المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية

Leadership skills for kindergarten teachers in light of some demographic variables

إعداد

هبة علي عبد العزيز علي

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فى التربية
بالساعات المعتمدة (تخصص الصحة النفسية)

إشراف

أ.م. د. / وهمان همام السيد
أستاذ الصحة النفسية المساعد
كلية التربية– جامعة حلوان

م. د/ مروة سعيد عويس
مدرس الصحة النفسية
كلية التربية – جامعة حلوان

ملخص البحث

هدفت الباحثة من البحث الى الكشف عن الفروق بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية التي تعزى الى المؤهل العلمي (تربوي – غير تربوي –دبلوم)، وسنوات الخبرة (من 1 الى 5 سنوات – من 6 الى 10 سنوات – من 10 سنوات فأكثر)، والحالة الإجتماعية (آنسة – متزوجة)، ونوع المدرسة (خاص – حكومة)، وتكونت عينة البحث من (231) معلمة رياض أطفال من إدارات مختلفة تابعة لمحافظات (القاهرة، والجيزة، القليوبية)0 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 الى المؤهل العلمي (تربوي – غير تربوي – دبلوم)، و سنوات الخبرة من(5-1 سنوات، -6 10 سنوات،10 سنوات فأكثر)، والحالة الإجتماعية (آنسة، متزوجة)كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة او حكومة).

Abstract

The aim of the current research is to reveal individual differences between kindergarten teachers on the scale of leadership skills attributable to academic qualification (educational- non-educational- diploma)، and years of experience (from 0 to 5 years- from 5 to 10 years - from 10 years and more)، And the marital status (miss- married)، and the type of school (private - government)، and the research sample consisted of (231) kindergarten teachers from different departments belonging to the governorates (Cairo، Giza، and Menoufia) 0 and the researcher designed the scale of leadership skills as the researcher reached through an analysis The results indicate that there are no individual differences between kindergarten teachers on the scale of leadership skills that are due to scientific qualification (educational - non-educational - diploma)، and there are no individual differences between kindergarten teachers on the scale of leadership skills due to years of experience (0-5 years، 5- 10 years، 10 years and more)، and there are no individual differences between kindergarten teachers on the leadership skills scale due to marital status (miss، married). The results also showed that there are no individual differences between kindergarten teachers on the leadership skills scale due to the type of school (Private or government)

أولا: مقدمة البحث

لاشك أن المعلمون هم قادة التغيير الإيجابي في المجتمع حيث أنهم يشكلون توجهات النشء ويبنون عقولهم مكونين فكر مجتمع المستقبل.

وعصرنا الحالي الذي يتميز بالتطور التكنولوجي المتسارع والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتتالية، يتطلب من المعلم مهارات قيادية فاعلة تتلائم مع روح العصر وتسهم في مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية بشكل يسهم في إيجاد جيل واع يكون بنية أساسية لمجتمع المستقبل الذي يتطلع اليه القائمون على التربية والتعليم بحيث يكون داعما لعملية التطوير المستمر اجتماعيا واقتصاديا وعلميا وفي شتى مجالات الحياة.

يعد تطوير عمليات التعلم والنهوض بالنظم التعليمية الهدف المحوري للدول التي تسعى إلى وضع اسمها فى المراتب المتقدمة على خريطة العالم الإنساني، وينظر إلى التعليم على أنه الأداة الناجحة والطريق القويم لتحقيق هذا الهدف.

يمر كل عصر من العصور بتغيرات تميزه وتحديات تفرض نفسها على كل ما في المجتمع من بشر ومؤسسات وأنماط تفكير،وقد جاء القرن الواحد والعشرين بكثير من التحديات التي يسعى المجتمع جاهدًا بجميع مؤسساته إلى مواكبتها والمؤسسات التعليمية عامة ورياض الاطفال بالتحديد ليست بعيدة عن كل هذا.

وانطلاقا من الريادة المستمرة في رياض الأطفال وتماشيا مع كبر حجمها وتشعب وتعقد العمل بها واشتداد حدة المنافسة بينها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهي مهمة لن تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق مستوى أفضل من إلاانجاز.

فمعلمة رياض الأطفال تعتبر قائد وموجه مقيم في الروضة ومن ثم تصبح المسئول الأول عما يدور داخلها من أنشطة وفعاليات،ابتغاء تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ولهذا

فهي صاحبة الدور القيادي الفعلي داخل كثير من رياض الأطفال في مصر،وهمزة الوصل الحقيقية بين الأطفال.

ويعد اكتساب المعلمة للمهارات القيادية الفعالة أمرا لاغنى عنه ليس فقط لتنمية المعلمات بل أيضا لضمان استمرارية فاعلية العمل وتحقيقا لجودة العمل برياض الأطفال وسبيلا لمساعدتها للوصول إلى الاعتماد التربوي حيث تمثل القيادة الفعالة أحد الوثائق الفرعية لوثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر(وزارة التربية والتعليم.61-59،2008)، كما أنها المجال الفرعي الثاني من مجال القدرة المؤسسية لوثيقة اعتماد رياض الأطفال (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد -2011:24 25) فهذه الوثائق تعد أهم موجهات العمل حاليا في رياض الأطفال لأنه بصدورها أصبح هناك عهدا جديدا للتعامل مع قضايا التعليم وشؤونه من منظور استراتيجي يركز على الجودة والمحاسبية.

ثانيا:مشكلة البحث.

وتعد الروضة البيئة الاجتماعية الثانية الأكثر أهمية في حياة الطفل بعد أسرته،كما تعتبر معلمة رياض الأطفال أقرب الأشخاص الى الطفل بعد الوالدين والأخوة، ونظرا للدور الجوهري لمعلمة رياض الأطفال في حياة الطفل، فليس من المبالغة الاعتقاد بأن معلمة الروضة يمكن أن تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على سلوك الطفل وتعلمه.

تؤدي معلمة الروضة دورا هاما مؤثرا في تشكيل شخصية الطفل، ولابد أن يكون لديها مهارات تمكنها من أداء دورها الحيوي والفعال، وهذه المهارات لا تكتسب صدفة بل يتم ذلك بالتدريب المستمر القائم على التخطيط العلمي والتناسق المنهجي ويجب أن ترتبط هذه البرامج بالمشكلات اليومية التى تواجهها المعلمة في عملها اضافة الى استثمارها للمستجدات في جوانب عملية التعليم والتعلم على ضوء معايير توجه ممارستها التربوية داخل الروضة، وتعمل على تحسين هذه الممارسات بشكل مستمر0

ولما كانت معلمة رياض الاطفال من أهم العناصر الفعالة في العملية التعليمية فان من الأهمية أن تكون لديها مهارات قيادية وقدرة على الابتكار، لذا يصبح من اللازم الكشف

عن مهارات هؤلاء المعلمات ليتسنى لنا معرفة المهارات الايجابية وتعزيزها والمهارات السلبية والعمل على تحسينها وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت المهارات القيادية بالإضافة لندرة المقاييس التى تناولت المهارات القيادية لدى المعلمين، ولدى معلمات رياض الأطفال بشكل خاص، حيث لم تجد الباحثة في حدود علمها سوى دراسة جعفر فارس(2007) التي قامت على دراسة السلوك القيادي عند مدرسي التربية الرياضية،ودراسة محمد أحمد (2012)التي قامت بدراسة المهارات القيادية لدى معلمي اللغة العربية الغير ناطقين بها وقد اختلفت نتائج هذه الدراسات فيما بينها، ولا توجد دراسات تناولت المهارات القيادية لدى معلمات رياض الاطفال.

ونظراً لأهمية التحلي بهذه السمة مما دعا الباحثة أن تفكر بجدية فى تقنين وإعداد مقياس لقياس هذه السمة لتلك المعلمات تزخر بها المكتبة المصرية والعربية . ولذلك ممكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (مؤهل تربوي – غير تربوي – دبلوم)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة من (1–5 سنوات،6–10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية التي تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية)آنسة – متزوجة) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية التي تعزى لمتغير نوع المدرسة (خاصة – حكومة)؟

ثالثا: أهداف البحث

وتتحدد أهداف البحث في النقاط التالية

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى المؤهل العلمي (تربوي –غير تربوي – دبلوم).

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى سنوات الخبرة (من–1 5 سنوات،من 6 الى 10 سنوات،من 10 سنوات فأكثر).
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى الى الحالة الإجتماعية (آنسة، متزوجة).
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين افراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى الى نوع المدرسة (خاص، حكومة).

رابعا: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالى من خلال مايلى

- تصميم أداة مقننة لقياس المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال والتي من الممكن أن تفيد الباحثين في أبحاثهم.
- قد تفيد نتائج البحث الحالي في الأعمال الإرشادية لتحسين مستوى المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال.
- التعرف على الفروق في المؤهل العلمي (تربوي –غير تربوي –دبلوم) أو سنوات الخبرة (من1:5 سنوات، من 6:10سنوات،10 سنوات فأكثر)،او الحالة الإجتماعية (آنسة –متزوجة)،أو نوع المدرسة (خاصة –حكومة)، مما يساعد في تحديد اساليب ممارسة المهارات القيادية في ضوء تلك الفروق.

كما يعد هذا البحث – على حد معرفة الباحثة – من الأبحاث القليلة التى تناولت مقياس المهارات القيادية فى جمهورية مصر العربية.

خامسا: مصطلحات البحث والإطار النظري:-

أولا: المهارات القيادية(The leadership skills)

- هي المهارات التى تنمي قدرة الفرد على التأثير على أفعال الأفراد الآخرين أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل مثل المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة وقوة

الشخصية وبصفة عامة هي تلك المهارات التى تساعد على حفز الاخرين على التعاون والالتزام (جابر عبد الحميد، علاء الدين كفافي 1945:1991)0

- عرفتها ذكريات مرتجي (10:2009) أنها قدرات المعلمين على أداء عمل أو تنفيذ إجراء او تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات،والتي يسعى المعلم من خلالها إلى أداء مسئولياته ومهامه على أكمل وجه.
- يعرفها عامر محمد (9:2014) هي قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين وإدارة الوقت والتأثير على فريق العمل الذي يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهها والعمل على اتخاذ القرار المناسب.
- تعرفها فاطمة عبد الله (2014: 606) على أنها مجموعة المعارف والخبرات والإمكانات التي يجب أن يتزود بها الشباب والتي تمكنهم من الاعتماد على النفس وقيادة العمل الوطني والمشاركة في الحياة الاجتماعية والسياسية وتحمل المسئولية في التخطيط للمستقبل والمشاركة في التنمية .
- عرفها زياد محمود (8:2015) انها المهارات التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والخبرات.
- أما نايف الرحيلي (126:2017) فقد عرفها أنها هي السلوكيات التي يمتلكها الفرد والتي تساعده على القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليه في إدارة الأزمات والكوارث بكفاءة وفعالية عاليتين.

