وهناك بعض المهارات التي يجب ان تتوافر به ومنها:

- المهارات الفنية (Technical skills): توفر هذه المهارات فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعليمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور، وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة وقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في مجال التخصص. ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية ٦٨ مدروسة.
- المهارات الإنسانية (Human skills): تعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته وغالبا ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة وتفعيلها مقابل توظيف وتفعيل متطلبات المهارة الفنية.
- المهارات الإدراكية التصورية (Conceptual skills): وتعني هذه المهارة مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر وبالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام. كما تعني إدراك الإداري والقائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يلزمه

من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه، وهذا سيمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع جوانبها (المسوس ، ٢٠١٨).

- المهارات الذهنية (Skills Conceptional): هي قدرة المدير أو القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته وقدرته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع، وتتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل إلى الآراء وتحليل المواقف واستنباط النتائج، ومن أهم المهارات الفكرية التي ينبغي أن يلم بها القائد: الابتكار والتجديد، تفهم القوانين واللوائح الإدارية، اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية، التروي في إصدار الأحكام، والتنمية المهنية لنفسه وللعاملين معه، فهم البيئة الداخلية للمدرسة، وتوفير رؤية تربوية واضحة، وتقديم المصالح العامة على المصالح الخاصة (شاهين، ٢٠١١م).
- المهارات الإدارية (Skills Management): وهي قدرة القائد على فهم عمله، والتوفيق بين أهداف المنظمة ورغبات وتطلعات العاملين معه، ويمكن أن يكتسبها القائد عن طريق الدراسة والتدريب، والممارسة الفعلية للأعمال الإدارية (الغامدي، ٢٠١٣).
- وتنبتق من المهارات الإدارية أربع مهارات فرعية هي: مهارات اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير (الشهري، ٢٠١٣).

ويقاس نجاح القائد الإداري في عمله بمدى قدرته على إصدار قرارات مناسبة وبالوقت المناسب، ومهارة اتخاذ القرار عملية ذهنية تتطلب قدرًا من التصور والإبداع، والبعد عن التعصب والتحيز للرأي الشخصي، واستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات، لذا تعتبر من المهارات المهمة واللازمة لمدير المدرسة (عابدين، ٢٠١٢).

### النظريات المتعلقة بالمهارات القيادية:

#### مفهوم النظري:

هي تصور أو فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماء أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ (الحفنى، ٢٠٠٠).

كما تعرف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون.. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن ان تشتق منها الفروض (الترتوري، ٢٠١٨).

### مصادر بناء النظرية المدرسية:

- المصدر الاول: تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.
- المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية
- المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها.

### أنواع النظريات الحديثة في القيادة التربوية:

قد أشار (الترتوي، ٢٠١٨) إلى أبرز النظريات الحديثة المستخدمة في الإدارة المدرسية وعددها فيما يلي:

- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية (Theory Processing Social): وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.
- نظرية العلاقات الإنسانية (Theory Leadership): هتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثاً في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.
- نظرية اتخاذ القرار (Theory Making Decision): تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم . وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

- نظرية المنظمات (Theory Organization): تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.
- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.
- نظرية القيادة (Theory Leadership): تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء أمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف لطبيعي للإنسان.
- نظرية الدور (Theory Role): إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته - فمن يكلف بهذه المسؤولية - وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين؟ ل يشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام.
- نظرية النظم (Theory System): لقد شاع استعمال هذه النظرية في علوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في علوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة ، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته

الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وعلى الرغم من التطور الكبير في المفاهيم النظرية والممارسات العملية للقيادة التربوية، إلا أن الاختلاف بين الأسس النظرية والتطبيقية حول الأنماط القيادية والنظريات الإدارية الفعالة لكل من المؤسسة والمدير والمعلم مازالت قيد الاختلافات والدراسة، حتى توصل الباحثون إلى عدم وجود نمط قيادي مفضل على غيره في جميع الجوانب، بل إن كل نمط قيادي له من الإيجابيات والسلبيات التي تحتم على القائد الجمع بينها بحسب الموقف والبيئة التنظيمية (العمرى، ٢٠١٤).

### المحور الثاني: الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثات على الدراسات السابقة، توجهن للاستفادة من تلك الدراسات التي تتحدث عن رياض الأطفال، وعن الإدارة التربوية بشكل عام، كما تم التركيز على الدراسات التي تتناول المهارات القيادية لإثراء البحث وتدعيمه، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وهي كالتالي:

دراسة (الخاتم؛ والحسن؛ والعدساني، ٢٠٢٢): مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء، هدفت التعرف على مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة تحدياتها من وجهة نظر المعلمات بمحافظة الأحساء، وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بالأحساء وعددها ٢٤ مدرسة بلغ عدد مديراتها ٢٤ مديرة، وعدد المعلمات ٢٢٨ معلمة تم اختيار عينة عشوائية منهن بلغت ١١٢ معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية تجاه المعلمات وتجاه المتعلمين جاءت عالية جداً، أما تجاه مواجهة التحديات فقد كانت عالية.

