

[١]

الأنماط القيادية للمشرفات في الجهاز الإداري برياض
الأطفال وانعكاساته علي تفعيل وتطوير أداء معلمات
الروضة (دراسة وصفية)

د. هناء عبد المنعم عطية كامل
مدرس اصول تربيته الطفل
كلية التربية للطفولة المبكرة جامعه المنصورة

الأنماط القيادية للمشرفات في الجهاز الإداري برياض الأطفال وانعكاساته علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة (دراسة وصفية)

د. هناء عبد المنعم عطية كامل *

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف علي النمط القيادي السائد لدي المشرفات بالجهاز الإداري برياض الأطفال، كما تتصوره معلمات الروضة، والتعرف عما إذا كان تصور المعلمات للأنماط القيادية يختلف باختلاف جوهرياً باختلاف خصائصهم الديمقراطية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة علي الاستبانة أداة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة علي (٥٢) فقرة تقيس أنماط القيادة للمشرفات برياض الأطفال تعتمد علي مجال (التخطيط- التنفيذ- إدارة الصف- التقييم) وفقاً لمعيار ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة قليلة- بدرجة قليلة جداً) تم تطبيقها علي عينة عشوائية من المعلمات برياض الأطفال وبلغ إجمالي عدد عينة الدراسة (٦٥) من المعلمات والمشرفات برياض الأطفال بالإدارات المختلفة، وطبقت خلال العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتعامل مع البيانات التي حصلت عليها.

وقد أوضحت النتائج:

اتفاق غالبية عينة الدراسة (موافقون بدرجة متوسطة) علي النمط الديمقراطي

السائد لدي مشرفات الجهاز الإداري برياض الأطفال ينعكس علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة كما في العبارات التالية:

- تساعدني المشرفة في التطبيق الفعلي للأنشطة والبرامج الخاصة بالأطفال.
- توجهني المشرفة نحو اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للنشاط مع الأطفال.
- تشاركني المشرفة في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.

* مدرس اصول تربيته الطفل- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعه المنصورة.

- ترشدني المشرفة لاستثمار الألعاب التربوية وانتاجها.
- توجهني المشرفة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.
- تشجعي المشرفة علي استخدام التعزيز الايجابي والسلبى.
- تحثني المشرفة علي الاهتمام بسجلات الأطفال.

اتفاق غالبية عينة الدراسة (موافقين بدرجة كبيرة جدا وموافقون بدرجة قليلة) علي النمط المتساهل والأوتوقراطي والفضوي السائد لدي مشرفات الجهاز الإداري برياض الأطفال ينعكس علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة كما في العبارات التالية:

- تساعدني المشرفة في تحديد الأولويات بالروضة حسب الحاجات.
- تحثني المشرفة علي عدم تبني منهج محدد لطفل ما قبل المدرسة.
- توجهني المشرفة إلى بعض الوسائل التي تساعدني في إشباع الحاجات الشخصية للأطفال.
- تتخلي المشرفة عن دورها في التوجيه والإرشاد في الاجتماعات.
- تهتم المشرفة بطريقة العمل أكثر من اهتمامها بحاجات الأطفال.
- تحرص المشرفة علي أن نعمل مع الأطفال بأقصى طاقاتهم.
- تتخذ المشرفة بعض الأطفال قنوات لنقل أسرار أصدقائهم.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة البحث في المشكلات التي تحد من ممارسة المشرفات في الجهاز الإداري برياض الأطفال لنمط القيادة الديمقراطية ووضع الحلول المناسبة لها، وإجراء تقويم دوري لواقع ممارسة مشرفات رياض الأطفال لنمط القيادة الديمقراطية ووضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار القيادات التربوية حتى تضمن ارتفاع أداء المشرفات بالجهاز الإداري برياض الأطفال بأسلوب مهني تربوي.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي- مشرفات رياض الأطفال- تفعيل- تطوير- الأداء- معلمات الروضة.

Abstract:

The present study aimed to identify the leadership prevailing pattern among supervisors in the administrative system of kindergartens as perceived by kindergarten teachers and to identify whether the teachers' perception of leadership patterns differs fundamentally according to their democratic characteristics.

The researcher used the descriptive and analytical method, based on the questionnaire as a study tool, and the study sample included (52) items that measure leadership patterns of supervisors in kindergarten depending on

(Planning- implementation- classroom management- evaluation) domain. According to Likert's five- year criterion (very large degree- a large degree- a medium degree- a small degree- a very small degree) was applied to a random sample of teachers in kindergarten and the total number of the study sample was (65) from Teachers and supervisors in kindergartens in different departments, and it was applied during the academic year 2019- 2020 AD, and

appropriate statistical methods were used to deal with the data obtained.

The results showed:

The majority of the study sample (agree with a medium degree) on the democratic pattern prevailing among the supervisors of the kindergarten administration is reflected in the activation and development of the performance of kindergarten teachers as in the following expressions:

- The supervisor helps me in the actual implementation of the activities and the programs for the children.
- The supervisor directs me towards choosing the appropriate educational aids to be active with the children.
- The supervisor shares with me in defining the educational activities according to the individual differences.
- The supervisor guides me to invest and produce educational games.
- The supervisor directs me to observe the correct sessions for the children.

- The supervisor encourages me to use positive and negative reinforcement.

- The supervisor urges me to pay attention to children's registers.

The agreement of the majority of the study sample (agreeing to a very large degree and agreeing to a small degree) on the permissive, autocratic and chaotic pattern prevailing among the supervisors of the administrative system in kindergartens is reflected in the activation and development of the performance of kindergarten teachers as in the following phrases:

- The supervisor helps me to set priorities in the kindergarten according to the needs.
- The supervisor urges me not to adopt a specific curriculum for a preschool child.
- The supervisor directs me to some methods that help me satisfy the children's personal needs.
- The supervisor gives up her role in directing and counseling in meetings.
- The supervisor cares more about the way the work is than the children's needs.
- The supervisor is keen to work with children to the utmost of our abilities.
- Some children are used by the supervisor as channels to pass on the secrets of their friends.

Among the most important recommendations reached by the study is to research the problems that limit the practice of supervisors in the administrative system in kindergartens to the democratic leadership pattern and to develop

appropriate solutions for it, and to conduct a periodic evaluation of the reality of the kindergarten supervisors' practice of the

democratic leadership pattern and to set appropriate standards and foundations for choosing educational leaders in order to ensure high performance Supervisors in the kindergarten administration system in a professional and educational manner.

key words: Leadership pattern- kindergarten supervisors- activation- development- performance- kindergarten teachers

مقدمة:

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل الأخرى كما أنها مرحلة متميزة وقائمة بذاتها ولها فلسفتها وأهدافها السلوكية والتعليمية المستمدة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالإمكانات والطاقات لكل رياض الأطفال.

ولذلك فالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية، إذ أنه خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملاً وقد بسطت له الأمور وأُتيحت له شتي الفرص لكي ينمو نمواً سليماً وتتوسع مداركه وتصل مهاراته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة كما يتم إشباع حاجاته المختلفة وتوجيه ميوله بالشكل الصحيح. (الحريري، ٢٠٠٣م، ١٣).

فالعمل مع الأطفال يحتاج إلى مهارات وخبرات ومعرفة وخاصة أن ليس باستطاعة أية معلمة بسهولة أن تنجح في تعاملها مع الأطفال لأن تربية الأطفال يختلف عما هو عليه الحال في تربية الطفل في المراحل الأخرى ويحتاج إلى رعاية وخبرة من قبل المعلمات، فالخبرة تحل المرتبة الأولى بين مكونات إعداد المعلمات، لذا كان دور المديرات والمشرفات ينصب في تطوير وتحسين أداء معلمات الروضة فلا بد من وجود قيادة تربوية صحيحة.

وتلعب القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في حياة مشرفات ومديرات ومعلمات الروضات، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين علي تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للارتقاء بمستوي أدائها إلى مطاق مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً.

والقيادة الصحيحة (تربوية كانت أم غيرها) هي التي تدفع المشرفات والمربيات إلى العمل بأقصى مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم الخاصة، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المؤسسة (الروضة) وذلك من خلال نسج أهداف المشرفات مع المؤسسة في ظل نظام متكامل للإدارة، يراعي فيه توفير الحوافز والفرصة لتطوير طاقات المشرفات وتحقيق الضمان النسبي لديهم، وتوفير الجو الذي يساعدهم علي الابتكار والإبداع، وتجديد القوي البيئية المؤثرة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ وإدارة الصف والتقييم، وإنشاء علاقات عملية مع هذه القوي، ووضع السياسات التنظيمية الفعالة

وتمكين المنظمة من الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية وبما يؤدي أهداف التنظيم وأهداف المشرفات والمربيات والمعلمات بالروضة (عباس بله محمد أحمد، ٢٠١٨، ٢٤١).

وهذا يؤكد أن قادة المؤسسات التعليمية لا يسلكون نمطاً واحداً في الإدارة، وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية.

فالقيادة إذن ترتبط بالقدرة على التأثير على الجماعة ودفعها وحفزها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وترتبط أيضاً بقبول الجماعة لها، كما أنها ترتبط بالجماعة أكثر من ارتباطها بالوظيفة التي يشغلها القائد، وتعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من اعتمادها على السلطة الرسمية وفي هذا الصدد لدينا القائد الديني، والقائد الإداري نحو تحقيق الأهداف (السيد عبد القادر، ٢٠٠٧، ٥١).

وتعتبر القيادة موضوعاً للتأثير في المعلمات، وليست القيادة سلطة على المعلمات، يشير (الدوسري، ٢٠٠٣، ١٢) إلى أن فكرة القادة الإداريين الذين يعملون في المراكز العليا والتابعين الذين يعملون في المراكز الدنيا، إنها فكرة عتيقة لا تتناسب إطلاقاً مع أسلوب الإدارة الحديثة الرشيدة التي يجب أن تقوم على أساس العمل الجماعي المتبادل.

ومن هنا نجد أن السلوك المشترك بين الوظائف والأدوار والمهارات ومداخل الفعاليات للإدارة هو أن كلا منها يؤكد على أهمية إدارة المشرفات، بغض النظر عما يطلق عليها وظيفة القيادة أو إدارة العلاقات بين المعلمات أو المهارات الإنسانية، أو الموارد البشرية أو الاتصال والفعاليات الشبكية.

ومن الواضح أن المشرفات بحاجة لتطوير مهاراتهم إذا ما أرادوا تحقيق النجاح والفعالية كما أنه من أهم العوامل التي تسهم في إحداث مظاهر تخلف الإدارة أو تقدمها في المؤسسات هم المشرفات وأنماط سلوكهم، والعاملون والعلاقات التنظيمية السائدة بين المشرفات في المؤسسة وانعكاسها على تفعيل أداء معلمات الروضة.

دراسات سابقة:

تحدد الدراسات السابقة في محورين أساسيين هما:

المحور الأول وهو يتناول الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية بالإدارة وهي:

١ - دراسة بعنوان (الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الوسطي وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل Woodard 1996):

هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الوسطي بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، تحديد مستوي دافعية المعلم نحو العمل، الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الوسطي ودافعية المعلم نحو العمل، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة علي عينة مكونة من ٤٢٢ معلما يعملون في ١٠ مدارس وسطية بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية وتضمنت أداء الدراسة استبانتين الأولى لوصف السلوك القيادي والثانية لقياس دافعية المعلم للعمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم نحو العمل، وأعطت الدراسة دلالة إحصائية بأن المعلمين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج المدرسة الوسطي عندما يعملون لدي مدير له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف علي الأنماط الخاصة بالمشرفات حتى تحقق كفاءة عالية في أداء معلمات الروضة.

٢ - دراسة عبد الصمد الأغيري ١٩٩٧م بعنوان (الأنماط القيادية السائدة لدي عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الأنماط القيادية لمديري ووكلاء مدارس التعليم العام واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة ٨٨ مدير ووكيل، وتوصلت الدراسة إلى توضيح النمط السائد بين مديري ووكلاء بعض مدارس التعليم العام هو نمط المشاركة ونمط التفويض كسائد أول وذلك من وجهة نظرهم، وأن النمط القيادي الأساسي والمسائد الأول يتبعه مدير ووكلاء المدارس الثانوية عكس النمط المتبع لدي مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة، مدي استفادة

الدراسة الحالية من هذه الدراسة تدعيم الأنماط القيادية للمشرفات برياض الأطفال ومدى انعكاسها علي معلمات الروضة.

٣- دراسة يوسف الشبل ١٩٩٩م بعنوان (العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوي الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية الحديثة):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوي الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بدراسة مجتمع الدراسة كله دون تحديد عينة واشتملت علي (فئة رؤساء الأقسام العلمية وعددهم ٢٢- وفئة أعضاء هيئة التدريس وعددهم ٦٩، وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي الفعلي لرؤساء الأقسام العلمية في الكليات التقنية ويتجه إلى البعد الإنساني أكثر من البعد الوظيفي، إن معظم رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية الحديثة يرون أن الأسلوب القيادي الذي ينبغي أن يكون الرؤساء بالأقسام العلمية والذي ينبغي أن يعملوا به هو الأسلوب القيادي الديمقراطي واستفادت الدراسة الحالية من الدراسة في توظيف الأسلوب القيادي بما يتناسب مع مشرفات رياض الأطفال ومدى انعكاسها في الأداء علي المعلمات.