ومن هنا ترى الباحثة ان المهارات القيادية The Leadership Skills يمكن تعريفها بانها "هي تلك المهارات التي تستخدمها معلمة رياض الأطفال لتنظيم عملها وضبطه وتتمثل في قدرتها على إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعي مع من حولها والتفاوض وحل المشكلات والضبط الذاتي واتخاذ القرار".

وتعرفها الباحثة اجرائيا:"بانها الدرجة التي تحصل عليها معلمة رياض الأطفال في مقياس المهارات القيادية إعداد الباحثة".

أنواع المهارات القيادية

توصل كنعان (1999:311) إلى أن المهارات القيادية هي في حقيقتها أربع مهارات أساسية يتضمن كل منها عددا من المهارات الفرعية،وهي

المهارات الذاتية وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة،مثل السمات الجسمية،والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس.

المهارات الفنية وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف،وبمعنى آخر القدرة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.(السيد،2000:8)

المهارات الانسانية وهي قدرة القائد على فهم التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل،وتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم.(كنعان،1999:333)

1. **المهارات الإدارية** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة وظائفه الادارية بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة،وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع احتياجاتهم.

وتعتبر المهارات القيادية العمود الفقري للممارسة المهنية لطريقة العمل مما جعل محمد البدوي(191–190:2006) يشير إلى أن المهارات القيادية منها ما يلي

1. تكوين علاقات قوية مع الآخرين وتقبلها، ومساعدة الأفراد على التفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافهم العامة.
2. القدرة على تحليل المواقف.
3. القدرة على مشاركة الآخرين.
4. تفهم مشاعر الآخرين،وذلك بالتحكم في المشاعر الشخصية الخاصة،والعمل على مساعدة الآخرين على الكشف عن مشاعرهم الايجابية والسلبية.
5. القدرة على تطوير البرامج التي تشبع الحاجات.

اما ماجد عاطف(2009:147) فيرى ان المهارات القيادية تتضمن الاتي:-

1. مهارة الاقناع والتأثير في الاخرين.

2. مهارة المشاركة الهادفة.

3. مهارة اتخاذ القرار.

4. مهارة استخدام أساليب القيادة حسب طبيعة الموقف .

أبعاد المهارات القيادية

ترى مريم سميح (2013:110) أن أبعاد المهارات القيادية هي:

1. مهارة التفاعل الاجتماعي Social Acting skill

وتشير إلى مدى قدرة على الاستجابة للمثيرات المتبادلة بين شخصين أو أكثر وتكوين علاقات فعالة مع الآخرين كالتعاون والتواصل الفكري والشعوري والاطلاع بالمسئوليات الاجتماعية بطريقة ملائمة ومرنة ومناسبة.

2. مهارة التفاوض Negotation skill

وتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحديد ما يريده هذا الفرد من الآخرين وما يريده الآخرون منه، والعمل على النتائج المرضية التي تشبع حاجاته الشخصية وحاجات الآخرين من خلال التركيز على المصلحة المشتركة بما يقود في النهاية إلى الاتفاق والانجاز والنجاح.

3. مهارة حل المشكلات Problem Solving skill

وهي قدرة الفرد على مواجهة المأزق والمواقف المعقدة والضاغطة باستخدام قدراته ووظائفه العقلية العليا للوصول الى الحل المستهدف والتعامل معه بفاعلية من خلال تحديد المشكلة وتحليلها وفهمها والتعامل معها والتفكير في كيفية حلها واختيار الحلول البديلة المناسبة، بما يؤدي لحلها من خلال التمثل المعرفي للخبرات السابقة مع مكونات الموقف المشكل للوصول الى الحل المستهدف.

4. مهارة التحكم في الانفعالات وإدارة الغضب Emotion Control skill and Anger Management

وهي القدرة على ضبط وتنظيم الانفعالات بصورة واعية لتعزيز النمو الانفعالي والفكري للفرد وتحمل الفرد للمشاعر والانفعالات المختلفة وخاصة السلبية وادارتها بوعي واستقلالية،وإدراك الفرد لانفعالاته والتعبير عنها بصورة سوية وتقويمها.

5. مهارة الضبط الذاتي Self-Adjusting skill

وهي قدرة الفرد على تقييم وتوجيه سلوكه الشخصي والتصرف باستقلالية،وكبح دفاعاته الغريزية وتعزيزه الذاتي للسلوكيات المرغوبة .

6. مهارة اتخاذ القرار Decision Making skill

وتشير إلى مدى قدرة الفرد على تدبر المواقف التي يتعرض إليها ووضع البدائل التي يمكن أن تتاح أمامه والاختيار بين هذه البدائل للوصول إلى القرارات الفعالة المستقلة الذكية التي يمكن أن يقوم بها في تلك المواقف.

7. مهارة ادارة الوقت Time Management skill

تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة.

ثانيا: النظريات المفسرة للمهارات القيادية:-

نظرية السمات Trat Theories

يقوم مفهوم هذه النظرية على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توفر هذه السمات في شخص يجعل منه قائدا ناجحا.

كما ترتكز هذه النظرية إلى سمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصا ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، والرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كان مستعد لتقبلها. (كنعان، 2002: 100 105-)

وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإن كانت الدراسة التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل القرن الماضي،فإنها اتسعت لتصبح أكثر شمولا بعد الحرب العالمية الثانية فقد توصل" رالف ستو جديل" من خلال تقديمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية إلى أن ن أهم

السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا ما يلي: الذكاء، طلاقة اللسان،اليقظة، الأصالة، العدالة، المعرفة الواسعة،روح المشاركة، والقدرة على تفهم الموقف والمكانة الاجتماعية 0وكذلك توصل "سيسل جود "إلى بعض هذه السمات مثل: القدرة على التعبير،النضج العقلي والعاطفي،المهارة الإنسانية والاجتماعية،المهارة الإدارية،القدرة على التعبير عن أفكاره،توفر الدافع الذاتي للتحضير. (الخطيب،2004: 250-200)

وترى الباحثة ان هذه النظرية د تعرضت للنقد من الكثير من كتاب الادارة وعلم النفس لأنها فشلت في تحديد نمط متسق لتمييز القادة، يمكن تطبيقه بصفة عامة،كذلك فان أنصار هذه النظرية قد افترضوا أن هذه السمات لا توجد إلا في القادة وقد تتوفر في القادة وغير القادة، كذلك فهي قد تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة.

النظرية الموقفية Situational theory

يشير كنعان(2006، 367-365) إلى أن هذه النظرية ظهرت كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، لأن السمات التي تعتبر ضرورية في جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما عند جماعة أخرى، والنظرية الموقفية أكثر انتشارا من نظرية السمات وتعتبر المدخل السيكولوجي لدراسة القيادة وخصوصا في الجماعات الصغيرة وظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفة معينة يتميز بها شخص ما وتتوقف على الموقف الإداري او الاجتماعي،وأخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل وتسمح بان تكون القيادة فعالة وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجمعة فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين ليتبوؤوا مكانة قيادية

النظرية التفاعلية Interactive theory

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات و الموقفية من خلال المدخل التوفيقي،وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس ان القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها الفرد، وليس نتاج الموقف وحده انما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة 0(نجم، 2012:94)

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة،فالسمات التي يمتلكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الادارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات،فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويوجد التكامل بين الأفراد، وهذا لن يتم الا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق المتطلبات(كردي،2012:7)

الا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة، الا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الادارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الادارة الحديثة وتحقيق فاعلية القيادة (النمر، 2006:326)

نظرية الرجل العظيم Great Man Theory

هذه النظرية من أقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز على القيادات العسكرية، وتفترض ان القائد انسان عظيم وان هذه العظمة موهبة، والقادة يولدون قادة ولديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، ويرى العرابيد(2010:17) ان الجذور الاولى لهذه النظرية تعود الى عهد الاغريق والرومان،وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة،وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا،حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة، وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كان المواقف التي يواجهونها،ولم تقدم هذه النظرية سمات محددة للقائد.

نظرية ليكرت في القيادة

تمكن ليكرت من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية والمجموعات ذات الانتاجية المنخفضة، وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الانتاجية العالية يتميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي كما أنهم مهتمون أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية وكانوا

يسمحون بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة،كذلك كان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل بكثير من اشراف المشرفين في المجموعات ذات الانتاجية المنخفضة(عمر غباين،2009:203)

ثالثا معلمة رياض الأطفال

معلمات رياض الأطفال هى شخصية تربوية يتم اختيارها بعناية بالغة من خلال مجموعة من المعايير الخاصة بالسمات والخصائص الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية المناسبة لمهنة تربية الطفل، حيث تلقت إعداداً وتدريباً تكاملياً فى كليات جامعية لتتولى مسئوليات العمل التربوي فى مؤسسات تربية ما قبل المدرسة (طارق عامر، 2008: 63).

وتتبنى الباحثة تعريف معلمة رياض الأطفال بأنها» شخصية تربوية وأم بديلة يقع على عاتقها مسئولية تكوين وتشكيل شخصية الطفل بطرق وأساليب مبتكرة تساعدها في غرس القيم الأخلاقية والاجتماعية لدى الطفل ويكون لديها صفاتها الشخصية الخاصة التي تمكنها من فعل ذلك»

سادسا:دراسات سابقة

تستعرض الباحثة مجموعة من الدراسات التي تناولت متغير المهارات القيادية:-

قام أحمد سعيد سعد(2015) بدراسة خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية كمتغير في تدعيم المهارات القيادية، تسعى الدراسة الى التأكيد على اهمية المجال المدرسي باعتباره احد اهم المجالات المهنية في الخدمة الاجتماعية لما له من دور هام في بناء العنصر البشري من الطلاب والذين يمثلون ثروة المجتمع وعماد مستقبله. تكونت عينة الدراسة من (266) طالب وطالبة من طلاب المرحلة الثانوية .

وتشير النتائج بشكل عام انه توجد علاقة طردية تفاعلية بين فاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية والاحتياجات المهارية القيادية لطلاب المرحلة الثانوية.