دراسة (نصور؛ وتركو؛ وصاصيلا، ٢٠٢١): درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" دراسة ميدانية في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق، هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أعدت الباحثة استبانة موجهة لمديرات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، وتكونت عينة البحث من (٧٢) مديرة روضة، وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى أفراد عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات مديرات الرياض في مدينة دمشق لدرجة ممارستهم للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد القيادة بالحب تبعاً لمتغير تابعة الروضة بينما وُجدت فروق دالة إحصائية بين تقديرات

مديرات الرياض تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المديرات ذوات الخبرة الأعلى (١٠) سنوات فأكثر. وخلص البحث بمجموعة من التوصيات والتي من شأنها تطوير مهارات مديرة الروضة.

دراسة (علي، ٢٠٢١): المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، هدفت إلى الكشف عن الفروق بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى متغيرات الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي (Correlational Method)، وتكونت عينة البحث من (٢٣١) معلمة رياض أطفال من إدارات مختلفة تابعة لمحافظة (القطيف، الجبيل، القصيم)، وطبقت الباحثة مقياس المهارات القيادية من إعدادها، وقد توصلت الباحثة من خلال تحليل النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة أو حكومية).

دراسة (المواضية؛ والزعبي، ٢٠٢١): درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير مقياسي إدارة الأزمة والاتجاهات نحو التعلم عن بعد من قبل الباحثين. تكونت عينة الدراسة من ١١٢ مديرة روضة في محافظة العاصمة عمان. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة انخفاض مستوى إدارة الأزمة لمديرات رياض الأطفال في عملهن الإداري بمتوسط حسابي يبلغ ٢.٠١ وانحراف معياري يبلغ ٠.٧٨. وأشارت النتائج كذلك إلى انخفاض متغير الاتجاهات حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٢٦ وانحراف معياري بلغ ٠.٨٦.

وهدفنا دراسة (الحجة، ٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين: دراسة حالة، التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله، والبيرة للمهارات القيادية، وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين (كدراسة حالة)، واختلاف كل منها بحسب بعض المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، العمر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب طبقة متغير الجنس، وكان عددها ٣٥١ معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً؛ بمتوسط حسابي ٤.١٠، وكان مجال المهارات الذاتية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٧ وبقدر مرتفع، بينما جاء مجال " اتخاذ القرار" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٠ وبتقدير مرتفع، وكانت درجة ممارسة المساءلة الإدارية؛

بمتوسط حسابي ٤.١٨ كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ممارسة المهارات القيادية والمساءلة الإدارية تبعاً للمتغيرات جنس المعلم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسة المهارات القيادية والمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس وكان معامل ارتباط بيرسون بينهما ٨٧.٠، كما أظهرت النتائج أن مجالات ممارسة المهارات القيادية فسرت ما مقداره ٨٠.١% من التباين الكلي للمتغير المتنبأ به (المساءلة الإدارية لمديري المدارس)، وأن مجال التطوير والإبداع له تأثير إيجابي وهو الأعلى ودال إحصائية وضمن النموذج المتنبأ به، يليه مجال اتخاذ القرار وله تأثير إيجابي ودال إحصائياً، أما المجال الأخير والذي له تأثير إيجابي على المساءلة الإدارية والدال إحصائياً هو مجال التأثير وحل المشكلات.

هدفت دراسة (الأسود، ٢٠٢٠): درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، للتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

هدفت دراسة (السعدي، ٢٠٢٠): التفكير الإبداعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مدرء المدارس في لواء قصبه إربد، لمعرفة درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦) مديراً ومديرة مدرسة في لواء قصبه إربد، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لامتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظرهم، (وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الشخصية، يليه مجال المهارات الإنسانية، وأخيراً مجال المهارات العقلية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة (وبستير، ٢٠٢٠، Webster): التخطيط لقيادة المدارس الفعالة: تصورات المعلمين حول المهارات القيادية والسلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس، لتقصي درجة امتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لامتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

هدفت دراسة (العتيبي، ٢٠١٩): درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، إلى معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٧هـ، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعداتهن، بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٢٧) فرداً، استجاب منهم (١٣٣)، وقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة كبيرة" على المحاور الخمسة للمهارات القيادية الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (التخطيط صناعة القرار وحل المشكلات الاتصال ومهارات علاقات ؛ التنمية المهنية)، كما أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة، إلا في محور درجة ممارسة قائدات المدارس المهارات التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس.

وهدفت دراسة (آني، 2019, Anne): القيادة من أجل جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والرعاية، إلى التعرف على قيادات التعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة (ECEC) في بوسطن، وكيفية تأثير القيادة على جودة العملية حسب (ECEC)، والعلاقات بين الأطفال والموظفين، وقد استخدمت المنهج الوصفي ودراسة الأدبيات، وقد نتج عنها تحديد وظائف وأدوار وهياكل القيادة في بيئات ECEC، ومعرفة العوامل التي قد تدعم أو تعيق القيادة وفعاليتها، مع الإلمام بظروف العمل والتطوير المهني للموظفين، ومدى تأثيرها على جودة عملية التعليم، إضافةً إلى أنه قد تكون هناك حاجة إلى دعم قيادة ECEC لتعزيز مجالات مثل توظيف القادة، والإعداد والتطوير المهني، وإجراء المزيد من البحوث.