٤- دراسة كفاية أبو عبدة ٢٠٠٥م بعنوان (الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها علي تفعيل أداء العاملين):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الأنماط القيادية التربوية السائدة لدي رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة والكشف عن أثر متغيرات الدراسة في تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدي رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة واشتملت عينة الدراسة علي ١٧٨ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي تشجيع القادة

علي المضي قدما في ممارسة النمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطا موجبا بتفعيل أداء المرؤوسين والحد من ممارسة النمطين الأوتوقراطي والمتساهل وذلك لارتباطهم السلبي بتفعيل أداء المرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى رفع كفاءة رؤساء الأقسام الإدارية ومساعدتهم علي تقبل الرأي والرأي الآخر وضرورة توزيع الصلاحيات والمسئوليات علي المرؤوسين والحرص علي بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الاستبداد بالرأي والتعصب له، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في الوقوف علي ضرورة التعرف علي الأنماط القيادية وتطبيقها علي مشرفات رياض الأطفال ومدى انعكاسها علي معلمات الروضة.

٥- دراسة عبد الرحمن ٢٠٠٥م بعنوان (السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرارات في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدي القياديين التربويين):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي مستوى السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة لدي القياديين التربويين في محافظتي غزة وشمالها، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وطبق عينة الدراسة علي ١١٨ مدير ومديرة وأوضح نتائج الدراسة أن غالبية مديري محافظتي غزة وشمالها يملكون مستويات مرتفعة من السلوك القيادي والقدرة علي اتخاذ القرار في المواقف الضاغطة، وأوصت الدراسة باستخدام الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، واستفاد البحث الحالي في ضرورة تفعيل الأنماط القيادية الديمقراطية لدي مشرفات الروضات لتحقيق الانعكاس علي أداء معلمات الروضة.

٦- دراسة عبد الناصر وآخرون ٢٠٠٩م بعنوان (الأنماط القيادية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أفضل أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأوتوقراطي) في صنع القرار بالمؤسسة من خلال دراسة حالة تطبيقية علي وحدة البريد الولائية بسكرة واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتكونت عينة الدراسة من عمال وحدة البريد الولائية بسكرة التابعة لمؤسسة بريد

الجزائر من ٦٥ عامل ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته تقيس أنماط القيادة إضافة إلى قياس مستوي مقاومة العاملين للقرار وفق لمقياس ليكرت الخماسي وتم تحقيق صدق وثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة الثبات ٨٤، وتوصلت الدراسة إلى تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة والابتعاد عن النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، كما يجب علي المؤسسة إشراك العاملين في صنع القرار بالمؤسسة ما أمكن لأنه يساهم في تكوين العلاقات الايجابية نحو القرار، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في توضيح الأنماط القيادية للمشرفات في رياض الأطفال مع مراعاة السن والتخصص ونوع الإدارة لما له من انعكاس علي تفعيل أداء معلمات الروضة.

٧- دراسة مغازي ٢٠٠٩ م بعنوان (أنماط القيادة السائدة في مديرات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي نمط القيادة السائدة لدي مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين في المديرات ومدي ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي. وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدي مديري التربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانتين إحداهما لتحديد نمط القيادة السائدة والآخر لقياس مدي ممارسة مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، وتوصلت الدراسة إلى تطبيق النمط الديمقراطي هو النمط السائد، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي، وتوصلت أيضا إلى تبادل المديرين للخبرات الإدارية مع نظرائهم في الدول المجاورة وتشابهت مع البحث الحالي في التأكيد علي الأنماط الديمقراطية والترسلّي والأوتوقراطي بين مشرفات الروضات المختلفة حتى ينعكس ذلك علي تفعيل أداء معلمات الروضة.

٨- دراسة شرف وبدوي والسبوق ٢٠١١ بعنوان: "السلوك القيادي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بجامعة المنوفية::

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك التقليدي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، كذلك فحص واختبار العلاقة بين السلوك القيادي لعمداء الكليات بجامعة المنوفية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت إدارة جمع المعلومات في استبانة مكونة من أربعة أبعاد (بيانات شخصية لعنصر هيئة التدريس، السلوك القيادي لعميد الكلية، الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس)، وطبقت عينة من أعضاء هيئة تدريس بلغ عددهم ٣٦٨ وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة عمداء الكليات في جامعة المنوفية للسلوك القيادي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وكان من توصيات الدراسة ضرورة وضع العمداء الجدد تحت رعاية عمداء آخرين لاكتساب الخبرات العملية وممارسة الأعمال المختلفة، وضع العمداء في فترة اختبارات أولية قبل تنصيبه للمهمة، تأهيلاً للعمداء وتدريبهم على المسؤولية الجديدة، تبني مناخ داعم للتمكن في بيئة الإدارة، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال وانعكاسه علي تفعيل أداء معلمات الروضة.

٩- دراسة السلمي ٢٠١٢ بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وتحقيقاً لأهداف الدراسة لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة مكونة من بعدان القيادة الإبداعية، المناخ التنظيمي، وطبقت على عينة من مديراً ومعلماً من العاملين بالمدارس المتوسطة الحكومية بلغ عددهم ٣٤٣ وكان من نتائج الدراسة: تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة، المناخ التنظيمي السائد في المدارس كان بدرجة عالية، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة

بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية بمدينة جدة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وكان من توصيات الدراسة ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات السعودية لإعطاء محاضرات وندوات ودورات تدريبية حول أهمية القيادة الإبداعية وممارستها على المناخ التنظيمي، واستناد البحث الحالي من الدراسة في تفعيل أنماط القيادة لمشرفات رياض الأطفال وتفعيلها لدي معلمات الروضة.

١٠- دراسة الغامي ٢٠١٢ بعنوان: درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية، كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات (٢٥٠ قيادي من القادة) في الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من الأكاديميين بجامعة الباحة، وكان من نتائج الدراسة: المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة كانت بدرجة قليلة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية تعزي لمتغير العمل الحالي، سنوات الخبرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية تعزي لمتغير الدرجة العلمية، وكان من توصيات الدراسة ضرورة زيادة وعي القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة بأهمية الممارسات العملية للقيادة الإبداعية من خلال القيام بعقد ندوات توضح

أهمية امتلاك المهارات الإبداعية للقادة الأكاديميين وأهميتها في تطوير الأداء الإداري بالجامعة، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في تحديد الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال وتفعيلها لدي معلمات الروضة.

١١- دراسة مريم الزهراني ٢٠١٤ بعنوان: القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات - دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات المعلميات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأنواعه المسحي والمقارن والارتباطي والتنبؤي، وتكونت العينة من (٣٧٠) فرد، وتوصلت الدراسة إلي درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلميات بدرجة عالية كانت درجة ممارسة معلمات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرات عالية جداً، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في تفعيل نمط من القيادة وهو القيادة الإبداعية وتوظيفه في أنماط القيادة عند مشرفات رياض الأطفال لانعكاسه علي تفعيل أداء معلمات الروضة.

تعقيب علي الدراسات السابقة الخاصة بالمحور الأول:

لقد تبين للباحثة بعد استعراضها للدراسات السابقة أن أنماط القيادة (الديمقراطي - الأوتوقراطي - الفوضوي - المتساهل) المرتبط بالمجالات القيادية (التخطيط - التنفيذ - إدارة الصف - التقييم) لها دور كبير في رضا تفعيل أداء وتطوير دور معلمات الروضة ومديرات الروضات والمشرفات برياض الأطفال، وأن بعض تلك الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب كأنماط للقيادة الفعالة أو أداة الدراسة في حين أن معظم تلك الدراسات اختلفت عن الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسات الأنماط القيادية لدي مديري المدارس ورؤساء الأقسام بالكليات وليس في مجال رياض الأطفال الخاص بمشرفات الروضات وكذلك بمعلمات الروضة (علي حد علم الباحثة) التي تميزت به الدراسة الحالية.

المحور الثاني وهو يتناول الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية لدي مشرفات ومديرات الروضات وأنماط القيادة لدي طفل الروضة وهي:

١- دراسة محمود بارود ٢٠٠٢ م بعنوان (المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات الإدارية والفنية في رياض الأطفال التابع للجمعية الإسلامية، واقتصرت عينة الدراسة علي ١٧٣ مربية ٣٥ مشرفة و ١٦ عضو إدارة وبلغ مجتمع الدراسة ٢٥٠ مربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة استبانة للتعرف علي أكثر المشكلات شيوعاً في رياض الأطفال، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات بنسبة متعادلة وبلغت أعلى المشكلات نسبة ٣٢% في مجال الوسائل التعليمية، وتوصلت إلى اختلاف حول الحلول المقترحة لمشكلات رياض الأطفال حول موضوعات قبل زيادة الراتب وتوفير وسائل تعليمية وتوفير حديقة للرياض، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف علي المشكلات الإدارية برياض الأطفال ومراعاتها عند وضع الأنماط القيادية للمشرفات.

٢- دراسة أحمد إبراهيم ٢٠٠٩ م بعنوان (دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي تقديرات معلمات الرياض لمدي ممارسة المديرات في رياض الأطفال لدورهن كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات في محافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة ٣٢٨ معلمة من معلمات رياض الأطفال وهذا العدد يمثل نسبة ٢١,٥% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف القدرات المهارية للمعلمات في تسخير الإيقاع والفن كإدارة ووسيلة تعليمية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية داخل الصف،

واستفاد البحث الحالي من الدراسة في تحديد المجالات الأربعة وهي التخطيط والتنفيذ وإدارة الصف والتقييم في تفعيل الأنماط القيادية للمشرفات برياض الأطفال.

٣- دراسة غيداء الجبالي ٢٠١١ م بعنوان (فعالية برنامج مقترح لتنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدي أطفال الروضة):

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج أنشطة لتنمية بعض مهارات السلوك القيادي والتعرف علي أثر البرنامج لتنمية بعض مهارات السلوك القيادي، حددت الباحثة المهارات (مهارات الاتصال- حل المشكلات- اتخاذ القرارات- التخطيط) واقتصرت الدراسة علي أطفال المستوي الثاني لرياض الأطفال بمدرسة محمد معيد الابتدائية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وكانت نتائج الدراسة كالاتي وهي وجود فروق ذات دلالة لصالح المجموعة التجريبية في المهارات اللفظية للقيادة ووجود فروق ذات دلالة لصالح المجموعة التجريبية في مهارات السلوك القيادي، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في التعرف علي المهارات القيادية الفعالة التي يجب أن تتحلي بها المشرفات برياض الأطفال وهي (التخطيط- التنفيذ- إدارة الصف- التقييم) وانعكاسها علي تفعيل وتطوير معلمات الروضة.

٤- دراسة أزهار سندي ٢٠١٢ م بعنوان (إسهام الأسرة في تنمية الشخصية القيادية لدي الطفل من منظور التربية الإسلامية):

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الشخصية القيادية في الإسلام، والتعرف علي خصائص الطفولة، وبيان دور الأسرة في تنمية الشخصية القيادية للطفل، وتحديد بعض الطرق لتنمية الشخصية القيادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي احتياج الأمة الإسلامية إلى من يتمتعون بالقدرة علي التعبير والنضج الذهني والتوازن النفسي والخبرات التي يتلقاها الطفل من أسرته توفر له الميل للقيادة، ويمكن للأسرة أن تنمي سمات وخصائص القائد فيما يتفق مع الكتاب والسنة، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في التعرف علي الأنماط القيادية المختلفة من قبل الأسرة للتواصل الاجتماعي مع مشرفات رياض الأطفال وتفعيل هذه الأنماط علي معلمات الروضة والطفل.

٥- دراسة حمد الله، كاطع ٢٠١٥ م بعنوان (الخصائص القيادية لدى طفل الروضة وعلاقتها ببعض المتغيرات):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات الخصائص القيادية لدى طفل الروضة في ضوء مهارات الخصائص القيادية، وتهدف إلى التعرف على الخصائص القيادية لدى أطفال الروضة بعمر (٤ - ٦) سنوات، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) طفل وطفلة وتحدد البحث بأطفال الرياض بمدينة بغداد، واستخدم في البحث الوسائل الإحصائية بمساعدة الحقيبة الإحصائية spss، تضمن توصيات ومقترحات مهمة، وكانت أهم النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الأطفال بعمر (٤ - ٥) سنوات وعمر (٥ - ٦) سنوات العينة الكلية على أداة قياس الخصائص القيادية عند مستوي دلالة ٠.٥، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في تفعيل الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال وانعكاس هذه الأنماط على تفعيل أداء معلمات وأطفال الروضة.

٦- دراسة حصة الغامدي ٢٠١٦ م بعنوان (أساليب التعلم وعلاقتها بتنمية السلوك القيادي لدى الطفل في مرحلة الروضة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المختلفة للتعلم من خلال التعلم التعاوني واللعب وغيره لتنمية السلوك القيادي لدى الطفل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن وهو الأنسب باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) معلمة (١٤٧) طفل وطفلة للتكافؤ بين المجموعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن الأطفال لديهم استعداد للقيادة بغض النظر عن جنسهم والاستنتاج بأن أساليب التعلم التي تفعلها المعلمة من خلال البرنامج اليومي له علاقة قوية في تنمية السلوك القيادي لدى الأطفال سواء الذكور أو الإناث وأظهرت دور ايجابي للبرنامج المقدمة بأساليب التعلم المختلفة برياض الأطفال في تنمية السلوك القيادي لدى طفل الروضة، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في التعرف على أساليب التعلم المختلفة وتطبيقها في الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال حتى تنعكس بصورة ايجابية على المعلمة والطفل بالروضة.