- كما قام كمال حسن(2016) بدراسة المهارات القيادية ومستوى الانشطة الطلابية، هدفت الدراسة للتعرف على المهارات القيادية لدى اعضاء المجالس الطلابية

وعلاقتها بمستوى الانشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في اقسام شؤون الطلبة وعددهم(44) موظف وموظفة، وطلبة الجامعات (الاسلامية- الازهر- الاقصى) والبالغ عددهم ما يقارب (600) طالب وطالبة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانتين لجمع البيانات. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان اهمها:-

1. يمتلك اعضاء المجالس الطلابية المهارات القيادية بدرجات متفاوتة حسب الترتيب التالي: المهارات الانسانية، مهارات العمل الجماعي، المهارات الفنية،مهارات التخطيط،مهارات حل المشكلات.
2. يوجد رضى على مستوى الانشطة الطلابية التي تقدمها المجالس الطلابية.
3. هناك علاقة طردية ايجابية بين المهارات القيادية والانشطة الطلابية، وجميع المجالات.
4. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات العاملين في قسم شؤون الطلبة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور لمجالي: المهارات الفنية، ومجالات العمل الجماعي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات العاملين في قسم شؤون الطلبة في الجامعات الفلسطينية حول واقع المهارات القيادية لدى اعضاء المجالس الطلابية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لجميع الابعاد.

قام جروجيري ستيفن(Gregory Stephen،2016) بدراسة مهارات القيادة والمستويات التنظيمية،مع التاريخ الذي بدأ مع فجر الحضارة، كانت القيادة واحدة من معظم الظواهر بعيدة المنال وأطول دراسة. على الرغم من تاريخها الطويل .أثبتت تقارير مركز هارفارد للقيادة للجمهور ان الولايات المتحدة الامريكية تعاني من ازمة في القيادة. مع هذه الازمة شعرت بقوة في عالم القيادة العامة، القادة التربويون ليسوا قادة عاميين فحسب،بل مسؤولون ايضا وللحفاظ على مستويات عالية وتوفير نتائج قوية لأطفال أمتنا. لابد من عمل موجات وحركات اصلاح ومستويات متزايدة لتحديد وفهم كيفية تطوير المهارات القيادية المطلوبة من قبل القادة التربويين لم تكن ابدا أكثر أهمية .الغرض من

هذه الدراسة كان لفهم المهارات القيادية التي تتطلبها القيادة الحديثة والجديدة بشكل كامل في مدارس نيويورك. من خلال تطبيق نموذج المهارات القيادية STRATAPLEX ،سعى هذا الباحث الى تحديد الدرجة التي تستند اليها هذه المهارات يمكن تعميم الاطار على قادة المدارس العامة في نيويورك ذو مستويات تنظيمية متعددة،تم تناول سؤال البحث هذا عن طريق اجراء التكرار النظري والتوسع في الدراسة.

- كما قام يوسف عبد الاله (2016) بدراسة المهارات القيادية وإدارة الاجتماعات، هدفت الدراسة التعرف على المهارات القيادية المؤثرة في الاجتماعات وعلاقة تلك المهارات بمدى النجاح في ادارة الاجتماعات،كما تسعى للربط بين المهارات القيادية ومراحل إدارة الاجتماعات في شركة سعد العامة، وقد اعتمدت الدراسة اسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات،تكونت عينة الدراسة القصدية من (34) فردا تمثلوا بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلا عن معاونيهم والاستشاريين.
- توصلت النتائج الى وجود علاقة واثر لمعنوية المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماع.
- قامت كارلا البرن(Alpern،Carla Maldonado.2017) بدراسة تعزيز المهارات القيادية للحياة، هذه الدراسة وصفية كمية مع تصميم مسح مستعرض يستكشف خبرات القيادة، ادرجت ضمن برنامج اكاديمي يكرم المدرسة الثانوية الاقليمية ليشمل التعاون بين المجموعات الصغيرة، كبار التدريب، التوجيه، خدمة المجتمع،ومجلات المعاكسة، درست الباحثة العلاقة بين خبرات القيادة في المدارس الثانوية والقيادة في الكلية او الوظيفة بعد تخرج الطلاب،تكونت عينة الدراسة من الافواج المتخرجة من2016-2012 من7 مدارس ثانوية في البرنامج الاقليمي تم مسحهم فيما يتعلق بتصوراتهم الذاتية حول تأثير خبرات القيادة في المدارس الثانوية على كل من الكلية والوظيفة ومشاركة القيادة للخريجين. ادرجت الباحثة مقياس القيادات المسؤولة اجتماعيا الطبعة الثانية التي تقيس تطوير الذات في المشاركين من سمات القيادة المسؤولة اجتماعيا على اسس ستة من ثمانية بنود من نموذج التغيير الاجتماعي مثل(الوعي الذاتي، الالتزام والتعاون، الغرض المشترك، المواطنة، تغيير مباشر محاذاة مع مهمة البرنامج) .

1. تشير نتائج الدراسة الى ان هناك ربما علاقة كبيرة بين تصورات الذات للمشاركين لتأثير خبرات القادة للمدرسة الثانوية على الكلية والوظيفة وتطوير الذات المدرك للمشاركين من سمات القيادة المسؤولة اجتماعيا.

2. وعلاقة كبيرة بين تطوير الذات المدرك للمشاركين من سمات القيادة المسؤولة اجتماعيا ومشاركة القيادة الحالية، طالما بين تصورات الذات للمشاركين لتأثير على خبرات القيادة للمدرسة الثانوية على الكلية والوظيفة ومشاركة القيادة الحالية لم يكن واضحا الى حد كبير .لكن النتائج اقترحت ان خبرات القيادة في المدرسة الثانوية لها تأثير قوي على القيادة في الكلية من القيادة في الوظيفة.

- قام نايف بن راشد(2017) بدراسة المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها، سعت الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي تمثل في بيان فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها في ادارة الازمات والكوارث، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخل المسح الاجتماعي الشامل، وقد توصل البحث الى نتائج عدة اهمها ما يلي:-

1 – ان ضباط الادارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة موافقون بدرجة كبيرة على فاعلية المهارات الذاتية والفنية والانسانية والإدارية للقائد في ادارة الازمات والكوارث.

2 – ان ضباط الادارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة موافقون بدرجة كبيرة على ان هناك معوقات تحد من دور المهارات القيادية للقائد في إدارة ارة الأزمات والكوارث.

- قامت وفاء بنت محمد (2018) بدراسة مهارات القيادة والتغيير،هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير،وكذلك التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، استخدمت الباحثة المنهج المسحي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في مديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومساعديهم. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج ابرزها:-

1 – أن مديري المناطق التعليمية يمارسون المهارات القيادية بدرجة عالية

2 – كما بينت النتائج أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة التغيير بدرجة متوسطة، حيث يأتي بناء وتطوير الرؤية المشتركة بالمرتبة الأولى، يليها تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية، وبالمرتبة الثالثة مكرر يأتي مل من (وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية، تحفيز المناطق التعليمي)، في حين يأتي بناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية بالمرتبة الخامسة،ويأتي تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية كأقل أبعاد واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارة التغيير.

3 – أوضحت النتائج أن هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، ومن ابرز تلك المعوقات: جمود الأنظمة واللوائح في وزارة التربية والتعليم، نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير .

خلاصة وتعقيب

عرضت الباحثة الحالية في المحور الثاني عدد من الدراسات التي تناولت متغير المهارات القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموجرافية، وقد خلصت الباحثة الى ما يلي:-

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات القيادية وبعض المتغيرات الايجابية كمستوى التفكير الابتكاري،ومهارات التفكير،ودافعية الانجاز،وتقدير الذات،تعزيز الحياة،والتغيير مستوى الأنشطة الطلابية.
- معظم الدراسات التى تناولت المهارات القيادية كانت للطلبة والمعلمين بشكل عام والمديرين والمديرات .
- أهمية تحديد المعالم السيكومترية لمقياس المهارات القيادية لدى عينة تتسم بالخصوصية(معلمة رياض الاطفال) فى البيئة المصرية

سابعا: فروض البحث

- لا توجد فروق فردية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية تبعا للمؤهل العلمي (تربوي –غير تربوي – دبلوم).

- لا توجد فروق فردية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية تبعا لسنوات الخبرة(من 5-1 سنوات، من -6 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
- لا توجد فروق فردية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية تبعا للحالة الاجتماعية (آنسة – متزوجة).
- لا توجد فروق فردية بين معلمات رياض الأطفال في متغير المهارات القيادية تبعا لنوع المدرسة (خاصة –حكومة)

ثامنا إجراءات البحث

منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى الارتباطى (Correlational Method) لملائمته لطبيعة البحث، فالمنهج الارتباطى يسعى نحو جمع بيانات حول الظاهرة الراهنة بهدف تحديد ما إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد مقدار هذه العلاقة من خلال استخدام معامل الارتباط كمقياس لدرجة هذه العلاقة (على ماهر خطاب، 2007، ص235) .

عينة البحث

تنقسم عينة البحث الى قسمين (عينة للتأكد من المفارض السيكومترية للمقياس، العينة الأساسية)،تكونت عينة البحث من معلمات رياض الأطفال وعددهم (231) في مدارس وزارة التربية والتعليم (الخاصة – الحكومية) ببعض الادارات التعليمية التابعة لمحافظة القاهرة ، الجيزة، القليوبية فصل دراسى أول للعام الدراسى 2020 / 2021 م .

محددات البحث

- محددات مكانية تم تطبيق أدوات البحث فى مدارس وزارة التربية والتعليم ببعض الادارات التعليمية بالقاهرة والجيزة والقليوبية.
- محددات زمانية: تم تطبيق أدوات البحث فى الفصل الدراسى الأول من العام الدراسى 2020 / 2021 م

- محددات موضوعية: يقتصر البحث على عينة معلمات رياض الأطفال من بعض المدارس (الخاصة والحكومية) بالقاهرة والجيزة والقليوبية فصل دراسى أول عام 2020 / 2021 م .

أداة البحث:

- مقياس المهارات القيادية لمعلمات رياض الأطفال فى مدارس وزارة التربية والتعليم(إعداد وتقنين الباحثة)

أولاً: الهدف من المقياس

يهدف المقياس الحالى إلى تحديد مستوى المهارات القيادية لعينة من معلمات رياض الأطفال فى المدارس بنطاق محافظة القاهرة والجيزة القليوبية، وقد تم إعداد هذا المقياس خصيصاً لهذه العينة .

ثانياً: مبررات إعداد المقياس

من خلال إطلاع الباحثة على ما توفر لها من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة وعلى عدد من المقاييس العربية والاجنبية للمهارات القيادية، وجدت الباحثة ضرورة إعداد مقياساً يقيس المهارات القيادية لعينة البحث وذلك للاعتبارات الآتية:

1. المقاييس المتوفرة فى البيئة العربية تقيس المهارات القيادية للمعلمين والمعلمات بشكل عام دون التطرق لعينة مرحلة البحث (معلمات رياض الأطفال)، والبعض الآخر من المقاييس أعدت لعينة من المديرين والمديرات والمعلمين الأوائل لذلك فهو لا يناسب العينة الحالية وهى معلمات رياض الأطفال.
2. عدم ملائمة المقاييس الأجنبية ومفرداتها لأهداف البحث الحالي،نظراً لاختلاف البيئة والثقافة .
3. لعدم وجود مقياس شامل – فى حدود علم الباحثة – معد لهذا الغرض وملائم للأبعاد التى وضعتها الباحثة فى شكل عبارات ليصف ما تقوم به المعلمة تماماً مع هؤلاء الأطفال .