وهدفت دراسة (ستيفن، 2016, Gregory Stephen): متطلبات مهارات القيادة عبر المستويات التنظيمية للتعليم العام من الروضة حتى الصف الثاني عشر في ولاية نيويورك: تكرار وتعميم مهارات القيادة Strataplex، إلى دراسة مهارات القيادة والمستويات التنظيمية، منذ بدء الحضارة، كانت القيادة ظاهرة بعيدة المنال، وقد أثبتت دراسة تقارير مركز هارفارد لقيادة الجمهور أن الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من أزمة في القيادة، وأن القادة التربويين ليسوا قادة فحسب بل مسؤولين، وللحفاظ على مستويات عالية وتوفير نتائج قوية للأطفال، لابد من عمل حركات إصلاحية لرفع مستويات الفهم في كيفية تطوير المهارات القيادية المطلوبة من قبل القادة التربويين، وكان الغرض من هذه الدراسة فهم المهارات القيادية التي تتطلبها القيادة الحديثة والجديدة بشكل كامل في مدارس نيويورك من خلال تطبيق نموذج المهارات القيادية STRATAPLEX ونتج عن هذا البحث تحديد الدرجة التي تستند إليها هذه المهارات، وتم تعميم الاستبانة على قادة المدارس العامة في نيويورك بالإجابة على سؤال البحث عن طريق إجراء التكرار النظري والتوسع في الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملي في بناء أسئلة

المقابلة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها، وصدقها، كما تم أيضًا الاستفادة من نتائجها في مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها، وقد اتضح من خلال الدراسات السابقة أن هناك تنوعًا في موضوعاتها البحثية، والتي تعد انطلاقة للدراسة الحالية، والذي يتناول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية في محافظة الاحساء، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بالمملكة العربية السعودية في حدود علم الباحثات، ويمكن توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف فيما يلي:

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة أوجه وهي كالتالي:

منهج الدراسة: فقد استخدمت المنهج الوصفي دراسة كل من: الخاتم؛ والحسن؛ والعدساني (٢٠٢٢)، ونصور، وتركو، وصاصيلا (٢٠٢١)، الأسود (٢٠٢٠)، السعدي (٢٠٢٠)، آني (Anne, 2019)، ستيفن (Gregory Stephen, 2016).

- الأدوات المستخدمة: جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة وهي دراسة كل من: الخاتم؛ والحسن؛ والعدساني (٢٠٢٢)، منصور، وتركو، وصاصيلا (٢٠٢١)، ستيفن (Gregory Stephen, 2016)، علي (٢٠٢١)، آني (Anne, 2019)، الأسود (٢٠٢٠)، السعدي (٢٠٢٠)، وبستير (Webster, 2020)، الحجة (٢٠٢١)، المواضية؛ الزعبي (٢٠٢١)، الخاتم (٢٠٢٢).

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأوجه التالية:

- منهج الدراسة: وقد اختلفت الدراسة الحالية في منهج الدراسة عن دراسة كل من: علي (٢٠٢١)، وبستير (Webster, 2020)، الحجة (٢٠٢١)، المواضية؛ الزعبي (٢٠٢١)، في

استخدامهم للمنهج الوصفي الارتباطي، وتفردت العتيبي (٢٠١٩) بالمنهج الوصفي المسحي.

- الموضوع البحثي: تناولت الدراسة الحالية درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية في محافظة الاحساء، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من: الخاتم؛ والحسن؛ والعدساني (٢٠٢٢)، منصور، وتركو، وصاصيلا (٢٠٢١)، ستيفن (Gregory Stephen, 2016)، العتيبي (٢٠١٩)، الأسود (٢٠٢٠)، وبستير (Webster, 2020)، الحجة (٢٠٢١) في ذات الموضوع إلا أنهم طبقوا دراساتهم في المدارس وليس في رياض الأطفال.

أما دراسة علي (٢٠٢١)، فقد تمت الدراسة لمعرفة المهارات القيادية لدى المعلمات وليس القائدات، بينما تناولت دراسة السعدي (٢٠٢٠) التفكير الإبداعي كمتغير للدراسة، وركزت المواضيع؛ الزعبي (٢٠٢١) على إدارة الازمات في ظل الجائحة.

أوجه التميز عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تناولها درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية في محافظة الاحساء .
- التعرف على التحديات والمعوقات التي تتعرض لها مديرات رياض الأطفال في تطبيق المهارات القيادية في محافظة الاحساء، وإيجاد الطرق المناسبة لتسييرها.
- تقديم تصور مقترح لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية في محافظة الاحساء .

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كتابة أدبيات الدراسة، وتضمن الإطار النظري، واستخدام المنهج البحثي المناسب، وتصميم أداة الدراسة مع جمع البيانات وتفسيرها لبناء التصور المقترح.

### المبحث الثالث

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ والذي يعتبر من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم الوصول للنتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من معلمات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية بمحافظة الأحساء .

عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٤١) مفردة.

#### خصائص أفراد الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

١. سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة:	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٨	١٩.٥
من ٥ - ١٠ سنوات	٢٢	٥٣.٧
من ١٠ - ١٥	٨	١٩.٥
من ٢٠ فأكثر	٣	٧.٣
المجموع	٤١	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٢٢) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣.٧٪ خبرتهم تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، بينما (٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ١٩.٥٪ من إجمالي أفراد الدراسة لكل من أقل من ٥ سنوات ومن ١٠ - ١٥، و(٣) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٧.٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة من ٢٠ فأكثر.