٧- دراسة ٢٠١٧ سعديّة ومحمد وأروي بعنوان (تنمية بعض مهارات القيادة لدي طفل الروضة باستخدام برنامج قائم علي طريقة المشروع):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي طريقة المشروع في التدريس بأنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الطفل إما فردياً أو في مجموعة مع أقرانه لتحقيق أهداف محددة من خلال الخبرات، واستخدمت المنهج شبه التجريبي لاختيار فعالية البرنامج القائم علي طريقة المشروع، وتوصلت الدراسة إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوي دلالة ٠.١ و بين متوسطي درجات أفراد العينة في التطبيق القبلي والبعدي علي مقياس مهارات القيادة ككل هذا الفرق لصالح التطبيق البعدي حيث أن قيمة ت المحسوبة ٧.٧ و ٧.٠ أكثر من قيمة ت الجدولية، ويتضح أن تأثير البرنامج المعد هو البرنامج القائم علي طريقة المشروع علي تنمية مهارات القيادة كبير حيث ثبت إحصائياً أن ٩٨ و من التباين الكلي للمتغير التابع (مهارات القيادة) يرجع إلى المتغير المستقل (البرنامج المعد) حيث بلغت قيمة (د) ٠.٩ و ١.٤ مما يدل علي أن استخدام البرنامج القائم علي طريقة المشروع تؤثر بدرجة كبيرة علي تنمية مهارات القيادة لدي الأطفال حيث أن قيمة (د) قد تعددت (٠.٨ و) واستفاد البحث الحالي من الدراسة في التعرف علي مهارات القيادة وتفعيلها لدي المعلمات حتى تنعكس علي الطفل فلا بد من الاهتمام بالأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال حتى تنعكس علي أداء وتفعيل أداء معلمات الروضة والطفل أيضاً.

٨- دراسة منيرة راشد (٢٠١٨) بعنوان (أثر استخدام برنامج قائم علي اللعب في تنمية المهارات القيادية لدي أطفال الروضة الموهوبين):

هدفت الدراسة إلى التحقيق من أثر برنامج اللعب في تنمية مهارات القيادة وتوفير برنامج يقوم علي تنمية المهارات القيادية لدي طفل الروضة بشكل مباشر، واعتمدت الدراسة علي المنهج شبه التجريبي لأنه المنهج الملائم لملاحظة التغيرات الناتجة عن إدخال المتغير المستقل وتحقيق هدف البحث، وتكونت العينة من (٣٠) طفلاً برياض أطفال بالكويت، واستخدمت قائمة الخصائص السلوكية للكشف عن الأطفال الموهوبين في مرحلة رياض الأطفال، مقياس المهارات القيادية لطفل الروضة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠.٥ و

بين المجموعتين التجريبية والضابطة في اكتساب مهارات قيادية لاستخدام برنامج قائم علي اللعب لصالح المجموعة التجريبية واستفاد البحث الحالي من الدراسة في توظيف المهارات القيادية لدي طفل الروضة بما يتناسب مع المديرات والمشرفات والمعلمات برياض الأطفال أي تدعيم الأنماط القيادية لدي المشرفات بالصورة الصحيحة لانعكاسها علي المعلمات وبالتالي تنعكس علي طفل الروضة لان فائد الشيء لا يعطيه، فلا بد من توافرها أولا في المعلمات بالروضة.

٩- دراسة هيا عبد الله داود (٢٠١٨) بعنوان (دور المشرفة التربوية في تنمية الكفايات التدريسية لدي معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة الإحساء):

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام الرئيسة والفرعية لمشرفة رياض الأطفال، والتعرف إلى دور المشرفة التربوية في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمة رياض الأطفال (من وجهة نظر المعلمة)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدور المشرفة في تطوير كفايات معلمة رياض الأطفال تبع المتغير، عدد سنوات الخبرة في العمل برياض الأطفال، والتخصص، وتكونت عينة الدراسة من ٥٤ معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة الإحساء، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانته من أجل الكشف عن دور مشرفة رياض الأطفال تكونت من ٧٢ فقرة غطت خمسة محاور هي: السمات الشخصية، التخطيط وتنظيم الأنشطة، استخدام وسائل وتقنيات التعليم، حل المشكلات، التقويم. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) اختبار (ت)، وقد أظهرت النتائج أن أهم أدوار مشرفة رياض الأطفال تتمثل في: محور السمات الشخصية (بوزن نسبي /12.85) (بإليه استخدام وسائل وتقنيات التعليم/ والتخطيط وتنظيم الأنشطة/ والتقويم. أما أدنى تأثير، فكان لمحور حل المشكلات، واستفاد البحث الحالي من الدراسة في التعرف علي الكفايات التدريسية لمعلمات رياض الأطفال وتطبيقها في المجالات الخاصة بالتخطيط والتفويض وإدارة الصف والتقييم في تصميم استبانته الدراسة.

تعقيب علي الدراسات السابقة الخاصة بالمشرفين الثاني:

لقد تبين للباحثة بعد استعراضها للدراسات السابقة أن أنماط القيادة (الديمقراطي- الأوتوقراطي- الفوضوي- المتساهل) المرتبط بالمجالات القيادية (التخطيط- التنفيذ- إدارة الصف- التقييم) لها دور كبير في رضا تفعيل أداء وتطوير مشرفات رياض والأطفال وانعكاسه علي تفعيل أداء المعلمات وأطفال الروضة، وأن بعض تلك الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب كأنماط القيادة الفعالة الخاصة بالمشرفات والمعلمات وبأطفال الروضة أو أداة الدراسة في حين أن معظم تلك الدراسات اختلفت عن الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسات الأنماط القيادية لدي أطفال الروضة وكذلك بمعلمات الروضة (علي حد علم الباحثة) التي تميزت به الدراسة الحالية.

مشكلة البحث:

من هنا انطلقت مشكلة البحث الحالي التي أكدت الدراسات السابقة على أهمية أبحاث القيادة حديثاً حيث تسعى النظم الإدارية الحديثة إلى الاهتمام بالقيادة لتحقيق الأهداف وقد لاقت دراسة الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال وعلاقتها بأداء معلمات الروضة اهتماماً بالغاً من حيث تحديد دور النمط القيادي في المجالات المختلفة من تخطيط وتنفيذ وإدارة صف وتقييم في تعميق العلاقات الإنسانية بين المعلمات والمربيات برياض الأطفال، والاعتراف بالدور الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الحرية في أداء الأعمال والواجبات، ومدى تقبل المعلمة للمشرفة وتعليماتها، بالإضافة لدورها القيادي في رفع الروح المعنوية داخل الإدارة.

وبالرغم من تعدد الدراسات السابقة في هذا المجال، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق بمشرفات ومديرات رياض الأطفال- علي حد علم الباحثة- وعلاقة الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري بأداء معلمات الروضة التي قد يكشف الواقع- عن سوء العلاقات داخل الجهاز الإداري وكثرة الصراعات الداخلية، وظهور التجمعات غير الرسمية بين المشرفات وعدم رضا معظم المشرفات برياض الأطفال عن عملهم، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وانعدام التعاون والولاء بين

المشرفات والمعلمات بالروضة، وازدياد معدل الغياب بدون عذر، وارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات، وارتفاع معدل ترك العمل حيث أشار (كنعان، ١٩٨٢، ١٦٠)، فلا بد من وجود قيادة تربوية ناجحة في غرس نفوس القائمين علي العمل، علما بان الإنتاجية المرتفعة لدي مشرفات رياض الأطفال ورضاهم الوظيفي يعد هدفاً تربوياً تسعى الباحثة توضيحه.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدي تأثير الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة؟

أهداف البحث:

تتعدد الأهداف البحثية فتشمل الآتي:

- التعرف علي النمط القيادي السائد لدي مشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري، كما تتصوره معلمات الروضة.
- التعرف علي ما إذا كان تصور معلمة الروضة للأنماط القيادية لدي مشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري يختلف باختلاف خصائصهم الديمغرافية (الخبرة- السن- الإدارة- التخصص).
- الوقوف علي مدي أهمية تفعيل دور مشرفات الروضات لانعكاسه علي معلمات وأطفال الروضة.
- التعرف علي أهم الأنماط القيادية من (ديمقراطية- أوتوقراطية- فوضوية- متساهلة) وتفعيل مجالات (التخطيط- التنفيذ- إدارة الصف- التقييم) لدي مشرفات الروضات لانعكاسها علي أداء معلمات الروضة.

أسئلة البحث:

يسعي البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما النمط القيادي السائد لدي مشرفات رياض الأطفال، كما تتصوره معلمات الروضة؟
- هل يختلف تصور المعلمات بالروضة لأنماط القيادة لدي مشرفات رياض الأطفال باختلاف مدة خدمتهم في مجال التعليم؟
- هل يختلف تصور المعلمات بالروضة لأنماط القيادة لدي مشرفات رياض الأطفال باختلاف الإدارة التي يعملون بها؟
- هل يختلف تصور المعلمات بالروضة لأنماط القيادة لدي مشرفات رياض الأطفال باختلاف السن؟
- هل يختلف تصور المعلمات بالروضة لأنماط القيادة لدي مشرفات رياض الأطفال باختلاف التخصص التربوي الدقيق؟

أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث الحالي فيما تعبر عنه النقاط التالية:
- مساهمة البحث في تحديد نمط القيادة السائد لمشرفات رياض الأطفال الذي يعمل علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة وتنمية ذاتها مهنيًا.
- مساهمة البحث في تزويد مشرفات رياض الأطفال بالنمط القيادي الذي يفعل لدي معلمات الروضة من إنتاجهم ورضاهم في مجال العمل برياض الأطفال.
- مساهمة البحث في فتح مجالاً جديداً للكشف عن الايجابيات والسلبيات في السلوك الإداري، وما يرتبط بكل منها من خصائص مميزة وهي نقطة لتحديد أهداف ومحتوي ترشيح مشرفات رياض الأطفال للوظائف القيادية المختلفة بالجهاز الإداري.
- إنه قد يفيد البحث تحديد أنماط السلوك الفعال بين القيادات، لأهمية تأثيره في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف تربوية فعالة، وقد تستخدم أدوات هذا البحث في تحديد نمط القيادة الفعال لتدريب مشرفات رياض الأطفال وتنمية شخصيتهم.
- يكشف هذا البحث عن الفروق بين أنماط القيادة لدي مشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري.

- إن نتائج البحث والمقترحات تكشف عن بعض المشكلات الناتجة عن المظاهر السلبية بالإدارة (التأخير عن العمل - عدم الرضا الوظيفي - الغياب المتكرر - التقاعد المبكر) وبذلك تتخفض فعالية إنتاج المشرفات برياض الأطفال.

حدود البحث:

اقتصر البحث علي الحدود التالية:

- **الحد الأكاديمي:** اقتصر البحث علي أنماط القيادة التربوية لدي مشرفات رياض الأطفال وانعكاساتها علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة.
- **الحد الجغرافي:** تحدد هذا البحث علي مشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والمعلمات بالروضة في (إدارة غرب الرياض، روضة أطفال النخبة) (إدارة حي البديعة بالرياض، روضة براءم السعودية - روضة أجمل بداياتي) (إدارة القويعة بالرياض، روضة غرس الإيمان - روضة عنان الأولي - روضة الرين الثانية - روضة الوسام - روضة الهفوف - الروضة الأولي بحي الجفونية - الروضة الثالثة بحي الربوة - روضة المثناة - روضة عنان الثانية) (إدارة تعليم الرياض، روضة ٦٣) (إدارة الجمعية الخيرية بالرياض، روضة براءم بلقيس) (إدارة حي الشفاء بالرياض، روضة ٨٦ - وروضة النور التعليمي).
- **الحد الزمني:** (اقتصر البحث في عام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م)
- **الحد البشري:** اقتصر البحث علي معلمات الروضة بالمراكز الإدارية بالرياض بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث: تتعدد مصطلحات البحث فتشمل الآتي:

الأنماط القيادية Leding administrative models:

مجموعة من الخصائص والقدرات والإجراءات التي تمارسها مشرفات رياض الأطفال للتأثير في شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص في العمل كقائد تربوي، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم علي العمل بأعلى درجة من

الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية لدي معلمات الروضة. (من تعريف الباحثة).

(سلوك أو حافز خارجي يؤثر في النفس البشرية كدافع كامن).

تطوير الأداء :Improving Performance

هي المهام والنشاطات المخططة والمحددة الأهداف التي تقوم بها معلمات الروضة بالجهاز الإداري.

مشرفات رياض الأطفال Kindergarten Supervisors

هم الأشخاص الذين يتولون الإشراف المباشر علي معلمات الروضة بالجهاز الإداري.

معلمات الروضة Kindergarten teachers

شخصيات تربية تم اختيارهن بعناية بالغة من خلال مجموعة من المعايير الخاصة بالسلمات والخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية المناسبة لمهنة تربية الطفل حيث تعد إعداد تربوي متكامل بكليات رياض الأطفال. (من إعداد الباحثة).