ثالثاً: خطوات إعداد المقياس

مرت عملية إعداد المقياس بمجموعة من المراحل حتى وصل المقياس الى صورته النهائية وهي:

1 – اطلعت الباحثة – في حدود ما توفر لها –على التراث السيكولوجي والذي اهتم بموضوع المهارات القيادية وأبعاده لوصول الى مفهوم المهارات القيادية الذي تتبناه في البحث الحالي.

وتم الإطلاع على العديد من المقاييس التي هدفت الى قياس المهارات القيادية بأبعاده وجوانبه المختلفة مثل مقياس مثل مقياس ذكريات أحمد (2009)،ومقياس مريم سعود(2013)،كذلك تم الإطلاع على ما توفر من مقاييس في الدراسات السابقة التي أجريت حول المهارات القيادية والتي قام الباحثون فيها بإعداد مقاييس للمهارات القيادية تتناسب مع أهداف دراستهم وتركز على جوانب معينة من المهارات القيادية مثل) مقياس أ.د. خالد نظمي قرواني (2017)ومقياس غادة هاشم (2017)، كذلك تم الإطلاع على ما توفر من مقاييس في أبحاث عربية وأجنبية أجريت حول المهارات القيادية للتعرف الأدوات التي تم إستخدامها لقياس المهارات القيادية.

2 – تم إجراء استطلاع رأي على عينة قوامها (20) معلمة من معلمات رياض الأطفال أثناء فترة إعداد المقياس،وهكذا قد أفادت الباحثة كثيرا من إستجابات المعلمات بالإضافة الى مناقشة كثير من هذه الاستجابات معهم مما زاد من فهمها وإدراكها لطبيعة المهارات القيادية.

3 – تم تحديد الأبعاد الفرعية للمهارات القيادية بما يتلاءم مع أهداف البحث وطبيعة العينة 0 ووضع التعريفات الإجرائية للأبعاد الفرعية والتمكن من قياسها بصورة إجرائية،وكان المقياس في صورة عبارات تقديرية 0 وقد بلغ عدد عبارات المقياس (73) عبارة وزعت على أبعاد المهارات القيادية 0 حيث بلغ عدد فقرات البعد الأول (مهارة إدارة الوقت 15)، وبلغ عدد فقرات البعد الثاني (مهارة التفاعل الإجتماعي 12)، وبلغ عدد فقرات البعد الثالث (مهارة التفاوض 10)، وعدد فقرات البعد الرابع (مهارة حل المشكلات 10)، وعدد فقرات البعد الخامس (مهارة التحكم في الإنفعالات وإدارة

الغضب 9)،وبلغ عدد فقرات البعد السادس (مهارة الضبط الذاتي 8)، وعدد فقرات البعد السابع (مهارة إتخاذ القرار 9)، وروعي أن تكون العبارات واضحة وبعيدة عن الغموض وتم إشتقاقها بمساعدة عدد من معلمات رياض الأطفال.

4 – عرض المقياس في صورته الولية على أحد عشر محكما من السادة المتخصصين في مجال الصحة النفسية وعلو النفس التربوي ورياض الأطفال وذلك لإبداء الرأي حول مدى إرتباط كل فقرة بالبعد الفرعي المدرجة ضمنه وفقا للتعريف الإجرائي له،على مقياس ثلاثي (دائما،أحيانا، نادرا) وإدخال التعديلات اللازمة على العبارات التي تتطلب ذلك،وإقتراح ما يمكن إضافته من عبارات لكل بعد من الأبعاد الفرعية،وقد أسفرت عملية التحكيم عن تعديل بعض العبارات لعدم وضوح أو سلامة الصياغة، وإقتراح المحكمون إضافة عبارات جديدة .

5 – كما إقترح المحكمون دمج البعد السابع (إتخاذ القرار) مع البعد الرابع (حل المشكلات) وذلك حل المشكلات يتطلب إتخاذ قرار حتى تحل المشكلة ،كذلك دمج البعد السادس (الضبط الذاتي) مع البعد الخامس (التحكم في الانفعالات وإدارة الغضب)حيث أن الضبط الذاتي يتطلب تحكم في الانفعال والغضب،وقد أخذت الباحثة بهذا الاقتراح وبذلك أصبح المقياس يتكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي: مهارة إدارة الوقت، مهارة التفاعل الإجتماعي، مهارة حل المشكلات وإتخاذ القرار، ومهارة التفاوض،ومهارة التحكم في الإنفعالات وإدارة الغضب والضبط الذاتي، وقد ارتضت الباحثة العبارات التي أجمع السادة المحكمون على صلاحيتها وذلك بنسبة اتفاق ٪90فأكثر وبناء عليه تم استبعاد عبارات وأضافت عبارات من بين العبارات التي اقترحها المحكمون، كما عدلت بعض العبارات، وبذلك أصبح عدد بنود المقياس ككل (73)، وعدد بنود البعد الأول (مهارة إدارة الوقت 18)،وعدد بنود البعد الثاني (مهارة التفاعل الإجتماعي 12)، وعدد بنود البعد الثالث (مهارة التفاوض 10) وعدد بنود البعد الرابع (مهارة حل المشكلات وإتخاذ القرار 20) وعدد بنود البعد الخامس (مهارة التحكم في الانفعالات وإدارة الغضب والضبط الذاتي 17) وذلك بعد تعديلات السادة المحكمين .

6 – ثم صيغت التعليمات الملائمة للمقياس،وإستقرت على إستخدام مقياس تقدير ثلاثي (دائما –أحيانا –نادرا)بحيث يتيح للمفحوص التعبير عن رأيه بدون أن يؤدى زيادة عدد البدائل عن ذلك الى تشتت المفحوص.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: صدق المقياس

يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية للاختبارات النفسية، ذلك لأنه يتعلق بما يقيسه الاختبار،و يقصد بصدق الاختبار « أن الاختبار يقيس ما أعد لقياسه « (على ماهر خطاب، 2004، ص 329)

وقد استخدمت الباحثة عدة طرق للتحقق من صدق المقياس كما هو موضح كالآتى:

أ) الصدق الظاهرى: Content Validity

عرض المقياس في صورته الأولية على أحد عشر من السادة المحكمين(*)[1] في الصحة النفسية ورياض الأطفال لإبداء الرأي حول مدى ارتباط العبارات بالبعد الفرعي الذي تقيسه وفقا للتعريف الاجرائي له، ومدى مناسبة الاختيارات الثلاثة للعبارات، وادخال التعديلات اللازمة على العبارات التي تتطلب ذلك واقتراح ما يمكن اضافته من عبارات لكل بعد وقد أسفر هذا الاجراء عن تعديل صياغة بعض العبارات واضافة بعض العبارات التي اقترحها السادة السادة المحكمون، وقد استبقيت العبارات التي أبرزت عملية التحكيم صلاحيتها واتفق عليها بنسبة ٪90 فاكثر.

ب) صدق التحليل العاملى: Factor Analysis Validity

قامت الباحثة بالتحقق من تماسك المقياس (من خلال حساب الارتباط بين المفردات والمقياس ككل) كخطوة استباقية قبل إجراء التحليل العاملي للتأكد من ارتباط جميع

1 تتوجه الباحثة بخالص الشكر للسادة اعضاء هيئة التدريس الذين قامةا بتحكيم المفياس وهم أ0د أحمد بديوي،أ0د سلوى عبد الباقي،أ0د سهام علي شريف،أ0د سهير أمين،أ0د ناديا عبده أبودنيا،أ0م0د محمد حامد زهـران،م0د أحمد حسن الليثي ، م0د رشا محمد محمد عبد الدايم،م0د سارة عاصم رياض،م0د فاطمة الزهراء محمد المصري،م0د نهى عبد الرحمن

المفردات بالمقياس ككل، وقد ثبت ارتباط جميع المفردات بالدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية

وقد أجرت الباحثة أسلوب الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية Prin-ciple Component باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS على عينة قوامها (231) معلمة من معلمات رياض الأطفال، حيث تم التحقق من مدى كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي للمقياس من خلال اختبار كفاية العينة ل (KMO)) Kaiser-Meyer-Olkin حيث بلغت قيمته(739) .،وهى قيمة أكبر من (5،0) مما يدل على مدى كفاية العينة . كما تم استخدام محك كايزر في تقدير العامل المستخلص كمؤشر للتوقف أو الاستمرار فى استخلاص العوامل التي تمثل البناء الأساسي، حيث تم الابقاء على العوامل التى تزيد جذورها الكامنة على الواحد الصحيح والتي تتضمن ثلاثة تشعبات إحصائياً على الأقل، ويرى (كاتل) أن هذا المحك يتميز بالاستقرار والثبات فى حالة المصفوفات التي يزداد جذورها الكامنة على الواحد الصحيح، كما استخدم محك جيلفورد الذى يعتبر محك التشبع الجوهري للعبارة على العامل الذى يعتبر دالاً احصائياً وهو(+ 3،0، - 3،0) أو أكثر، وقد تم استخدام طريقة الفاريماكسVarimax للتدوير المتعامد للمصفوفات الارتباطية لفقرات المحاور الخاصة لمقياس المهارات الاجتماعية للوصول إلى صورة مقبولة للمقياس يمكن تفسير العوامل وفقاً لها، وبناءً على هذا المحك فقد استبعاد المفردات التى يقل تشبعها عن (3،0)، وعددها(3 مفردات) وهى (38، 55،57)

وأسفر التحليل العاملى عن تشبع عباراته عن 3 عوامل جوهرية، وقد بلغت نسبة التباين العاملى الكلى 352،34 ٪ وتوضح الجداول التالية (9،10،8) تشبعات المفردات على كل عامل من العوامل مرتبة تنازلياً (من التشبع الأعلى إلى الأدنى) .

العامل الأول:مهارة التفاعل الإجتماعي .