## ٢. المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي:	التكرار	النسبة %
معلم	١٤	٣٤.١
معلم ممارس	١٥	٣٦.٦
معلم متقدم	٣	٧.٣
معلم خبير	٤	٩.٨
أخرى	٥	١٢.٢

يتضح من الجدول رقم (2) أن (١٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٦.٦٪ مساهم الوظيفي معلم ممارس، بينما (١٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٤.١٪ من إجمالي أفراد الدراسة مساهم الوظيفي معلم، و(٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ١٢.٢٪ من إجمالي أفراد الدراسة مساهم الوظيفي بين أخرى، بينما (٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٩.٨٪ من إجمالي أفراد الدراسة مساهم الوظيفي معلم خبير، بينما (٣) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٧.٣٪ من إجمالي أفراد الدراسة مساهم الوظيفي معلم متقدم.

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجه، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاته.

### • بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء أداة (الاستبانة)، وتكونت من ثلاثة أجزاء والجدول (٣)

يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٤١) استبانة.

### جدول (٣) عدد عبارات الاستبانة وتوزيعها على المحاور

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
٣٢	٦	أولاً: المهارات الإدارية	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية
	٥	ثانياً: المهارات الفنية	
	٦	ثالثاً: المهارات الشخصية	
	٥	رابعاً: المهارات الإدراكية	
	٥	خامساً: المهارات الإنسانية	
	٥	سادساً: المهارات الذهنية	
٥	٥	مقترحات تفعيل المهارات القيادية	مقترحات تفعيل المهارات القيادية:
٣٧ عبارة	الاستبانة		

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات

الموافقة التالية كما في الجدول (٤ و ٥):

### جدول (٤) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	من	درجة الاستجابة
١	متوفر بدرجة عالية جداً	٥	عالية جداً
٣	متوفر بدرجة متوسطة	٣	متوسطة
٤	متوفر بدرجة منخفضة	٢	منخفضة
٥	متوفر بدرجة منخفضة جداً	١	منخفضة جداً

### جدول (٥) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	أكبر من	درجة الاستجابة
١	موافق بشدة	٥	عالية جداً
٢	موافق	٤	عالية
٣	محايد	٣	متوسطة
٤	غير موافق	٢	منخفضة
٥	غير موافق بشدة	١	منخفضة جداً

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام وحساب بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

**المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها**

يتناول هذا المبحث عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج، حيث كان السؤال الرئيس للدراسة، وهو: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات؟ ولكي تتم الإجابة عليه فلا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية الميدانية بناءً على استجابات عينة الدراسة مرتبة على النحو التالي:

أولاً: تفسير نتائج الاستبانة وفق أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته وتفسيره:

ينص السؤال الأول على "ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء؟

لتحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لهذه الأبعاد، والجداول التالية توضح النتائج العامة لهذا المحور:

جدول (٦) تحليل نتائج المحور الأول: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية (الإدارية والفنية)

نسبة مجموع العبارات	نسبة كل عبارة	متوفر بدرجة منخفضة جداً	متوفر بدرجة منخفضة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة عالية	متوفر بدرجة عالية جداً	المحور الأول: درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية
		١	٢	٣	٤	٥	أولاً: المهارات الإدارية:
%٨٣.٢	%٨٣.٤	٠	٠	١١	١٢	١٨	١. تتابع المديرية أداء المعلمات بشكل دوري فيما يخص مهامهم الوظيفية.
	%٧١.٧	١	٨	٩	١٢	١١	٢. العمل على تنظيم برامج تدريبية لرفع كفاءة المعلمات.
	%٨٥.٩	٠	١	٩	٨	٢٣	٣. القدرة على تطبيق أساليب إدارية إيجابية تتسم بالمرونة.
	%٨٢	١	١	٨	١٤	١٧	٤. تستطيع المديرية تنسيق جهود مروضيها وخلق روح العمل الجماعي بينهم.
	%٩٣.٢	٠	٠	٧	١٧	١٧	٥. تبدي المديرية قدرة على تنظيم المشاريع والأنشطة بكفاءة.
	%٨٣	٠	٣	٦	١٤	١٨	٦. تحقيق الانضباط ووضع ضوابط محددة.
							ثانياً: المهارات الفنية:
%٨٢.٠٤	%٨٠	٠	٣	١١	١٠	١٧	١. امتلاك المديرية مهارات معرفية في علم النفس والتنمية البشرية.
	%٨٢.٤	٠	٢	٩	١٢	١٨	٢. قدرة المديرية على طرح الأفكار والحلول المبتكرة لتحسين الأوضاع في الروضة.