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه المشكلة في إطار الطريقة المسحية، وذلك لجمع بيانات ومعلومات يمكن تصنيفها وتحليلها للاستفادة منها في الوقوف علي كيفية الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال وانعكاسها علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة وسيوضح في إجراءات البحث.

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهمية عن المراحل الأخرى، كما أنها مرحلة متميزة وقائمة بذاتها ولها فلسفتها وأهدافها السلوكية والتعليمية المستمدة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالإمكانات والطاقات لكل رياض الأطفال، ولذلك فالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية، إذ إنه خلال هذه

المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملًا وقد بسطت له الأمور وأتحت له شتي الفرص لكي ينمو نمواً سليماً وتتوسع مداركه وتتصلق مهاراته من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم الجيد التي تقوم به معلمة الروضة.

فمعلمة رياض الأطفال في بداية مشوارها المهني في حاجة إلى من يبصرها ويرشدها وذلك لأنها تمارس عملاً هاماً وتعيش مجتمعاً جديداً عليها، ولهذا فان توجيهها من أهم ما يشغل مشرفات إدارات الروضات والمعنيين برياض الأطفال، ومع التطور الذي شهده الإشراف التربوي أصبح من الضروري وفق للنظرة التكاملية أن يتطور دور مشرفات رياض الأطفال ويحلوا بأنماط قيادية فعالة في تطوير وتحسين العملية التربوية.

مفهوم القيادة: يمكن تعريف القادة "بأنهم أولئك الأفراد الذين حصلوا علي ولاء الآخرين الذين يرغبون في إتباعهم " أما القيادة فقد عرفها بيتش بأنها " عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة " (الحضيبي - ٢٠٠٧ - ٣٦) ولقد عرفت القيادة التربوية تعريفات عديدة فقد عرفها دخلان بأنها "السلوك الذي يمارسه القائد عن قصد ووعي للتأثير علي مرؤوسيه لحثهم علي العمل والإنتاج لتحقيق الأهداف التربوية التي أعدتها الإدارة العليا " - كما عرفت القيادة الإدارية بتعريفات لا تكاد تختلف عن القيادة العامة، فهي تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف محددة في موقف معين. (العرفي وآخرون - ١٩٩٦ - ٨٩)

ومن أجل التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة للمشرفات برياض الأطفال علي حد علم الباحثة، لابد لنا من فهم ثلاثة مصطلحات أساسية ذات علاقة مباشرة بالقيادة هي:

١- القوة، والتي تعني القدرة الكامنة للمشرفات للتأثير علي الآخرين "معلمات الروضة".

٢- التأثير الذي يظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو بغير وعي للتأثير في سلوك شخص آخر واتجاهاته، ووضوح الأهداف.

٣- السلطة التي تعني القوة الناتجة أو الممنوحة من جانب المنظمة والعلاقات مع المجموعة.

وفي ضوء ما تقدم ينظر بعض الباحثين إلى القيادة علي أنها " علم وفن " وفي ضوء هذا المفهوم، تعرف بأنها: فن التأثير في السلوك الإنساني لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بأسلوب أو طريقة تضمن طاعتهم وولاءهم وتعاونهم واحترامهم.

ومن التعريفات السابقة للقيادة التربوية يتضح لدي الباحثة الآتي:

- القيادة هي تأثير متبادل بين القائد "مشرفات" ومن يقوده "معلمات" برياض الأطفال، من أجل توجيه نشاط معين للوصول إلى تحقيق أهداف معلنة مسبقاً ذات فائدة مشتركة.

- هي عملية التأثير الذي تحدثه المشرفات في المعلمات، لإقناعهن وحثهن علي المساهمة الفعالة بجهودهن في أداء النشاط التعاوني.

- القيادة التربوية هي عبارة عن التأثير في المرؤوسين، بواسطة استخدام السلطة الرسمية التي تتمتع بها المشرفات من واقع الإدارة المركزية التي تمثله في النمط الديمقراطي الفعال مع المعلمات برياض الأطفال.

أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في نقاط نذكر بعضها في الآتي:

١- القيادة لا بد منها في الحياة حتى يقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

٢- أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٣- تدعيم السلوك الايجابي والنقليل من السلبيات، وتحقق التفاعل الاجتماعي وتنمي روح الفريق.

٤- السيطرة علي مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.

٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخطة المنظمة.

٦- وضع استراتيجيه راشده في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.
تمتية وتدريب ورعاية الأفراد وإعادة التوازن للحياة. (عباس بله- ٢٠١٨- ٢٤٣).

خصائص القيادة:

- تتمثل الخصائص الرئيسية للقيادة وعناصرها الأساسية في النقاط التالية
(برغوث، ٢٠١٥ . ٥٣).
- ١- الشجاعة الصائبة المبنية على معرفة الذات والفعل والتحكم في النفس والصبر والتحفيز والإلهام.
 - ٢- الإحساس الحقيقي بالعدل والنزاهة لنيل احترام الآخرين، والثبات في اتخاذ القرارات لقيادة الآخرين بنجاح .
 - ٣- دقة الخطط والعمل بثبات على تطبيقها من أجل تحقيق الهدف المشترك بين أفراد الجماعة والتابعين.
 - ٤- النشاط في أداء العديد من المهام والأدوار يمثل شخصية ممتعة ذي زعامة حقيقية تدعو للاحترام من الآخرين .
 - ٥- التعاطف والتفهم مع التنبؤ وفهم حاجاتهم وحل مشكلاتهم.
 - ٦- التحكم في التفاصيل وعدم إغفال صغائر الأمور، والاستعداد لتحمل كامل المسؤولية في الفشل قبل النجاح والاعتراف بالخطأ والوعد بالتغيير.
 - ٧- قيادة المجهود الجماعي وبث روح التعاون في التنبؤ.

هناك مجموعة من الصفات والخبرات الإدارية يجب توافرها في القائد الفعال

وأهمها:

- المقدره علي الإلمام بالأصول والأساسيات والنظريات العلمية الإدارية كعلم وفن وسلوكيات التعامل مع الآخرين، مع الدراية الكاملة بنطاق العمل الإداري بوظائف الإدارة من (تخطيط- وتنفيذ- إدارة صف- تقييم واتخاذ قرارات) مع كفاءة الإلمام بالأساليب العلمية المطورة.
- أن يتوافر لدي القائد الحاسة التربوية العامة والتي تفرض عليه الالتزام بتحقيق الصالح العام وتفضيل هذا الاعتبار عن أية اعتبارات أخرى.

- أن يكون لدى القائد القدرة علي صنع القرارات المناسبة في مختلف المواقف أخذاً في الاعتبار متغيرات المستقبل واتجاهاتها وتقديرها علي أسس علمية متطورة حديثة تحد من احتمالات الخطأ في التقدير، وتحقق اتخاذ القرار الأفضل بأقل درجة من المخاطر وأفضل النتائج.
- أن يتوافر لديه القدرة علي الإلمام بالمتغيرات البيئية المحيطة وما تفرضه من قيود وما تنتجه من زوايا ومنافع ودراسة أثر هذه القيود علي السياسات التربوية سواء كانت هذه المتغيرات اقتصادية، مالية، تكنولوجية ثقافية سياسية قانونية للاستفادة من جوانبها الايجابية لصالح الأداء الإداري التربوي والحد من الآثار السلبية علي كفاءة هذا الأداء.
- القدرة علي الإلمام والتفهم لأبعاد العمليات السلوكية المتعلقة بالتعامل مع التابعين من كفاءة الاتصال، ومراعاة أساسيات دفعهم وتحفيزهم للعمل وإشباع احتياجاتهم ومواجهة مشاكلهم، مع التعامل الايجابي مع الفروض التي نادت بها النظريات الأخرى في الأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. (السيد شريف - ٢٠١٦ - ١٦٢)

نظريات القيادة:

ساهمت نظريات القيادة في تطور الفكر القيادي، كما حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وتعددت العملية الإدارية.

ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة وفيما يلي عرض لبعض تلك النظريات.

النظرية الموقفية: يتقاسم علماء النفس والاجتماع حول هذه النظرية التي تقوم على أساس أن القائد هو وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة وليست السمات التي يتمتعون بها؛ فالقيادة في نظرها وليدة الموقف وترى تصرف القادة في مواقف اللعب المختلفة أهم بكثير من مسألة سماتهم وخصائصهم الشخصية (المنيف، ٢٠١١، ٤٨). وترجع أهمية هذه

النظرية إلى كونها أول نظرية حاولت الجمع بين سمات القائد والمتغيرات الموقفية التي تمر به، حيث قامت بتقسيم القادة إلى مجموعتين، مجموعة يتم تحفيزها من خلال العلاقات مع القرآن وأعضاء السنة، ومجموعة يتم تحفيزها من خلال المهام التي يتم توظيفها في برامج قائمة على اللعب لتنمية وتطوير المهارات القيادية عند الطفل، كما قسمت النظرية المواقف التي يمكن أن تمر بالقائد إلى ثلاث متغيرات أساسية ثنائية، وهي: العلاقات بين القائد والمقود، وطريقة أداء المهمة التي يقوم بها التابع، ومركز القوة الخاص بالقائد (Kanq son Gvulel,1998,78).

نظرية السمات: وتعد هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما نجح في ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن قائدا؛ وتوافرت في شخص ما أن تجعل منه مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف (الخطيب، ٢٠١١، ٧٨).

وقد تركزت معظم نتائجها على أربع سمات أساسية تتصل بمقومات القيادة الناجحة وهي: الذكاء الذي يمكن القائد من فهم كل ما يحيط به ويعطيه القدرة على إيصال أفكاره للتابعين والتأثير فيهم، والنضج الاجتماعي الذي يمكن القائد من تحمل مواجهة كافة الظروف دون الشعور بالإحباط أو الإخفاق ما يستجيبون وتتميز مشاعره نحو الآخرين بإيجابية، ومتابعة الأهداف حتى يتم تحقيقها وغالبا اتجاهااتهم الايجابية نحو العلاقات للدوافع الداخلية أكثر من استجاباتهم للحوافز الخارجية، الإنسانية التي يدركون أن نجاحهم من خلال مساعدة الآخرين لأدائهم وتوجيهاتهم (المنيف، ٢٠١١، ٤٩).

النظرية السلوكية: يختلف مدخل النظرية السلوكية عن مدخل نظرية السمات من حيث تأكيدها على إمكانية تعلم السلوك، بمعنى أن الأفراد الذين يدرسون على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين يعني بالضرورة ملائمتها للمواقف الأخرى، وانطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في مجال القيادة وهي أن

الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة التابع لقائده تتحقق من خلال التشابه المتوازن لحاجاته الذاتية والانفعالية والاجتماعية. (القحطاني، ٢٠٠٨، ٧٨)

نظرية القيادة التبادلية: تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، ويكون التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، والقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات التابعين بطريقة تبادلية، فهو يعمل على تلبية احتياجاتهم مقابل إلزامهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال، ومن مسلمات هذه النظرية تحفيز التابعين عن طريق الثواب والعقاب وإسناد المهام إلى القادرين على تنفيذها من التابعين، ولا بد من التفرقة في معاملة الماهرين من التابعين من غير الماهرين حتى لا يتم إطفاء حماساتهم وطموحاتهم (الخطيب، ٢٠١١، ٦٧).

واستناد البحث الحالي من نظريات القيادة في وضع فقرات أداة الدراسة بما يتناسب مع معلمات ومشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري. وقد اتجه الاهتمام بعد ذلك إلى نماذج السلوك القيادي وهي:

أولاً نموذج ليكرت:

استخدمت (ليكرت ١٩٦٧) مع زملائها الباحثين في جامعة ميتشجان نظرية الأنماط التي تقوم على أساس أن القيادة ما بين أربعة أنماط علي طرفي النقيض الاستبدادي والمشارك، ويقع بينهما العادل والتشاورى. (بريه وآخرون ٢٠٠٢ - المنيف - ٢٠١١، ٧٩)

وتقوم نظرية ليكرت على استخدام النمط الديمقراطي، إذ يري أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه وليس السلطة المعطاة لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رئيسهم. (فهيمى وآخرون - ١٩٩٣ - ٩٨)

ثانياً: نموذج تانينبوم وشميد Tannenbaum and Schimid:

قدم الباحثان تانينبوم وشميد نموذجاً لتحليل سلوك القائد من أجل التغلب على الصعوبات التي يواجهها القائد في استخدام الأسلوب المناسب في اتخاذ القرارات

المهمة، ومدي مشاركة المرؤوسين في تلك القرارات ويحدد النموذجين اتجاهين مختلفين ومتباينين لإمكانيات سلوك القائد التربوي مع المرؤوسين. (البابطين- ٢٠٠٤- ٢٤٤)

يظهر نموذج تانينبوم وشمس أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي وهي:

- الإداري المستبد وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.
- الإداري المساوم، وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
- الإداري المحاور، وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
- الإداري الاستشاري، وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.
- الإداري المحلل: وهو النوع الذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- الإداري الموجه، وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- الإداري التسبيبي، وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة. (عياصره- ٢٠٠٦- ٩٨) واستفاد البحث الحالي من هذا النموذج في وضع أداة الدراسة ومحاورها وأنماطها المختلفة (علي حد علم الباحثة).