استحوذ هذا العامل على (٪13.483) من التباين العاملى الكلى (بعد التدوير) وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (9.573) وقد تشبعت عليه جوهريا 26 مفردة تراوحت قيم تشبعاتها ما بين .790 ، .314 وأرقامها (-30-8-15-18-1-61-2-5-19-50 -66-41-54-22-13-12-56-59-26-58-70 28-60-67-17-24)

ومن خلال فحص مفردات هذا العامل نجد أن مضمونها يشير إلى

هي قدرة معلمة رياض الأطفال على الإستجابة للمثيرات المتبادلة بين شخصين أو أكثر وتكوين علاقات فعالة مع الآخرين وتحديد ما تريده من الآخرين وما يريده الآخرين منها والعمل على الحصول على النتائج المرضية التي تشبع حاجاتها الشخصية وحاجات الآخرين من خلال التركيز على المصلحة المشتركة بما يقود في النهاية الى الانجاز ومواجهة المواقف الضاغطة والمعقدة باستخدام قدراتها ووظائفها العقلية العليا للوصول الى الحل المستهدف

العامل الثانى: مهارة إدارة الوقت

استحوذ هذا العامل على (12.123٪) من التباين العاملى الكلى (بعد التدوير) وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (8.607) وقد تشبعت عليه جوهريا 25 مفردة تراوحت قيم تشبعاتها ما بين .737، .390، وأرقام مفرداتها هي (-42-39-52-71-65-68 -6-16-64-69-4-46-25-35-7-27-44 -53-31-9-36-21-34 62-10)

ومن خلال فحص مفردات هذا العامل نجد أن مضمونها يشير إلى

هي قدرة معلمة رياض الأطفال على إدراك قيمة الوقت في عملها و تعديل سلوكها وتغيير بعض العادات السلبية التي تمارسها في حياتها و يمكن أن يهدر وقتها وضبط وتنظيم وقتها بصورة واعية لتعزيز النمو الإنفعالى والفكري لتدبير وقتها واستغلاله الاستغلال الأمثل.

العامل الثالث مهارة إتخاذ القرار

استحوذ هذا العامل على (8.746٪) من التباين العاملى الكلى (بعد التدوير) وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (6.210) وقد تشبعت عليه جوهريا 17 مفردة تراوحت قيم تشبعاتها ما بين .727، .304،وأرقام مفرادتها هي (-45 -49-23-32-4-43 20-29-51-11-37-48-63-14-3-33-47)

ومن خلال فحص مفردات هذا العامل نجد أن مضمونها يشير إلى

هي قدرة معلمة رياض الأطفال على تدبر المواقف التي تتعرض لها ووضع البدائل التي تتاح أمامها والإختيار بين هذه البدائل للوصول الى القرارات الفعالة وتقييم وتوجيه سلوكها الشخصي للتصرف باستقلالية والقدرة على التخطيط للحياة وإتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: الاتساق الداخلى: تم التحقق من الاتساق الداخلى لمقياس أنماط التعلق على عينة قوامها(230) معلمة من معلمات رياض الأطفال، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للعامل الذى تنتمى إليه واتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة عن (0،01)

جدول (1):

معاملات الارتباط بين كل العوامل وبعضها البعض والدرجة الكلية للمقياس

العامل	الاول	الثانى	الثالث	الدرجة الكلية
الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)		.446**	.479**	.819**
الثانى(مهارة إدارة الوقت)			.462**	.823**
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)				.751**

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة عند (0،01) مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلى

ثبات المقياس

قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتان هما طريقة والتجزئة النصفية، والفا كرونباخ، وفيما يلى توضيح كلاً منهما:

أ) طريقة التجزئة النصفية Split – half

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة قوامها (231معلمة من معلمات رياض الأطفال)، ثم تم حساب معامل الارتباط (معامل ثبات التجزئة النصفية) بين نصفى الاختبار لكل عامل من العوامل باستخدام معادلتى جوتمان، و معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون

جدول (2):

ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

عوامل المقياس	عدد المفردات	معامل سبيرمان براون	معامل جوتمان
الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	26	.846	.835
الثانى (مهارة إدارة الوقت)	25	.895	.895
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	17	.855	.855

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلتى سبيرمان براون وجوتمان مقبولة مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاستقرار .

ج) طريقة الفا كرونباخ Cronbach Alpha

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة قوامها (231معلمة من معلمات رياض الأطفال) ثم تم حساب معامل ألفا لكل عامل من العوامل كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (3):

معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عوامل المقياس	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ
الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	26	.910
الثانى(مهارة إدارة الوقت)	25	.900
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	17	.825

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات الفا كرونباخ مقبولة مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاستقرار .

وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بحذف المفردات التي لم تثبت صدقها أو ثباتها مما ترتب على ذلك إعادة ترقيم المفردات، وفيما يلى توضيح للصورة النهائية للمقياس.

الصورة النهائية لمقياس المهارات القيادية وكيفية تصحيح المقياس .

يتكون المقياس في صورته النهائية من (3 عوامل) تشتمل على (68 مفردة) تهدف إلى قياس المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال ، ويتعين على المفحوص

داخل المقياس أن يختار إجابة واحدة لكل مفردة من المفردات، وتتراوح الدرجة الكلية للمهارات القيادية بين (68: 204)، وتشير الدرجة (من 68 الى163) الى المهارات القيادية المنخفضة، وتشير الدرجة (من 164 الى 184) الى المهارات القيادية المتوسطة، وتشير الدرجة (من 185 الى 204) الى المهارات القيادية المرتفعة، ويوضح الجدول التالي أرقام مفردات كل عامل من العوامل كما وردت بالصورة النهائية للمقياس .

جدول (4):

مفردات المقياس موزعة على عوامل المهارات القيادية (الصورة النهائية)

عومل المقياس	أرقام المفردات	عدد المفردات
الأول(مـــهـــارة التفاعل الإجتماعي)	-40- 37 – 34 31- 28- 19-22-25- 16- -13- 10 7- 1-4- -43- 46- 49- 52- 54- 56- 58-60- 62-64 66-68	26
الثانى(مهارة إدارة الوقت)	41- 38- 32-35- 29- 23-26- 20- 17- 14- 11- 8- 2-5- -50-47-44 62-57-55-53 67-65-63-61-59	25
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	– 39 36- 33- 30- 27- 24-—21 18- 15- - 12 – 9 – 3-6 -42 51-48-45	17

تاسعا:فروض البحث ومناقشتها

نتائج الفرض الأول ومناقشتها

ينص الفرض الأول: على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى للمؤهل الدراسى (تربوى ورياض أطفال / غير تربوى / دبلوم) .

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين الأحادى فى اتجاه واحد One Way Anova لدراسة الفروق التى تعزى للمؤهل الدراسى للمعلمة، ويوضح الجدول التالى نتائج تحليل التباين .

جدول (5)

: الإحصاء الوصفى لأفراد العينة على مقياس المهارات القيادية

البعد	المؤهل	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
الأول(مهارة التفاعل الاجتماعي)	تربوي ورياض أطفال	149	65.95	8.311
	غير تربوى	58	67.72	6.646
	دبلوم	24	66.88	5.944
الثانى(مهارة إدارة الوقت)	تربوي ورياض أطفال	149	60.90	7.973
	غير تربوى	58	63.29	8.367
	دبلوم	24	63.21	6.534
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	تربوي ورياض أطفال	149	42.40	5.026
	غير تربوى	58	44.19	5.303
	دبلوم	24	41.58	6.164
المهارات القيادية	تربوي ورياض أطفال	149	169.25	16.418
	غير تربوى	58	175.21	17.812
	دبلوم	24	171.67	15.885

جدول (6):

تحليل التباين الأحادى بين المجموعات الثلاث فى المهارات القيادية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	بين المجموعات	135.941	2	67.971	1.144	غير دالة
	داخل المجموعات	13551.782	228	59.438		
	كلى	13687.723	230			
الثانى(مهارة إدارة الوقت)	بين المجموعات	296.950	2	148.475	2.354	غير دالة
	داخل المجموعات	14379.466	228	63.068		
	كلى	14676.416	230			
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	بين المجموعات	170.791	2	85.395	2.133	غير دالة
	داخل المجموعات	6214.586	228	27.257		
	كلى	6385.377	230			
المهارات القيادية	بين المجموعات	1494.333	2	747.167	2.671	غير دالة
	داخل المجموعات	63782.663	228	279.749		
	كلى	65276.996	230			

قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0،05) عند درجات الحرية 2 / 229 = 3،02

قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0،01) عند درجات الحرية 2 / 229= 4،66

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع العوامل والدرجة الكلية للمهارات القيادية تعزى للمؤهل الدراسي للمعلمة (مؤهل تربوي أو رياض الأطفال / مؤهل غير تربوي / دبلوم) .

يتضح من عينة الفرض الأول انه لا توجد فروق بين معلمات رياض الأطفال سواء كانت ذات مؤهل تربوي (بكالوريوس او ليسانس رياض الأطفال،أو ليسانس كلية التربية –شعبة رياض الطفال او طفولة او شعبة لغة انجليزية، او كلية البنات شعبة طفولة) على مقياس المهارات القيادية ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة انها نتيجة منطقية ويرجع ذلك لحصول طالبات كليات التربية على التدريب الميداني (تدريب عملي تقوم فيه الطالبات بالتدريس للأطفال في مرحلة رياض الأطفال في بعض المؤسسات التربوية الخاضعة لوزارة التربية والتعليم ويكون ذلك تطبيقا للمواد الدراسية التي تلقتها الطالبات أثناء فترة الدراسة وخصوصا مادة طرق التدريس ومادة تكنولوجيا التعليم التي تمكنهم من الأساليب الحديثة وطرق التدريس والاستراتيجيات والمهارات اللازمة للتدريس وطرق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في العملية التعليمية وأساليب جذب انتباه الأطفال والتعامل معهم مما يجعلهن معلمات متمكنات قادرات على (ادارة الوقت والقاعة،تحديد الاهداف التربوية المطلوب تحقيقها والتخطيط الجيد لإدارة القاعة)وهو ما يتماشى مع أبعاد مقياس المهارات القيادية من (ادارة الوقت والتخطيط) وكذلك يمكنهن من التعامل مع الأطفال والتأثير فيهم عن طريق الأنشطة المقدمة اليهم لتحقيق نواتج التعلم المطلوبة وهذا ما أكده كلا من العلاق (2010: 14) في تعريفه للقيادة انها عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة 0ويقول ايضا قنديل (2010: 15)عن القيادة انها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.

أما المعلمات الحاصلات على مؤهلات غير تربوية (خريجات كليات الآداب او الخدمة الإجتماعية أو غيرها)فمن شروط تعيين هؤلاء المعلمات حصولهن على دبلوم عام تربوي حيث يدرسن فيها المواد التربوية بالإضافة الى طرق التدريس وقيامهن كذلك

بالتدريب الميداني (مما يجعلهن متساويات مع خريجات كليات التربية) وهو ما يتفق مع رأي ابراهيم (2000: 56) في تعريفه لمعلمة رياض الأطفال بأنها شخصية تربوية يتم اختيارها بعناية بالغة من خلالا مجموعة من المعايير الخاصة بالسمات والخصائص الجسمية والاجتماعية والاخلاقية والانفعالية المناسبة لمهنة تربية الطفل حيث تلقت اعدادا وتدريبا تكامليا مع كلية جامعية وعالية لتتولى مسئوليات العمل التربوي في مؤسسات تربية ما قبل المدرسة.