٣. مهارة المديرية في التعامل مع الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة.	١٦	١٥	٨	٢	٠	٨٢%
٤. معرفة المديرية بعلاقة الروضة بمؤسسات المجتمع المحيط بها.	١٧	١٥	٨	١	٠	٨٣.٤%
٥. تفويض المديرية جزء من السلطة للموظفات معها لمساعدتها في الإنجاز لتسهيل مهمتها.	١٧	١٤	٨	٢	٠	٨٢.٤%

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية، فيما يتعلق بالمهارات الإدارية نسبة عباراته ٨٣.٢%، وهذا يبين أن المهارات الإدارية التي تتحلى بها مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء متوسطة، كما يتضح أيضاً أن واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية، فيما يتعلق بالمهارات الفنية نسبة عباراته ٨٢.٠٤%، وهذا يبين أن المهارات الفنية التي تتحلى بها مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء متوسطة والتي اتفقت مع نتائج دراسة نصور وآخرون (٢٠٢١) فقد توصلت إلى تمكن المديرات من أداء أدوارهن القيادية بدرجة متوسطة، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة المواضية والزعبي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى انخفاض متغير الاتجاهات في مستوى إدارة الإزمات.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) فيما يتعلق بالمهارات الإدارية أن أفراد عينة البحث استجابوا بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بالمهارات الإدارية، حيث تتمثل في العبارة رقم (٥) وهي: "تبدي المديرية قدرة على تنظيم المشاريع والأنشطة بكفاءة"، أعلى نسبة ٩٣.٢%، ربما تفسر هذه النتيجة أن درجة قدرة المديرية على تنظيم أنشطة المدرسة عالية، كما تتمثل في العبارة رقم (٢) وهي: "العمل على تنظيم برامج تدريبية لرفع كفاءة المعلمات"، أقل نسبة ٧١.٧%، وربما تفسر هذه النتيجة حاجة المديرية إلى الاهتمام بتنظيم برامج تدريبية لمعلماتها لما في ذلك مصلحة المؤسسة التعليمية.

أما ما يتعلق بالمهارات الفنية أن أفراد عينة البحث استجابوا بدرجة متوسطة على العبارات المتعلقة بالمهارات الفنية، حيث تتمثل في العبارة رقم (٤) وهي: "معرفة المديرية بعلاقة الروضة بمؤسسات المجتمع المحيط بها"، أعلى نسبة ٨٣.٤%، وربما تفسر هذه النتيجة باهتمام المديرية بالمجتمع المحيط وأهمية توطيد العلاقات معهم بما فيه مصلحة الروضة والأطفال، كما تتمثل في العبارة رقم (١) وهي: "امتلاك المديرية مهارات معرفية في علم النفس والتنمية البشرية"، أقل نسبة ٨٠%، وربما تفسر هذه النتيجة بالحاجة إلى توعية وتثقيف المديرات بالمعارف النفسية والبشرية وتنمية هذا الجانب لديهن.

## جدول (٧) تحليل نتائج المحور الأول: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية (الشخصية والإدراكية)

المحور الأول: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية	متوفر بدرجة عالية جداً	متوفر بدرجة عالية	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة منخفضة	متوفر بدرجة منخفضة جداً	نسبة كل عبارة	نسبة مجموع العبارات
ثالثاً: المهارات الشخصية	٥	٤	٣	٢	١		
٧. ١. تتواصل المديرية مع أولياء الأمور في سبيل توفير بيئة تعليمية ثرية للأطفال	٢١	١٣	٤	١	٢	٨٤.٤%	٨٥%
٨. ٢. تمتلك المديرية مهارة إدارة الحوار وتبادل الآراء والأفكار الجديدة	٢١	١١	٧	١	١	٨٤.٤%	
٩. ٣. تتميز المديرية بانها مستمعة جيدة ومتفاعلة جداً مع المعلمات والأطفال	٢٤	١٢	٥	٠	٠	٨٩.٣%	
١٠. ٤. قدرة المديرية على اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة التي تخدم الروضة	١٩	١٣	٧	٢	٠	٨٤%	
١١. ٥. العمل على تحفيز وتوجيه الكادر التعليمي والإداري نحو الأهداف المشتركة	١٩	١٣	٨	١	٠	٨٤.٤%	
١٢. ٥. تمتلك المديرية مهارة ضبط النفس والانفعالات	١٩	١٤	٤	٤	٠	٨٣.٤%	
رابعاً: المهارات الإدراكية							
٦. ١. تستطيع المديرية التعرف على مشاعر وأفكار الموظفين لديها	١٩	١٢	٧	٣	٠	٨٣%	٨٤%
٧. ٢. قدرة المديرية على التأثير في الموظفين والمعلمات والأطفال وأولياء الأمور	١٩	١٤	٧	١	٠	٨٥%	
٨. ٣. تمتلك المديرية التفكير الناقد وحل المشكلات وتوظيفه بشكل فعال	٢٠	١٢	٦	٣	٠	٨٤%	
٩. ٤. قدرة المديرية على الوصول للمستوى الذهني للأطفال أثناء التعامل مهم	١٥	١٨	٥	٢	١	٨١.٥%	
١٠. ٥. تدرك المديرية أهمية العمل الجماعي وتساعد في تحقيقه	٢٣	١١	٤	٣	٠	٨٦.٣%	

يتضح من جدول رقم (٧) أن: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية، فيما يتعلق بالمهارات الشخصية نسبة عباراته ٨٥% وهذا يبين أن المهارات الشخصية لدى مديرات الروضات بالأحساء متوسطة، حيث إن العبارة رقم (٣) تمثل أعلى نسبة في المهارات الشخصية وهي "تتميز المديرية بانها مستمعة جيدة ومتفاعلة جداً مع المعلمات والأطفال"، وذلك بنسبة ٨٩.٣% وهذا يفسر أن المديرية مستمعة جيدة ومنصته لمعلماتها وأطفال روضتها.