ثالثاً: نموذج الشبكة الإدارية The Managerial Grid:

صمم (بليك وموتون) نموذجاً في القيادة يؤكد علي بعدين أساسيين هما العاملون (العلاقات الإنسانية) والعمل (الإنتاج)، وقد أطلق علي هذا النموذج الشبكة لأنه مصمم علي شكل محورين: محور أفقي خاص بالعمل، ومحور عمودي خاص بالعاملين.

وتم تقسيم كل محور إلى تسع درجات، ويمثل الرقم (١) أدنى درجات الاهتمام، والرقم (٩) أعلى درجات الاهتمام، ونتج عن رسم الشبكة خمسة أنماط قيادية هي (أل ناجي - ٢٠٠٥ - ٢١٠):

- النمط القيادي ١/١ وتسمى (الإدارة المهمة) يمثل درجة اهتمام منخفضة بالعاملين والعمل معاً.
- النمط القيادي ١/٩ وتسمى (إدارة السلطة والطاعة) يمثل درجة اهتمام عالية بالعمل ودرجة منخفضة بالعاملين.
- النمط القيادي ٩/٩ وتسمى (الإدارة بروح الفريق) يمثل درجة اهتمام عالية بالعمل والعاملين معاً
- النمط القيادي ٩/١ وتسمى (الإدارة الريفية) يمثل درجة اهتمام عالية بالعاملين ودرجة منخفضة بالعمل.
- النمط القيادي ٥/٥ وتسمى (الإدارة المعتدلة) يمثل درجة اهتمام متوسطة بالعمل والعاملين.

الأنماط القيادية المختلفة:

يتخذ سلوك القادة في تعاملهم مع التابعين عدة أنماط سلوكية، وقد حددت النظريات مجموعة من الأنماط التي يتخذها القائد، وتحدد علاقة القائد بالتابعين، ويعرف النمط القيادي بأنه: "الأسلوب والتصرفات التي يمارسها القائد بين التابعين للتأثير في سلوكهم، وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء (مريم الزهراني، ٢٠١٤، ١٣٤).

يمكن تقسيم الأنماط القيادية على حسب العلاقة بين القائد والتابعين له إلى النواحي التالية:

- **النمط الأوتوقراطي:** (الديكتاتوري) يمكن تعريفها بالقيادة التسلطية، وتقوم هذه القيادة على أساس الاستبداد بالرأي والغموض في التعليمات والأوامر، حيث تستخدم أساليب الفرض والإرهاب والتخويف، وإتباع التعليمات دون مناقشة، كما أن الاتصال بين القائد والتابعين هو اتصال رأسي من أعلى إلى أسفل، إذ ليس من حق التابع إيصال آرائه إلى القائد إلا إذا سمح له القائد، وهذا النمط يعتمد على القيادة السلبية القائمة على استخدام التحفيز السلبي القائم على العقاب والتهديد، ويركز القائد على تحقيق المهام مع عدم الاكتراث بالعبارات الإنسانية (أزهار، ٢٠١٢، ١٦٣).

• النمط الديمقراطي: وهي القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد والمساواة بينهم وتمييزهم، وتقوم على حرية الاختيار والإقناع والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف، كما تعتمد القيادة الديمقراطية على علاقات الإنسان وشراكتهم في حل المشكلات واتخاذ العلاقة بين القائد والتابعين وإمكانات أهله لقيادة المجموعة للقرارات، فالقائد الديمقراطي يعتمد على ما يملكه من قدرات يؤمن بضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وأهدافها ورسم خطته فهو يميل إلى تركيز السلطة في يده، كما يعتمد على توزيع المسؤوليات على الأعضاء (العنبي، ٢٠٠٧، ٨٨).

• ويقوم النمط الديمقراطي على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار أن كل أفراد المجموعة لهم أهمية بالغة في تحقيق أهداف الجماعة، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار والإسهام الفعال في اتخاذ القرارات وتحديد وتنظيم الأهداف (محمد كامل، ٢٠١٤، ٦٧).

• **النمط الفوضوي:** ويتضح في أن القائد يترك للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات سواء الجماعية أو الفردية دون أدنى مسؤولية، ويقوم بإمدادهم بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل، ولا يقوم بأي عمل ولا تصدر عنه أي تعليقات عن عمل العضو، وتنتشر المناقشات الفوضوية ولا تنتهي برأي قاطع سديد.

• **النمط الترسلّي:** وهو النمط الذي يتدخل في مجريات الأمور والتي يؤدي دوراً كبير في تسيير شؤون الجماعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي البناء وتسير وفق ما عليها للأحوال، والتي تؤدي دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات لديهم، وهذا النمط الذي يشجع على الإبداع والابتكار ويولد المشكلات بين أعضاء الجماعة، وتتعدم الرقابة على أداء التابعين وكل فرد ضمن أفراد المجموعة يفعل ما يحلو له دون عليه بحسب ظروف الموقف ومدى الأداء محكوماً بضابط أو موجه، ويكون دور القائد سلبياً في اتفاق أفراد المجموعة على تحقيقها (محمد أبو الفتوح، ٢٠١١، ٨٧).

• **النمط التبادلي:** يمارس القائد فيه عملية التبادل بين تعليمات تنفيذ المهام وأفراد جماعته، فالتابعين يقومون بانجاز المطلوب مقابل مكافأة ومن الذي ينجز يعاقب، كما أن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد الذي يقوم في عملية التبادل مع الآخرين وعلى أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم، فأساس سلوكهم هو التدعيم الشرطي والذي يجعل الأهداف والأدوار المطلوبة لمكافآت والحوافز تجنباً للعقاب وتنفيذ التابعين يقبلون وعود قائدهم والمتفق عليها (Nigro Felix, 1980, 57).

• **النمط التحويلي:** هي إحدى الأنماط القيادية التي تلتزم بالأخلاق والقيم، فالقائد التحويلي يفترض به أن يكون صاحب ضمير إنساني حي، وذو قلب متقن ومدعم بالارتقاء، فالقادة التحويليون هم أولئك القادة الذين وصلوا إلى مستوى متميز من النضج في مفهوم الأخلاقي والمعرفي، كما أن الجاذبية التي تتمتع بها القيادة التحويلية تنطلق من تركيزها على تعظيم هامش حرية الأداء للأفراد، وتؤمن بمواقف الحوار، وتبادل الرأي للوصول إلى التناغم والتوافق، وتتنظر إلى المواقف الحوارية على أنها خطوات فرصة لحل الصراعات والتوصل إلى مدخل للإقناع، وأن يتصف بالشجاعة والدافعية وفقاً لمعايير محسوبة ومدروسة. (الخطيب، ٢٠١١، ٨٩).

فلنمط القيادي أهمية كبيرة في توجيه سلوك التابعين (معلمات رياض الأطفال) نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، والشك أن المهارات القيادية (لدى مشرفات رياض الأطفال) تؤثر في مستوى الأداء العام للمجموعة لكون القائد هو الذي يحرك ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتصرف مشرفات رياض الأطفال حسب درجة تأثرهن بالنمط القيادي ومستوى المهارات الذي تتمتع بها، والذي ينبثق عنه تغذية راجعة يستفيد منها معلمات رياض الأطفال في تحسين قراراتهن ومستقبلهن (علي حد علم الباحثة).

المحور الثاني: مهام مشرفات الجهاز الإداري برياض الأطفال في تطبيق المجالات المختلفة:

إن مراحل الإشراف التربوي وأشكاله تطورت بتطور المبادئ والأفكار التربوية فبدلاً من تصيد أخطاء المعلمات أصبحت غايتها تحسين التعليم والتعلم في رياض

الأطفال من خلال زيارة المعلمات في الروضات ومعرفة نقاط القوة والضعف عندهن وتقديم التغذية الراجعة لهن ومن ثم أصبح مفهوم الإشراف أوسع وأشمل من قبل المشرفات ليشمل تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره والتي تتمثل في تطوير المناهج والأداء المهني للمعلمات.

ومع تطور مفهوم الإشراف التربوي من قبل مشرفات رياض الأطفال ازدادت وتنوعت المهام التي يجب أن يقمن بها وهي:

- الإشراف علي الموقف التعليمي وتنظيمه.
 - الإشراف علي النمو المهني للمعلمات والإشراف علي طرق التعليم وأساليبه.
 - الاهتمام بالمعلمة المبتدئة في التدريس وتقييم العملية التعليمية.
- ويتضمن عمل مشرفات الروضات مهام عدة تتخلص في هذه المجالات وهي:

التخطيط Planning:

فهو مهارة تساعد المشرفة علي بناء هيكل عملها بصفة عامة وبخاصة المواقف التعليمية، فمن خلال التخطيط تأتي سائر الخطوات، فالتخطيط الناجح يحتاج إلى تحديد سابق للغايات والأهداف والطرق والوسائل وأساليب العمل، وجميعها تعتمد علي عوامل مثل المحتوي- الزمن المتاح- مستوي المعلمات- مستوي الأطفال- الإمكانيات المتاحة، ولاشك أن الاهتمام المتزايد بالتخطيط من قبل المشرفات يتطلب وعياً واضحاً بالمحكات المحددة التي تحتاج إلى مراعاتها في أي عملية تخطيط.

كما أن التخطيط الجيد- من قبل المشرفات برياض الأطفال- يتيح لجميع المعلمات خبرات تعليمية مشتركة ومقننة، وفي الوقت نفسه تفي هذه الخبرات بحاجات المعلمات، وهذا يتطلب قدراً كبيراً وملحوظاً في التخطيط المتميز لمرحلة رياض الأطفال، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال أن تخطط المشرفة، بحيث تقوم كل معلمة بنفس المهمة أو العمل مع مراعاة توقع الحصول علي اختلاف في نوعية النتائج وكمها من قبل المعلمات، كما يمكن أن يتحقق التمايز من خلال حجم المساعدة التي تعطيها المشرفة لكل معلمة في الموقف التعليمي، ويمكن أن يتحقق التمايز من خلال نوع أساليب العمل التي تستخدمها المشرفة في الموقف التعليمي لتلاءم قدرات المعلمات علي اختلافهم (جابر عبد الحميد، ٢٠٠٠، ١٣٢).

• **التنظيم والتنفيذ:** هي مهارة تساعد المشرفة في وضع الأهداف، واتخاذ القرار، وتنمية فاعلية المعلمات، وإجراء عملية الاتصال بينها وبين المعلمات وبين الأطفال أنفسهم وإدارة الوقت ففي ظل المفهوم الحديث لتربية الأطفال وتعليمهم في مرحلة رياض الأطفال، حيث يتطلب من مشرفات رياض الأطفال هذه المرحلة الإقلال من استخدام أساليب الإشراف المباشر، واستخدام أساليب الإشراف غير المباشر من خلال تنظيم البيئة التعليمية وبرنامج العمل.

فمن مهارات التنظيم والتنفيذ التي تحتاج المشرفات إلى إتقانها مهارة تنظيم الخبرات التعليمية بهذه المرحلة وترجمة محتوى المنهج إلى برنامج يتكون من مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تجري من خلال المعلمة، كما لا بد من مراعاة الظروف الفيزيائية والنفسية- لما لها من دور فعال ومؤثر في إكساب المعلمات والأطفال كثيراً من المعلومات والاتجاهات والمهارات.

• **إدارة الصف والتوجيه والتحفيز:** هي عمليات مترابطة تبدأ بالتدريب (الإعداد من قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة) للعناصر الراغبة في المهنة علي أساس ومبادئ العمل التربوي من نظريات ومهارات وكفايات، وتشمل كذلك عملية التوجيه المستمر للمعلمات المبتدئات والقدامى في مجالات رئيسية هي: (الأنشطة المقدمة- الأساليب والطرق والوسائل- الجوانب النفسية والتربوية- الحافز أو إثارة الدوافع للعمل). (شقق والناشف، ١٩٩٦، ١٧٥).

• **التقييم والمتابعة:** يشكل الوظيفة الإدارية الخامسة لمشرفة رياض الأطفال ويهدف إلى التحليل الناقد لوظيفتي التخطيط والتنظيم والتنفيذ وإدارة الصف، ومن ثم تحديد مدي تحقيق الأهداف ومدى التقدم في نمو الأطفال والمعلمات وكما يهدف التقييم إلى التحقيق إلى مدي مناسبة الإجراءات وأساليب العمل- التي تخططها وتطبقها المعلمة- مع الأطفال، وأيضاً يهدف التقييم إلى تحديد مدي مناسبة أدوات الملاحظة والقياس التي تستخدمها المعلمة في أثناء المواقف التعليمية.

كما يشير بعض التربويين إلى أن المشرفات برياض الأطفال يمكنهن - من خلال إجراء عملية التقييم - التحقق من مدي نجاحهن في تحقيق ما خططن من مواقف، وما قمن به، وما أدينه في الواقع الميداني، وأن هذا التقييم يساعدهن علي أن يقررن أن كانت هناك نقاط معينة في حاجة إلى أن يعاد التأكيد عليها في مواقف تعليمية لاحقة (دواني، ٢٠٠٣، ١٢٨).