كما تجعل الدراسة في الكليات خريجاتها متشبعات بكم هائل من المعرفة بكافة النواحى العلمية والنفسية والخصائص النمائية لمرحلة رياض الأطفال وأهميتها وأهدافها وهذا يتطابق مع السيد (2000: 8) حيث يرى ان المهارات الفنية هي نوع من أنواع المهارات القيادية وهي تمثل المعرفة المتخصصة في فرع من العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر القدرة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود. ويتناسب تعريف جابر عبد الحميد،وعلاء الدين كفافي (1991:45)للمهارات القيادية مع هذا التفسير حيث قالا انها المهارات التي تنمي قدرة الفرد على التأثير على أفعال الآخرين أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل مثل مهارة التنظيم والتنوع في المعرفة وقوة الشخصية بصفة عامة وهي تلك المهارات التي تساعد على حفز الآخرين على التعاون والالتزام.

نتائج الفرض الثاني ومناقشتها

ينص الفرض الثانى:على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لسنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل / من 6 سنوات الى 10 سنوات / 10 سنوات فأكثر

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين الأحادى فى اتجاه واحد One Way Anova لدراسة الفروق التى تعزى لسنوات الخبرة للمعلمة، ويوضح الجدول التالى نتائج تحليل التباين .

جدول (7):

الإحصاء الوصفى لأفراد العينة على مقياس المهارات القيادية

البعد	المؤهل	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	خمس سنوات فأقل	82	66.16	8.420
	5 سنوات الى 10 سنوات	72	65.46	8.047
	10 سنوات فأكثر	77	67.81	6.416
الثانى(مهارة إدارة الوقت)	خمس سنوات فأقل	82	61.83	7.565
	5 سنوات الى 10 سنوات	72	60.08	8.470
	10 سنوات فأكثر	77	63.19	7.768
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	خمس سنوات فأقل	82	42.54	5.540
	5 سنوات الى 10 سنوات	72	42.46	5.392
	10 سنوات فأكثر	77	43.30	4.870
المهارات القيادية	خمس سنوات فأقل	82	170.52	17.005
	5 سنوات الى 10 سنوات	72	168.00	17.593
	10 سنوات فأكثر	77	174.30	15.549

جدول (8):

تحليل التباين الأحادى بين المجموعات الثلاث فى المهارات القيادية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	بين المجموعات	218.831	2	109.415	1.852	غير دالة
	داخل المجموعات	13468.892	228	59.074		
	كلى	13687.723	230			
الثانى(مهارة إدارة الوقت	بين المجموعات	361.228	2	180.614	2.877	غير دالة
	داخل المجموعات	14315.188	228	62.786		
	كلى	14676.416	230			
الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	بين المجموعات	32.982	2	16.491	592.	غير دالة
	داخل المجموعات	6352.395	228	27.861		
	كلى	6385.377	230			
المهارات القيادية	بين المجموعات	1504.415	2	752.207	2.689	غير دالة
	داخل المجموعات	63772.581	228	279.704		
	كلى	65276.996	230			

قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0،05) عند درجات الحرية 2 / 229 = 3،02

قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0،01) عند درجات الحرية 2 / 229= 4،66

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع العوامل والدرجة الكلية للمهارات القيادية تعزى لسنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل / من 6 سنوات الى 10 سنوات / من10 سنوات فأكثر) .

يتضح مما سبق انه لا توجد فروق بين معلمات رياض الأطفال ممن كانت سنوات خبرتها أقل من خمس سنوات (حديثة التعيين)وتصنف الأكاديمية المهنية للمعلم (معلم مساعد أو معلم)،أو من كانت تصنف (معلم أول)وتكون سنوات خبرتها عشر سنوات،أو من تصنف ضمن (معلم أول .أ)وهن تلك المعلمات اللائي تعدين سنوات خبرتهن الخمسة عشر عاما على مقياس المهارات القيادية،وترى الباحثة انها نتيجة منطقية حيث أن متغير سنوات الخبرة يشير في مجال رياض الأطفال الى التنوع والثراء في أساليب ومهارة التعامل مع الأطفال لتعدد مواقع العمل وتنوع شخصيات الاطفال التى تعرضت لها المعلمة وهو ما ينطبق على المعلمات اللاتي تعدين خمس سنوات خبرة ويمكننا تطبيق وجهة النظر هذه أيضا على المعلمات حديثى التعيين (لما سبق عرضه في تفسير الفرض الأول من حصولهن على التدريبات الميدانية طوال فترة دراستهن في الكلية وهو ما أعطاهن الخبرة في مجال رياض الأطفال والتعامل مع الأطفال). كما أن مجال رياض الأطفال والعمل به يمتاز بالتعاون والتكامل بين معلمات رياض الأطفال حيث تتعاون المعلمات فيما بينهن في العمل خاصة في المسابقات والاحتفالات أو المعارض او في العمل اثناء اليوم الدراسي مما يتيح فرصة نقل الخبرات فيما بينهن كما يحدث كذلك عملية التكامل بين المعلمات حيث تكمل معلمة ما عمل زميلتها الأخرى مما يعطى المعلمة الحديثة فرصة اكتساب المهارات اللازمة لها من شريكتها في العمل وأن تتعلم منها طرق التدريس والتعامل مع الأطفال وبعض المهارات الهامة في المجال العملي مثل ضبط الذات والتفاعل مع الأطفال وادارة الانفعالات والغضب وادارة الوقت بفاعلية عالية،وطرق حل المشكلات وهي من المهارات القيادية الهامة لأي معلمة 0 ولذلك تقول رشا أحمد ان للمهارات القيادية خصائص وهي أنها:

1. تقاس من خلال الأداء (التميز، الجودة، السرعة).
2. يمكن اكتسابها من خلال التعلم.
3. ترتبط بالمعارف والقدرات.
4. يحتاج اكتسابها ونموها الى استعداد شخصي وقدرات عقلية وجسمية وسلامة الحواس.
5. تحتاج كل مهارة الى اكتساب معارف محددة ترتبط بهذه المهارة وتؤدي بشكل أو بآخر اليها (رشا أحمد، 2002:10 11-).

ومن ناحية أخرى فان معلمات حديثي التعيين يكون لديهن خبرة أوسع وأكبر في مجال التكنولوجيا ووسائل التعلم الحديثة وأخر ما توصل اليه العلم بحكم دراستهن للمناهج الحديثة والمتطورة وهو ما يثقل عملية التعاون والتكامل بين المعلمات في مجال رياض الاطفال (لوجود أكثر من معلمة تتردد على القاعة وتتعامل مع الأطفال في المدرس الخاصة أو اللغات ومعلمتان أحيانا في القاعة الواحدة في المدارس الحكومية)

هذا بالإضافة الى خضوع المعلمات بكافة مستويات الخبرة للتنمية المهنية المستدامة عن طرق أخذ التدريبات الدورية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم وتأخذ على عاتقها مسئولية تطوير مهارات وكفاءات معلميها بصفة دورية مما يسهم في زيادة ثقل مهارات معلمات رياض الأطفال ذوات الخبرة الكبيرة وزيادة تدريب المعلمات حديثي التعيين ورفع مستوى مهاراتهن وكفاءاتهن وبالتالي يؤدى الى زيادة خبرتهن وتمكنهن من ممارسة المهارات القيادية في سهولة ويسر وهذا يتفق مع تعريف باسم ابراهيم (2018:8) للمهارات القيادية بانها «تحسين قدرات المعلمين والمديرين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التعليمية والتربوية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع»0 وهو ما نادت به منى جاد(2004: 35) حين قالت «نظرا لأهمية المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية فانه تبين انه لا يكفى ان تتزود المعلمات بمعارف ومعلومات عن طرق طفل الروضة والعمل معه أو عن المستحدثات التكنولوجية ولكن يجب على برامج اعداد معلمة رياض الأطفال أن تسعى الى اكتساب المعلمة المهارات التي تمكنها من استخدام المستحدثات التكنولوجية الحالية والمستقبلية بكفاءة وان تنمي لديهن المهارات الايجابية نحو استخدام هذه

المستحدثات ومهارات التفكير الناقد التي تمكنهن من مواجهة التأثيرات السلبية لبعض المستحدثات والاستفادة من ايجابياتها» 0وهو كذلك ما أشارت اليه دراسة كل من (Briggs،et، 2018) و (Husted،2018) الى أن التنمية المستمرة لمعلمات رياض الأطفال وادراك المهارات والأنشطة التقنية كعنصر أساسي في الاستعداد لمرحلة رياض الأطفال وهذا له آثار محتملة على برامج التخطيط والتقييم المهمة في هذه المرحلة حيث تقوم المعلمات بتعليم المهارات الحياتية والتكنولوجية للأطفال من خلال الأنشطة اليومية لصنع مستقبل أفضل.

نتائج الفرض الثالث ومناقشتها

ينص الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى للحالة الاجتماعية للمعلمة (أنسة / متزوجة) .

ولاختبار صحة هذ الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار ت (T- Test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطى درجات المجموعتين (المعلمة الآنسة، المعلمة المتزوجة) على مقياس المهارات القيادية (على مستوى الدرجة الكلية والعوامل) كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (9):

الفروق فى المهارات القيادية التى تعزى للحالة الاجتماعية للمعلمة

المتغير		المجموعة	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	آنسة	76	65.36	8.071	229	-1.569	غير دالة
		متزوجة	155	67.05	7.497			
	الثانى(مهارة إدارة الوقت)	آنسة	76	61.71	7.709	229	-.04.	غير دالة
		متزوجة	155	61.75	8.146			
	الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	آنسة	76	42.51	5.627	229	-.51.	غير دالة
		متزوجة	155	42.89	5.098			
	المهارات القيادية	آنسة	76	169.58	16.972	229	-.895	غير دالة
		متزوجة	155	171.69	16.797			

قيمة ت الجدولية 59، 2 (عند مستوى دلالة 01، 0)، قيمة ت الجدولية 1،97(عند مستوى دلالة 05، 0)

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمهارات القيادية تعزى للحالة الاجتماعية للمعلمة (أنسة / متزوجة).

يتضح مما سبق انه لا توجد فروق بين معلمات رياض الأطفال (الآنسة، المتزوجة) على مقياس المهارات القيادية

وترى الباحثة من وجهة نظرها انها نتيجة مرتبطة بنتائج كلا من الفرض الأول والثاني لما حصلت عليه معلمات رياض الأطفال من دراسة وتأهيل وتدريب وكذلك عملها مع زميلاتها وقد أكد «كرا «(Krau،et..al،1971) أن الاستعدادات المهنية والمعرفية المهنية د من العوامل المؤثرة في التوافق المهني حيث أن المرأة المتوافقة والمتوحدة بعملها تتصف بالسيطرة والثقة بالنفس والكفاءة المهنية العالية 0والمعلمة في رياض الأطفال تقوم بدور هام وحيوي في توجيه الأطفال نحو التربية البناءة لطبيعة عملها مع الأطفال، فهي تقوم بدور الأم البديلة وهي مؤثرة وفعالة في نفوس الأطفال، فان عملية النمو تحتاج دائما الى توجيه وتشجيع وتوفير امكانات وتقويم مستمر أثناء عملية النمو.