كما أن العبارة رقم (٦) "تمتلك المديرية مهارة ضبط النفس والانفعالات" تمثل اقل نسبة وهي ٨٣.٤% وذلك يعني أن المديرية تحتاج إلى دورات تدريبية في ضبط النفس والتعامل مع ضغوطات العمل.

كما يتضح من جدول رقم (٧) أن: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية، فيما يتعلق بالمهارات الإدراكية نسبة عباراته ٨٤%، وهذا يبين أن المهارات الإدراكية لدى مديرات الروضات بالأحساء متوسطة، حيث إن العبارة رقم (٥) تمثل أعلى نسبة في المهارات الشخصية وهي "تدرك المديرية أهمية العمل الجماعي وتساعد في تحقيقه"، وذلك بنسبة ٨٦.٣%، وهذا يفسر اهتمام المديرية بالعمل الجماعي وإدراكها بأهميته.

كما أن العبارة رقم (٤) " قدرة المديرية على الوصول للمستوى الذهني للأطفال أثناء التعامل مهم" تمثل أقل نسبة وهي ٨١.٥%، وذلك يعني أن المديرية تحتاج إلى طرق وأساليب مناسبة للتعامل مع الطفل لما لذلك من أهمية في تطوير أداء المؤسسة التعليمية.

جدول (٨) تحليل نتائج المحور الأول: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية (الإنسانية والذهنية)

نسبة مجموع العبارات	نسبة كل عبارة	متوفر بدرجة منخفضة جداً	متوفر بدرجة منخفضة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة عالية	متوفر بدرجة عالية جداً	المحور الأول: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية
		١	٢	٣	٤	٥	خامساً: المهارات الإنسانية:
	٨٩%	1	1	4	11	24	١٣. المديرية قادرة على التعامل المرن مع المعلمات والأطفال.
	٨٢%	1	1	7	14	18	١٤. قدرة المديرية على إتاحة الفرصة للمشاركة وتقديم الاقتراحات.
٨٢%	٦٩%	1	2	9	10	14	١٥. قدرة المديرية على تلبية احتياجات المعلمات وفهم اتجاهاتهن وتقدير جهودهن.
	٨٥%	1	1	6	11	22	١٦. تمتلك المديرية أسلوب لطيف في الحوار مع الأطفال وتفهم مرحلتهم العمرية.
	٨٥%	1	3	2	13	22	١٧. تحلى المديرية بالصبر في التعامل مع منسوبات المدرسة وتقدير ظروفهن الخاصة.
							سادساً: المهارات الذهنية:
	٧٦%	0	1	5	22	13	١. قدرة المديرية على تنظيم الأنشطة التي تهتم بالطفل باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة.
	٨٣%	0	1	7	17	16	٢. تستطيع المديرية تحليل المشكلات والوصول إلى حلول فعالة.
٨٢%	٨٧%	0	2	6	19	14	٣. قدرة المديرية على التعاون مع أولياء الأمور والموظفات لتحسين العملية التعليمية.
	٨٥%	0	2	3	17	19	٤. تستفيد المديرية من الحلول المتكررة لمواجهة التحديات في بيئة رياض الأطفال.
	٧٩%	2	2	6	19	12	٥. تمتلك المديرية القدرة على اكتشاف مواهب الأطفال وتطويرها.
							مجموع كامل مهارات المحور
							٨٣%

يتضح من الجدول (٨) أن: واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية، فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية نسبة عباراته ٨٢%، وهذا يبين أن المهارات الإنسانية التي تتحلى بها مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء متوسطة، حيث تمثلت في العبارة رقم (١) وهي: " المديرية قادرة على التعامل المرن مع المعلمات والأطفال"، أعلى نسبة ٨٩%، وربما تفسر هذه النتيجة بمدى اهتمام المديرية بعلاقتها الإنسانية وحسن التعامل مع المعلمات والأطفال.

وفي العبارة رقم (٣) وهي: "قدرة المديرية على تلبية احتياجات المعلمات وفهم اتجاهاتهن وتقدير جهودهن"، نجد أقل نسبة وهي ٦٩%، وربما تفسر هذه النتيجة عدم قدرة المديرية على تلبية احتياجات المعلمات.

كما يتضح من الجدول فيما يتعلق بالمهارات الذهنية نسبة عباراته ٨٢%، وهذا يبين أن المهارات الذهنية التي تتحلى بها مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء متوسطة، حيث تمثلت في العبارة رقم (٣) وهي: " قدرة المديرية على التعاون مع أولياء الأمور والموظفات لتحسين العملية

التعليمية" أعلى نسبة ٨٧%، وقد تفسر هذه النسبة على مدى اهتمام المديرية في تطوير الشراكة الاجتماعية مع أولياء الأمور والمحلية مع المعلمات في سبيل تحقيق وتحسين العملية التعليمية.

بينما احتلت عبارة (١) نسبة ٧٦% وهي تعتبر درجة متوسطة، وتنص على "قدرة المديرية على تنظيم الأنشطة التي تهتم بالطفل باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة".

وبذلك يكون مجموع كامل درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات جاءت بنسبة ٨٣% وهي نسبة متوسطة، ودون المأمول، مما يتطلب التركيز على تطوير وتنمية المهارات القيادية لمديرات رياض الأطفال.

الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره:

ينص السؤال الثاني على "ما مقترحات تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء؟

جدول (٩) تحليل نتائج المحور الثاني: مقترحات تفعيل المهارات القيادية

المحور الثاني: مقترحات تفعيل المهارات القيادية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	نسبة كل عبارة	نسبة مجموع العبارات
مقترحات تفعيل المهارات القيادية:							
١. الاجتماعات المتكررة التي تعدها المديرية مع المعلمات من شأنها أن تعزز التواصل والتفاهم بينهم.	23	14	3	1	0	٨٨%	٨٧%
٢. تواصل المديرية مع الجهات المختصة بتفعيل نشاطات الطفل من شأنها أن يعزز الشراكة المجتمعية، وتطوير النظام التعليمي.	22	15	3	1	0	٨٨%	
٣. توفير آليات فعالة لمتابعة تقييم المعلمات وتقديم التغذية الراجعة لهن لتحسين أدائهن.	24	9	7	1	0	٨٧%	
٤. تقديم فرص تدريبية، وورش عمل من شأنها أن تطور مهارة المعلمات في التعامل مع الأطفال.	22	11	7	1	0	٨٦%	
٥. تهتم لمقترحات الموظفين وأولياء الأمور التي من شأنها أن تساعد في تقدم وتطور المؤسسة التعليمية.	٢٧	11	1	1	1	٩٠%	

يوضح الجدول (٩) تراوح نسبة المحور الثاني: مقترحات تفعيل المهارات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة الاحساء بدرجة متوسطة بنسبة (٨٧%) حيث إن العبارة (٥) حصلت على أعلى نسبة بدرجة عالية جدا وهي ٩٠% وتنص على " تهتم لمقترحات الموظفين وأولياء الأمور التي من شأنها أن تساعد في تقدم وتطور المؤسسة التعليمية" وهذا يشير إلى ضرورة تحقق الاهتمام للمقترحات التي من شأنها تطوير العملية التعليمية من قبل المدير.

كما حصلت العبارة (٤) على أقل نسبة في مقترحات تفعيل المهارات القيادية بنسبة تصل إلى ٨٦%، وتنص على " تقديم فرص تدريبية، وورش عمل من شأنها أن تطور مهارة المعلمات في التعامل مع الأطفال" ويشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، ويدل على أن هناك حاجة للدورات التدريبية. وتم التوصل إلي مقترحات تفعيل ممارسة مديرات رياض الأطفال للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء وهي :

١. زيادة الاجتماعات التي تعدها المديرية مع المعلمات وذلك لتعزيز التواصل والتفاهم بينهم.

٢. تواصل المديرية مع الجهات المختصة بتفعيل نشاطات الطفل لتعزيز الشراكة المجتمعية، وتطوير النظام التعليمي.
٣. توفير آليات فعالة لمتابعة تقييم المعلمات وتقديم التغذية الراجعة لهن لتحسين أدائهن.
٤. تقديم فرص تدريبية، وورش عمل ملتطوير مهارة المعلمات في التعامل مع الأطفال.
٥. الاهتمام بمقترحات الموظفين وأولياء الأمور التي من شأنها أن تساعد في تقدم وتطور المؤسسة التعليمية.

## توصيات الدراسة

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثات بما يلي:

١. رفع كفاءة مديرات رياض الأطفال، والعمل على تعزيز المهارات القيادية من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية المختصة، والسعي لإثراء ميدان التربية بكل ما هو جديد حول المهارات القيادية، وسبل تطويرها.
٢. التدريب المستمر للمديرات، وأعضاء المجتمع التعليمي في الروضة؛ لأنه وسيلة فعالة لبناء الفهم الواضح لمنهجية إدارة الجودة والارتقاء بمستوى الأداء وتكوين الخبرة لأداء الأعمال بشكل صحيح.
٣. بناء ثقافة تنظيمية في رياض الأطفال لاستيعاب التقنيات الجديدة بما يساعد على توافق التنظيم التربوي مع الواقع واحتياجات المؤسسة التعليمية.
٤. عقد المؤتمرات والندوات التدريبية الخاصة بالتطوير المهني والاجتماعي لقيادات الروضات.
٥. يمكن الاستفادة من الدراسات الحديثة والمقالات العلمية المنشورة في المجالات الأكاديمية لتطوير ممارسة المهارات القيادية لدى المديرات.
٦. استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل إدارات رياض الأطفال مما يساعد على سرعة الأداء المطلوب.
٧. تشجيع بناء فرق العمل الفعالة وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير من خلال تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين المديرات والمعلمات والإداريات.
٨. تنوع قنوات الاتصال التي تربط بين الروضة والمجتمع المحيط المتمثل في أولياء الأمور.
٩. حث إدارة رياض الأطفال على تطوير الأنشطة والبرامج التعليمية، وتأهيل وتدريب العاملين في مجال رياض الأطفال لتطوير أدائهم.
١٠. تكثيف الشراكة المجتمعية بين الاسرة وإدارة رياض الأطفال لما لها من دور كبير لتطوير العملية التعليمية.

١١. حث المديرات للالتحاق بورش العمل والتدريبات التي تتعلق بالطفل وطريقة التعامل معه، ومهارات الاتصال والتفاوض، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، واستراتيجيات إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط العمل.

١٢. تطبيق آليات فعالة لمتابعة تقييم المعلمات وتقديم التغذية الراجعة، في سبيل تحقيق التكامل الوظيفي.