وتهدف مشرفات رياض الأطفال إلى مساعدة المعلمات علي النمو المهني وتحسين أداء المعلمات، فالمشرفة تقيم الكفاءة الإنتاجية للمعلمات عن طريق التقدم العملي والأخلاقي الذي يحرزه الطفل نتيجة التحاقه برياض الأطفال، لذا يفترض أن تقوم المشرفة بممارسة مهامها الفنية للتغلب علي المشكلات التي قد تواجه المعلمات في المنهاج وطرق التدريب والوسائل التعليمية، كما أنه لا بد أنه تتميز المشرفة في ممارسة مهامها الفنية بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرفات والمعلمات برياض الأطفال من أجل تحسين وتطوير نوعية التعلم وجودته.

الإطار الميداني للدراسة ويتضمن:

أولاً: منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري بوزارة التربية والتعليم وانعكاسها علي تفعيل وتطوير أداء المعلمات بالروضة موضوع الدراسة، ويفسر ويقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة، وهذا المنهج ينفذ من الحاضر إلى دراسة الماضي لهذا الموضوع دون الاستغراق فيه لآخذ العظة والعبرة، ثم تبصير الحاضر لتشخيص جوانب القوة والقصور فيه، ثم ينفذ إلى المستقبل ومتطلباته وإمكانياته، ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أمر موضوع الدراسة في المراحل التالية.

ثانياً: أدوات الدراسة والعينة المستخدمة:

بعد الاطلاع علي بعض الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وجدت الباحثة أداة مناسبة جداً لموضوع الدراسة وهي الاستبانة المعدة من قبل (كفاية يوسف أبو عيده) لملائمتها لهدف البحث مع إجراء بعض التعديلات

الطيفة عليها، وتعديلها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية، كتعديلات في صياغة العبارات.

ومن أجل التأكد من صدق الأداة ثم عرضها علي مجموعة من المحكمين الأساتذة والأساتذة المساعدين المتخصصين بالعلوم التربوية بجامعة القاهرة وجامعة الإسكندرية وجامعة المنصورة وجامعة المنيا بكليات التربية للطفولة المبكرة بجمهورية مصر العربية، البالغ عددهم (١١) محكم.

واستخدم معيار ليكرت الخماسي في قياس الإجابات عن فقرات الاستبانة في أربع مجالات أساسية وهي (مجال التخطيط- مجال التنفيذ- مجال إدارة الصف- مجال التقييم) وتنحصر الإجابات المستخدمة علي عبارات هذه المجالات كالتالي: (٥ بدرجة كبيرة جداً- ٤ بدرجة كبيرة- ٣ بدرجة متوسطة- ٢ بدرجة قليلة- ١ بدرجة قليلة جداً).

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول: يتكون من ثلاث فقرات من الأسئلة الديمغرافية وهي نوع الإدارة بالجهاز الإداري بوزارة التربية والتعليم، العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠- ٤٠ سنة، أكبر من ٤٥ سنة)، الخبرة (من ١- ٥ سنوات، ٦- ١٠ سنوات، من ١١ سنة فأكثر)، التخصص (رياض أطفال، تخصصات فنية، تخصص إدارة عامة).

القسم الثاني:

يتكون من أربع مجالات لكل مجال يتكون من (١٣) فقرة تقيس أنماط القيادة لمعلمات رياض أطفال لما تم اكتسابه في أدائهم من المشرقات التربويات.

عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية للمعلمات والمشرقات بالروضات المختلفة.

واشتملت عينة الدراسة علي (٦٥) معلمة ومشرفة بالإدارات المختلفة بالرياض بالملكة العربية السعودية، كما يتضح بجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

يبين توزيع عينة الدراسة

م	الإدارات	الروضات	عدد المعلمات
١	إدارة غرب الرياض	• روضة أطفال النخبة	٦
٢	إدارة حي البديعة بالرياض	• روضة براعم السعودية • روضة أجمل بداياتي	٥ ٤
٣	إدارة محافظة القويعة	• روضة غرس الإيمان • الروضة الأولى بحي الجوفنية • الروضة الثالثة بحي الربوة	٣ ٣ ٤
٤	إدارة تعليم الرياض	• روضة ٦٣	٦
٥	إدارة الجمعية الخيرية بالرياض	• روضة براعم بلقيس	٦
٦	إدارة حي الشفاء بالرياض	• روضة ٨٦ • روضة النور التعليمي	٥ ٦
٧	إدارة القويعة مركز الرين	• روضة عنان الأولى • روضة الرين الثانية • روضة الوسام • روضة الهفوف • روضة المثناه • روضة عنان الثانية	٣ ٢ ٣ ٢ ٤ ٣
٦٥	المجموع		

مجلة العلوم والتربية - المصحح الأرم - ونز - الجزء الرابع - السنة الحادية عشرة - أكتوبر ٢٠١٩

صدق وثبات الإدارة:

صدق أداة الدراسة (تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الآتي):

الصدق الظاهري للأداة: تم من خلال التعرف علي مدي صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها علي مجموعة من المحكمين الأساتذة والأساتذة المساعدين المتخصصين بالعلوم التربوية بجامعة القاهرة وجامعة الإسكندرية وجامعة المنصورة وجامعة المنيا بكليات التربية للطفولة المبكرة بجمهورية مصر العربية، البالغ عددهم (١١) محكم، وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بإعداد أداة الاستبيان بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدي ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٢) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة (a) cronbach,sAlph.

جدول رقم (٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاو الاستبانة
,٧٦٣	١٣	المجال الأول
,٨٧٤٢	١٣	المجال الثاني
,٨٥٤٣	١٣	المجال الثالث
,٧٦٤٧	١٣	المجال الرابع
,٨٦٤٢	٥٢	الثبات العام

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٨٦٤٢)، وهذا يدل علي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical Package For social science). بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون weighted Mean (المرجح) وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة علي كل عبارة من عبارات متغيرات

الدراسة الأساسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- المتوسط الحسابي mean وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري standard Deviation للتعرف علي مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل مجال من المجالات الأربعة عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المجالات الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

تحليل نتائج الدراسة:

١- وصف أفراد الدراسة:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الإدارة

النسبة	التكرار	الإدارة
٢٣,٩	٦	إدارة غرب الرياض
٨٤,١٣	٩	إدارة حي البديعة بالرياض
٣٨,١٥	١٠	إدارة محافظة القويعة
٢٣,٩	٦	إدارة تعليم الرياض
٢٣,٩	٦	إدارة الجمعية الخيرية بالرياض
٩٣,١٦	١١	إدارة حي الشفاء بالرياض
١٦,٢٦	١٧	إدارة القويعة مركز الرين
%١٠٠	٦٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٧) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (١٦,٢٦%) من إجمالي أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة مركز الرين، وهم الفئة الأكثر من أفراد

الدراسة، بينما (١١) منهم يمثلون بنسبة (٩٣,١٦%) من إجمالي أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة حي الشفاء بالرياض، مقابل (١٠) منهم يمثلون بنسبة (٣٨,١٥%) من إجمالي أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة محافظة القويعية، و (٩) منهم يمثلون بنسبة (٨٤,١٣%) من إجمالي أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة حي البديعة بالرياض، و (٦) منهم يمثلون بنسبة (٢٣,٩%) من إجمالي أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة غرب الرياض، و (٦) منهم يمثلون بنسبة (٢٣,٩%) من إجمال أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة تعليم الرياض، و (٦) منهم يمثلون بنسبة (٢٣,٩%) من إجمال أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة الجمعية الخيرية بالرياض.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٤٦	٧٦,٧٠
من ٣٠ - ٤٥ سنة	١٢	٤٧,١٨
أكبر من ٤٥ سنة	٧	٧٧,١٠
المجموع	٦٥	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (٤٦) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٧٦,٧٠%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٢) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٤٧,١٨%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم من ٣٠ - ٤٥ سنة، مقابل (٧) منهم يمثلون بنسبة (٧٧,١٠%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أكبر من ٤٥ سنة.

جدول رقم (٥)

يبين أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
من ١ - ٥ سنوات	٣٤	٣٠,٥٢
من ٦ - ١٠ سنوات	١٧	١٥,٢٦
من ١١ سنة فأكثر	١٤	٥٥,٢١
المجموع	٦٥	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (٣٤) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٣٠,٥٢%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم من ١ - ٥ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٧) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (١٥,٢٦%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم من ٦ - ١٠ سنوات، مقابل (١٤) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٥٥,٢١%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم من ١١ سنة فأكثر .

جدول رقم (٦)

يبين أفراد الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
٤٠	٢٦	رياض أطفال
٦٢,٤٤	٢٩	تخصصات فنية
٣٨,١٥	١٠	إدارة عامة
%١٠٠	٦٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢٩) من أفراد الدراسة يمثلون بسبة (٦٢,٤٤%) من إجمالي أفراد الدراسة تخصصاتهم تخصصات فنية مختلفة أي ليسوا تخصص رياض أطفال وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٢٦) من أفراد الدراسة يمثلون بسبة (٤٠%) من إجمالي أفراد الدراسة تخصص رياض أطفال، مقابل (١٠) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٣٨,١٥%) من إجمالي أفراد الدراسة تخصص إدارة عامة.

٢ - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة: ما هي الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري برياض الأطفال وانعكاساته علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة وهي (النمط الديمقراطي - النمط المتساهل - النمط الفوضوي - النمط الدكتاتوري) وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول وهو مجال التخطيط، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي وهي:

جدول رقم (٧)

يبين استجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الأول (التخطيط)

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة جدا		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة جدا		الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت		
١	تساعدني المشرفة في تحديد الأولويات بالرؤية حسب الحاجات	٢٠	١٣	٢١.٥	٣٤	٥٢.٣	٤	٠.٨٨	٤
٢	تحثني المشرفة علي عدم تبني منهج محدد لطفل ما قبل المدرسة.	٣٢.٣	٢١	٢١.٥	٢٠	٣٠.٧	٩	١.١١	٣
٣	تشاركني المشرفة في تحديد المهام عند التخطيط لعلمي بالرؤية.	٣٢.٣	٢١	١٨.٤	٢	٣٠.٧	٣٠	١.٣٥	٨
٤	توجهني المشرفة الي بعض الوسائل التي تساعدني في إشباع الحاجات الشخصية للأطفال.	٤٤.٦	٢٩	٢٠	١٦	٢٤.٦	٦	١.١٠	١
٥	توفر المشرفة المناخ التربوي السليم في الإدارة العامة للقيام بالمهام والأعمال المطلوبة منها.	١.٥	١	٢١.٥	٤٤	٦٧.٦	٦	٠.٥٩	٩
٦	تساعدني المشرفة في التطبيق العملي للأنشطة والبرامج الخاصة بالأطفال.	٠	٠	٢٣.٠٧	٩	١٣.٨	٣٧	٠.٩١	١٢
٧	تحثني المشرفة علي التعاون والاحترام المتبادل مع زميلاتي	٩.٢	٦	٢٩.٢	٣٥	٥٣.٨	٤	٠.٨٠	٦
٨	توجهني المشرفة نحو اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للتفاعل مع الأطفال.	٩.٢	٦	٢٣.٠٧	٧	١٠.٧	٢٧	١.٢٤	١١
٩	تتخذني المشرفة عن دورها في التوجيه والإرشاد في الاجتماعات.	٤٧.٦	٣١	١٦.٩	١١	٢١.٥	٩	١.٣٩	٢
١٠	تتابع المشرفة آلية تنفيذ خطتي السنوية باهتمام.	٩.٢	٦	٢٩.٢	٣٤	٥٢.٣	٤	٠.٧٨	٧
١١	تشاركني المشرفة في تحديد الأنشطة التعليمية وفقا للفروق الفردية.	٢٠	١٣	٩.٢	٦	٩.٢	٦	١.٦٨	١٣
١٢	توجهني المشرفة عند صياغة الأهداف المسلوكية المناسبة للأطفال.	١.٥	١	٦٧.٦	٤٤	٠	٠	٠.٩٤	٥
١٣	ترشدني المشرفة لاستثمار الألعاب التربوية والتأهيلية.	٢٣.٧	١٥	١.٥	١	٢٩.٢	٣٠	١.١٩	١٠

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات
أفراد الدراسة تجاه العبارات الخاصة بمجال التخطيط تراوحت بين (٣,٩٦) و(٢,٢٧)

لجميع استجابات أفراد الدراسة وهذا يعني توافر مفردات هذا المجال متحققة بنسب متفاوتة، فمنها موافقون بدرجات مرتفعة.

كما في العبارات التالية:

- تساعدني المشرفة في تحديد الأولويات بالروضة حسب الحاجات.
- تحثني المشرفة علي عدم تبني منهج محدد لطفل ما قبل المدرسة.
- توجهني المشرفة إلى بعض الوسائل التي تساعدني في إشباع الحاجات الشخصية للأطفال.
- تتخلى المشرفة عن دورها في التوجيه والإرشاد في الاجتماعات.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والدكتاتوري بأعلى نسب في بعض الإدارات.

وهذا يتفق مع دراسة مغازي ٢٠٠٩ م التي تطرقت لأنماط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه أيضاً يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الأول (التخطيط).