وقد رآى علماء التربية والمتخصصون في مجال التربية اقتصار مرحلة رياض الأطفال على المعلمات الاناث فقط دون الذكور لما حبى الله الأنثى من طبيعتها حيث منحها الله غريزة الأمومة منذ نعومة أظافرها نجدها تتعامل كأم مع ألعابها وتقلد امها مع اخوتها ودائما ما نجدها تلعب بدميها وألعابها وتمثل دور المعلمة وتقود بالتدريس لهم وغالبا ما تقلد معلمتها منذ طفولتها هذا بالإضافة الى أنها تساعد والدتها في المنزل وتتحمل مسئولية أخواتها (وهو ما ينطبق على المعلمات الآنسات فهن يمارسن مهارات القيادة اولا في المنزل وثانيا في الروضة) بالإضافة الى تكوينها الأنثوي وما تحمله بداخلها من حنان ورقة 0ولذلك عرف عدس (1990:45) معلمة رياض الأطفال بأنها أم أولا ومعلمة ثانيا واذا اعتقد كائنا ما كان ان يستطيع أن يكون معلمة رياض الاطفال فهو خاطئ واعتقاده لا يستند الى أساس،فمعلمة رياض الأطفال تحتاج أن تكون مهارات متعددة

تخدم أغراض مختلفة ولابد من توفر ما يلي (الجرأة والاستكشاف،الجرأة في المحاولة والتجربة،القدرة على التأثير على الآخرين0 ويرى عاطف عدلي (2004: 76) أن من أهم صفات معلمة رياض الأطفال:-

- أن تكون على قدر مناسب من الذكاء حتى تستطيع مستويات الذكاء المختلفة لدى الأطفال.
- أن يكون لديها حسن التصرف وحل المشكلات التى تواجهها أثناء عمليات تعلم الأطفال وسرعة البديهة.
- أن توفر الإتزان العاطفي والإنفعالي والقدرة على ضبط النفس.
- أن تكون رحبة الصدر فلا تضيق بأسئلة الأطفال أو تغصب لتصرفاتهم.

وبما أن هي أنثى أولا وأم ثانيا وأم بديلة للأطفال ثالثا فالأم هي أساس وعماد التربية فهي المسئولة عن تربية الأبناء تنشئتهم وتهذيب شخصياتهم وهذا ما يحدث مع المعلمة فهي تتعامل مع الأطفال بصفتها الأم البديلة لهم (سواء كانت آنسة او متزوجة) وهو ما دعى هدى قناوي (2000: 100) أن تقول أن هناك مجموعة من الخصائص والسمات الإنفعالية التي يجب أن تتمتع بها معلمة رياض الأطفال:-

- أن تتمتع بدرجة عالية من الصبر في تعاملها مع الأطفال.
- أن تكون متزنة ولديها القدر الكبير من التوافق النفسي.
- أن تتمتع بشخصية مرحة.
- أن تتميز بالمرونة فيما يتعلق ببرنامج العمل اليومي للأطفال.
- أن يكون لديها القدرة على اقامة علاقات انسانية سوية مع الأطفال.

ويمكن تفسير ذلك من خلال السمات الفرعية لمتغير المهارات القيادية حيث تشير المهارات القيادية في مضمون أبعادها المختلفة من تفاوض وتفاعل اجتماعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات والضبط الذاتي وادارة الغضب والتحكم في الانفعالات وكل تلك المهارات تلجأ اليها وتمارسها المعلمة خلال يومها أثناء تعاملها مع الأطفال بالإضافة الى أن المعلمة الأنسة تتسم أكثر بالحيوية والانطلاق مع الأطفال وفي تعاملها

معهم بحكم أنها متفرغة لهم وليس لديها مسئوليات في بيتها تعيق تقدمها وتركيزها في عملها ويعرف باسم ابراهيم (2018:8) القيادة [انها قيام الشخص بعملية اقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة للوصول الى الأهداف المنشودة.

أما المعلمة المتزوجة تتسم انها أكثر ممارسة للمهارات القيادية ولابد ان تتصف مجملا بهذه السمات الفرعية فهي عندما تتحمل مسئولية المنزل والعمل وتربية الأطفال فلابد لها من ضبط نفسها وادارة غضبها والتحكم في الانفعالات ودائما ما تلجأ الى التفاوض واتخاذ القرار لحل المشكلات بطريقة صحيحة ودائما ما يكون لديها تفاعل اجتماعي للتعامل مع زميلاتها واولياء الامور والادارة المدرسية نتيجة سنوات خبرتها في العمل (ما تم تفسيره في الفرض الثاني) وقد عرف عامر محمد (2014: 9) المهارات القيادية بانها قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الأخرين وادارة الوقت والتأثير على فريق العمل الذي يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهها والعمل على اتخاذ القرار المناسب0 وكل هذا يتفق مع ما يقع على عاتق معلمات رياض الطفال المتزوجات لما لديهن من مشكلات واستعداتهن لمواجهتها وحلها لانهن يتحملن مسئولية ادارة منزل وزوج وابناء كل تلك الأمور جعل منها شخصية قيادية قادرة على تحمل المسئولية وتحقيق الأهداف،ويمكننا هنا أن نستند الى رأى عطيوي (2001:65) حيث يرى أن القائد التربوي يضطلع بأدوار متعددة ومتغيرة ولكنها متكاملة ومتداخلة،فهو يتصف بسمات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأنشطة التربوية المرتبطة بالأطر السلوكية وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هدى كمال (2020) التى توصلت انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للتحكم الذاتي تعزى للحالة الاجتماعية تشير ان معلمة رياض الاطفال المتزوجة أكثر تحكما ذاتيا من المعلمة غير المتزوجة.

نتائج الفرض الرابع ومناقشتها

ينص الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة / حكومية) .

ولاختبار صحة هذ الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار ت (T– Test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطى درجات معلمات رياض الأطفال على

مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة / حكومية) (على مستوى الدرجة الكلية والعوامل) كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (10):

الفروق فى المهارات القيادية التى تعزى لنوع المدرسة (خاصة / حكومية) للمعلمة

المتغير		المجموعة	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات القيادية	الأول(مهارة التفاعل الإجتماعي)	مدرسة خاصة	176	66.81	6.892	229	.1.12	غير دالة
		مدرسة حكومية	55	65.47	9.907			
	الثانى(مهارة إدارة الوقت)	مدرسة خاصة	176	61.41	7.984	229	-1.128	غير دالة
		مدرسة حكومية	55	62.80	7.982			
	الثالث(مهارة إتخاذ القرار)	مدرسة خاصة	176	42.94	5.022	229	883.	غير دالة
		مدرسة حكومية	55	42.22	6.008			
	المهارات القيادية	مدرسة خاصة	176	171.15	15.594	229	254.	غير دالة
		مدرسة حكومية	55	170.49	20.504			

قيمة ت الجدولية 59، 2 (عند مستوى دلالة 01، 0)، قيمة ت الجدولية 1،97(عند مستوى دلالة 05، 0)

يتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع العوامل والدرجة الكلية للمهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة / حكومية) .

يتضح مما سبق انه لا توجد فروق بين معلمات رياض الأطفال سواء اللاتي يعملن في المدارس الخاصة أو المدارس الحكومية على مقياس المهارات القيادية ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمة هي أهم عنصر في العملية التعليمية أيا كان المكان الذي تعمل به فطبيعة مرحلة رياض الاطفال لا تختلف من مدرسة لأخرى من حيث أهدافها وأهميتها وطبيعة الأطفال أنفسهم فكل المدارس تتفق فيما بينهم على تلك الأهداف والأهمية وكذلك يتفقوا على معايير انتقاء معلماتهم فطبيعة المعلمة ومهاراتها وكفاءاتها وشخصيتها لا تختلف باختلاف مكان عملها أو إدارتها وهو أيضا يرتبط مع نتائج الفرض الأول والثاني والثالث فكل النتائج مرتبطة ومترتبة مع بعضها البعض.

بالإضافة الى ما قامت به وزارة التربية والتعليم مؤخرا بتطبيق منهج موحد على كافة أنواع المدارس الموجودة في جمهورية مصر العربية مما جعل أهداف ونتائج ومخرجات العملية التعليمية الخاصة بمرحلة رياض الأطفال موحدة (بعد أن كانت كل مدرسة تنتهج مجموعة من نواتج التعلم ومخرجات التعلم خاصة بها وتختار مناهج اضافية تقوم بتدريسها وهو ما جعل هناك فروق بين المدارس الخاصة واللغات والدولية والحكومية وترتب عليه تفاوت في مستويات تحصيل الاطفال باختلاف المدارس) وبالتالي انطبق ذلك على معلمة رياض الأطفال فهي التي تنفذ المنهج،وتكيف الموقف التعليمي وتختار طريقة التعلم المناسبة،وتثري الموقف التعليمي بخبرتها باستخدام التقنيات التربوية،الى غير ذلك من الأمور التي يتطلبها المنهج،ومهما كان المنهج جيدا ومهما كانت أدوات التنفيذ ووسائله متوفرة فان ذلك لا يجدي شيئا مع معلمة غير مؤهلة تأهيلا جيدا (تفسير الفرض الأول) 0 ولأن المعلمة لها شخصيتها وحريتها في اتباع الطريقة التي تتلاءم مع طبيعة النشاط مع الأخذ في الاعتبار أن الطفل هو العنصر الايجابي الفعال في العملية التعليمية التربوية والابتعاد عن طريقة التلقين والالقاء والحفظ والوقوف على قدرات وميول الاطفال ومراعاة الفروق الفردية وتشجيع الاطفال على التفاعل الايجابي مع الانشطة،وقد عرفت ذكريات مرتجي (2009:10) المهارات القيادية أنها «قدرات المعلمين على أداء عمل أو تنفيذ اجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل،فما استخدم في الأداء من موارد وامكانات، والتي يسعى المعلم من خلالها الى أداء مسئولياته ومهامه على أكمل وجه»0 والمطلوب هنا من المعلمة في رياض الطفال تحقيق نواتج التعلم والأهداف المرجوة من تطبيق المنهج الحديث وسرعة انجازها ويتطلب ذلك من المعلمة التخطيط الجيد وادارة الوقت بطريقة فعالة وهو من السمات الفرعية لمقياس المهارات القيادية مما جعل المهارات التي تمارسها المعلمات واحدة سواء في المدارس الحكومية او الخاصة،ولهذا عرف نايف الرحيلي (2017: 126) المهارات القيادية بأنها السلوكيات التي يمتلكها الفرد وتساعده على القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليه في ادارة الأزمات والكوارث بكفاءة وفعالية عاليتين .