### مقترحات للدراسات المستقبلية:

من خلال ما نتج عن الدراسة الحالية تقترح الباحثات عدة دراسات من الممكن البحث فيها مستقبلاً من قبل الباحثين، وهي كما يلي:

١. إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول كيفية تطوير المهارات القيادية لدى مديرات رياض الأطفال لما لهذا الموضوع من أهمية وتأثير كبير في هذه المرحلة التعليمية.
٢. تفعيل برنامج تدريبي متكامل يشمل جميع المهارات القيادية لتدريب القيادات الواعدة بمرحلة رياض الأطفال.
٣. آليات تفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات والتقنيات التعليمية داخل إدارات رياض الأطفال لتطوير عمل المديرات.

## المراجع

- الأسود، فايزة (٢٠٢٠). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة أفكار وآفاق*، ٨ (٢)، ١٧٧-١٠١.
- الترتوري، محمد عوض. (٢٠١٨). النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية. *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، ١٨-١٦.
- الحجة، نادر صلاح الدين. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين: دراسة حالة. (رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة بفلسطين).
- الخاتم، منال بنت حمد بن إبراهيم؛ والحسن، سمية عطية؛ والعدساني، سارة عبدالله. (٢٠٢٢). مدى تمكن مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الأحساء. *مجلة أمارياك العلمية*، ١٣ (٤٤)، ٢٥ - ١.
- الخطيب، ندى ناصر. (٢٠٢١). إدارة الذات وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى معلمات رياض الأطفال. *مجلة كلية التربية بجامعة حلوان*، ٢٧ . ٣٠ - ٧٦.
- الدغس، هيجر حسن. (٢٠٢٢). درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الازمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).
- سبحي، منال محمد درويش. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة دراسات في الطفولة والتربية بأسبوط* (١٥). ٩٥-١٨٢.
- السعدي، سحر. (٢٠٢٠). التفكير الإبداعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مدرّاء المدارس في لواء قصبة إربد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (٤). ٩٠ - ١٠٣.
- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠١٤). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها (٥)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العباد، عبد الله حمد. (٢٠٢١). دور معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي لدى الأطفال في مدينة الرياض وسبل تفعيله من وجهة نظر مشرفات رياض الأطفال. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسبوط* ٣٧ (١٢). ١٧٠ - ٢١٨.
- العبودي، صبيحة حسن عطية. (٢٠١٩). درجة إمكانية تطبيق المعايير الإدارية للهيئة الوطنية الأمريكية لبرامج التعليم والرعاية المبكرة ومعيقات تطبيقها في إدارة رياض الأطفال في

العاصمة عمان من وجهة نظر المديرات والمعلمات. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

العتيبي، منيرة بنت نايف بن ناصر. (٢٠١٩). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة التربية بجامعة الازهر*، ١ (١٨١). ١٠١-١٩٣.

علي، هبة علي. (٢٠٢١). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. *مجلة كلية التربية بجامعة حلوان*، ٢٧ (أغسطس). ٩٨-١٤٤.

عون، وفاء؛ والجاسر، فاطمة؛ وآل مشعان، حصة. (٢٠١٨). مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية بينها* ١ (١٣). ١١٥-١٣٦.

غانم، ثناء؛ وأحمد، مطيعة؛ وعباس، سوسن جابر. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية. *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية* ٣٧ (١). ٢٠١-٢٢٢.

كشيدان، مريم عبدالله سالم. (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال: دراسة وصفية على رياض الأطفال. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.

محمد، لينا جمال. (٢٠١٨). الإدارة والأشراف التربوي في رياض الأطفال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.

المري، تويم تركي؛ والقواسمة، فريد محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة). *مجلة جلوبال للتربية والأعمال*، ٧ (٣). ٢٥٨-٢٨٥.

المسوس، يعقوب. (٢٠١٨). الإدارة المدرسية في ضوء مشروع المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (٤٣). ٦٥-٧٦.

المواضية، رضا سلامة؛ والزعبي، محمد أحمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، ١٥ (١). ٨٢-٩٧.

نصور، إيمان؛ وتركو، محمد؛ وصاصيلا، رانية. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب" دراسة ميدانية في رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمدينة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، ٣٧ (٤). ١١٥-١٥١.

Anne L. Douglass. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. *OECD Education* (211). 1- 31.

**Gregory Stephen Brown (2016). Leadership skills requirements across organizational levels of k-12 public education in New York state: A Replication and generalization of the leadership skills strataplex. State University of New York College at Oneonta.**

**Webster, K. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals. Educational Planning**

مواقع الانترنت:

<https://2u.pw/eJhEG> . الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. أهمية ونشأة رياض الأطفال.

إدارة التعليم بمحافظة بيشة. أهداف رياض الأطفال.

<https://edu.moe.gov.sa/Bisha/Pages/default.aspx>

<https://2u.pw/Irawn2t> . الدليل التنظيمي لرياض الأطفال. (١٤٣٧هـ).

<https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx> موقع وزارة التربية والتعليم

وزارة التعليم. دليل العودة لمرحلة رياض الأطفال في ظل جائحة كورونا ١٤٤٢هـ.

<https://2u.pw/oCCmgrp>

وزارة التعليم. لائحة تنظيم العمل الداخلي برياض الأطفال ١٤٢٣هـ. تعريف روضة الأطفال وأهدافها.

<https://2u.pw/jFjByXh>