كما في العبارات التالية:

- تساعدني المشرفة في التطبيق الفعلي للأنشطة والبرامج الخاصة بالأطفال.
- توجهني المشرفة نحو اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للنشاط مع الأطفال.
- تشاركني المشرفة في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.
- ترشدني المشرفة لاستثمار الألعاب التربوية وإنتاجها.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة عبد الناصر وآخرون ٢٠٠٩ م التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة. المجال الثاني وهو مجال التنفيذ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي وهي:

جدول رقم (٨)

بيين استجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثاني (التنفيذ)

م	العبرة	موافقة بدرجة كبيرة جدا		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة		موافقة بدرجة قليلة جدا		الاحتراف المعياري	الرتبة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١	تساعدني المشرفة في اجراء بحوث اجرائية حول مشكلات التدريس.	١١	١٦.٩	١٢	١٨.٤	١٠	١٥.٣	٢٨	٤٣.٧	٤	٦.١	٢.٠	١.٢	٩
٢	ترشدني المشرفة لاستخدام مثيرات تعليمية ملائمة للنشاط	١٥	٢٣.١	١١	١٦.٩	٢٩	٤٤.٦	٧	١٠.٧	٣	٤.٦	٣.٤	١.١	٧
٣	تهتم المشرفة بطريقة العمل أكثر من اهتمامها بحاجات الأطفال.	٣٠	٤٦.١	١٥	٢٣.١	٩	١٣.٨	١١	١٦.٩	٠	٠	٣.٩	١.٣	١
٤	قلة تأثير المشرفات علي الأطفال.	٣٢	٤٩.٢	٠	٠	١٦	٢٤.٦	٧	١٠.٧	١٠	١٥.٣	٣.٥	١.٥	٥
٥	تحرص المشرفة علي أن تعمل مع الأطفال بأقصى طاقاتها	٢٧	٤١.٥	٩	١٣.٨	١٦	٢٤.٦	١٢	١٨.٤	١	١.٥	٣.٧	١.٢	٣
٦	ترشدني المشرفة الي كيفية توظيف الوسائل التعليمية في غرفة النشاط.	٩	١٣.٨	١٢	١٨.٤	١١	١٦.٩	٢٨	٤٣.١	٥	٧.٦	٢.٨	١.٢	١٠
٧	تدعم المشرفة مقدراتي علي التواصل الايجابي مع الأطفال.	١٠	١٥.٣	١١	١٦.٩	١١	١٦.٩	٣٣	٥٠.٧	٠	٠	٢.٩	١.١٤	٨
٨	توضح لي المشرفة الدور الذي يجب القيام به في تنفيذ الأنشطة مع الأطفال.	١٧	٢٦.١	٨	١٢.٣	٠	٠	٨	١٢.٣	٣٢	٢٩.٢	٢.٥	١.٧	١١
٩	ترشدني المشرفة الي استخدام أنماط التفاعل الصفي المناسب.	٣٥	٥٣.٨	٦	٩.٢	١	١.٥	١٣	٢٠	١٠	١٥.٣	٣.٦	١.٦	٤
١٠	تتيح لي المشرفة الحرية في تنفيذ المهام الموكلة دون رقابة.	٢٨	٤٣.١	١٢	١٨.٤	١٤	٢١.٥	١	١.٥	١٠	١٥.٣	٣.٧	١.٤	٢
١١	تحتني المشرفة علي استعمال الأجهزة التعليمية المتوفرة.	٣١	٤٧.٦	١	١.٥	١٢	١٨.٤	١٢	١٨.٤	٩	١٣.٨	٣.٥	١.٥	٦

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة جدا		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة		موافقة بدرجة قليلة جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١٢	تشجعتي المشرفة علي تفعيل التعليم التعاوني.	٣.١	٢	١٣	٢٠	١١	١٦.٩	٣١	٤٧.٦	٨	١٢.٣	٢.٥	١٠٠٤	١٢
١٣	تساعدني المشرفة في تصميم دروس نموذجية للأطفال.	٧.٦	٥	٠	٠	١٧	٢٦.١	٣٥	٥٣.٨	٨	١٢.٣	٢.٣	٠.٩٧	١٣

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات الخاصة بمجال التنفيذ تراوحت بين (٣,٩) و (٢,٣) لجميع استجابات أفراد الدراسة وهذا يعني توافر مفردات هذا المجال متحققة بنسب متفاوتة، فمنها موافقون بدرجات مرتفعة.

كما في العبارات التالية:

- تهتم المشرفة بطريقة العمل أكثر من اهتمامها بحاجات الأطفال.
- تحرص المشرفة علي أن تعمل مع الأطفال بأقصى طاقاتها.
- ترشدني المشرفة إلي استخدام أنماط التفاعل الصفي المناسب.
- تتيح لي المشرفة الحرية في تنفيذ المهام الموكلة دون رقابة.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والدكتاتوري بأعلى نسب في بعض الإدارات وهذا يتفق مع دراسة كفاية أبو عبيدة ٢٠٠٥م التي تطرقت الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها علي تفعيل أداء العاملين.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه أيضاً يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الثاني (التنفيذ) كما في العبارات التالية:

- ترشدني المشرفة إلى كيفية توظيف الوسائل التعليمية في غرفة النشاط. -
- توضح لي المشرفة الدور الذي يجب القيام به في تنفيذ الأنشطة مع الأطفال. -
- تشجعتي المشرفة علي تفعيل التعليم التعاوني.
- تساعدني المشرفة في تصميم دروس نموذجية للأطفال. -

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة يوسف الشبل ١٩٩٩م التي هدفت إلى التعرف علي علاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوي الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية الحديثة.

المجال الثالث وهو مجال إدارة الصف، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي وهي:

جدول رقم (٩)

يبين استجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الثالث (إدارة الصف)

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة جداً		موافقة بدرجة كبيرة		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة		موافقة بدرجة قليلة جداً		الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١	تساعدني المشرفة علي تحديد المواقع المناسبة للأنشطة علي الانترنت.	٢٩.٢	١٢	١٨.٤	٣٥	٥٣.٨	٠	٠	٩	١٣.٨	٣.٢٢	٠.٨٨	٧
٢	أنفذ طلبات المشرفات الشخصية.	٥٢.٣	٤	٦.١	١٠	١٥.٣	١٧	٢٦.١	٠	٠	٣.٨٤	١.٣	٢
٣	تترك لي المشرفة حرية التعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل.	١٦.٩	١١	٤٠	٢٦	١٦.٩	١٧	٢٦.١	٠	٠	٣.٤٧	١.١	٥
٤	تتعامل المشرفة بعدالة وموضوعية معنا من أجل الأطفال.	١٢.٣	٨	١٦.٩	١١	١٠.٧	٣٨	٥٨.٤	١	١.٥	٣.١	٢.٧	٩
٥	تحتفي المشرفة علي استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.	٢١.٥	١٠	١٥.٣	٣٧	٥٦.٩	٢	٣.٠٧	٢	٣.٠٧	٣.٤٩	٠.٩٧	٤
٦	تتبع المشرفة أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعتنا مع الأطفال.	٤٣.٠٧	٦	٩.٢	١٣	٢.٠	٣	٤.٦	١٥	٢٣.٠٧	٣.٤٤	١.٦	٦
٧	توجهني المشرفة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.	١٣.٨	٩	١٦.٩	١١	١٥	٢٣.٠٧	٣.٠	٣٠	٤٦.١	٢.٩٨	١.٠٩	١٠
٨	تتجاهل المشرفة ظروفنا ولا تولي العلاقات الانسانية اي اعتبار.	٥٠.٦	٣٣	١٠.٧	٧	١٥	٢٣.٠٧	١٠	١٥.٣	٠	٣.٩٦	١.١٧	١

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة جدا		موافقة بدرجة كبيرة		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة		الانحراف المعياري	الرتبة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
٩	تساعدني المشرفة علي غرس قيمة الانضباط الذي لدي الأطفال.	١٢	١٨.٤	١٤	٢١.٥	٢٩	٤٤.٦	٢	٣.٠٧	٨	١٢.٣	٣.٣٠	١.١٨	٨
١٠	أتصرف مع الأطفال دون استشارة المشرفات.	٢٨	٤٣.٠٧	٧	١٠.٧	١٤	٢١.٥	١٥	٢٣.٠٧	١	١.٥	٣.٧٠	١.٢٨	٣
١١	تشجعي المشرفة علي استخدام التعزيز الإيجابي والسلي.	٣	٤.٦	٧	١٠.٧	٢٥	٣٨.٤	٣٠	٤٦.١	٠	٠	٢.٧٣	٠.٨٣	١١
١٢	تحثني المشرفة علي لاهتمام بسجلات الأطفال.	٦	٩.٢	١٣	٢٠	١١	١٦.٩	٠	٠	٣٥	٥٣.٨	٢.٣٠	١.٥٠	١٣
١٣	تحثني المشرفة علي متابعة حضور الأطفال وغيابهم.	١١	١٦.٩	٩	١٣.٨	١٧	٢٦.١	١	١.٥	٢٧	٤١.٥	٢.٦٣	١.٥٤	١٢

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات الخاصة بمجال إدارة الصف تراوحت بين (٣,٩٦) و (٣,٠٢) لجميع استجابات أفراد الدراسة وهذا يعني توافر مفردات هذا المجال متحققة بنسب متفاوتة، فمنها موافقون بدرجات مرتفعة.

كما في العبارات التالية:

- أنفذ طلبات المشرفات الشخصية.
- تحثني المشرفة علي استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.
- تتجاهل المشرفة ظروفنا ولا تولي العلاقات الإنسانية أي اعتبار.
- أتصرف مع الأطفال دون استشارة المشرفات.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والدكتاتوري بأعلى نسب في بعض الإدارات وهذا يتفق مع دراسة عبد الصمد الأغيري ١٩٩٧م التي تطرقت لأنماط القيادة السائدة لدي عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه أيضاً يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الثالث (إدارة الصف).

كما في العبارات التالية:

- توجهني المشرفة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.
- تشجعتني المشرفة علي استخدام التعزيز الايجابي والسلبى.
- تحثني المشرفة علي الاهتمام بسجلات الأطفال.
- تحثني المشرفة علي متابعة حضور الأطفال وغيابهم.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية وهذا يتفق مع دراسة شرف وبدوي والسبوق ٢٠١١م التي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي بجامعة المنوفية.

المجال الرابع وهو مجال التقييم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي وهي:

جدول رقم (١٠)

يبين استجابات أفراد الدراسة علي عبارات المجال الرابع (التقييم)

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة جداً		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة		موافقة بدرجة قليلة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	رشدني المشرفة الي تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي.	١٠.٧	١١	١٦.٩	١٥	٢٣.٧	٢٨	٤٣.٠٧	٤	٦.١	٢.٨٣	١١
٢	تستخدم المشرفة العبارات الطيبة في حوارها.	٢٦.١	٨	١٢.٣	١١	١٦.٩	٢٨	٤٣.٢٨	١	١.٥	٣.١٨	١٠
٣	تزودني المشرفة بنماذج حديثة للتقييم الذاتي.	٤٦.١	٩	١٣.٨	١٢	١٨.٤	١٤	٢١.٥	٠	٠	٣.٨٤	٥
٤	تضع المشرفات اقتراحات تربوية موضع التنفيذ	٤٤.٦	١٠	١٥.٣	٧	١٠.٧	١٩	٢٩.٢	٠	٠	٣.٧٥	٦
٥	تشجعتني المشرفة علي ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية.	٣.٠٧	٢	١٥.٣	١٠	٢١.٥	١٤	٤٤.٦	٢٩	١٠	٢.٤٦	١٢
٦	تتخذ المشرفة بعض الأطفال قنوات لنقل أسرار أصدقائهم.	٤٧.٦	٨	١٢.٣	١٥	٢٣.٧	١١	١٦.٩	٠	٠	٣.٩٠	٣
٧	ترشدني المشرفة الي أساليب تنمية المواهب عند الأطفال.	١٨.٤	٦	٩.٢	٣٩	٦.٠	١	١.٥	٧	٧	٢.٢٣	٩

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة جدا		موافقة بدرجة كبيرة		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة قليلة		موافقة بدرجة قليلة جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%		%		%		%		%				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
٨	تساعدني المشرفة في بناء خطط علاجية للأطفال.	١٤	٢١.٥	١١	١٦.٩	٣٤	٥٢.٣	٠	٠	٠	٠	٣.٤١	١.١١	٨
٩	تزودني المشرفة بتغذية راجعة واضحة بشكل مستمر للأطفال.	١٢	١٨.٤	١٢	١٨.٤	٣٤	٥٢.٣	٧	١٠.٧	٠	٠	٤.٢١	٦.٤٦	١
١٠	تشاركني المشرفة في عملية تقييم الأنشطة.	٣٠	٤٦.١	١٢	١٨.٤	١٥	٢٣.٠٧	٠	٠	٨	١٢.٣	٣.٨٦	١.٣٤	٤
١١	تكسبني المشرفة مهارة توجيه الأسئلة والإجابة داخل الصف.	٣٢	٤٩.٢	١٢	١٨.٤	٧	١٠.٧	٠	٠	١٤	٢١.٥	٣.٧٣	١.٥٨	٧
١٢	تساعدني المشرفة في تصميم أدوات تقييم فردي مع الأطفال.	٣١	٤٧.٦	١٤	٢١.٥	١٨	٢٧.٦	٢	٣.٠٧	٠	٠	٤.١٣	٠.٩٣	٢
١٣	تعمل المشرفة علي تحري الموضوعية في تقييم المعلمات.	١٣	٢٠	٠	٠	١٦	٢٤.٦	٧	١٠.٧	٢٩	٤٤.٦	٢.٤٠	١.٥٣	١٣

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات الخاصة بمجال التقييم تراوحت بين (٤,٢١) و (٢,٤٠) لجميع الاستجابات **عبد الرحمن عطية كامل** وهذا يعني توافر مفردات هذا المجال متحققة بنسب متفاوتة، فمنها موافقون بدرجات مرتفعة كما في العبارات التالية:

- تتخذ المشرفة بعض الأطفال قنوات لنقل أسرار أصدقائهم.
- تشاركني المشرفة في عملية تقييم الأنشطة.
- تزودني المشرفة بتغذية راجعة واضحة بشكل مستمر للأطفال.
- تساعدني المشرفة في تصميم أدوات تقييم فردي مع الأطفال.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والدكتاتوري بأعلى نسب في بعض الإدارات وهذا يتفق مع دراسة عبد الرحمن ٢٠٠٥ م التي هدفت إلى التعرف علي السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرارات في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدي القياديين التربويين.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه أيضاً يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الرابع (التقييم) كما في العبارات التالية:

- ترشدني المشرفة إلى تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي.
- تستخدم المشرفة العبارات الطيبة في حوارها.
- تشجعني المشرفة علي ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية.
- تعمل المشرفة علي تحري الموضوعية في تقييم المعلمات.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية، وهذا يتفق مع دراسة السلمي ٢٠١٢م التي هدفت إلى التعرف علي القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

أهم النتائج والتوصيات:

١ - وصف أفراد الدراسة:

- أن (١٧) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٢٦.١٦%) من إجمالي أفراد الدراسة مسمي إدارتهم إدارة مركز الرين، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٤٦) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٧٠.٧٦%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٣٤) من أفراد الدراسة يمثلون بنسبة (٥٢.٣٠%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم من ١ - ٥ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٢٩) من أفراد الدراسة يمثلون بسبة (٤٤.٦٢%) من إجمالي أفراد الدراسة تخصصاتهم تخصصات فنية مختلفة أي ليسوا تخصص رياض أطفال وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.

٢ - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة: ما هي الأنماط القيادية لمشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري وانعكاساتها علي تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة؟

أ- النمط الديمقراطي

يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الأول

(التخطيط) كما في العبارات التالية:

- تساعدني المشرفة في التطبيق الفعلي للأنشطة والبرامج الخاصة بالأطفال.
- توجهني المشرفة نحو اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للنشاط مع الأطفال.
- تشاركني المشرفة في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.
- ترشدني المشرفة لاستثمار الألعاب التربوية وإنتاجها.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية.

يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الثاني

(التنفيذ) كما في العبارات التالية:

- ترشدني المشرفة إلى كيفية توظيف الوسائل التعليمية في غرفة النشاط. -
- توضح لي المشرفة الدور الذي يجب القيام به في تنفيذ الأنشطة مع الأطفال. -
- تشجعني المشرفة علي تفعيل التعليم التعاوني.
- تساعدني المشرفة في تصميم دروس نموذجية للأطفال.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية.

يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الثالث (إدارة

الصف) كما في العبارات التالية:

- توجهني المشرفة لمراعاة الجلسات الصحيحة للأطفال.
- تشجعني المشرفة علي استخدام التعزيز الايجابي والسلبى.
- تحثني المشرفة علي الاهتمام بسجلات الأطفال.
- تحثني المشرفة علي متابعة حضور الأطفال وغيابهم.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية.

يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات منخفضة علي المجال الرابع (التقييم) كما في العبارات التالية:

- ترشدني المشرفة إلى تسجيل سلوكيات الأطفال في سجل تراكمي.
- تستخدم المشرفة العبارات الطيبة في حوارها.
- تشجعي المشرفة علي ممارسة التقييم الذاتي لأدائي بموضوعية.
- تعمل المشرفة علي تحري الموضوعية في تقييم المعلمات.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة متوسطة ويحدث بدرجة قليلة ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الديمقراطي بأقل النسب في أغلبية الإدارات التعليمية.

ب- النمط الأوتوقراطي والمتساهل والفوضوي

** يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات مرتفعة علي بعض عبارات المجال الأول (التخطيط) كما في العبارات التالية:

- تساعدني المشرفة في تحديد الأولويات بالروضة حسب الحاجات.
- تحتثي المشرفة علي عدم تبني منهج محدد لطفل ما قبل المدرسة.
- توجهني المشرفة إلى بعض الوسائل التي تساعدني في إشباع الحاجات الشخصية للأطفال.

• تتخلي المشرفة عن دورها في التوجيه والإرشاد في الاجتماعات.

وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والأوتوقراطي بأعلى نسب في بعض الإدارات.

** يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات مرتفعة علي بعض عبارات المجال الثاني (التففيذ) كما في العبارات التالية:

- تهتم المشرفة بطريقة العمل أكثر من اهتمامها بحاجات الأطفال.
 - تحرص المشرفة علي أن تعمل مع الأطفال بأقصى طاقاتها.
 - ترشدني المشرفة إلى استخدام أنماط التفاعل الصفي المناسب.
 - تتيح لي المشرفة الحرية في تنفيذ المهام الموكلة دون رقابة.
- وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والأوتوقراطي بأعلى نسب في بعض الإدارات.
- ** يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات مرتفعة علي بعض عبارات المجال الثالث (إدارة الصف) كما في العبارات التالية:
- أنفذ طلبات المشرفات الشخصية.
 - تحثني المشرفة علي استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.
 - تتجاهل المشرفة ظروفنا ولا تولي العلاقات الإنسانية أي اعتبار.
 - أتصرف مع الأطفال دون استشارة المشرفات.
- وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والأوتوقراطي بأعلى نسب في بعض الإدارات.
- يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجات مرتفعة علي بعض عبارات المجال الرابع (التقييم) كما في العبارات التالية:
- تتخذ المشرفة بعض الأطفال قنوات لنقل أسرار أصدقائهم.
 - تشاركني المشرفة في عملية تقييم الأنشطة.
 - تزودني المشرفة بتغذية راجعة واضحة بشكل مستمر للأطفال.
 - تساعدني المشرفة في تصميم أدوات تقييم فردي مع الأطفال.
- وهذه العبارات متفاوتة في تقديراتها بين يحدث بدرجة كبيرة جداً ويحدث بدرجة كبيرة، ويحدث بدرجة قليلة جداً، وهذا يدل علي سيادة النمط الفوضوي والمتساهل والأوتوقراطي بأعلى نسب في بعض الإدارات.

توصيات الدراسة:

- منح معلمات رياض الأطفال الحوافز المناسبة لتعزيز ممارستهم لنمط القيادة الديمقراطية، ومن أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- إجراء تقويم دوري لواقع ممارسة مشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري لنمط القيادة الديمقراطية من خلال توزيع استبيانات علي معلمات الروضة في كل إدارة.
- وضع المعايير والأسس المناسبة لاختيار مشرفات رياض الأطفال التربويين حتى نضمن ارتفاع أداء معلمات الروضة.
- توفير الدورات التدريبية وورش عمل تعمل علي زيادة تمتع مشرفات رياض الأطفال بالجهاز الإداري لنمط القيادة الديمقراطية.
- زيادة العمل علي تعزيز ثقافة القيادة الديمقراطية من خلال البحث في المشكلات التي تحد من ممارسة مشرفات رياض الأطفال لنمط القيادة الديمقراطية ووضع الحلول المناسبة لها.
- تهيئة البيئة المناسبة لتعزيز ممارسة مشرفات رياض الأطفال لنمط القيادة الديمقراطية.
- إصلاح التأهيل والتدريب القيادي الذي يكون علي رأس العمل وفق لبرنامج معد بعناية تحت إشراف تربوي موجه ذي خبرة عالية ومهارة متقنة.

المراجع:

- إبراهيم الخضيري (٢٠٠٧). الكفايات القيادية الضرورية لدي مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى. مكة.
- إبراهيم عبد الله المنيف (٢٠١١). القيادة والإدارة إعداد القيادات الإدارية العربية، مجلة المدير، الرياض.
- أحمد إبراهيم (٢٠٠٩). دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. أصول التربية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- أحمد الخطيب، عادل سالم محمود (٢٠١١). الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، عمان: دار عالم الكتب.
- أزهار عبد القادر سندي (٢٠١٢). إسهام الأسرة في تنمية الشخصية القيادية لدي الطفل من منظور التربية الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة.
- تيسير محمد مغاري (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديرات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- جابر عبد الحميد (٢٠٠٠). مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال، المهارات والتنمية المهنية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حصة الغامدي (٢٠١٦). أساليب التعلم وعلاقتها بتنمية السلوك القيادي لدي الطفل في مرحلة الروضة، رسالة ماجستير الآداب بقسم رياض أطفال، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- رافدة الحريري (٢٠٠٢). نشأة رياض الأطفال. عمان - الأردن: مكتبة الصبيكان.
- رحاب برغوث (٢٠١٥). برنامج مقترح قائم علي استخدام الأنشطة الصفية في تنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدي طفل الروضة، مجلة دراسات الطفولة، العدد ١٨، مجلد ٦٩.
- سالم سعيد القحطاني (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- سعدية يوسف محمد (٢٠١٧). تنمية المهارات القيادية لدي طفل الروضة باستخدام برنامج قائم علي طريقة المشروع، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، العدد ١١.

- السيد عبد القادر شريف (٢٠١٦). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط٨. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صبحي شبعان شرف، ومحمود فوزي أحمد بدوي، ومحمد السويق (٢٠١١). السلوك القيادي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي - دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس ١-٤٦. مجلة البحوث النفسية. مصر. جامعة المنوفية.
- عبد الرحمن سعيدة ماضي (٢٠٠٥). السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرارات في مواجهة بعض المواقف الضاغطة لدي القياديين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- عبد الصمد الأغدي (١٩٩٧). الأنماط القيادية لدي عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العرفي، عبد الله، عباس مهدي (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي، جامعة قار يونس.
- علي أحمد عابصرة (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.
- غيداء الجبالي (٢٠١٨). فعالية برنامج مقترح لتنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدي أطفال الروضة، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم.
- فهد نجيم راجح السلمي (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- فهد هزاع الغامدي (٢٠١٢). درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- قاسم بريه، ناجي الحجام (٢٠٠٢). مفاهيم وأساسيات الإدارة التربوية، جامعة الحديدة، دليل المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم، وزارة المعارف سابقاً، ط١.
- كاطع حمد الله (٢٠١٥م). الخصائص القيادية لدي طفل الروضة وعلاقتها ببعض

- المتغيرات، مجلة كلية التربية للنبات، العدد ١، مجلد ٢٦،
قسم رياض أطفال، جامعة بغداد.
- كفاية أبو عبيدة (٢٠٠٥). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها علي تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- كمال دوراني (٢٠٠٣). الإشراف التربوي مفاهيم - آفاق، ط١، عمان، الأردن.
- محمد أبو الفتوح حامد (٢٠١١). التقييم التربوي بين الواقع والمأمول، الرياض: مكتبة الشقري.
- محمد أحمد، عباس بله (٢٠١٨). مبادئ الإدارة المدرسية، مكتبة المتنبي، الذمام.
- محمد زويد العتيبي العتيبي (٢٠٠٧). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. القاهرة: دار الفجر.
- محمد عبد الله آل ناجي (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط١، فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- محمد كامل داغستان (٢٠١٤). ورشة عمل إدارة الأداء المدرسي في ضوء مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- محمود بارود (٢٠٠٢). المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها، رسالة ماجستير، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمود حسن فهمي (١٩٩٣). تطوير الإدارة المدرسية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- مريم محمد الزهراني (٢٠١٤). القيادة الإبداعية للمدريات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدريات والمعلمات، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة أم القرى.
- منيرة راشد كفات (٢٠١٨). أثر استخدام برنامج قائم علي اللعب في تنمية المهارات القيادية لدي أطفال الروضة الموهوبين، رسالة ماجستير، جامعة الخليج العربي.
- موسى عبد الناصر (٢٠٠٩). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة، وحدة البريد الولائية بسكرة، دراسة مقدمة في الملئقي الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- نواف كنعان (١٩٨٢). القيادة الإدارية، ط٢، الرياض: دار العلوم.

- هدي الناشف محمود (١٩٩٧). استراتيجيات التعلم والتعليم في الطفولة المبكرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- هيا داود عبد الله (٢٠١٨). دور المشرفة التربوية في تنمية الكفايات التدريسية لدى معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة الإحساء، الآداب والعلوم الإنسانية، م٢٦، ١٤، جامعة الملك فيصل، الإحساء.
- يوسف الشبل (١٩٩٩). العلاقة بين الأسلوب القيادي لرؤساء الأقسام العلمية ومستوي الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- Kanqs son Gvulel (1998). For creative Dincein structure Fork mdery attend children in Korea PAD, university. New York.
- Likert, R. (2014). New pattern management. New York: McGraw- Hill. 3- Nigro, Felix A. Liody G, Modern public administration, fifth edition, New York, Harper Row publishers, 1980.
- Ogurlu, U. & Emir S. (2014). Effects of a leadership development program on gifted and non-gifted student's leadership skills. Eurasian journal of Educational Research, 55, 223- 242
- Woodard, D. (1994). principals ieadler Ship styles and teacher work mitivation their relationship to middle school program implementation, D.A.I., 5 (5).
- <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.201405501>