ومن الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق النمو المهني للمعلمة ما يلي:-

1. اللقاءات التي تعقدها موجهات رياض الأطفال في زياراتهن التوجيهية للروضات حيث تنقل هؤلاء الموجهات للمعلمات خلاصة تجاربهن والخبرات التربوية التي اكتسبنها أو شاهدنها من خلال عملهن وتنقلهن بين المدارس والروضات الخاصة أو الحكومية.
2. الاطلاع على النشرات والمطبوعات والتعميمات التى تعدها الجهات المعنية بالطفولة المبكرة حول الجديد في النظريات التربوية أو طرق التعلم أو التقنيات التربوية أو ألوان النشاط أو غير ذلك مما يتصل بالعملية التعليمية وهو ما يطبق على المدارس الحكومية والخاصة.
3. المشاركة في الدورات التدريبية التى تعقد لمعلمات رياض الاطفال بين الحين والآخر بهدف تبادل الخبرات،واثارة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها،مما يؤدي الى اثراء الفكر العلمي والتربوي لدى معلمات المدارس الخاصة والحكومية ومن ثم رفع كفاءاتهن.
4. تبادل الزيارات بين معلمات الروضات محليا واقليميا ودوليا للوقوف على المستحدثات التربوية والأساليب المتبعة في تقديم الأنشطة بشكل ممتع ومثير لاستعدادات الاطفال (وقد جعل الانترنت العالم عبارة عن قرية صغيرة يتواصل عن طريقه كل فئات العالم في نفس اللحظة حيث تتواصل معلمات رياض الاطفال عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي

وممكن تفسير هذه النتيجة أيضا من وجهة نظر أخرى حيث يتم تطبيق مقياس المهارات القيادية في الترم الأول للعام الدراسي (2021-2020) أثناء تطبيق الاجراءات الاحترازية لوباء كورونا حيث كانت نسبة عدم حضور نسبة عالية مما جعل عدد الاطفال قليل خاصة في المدارس الحكومية التي تمتاز بعدد كبير في القاعة وهو ما يمثل أكبر الضغوط المهنية وأكثرها ثقلا على معلمة رياض الأطفال وقد يبلغ عدد الأطفال ما فوق 40 طفل للقاعة الواحدة وهو عدد كبير جدا خاصة اذا كانت معلمة واحدة فقط في القاعة الأمر الذي ساعد المعلمة على ممارسة مهاراتها القيادية بكفاءة أعلى وتركيز،وقد أشارت فريدة مشرف(2002: 200) الى أن ضغوط العمل بأنها مجموعة من الظروف المتعلقة بطبيعة

العمل في ميدان التربية والتعليم يقيمها المعلم كمواقف ضارة أو مهددة،ويستجيب لها على شكل تغيرات معرفية وانفعالية وفسيولوجية،ويؤدى تزايد ضغوط العمل الى الاجهاد وثم الاحتراق النفسي 0وبما ان معلمات رياض الاطفال يواجهن ضغوطا مهنيا عالية وذلك بسبب طبيعة مرحلة رياض الاطفال والتعامل مع الاطفال من الممكن ان يترتب على تلك الضغوط انخفاض مستوى تحصيا الأطفال وضعف مستوى الاداء وعجز المعلمات عن تحقيق الاهداف داخل الفصل وشعور المعلمة بالإنهاك والاحتراق النفسي مما يؤثر على كفاءتها وبالتالي فان قلة عدد الاطفال يخفف الضغط على المعلمة ويجعلها تشعر بالراحة النفسية مثلها مثل معلمة ريا الاطفال في المدارس الخاصة (التي تمتاز بقلة كثافة عدد الاطفال في القاعة)مما يجعلها تمارس مهاراتها وكفاءاتها بسهولة وهو ما يفسر عدم وجود فروق في المهارات القيادية بين المعلمات في المدارس الحكومية والخاصة.

توصيات البحث:-

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج وما واجهته الباحثة من صعوبات أثناء التطبيق الميداني فإنها تقترح بعض التوصيات التي قد تفيد الباحثين والتي تتلخص في الآتي:

- إعداد دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال لتدريبهم ومحاولة تطوير المهارات القيادية لديهم والإطلاع على ما هو جديد.
- اعداد دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال لتدريبهم على تطوير المهارات القيادية لدى أطفال الروضة.
- ضرورة إعداد المزيد من الدراسات الوصفية وغيرها من الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال.
- ضرورة إعداد المزيد من البرامج النفسية والتربوية لتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المهارات القيادية لدى طفل الروضة.

البحوث المقترحة:-

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا البحث واستكمالا للجهد الذي بدأه البحث الحالي فإن الباحثة تقترح تقديم المزيد من البحوث والدراسات من أهمها:

1. العلاقة بين المهارات القيادية وبعض المتغيرات النفسية الأخرى.
2. العلاقة بين المهارات القيادية والسلوك الإيثاري لدى معلمة رياض الأطفال.
3. المهارات القيادية لدى معلمة رياض الأطفال ومدى تأثيرها على المهارات القيادية لطفل الروضة.
4. فاعلية برنامج قائم على ارتفاع مستوى المهرات القيادية لدى الأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة.
5. المهارات القيادية لدى طفل الروضة وعلاقتها بالتوترات الأسرية.

المراجع

- أحمد السيد كردي(2010) .مهارات القيادة الفعالة،بحث غير منشور، ص7
- أحمد سعيد سعد مبروك (2015) فاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية كمتغير في التخطيط لتدعيم المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير – كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(2011)..WWW.Naqaa.com،ص 25-24 .
- انتصار ابراهيم (2000). تصور مقترح لتطوير برامج اعداد معلمات رياض الأطفال في مصر، مجلة التربية،ع 22،ص56.
- باسم ابراهيم دخل الله الحجاجة (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين . رسالة ماجستير،عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- بشير العلاق(2010).القيادة الادارية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،ص 53
- جابر عبد الحميد، علاء الدين كفافي(1991).معجم علم النفس والطب النفسي .الجزء الخامس،القاهرة،مكتبة دار النهضة العربية.
- جعفر فارس (2007).السلوك القيادي وعلاقته بمستوى التفكير الابتكاري لدى معلمي التربية الرياضية في مديريات التربية والتعليم. رسالة دكتوراة،
- جودت عطيوي (2001) .الادارة المدرسية الحديثة . الدار العلمية الدولية،عمان، الاردن
- ذكريات أحمد محمد مرتجي (2009). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الاعدادية في مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

- رجب عبد الحميد السيد (2000). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الازمات .مطابع الايمان،القاهرة .
- رشا أحمد عبداللطيف وآخرون (2002) .التدريب على مهارات العمل الاجتماعي « معارف وخبرات تطبيقية « . مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، ص 11–10 .
- زياد محمود الأي(2015) 0 دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير، اكاديمية اعداد القادة، جامعة الأقصى.
- سعود النمر وآخـــرون(2006) الادارة العامة الأسـس والوظائف،مطابع الفرزدق،الرياض،ط 5، ص 326 .
- طارق عبد الرؤوف عامر (2008) . معلمة رياض الاطفال،مؤسسة طيبة للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة، مصر،ص 305،63 .
- عامر محمد فراونة (2014) .فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير، كلية التربية،الجامعة الاسلامية (غزة)، فلسطين.
- عـــلاء قـنـديـل (2010). الـقـيـادة الاداريـــة وادارة الابـتـكـار. دار الفكر،عمان،الاردن،ط1،ص 15 .
- على ماهر خطاب (2004) . الاحصاء الوصفى (ط2) . القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية .
- عمر غباين(2009) .القيادة الفاعلة و القائد الفعال . اثراء للنشر والتوزيع،عمان، الاردن، ط 1، ص 203
- فاطمة عبد الله اسماعيل (2014). خدمة الجماعة و تنمية المهارات القيادية للشباب دراسة من وجهة نظر الشباب .مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية،كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان،ع36،ج9 .
- كمال حسن عطية الطهراوي(2016).المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية .رسالة ماجستير،أكاديمية الادارة السياسية للدراسات العليا،جامعة الأقصى.

- ماجد عاطف محفوظ (2009) .نماذج ونظريات في طريقة خدمة الجماعة . مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، القاهرة، ص147 .
- مازن الخطيب (2004). النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة .رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية بغزة.
- مجد عدس وآخرون(1990) .رياض الاطفال .دار الفكر للطباعة والنشر،عمان،الأردن،ص45 .
- محمد أحمد صالح(2012).المهارات القيادية اللازمة لمعلمى اللغة العربية للناطقين بغيرها في ماليزيا(دراسة استطلاعية لوجهات نظر طلاب دبلوم التربية بجامعتي "السلطان إدريس" وجامعة "العلوم الإسلامية" الماليزية).مجلة جامعة المدينة، مج4،ع2 0
- مريم سعود رميح العازمي(2013).أثر برنامج لتنمية بعض المهارات القيادية على الدافعية للإنجاز لدى مشرفات أندية الاطفال في دولة الكويت. رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية،قسم علم نفس.
- منى محمد علي جاد (2004) .معلمة رياض الأطفال،دار النهضة للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر،ص 95-93
- موقع وزارة التربية والتعليم (2000):التدريس لتكوين المهارات العلي للتفكير، سلسلة الكتب المترجمة،ج2،القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
- نايف بن راشد داخل الرحيلي(2017).فاعلية المهارات القيادية للقائد ومعوقاتها في ادارة الازمات والكوارث:دراسة مسحية على الضباط العاملين بالإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة. مجلة البحوث الامنية، كلية الملك فهد الامنية،مركز البحوث والدراسات، مج26،ع66.
- نجم نجم (2012) .القيادة و ادارة الابتكار. عمان،دار الصفاء للنشر، ص 94 .
- نواف سالم كنعان (2002) .القيادة الادارية .مكتبة دار الثقافة .عمان، الاردن، ط1،ص 200 .
- نواف سالم كنعان (2006).القيادة الادارية،دار الثقافة،عمان،ص -365 367 .

- هدى محمد قناوى، وحسن مصطفى عبد المعطى (2000):علم النفس النمو: المظاهر و التطبيقات(ج2). القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر. ص 299.
- وفاء بنت محمد عون(2018).مهارات ا لقيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية 0مجلة كلية التربية،جامعة بنها، مج 29،ع 113 .
- يوسف عبدالاله أحـمـد(2016). تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات (دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع48.
- 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 NewYork College at Oneonta.
- Krau،JamesS.(1971).Using Instructional media. N.Y.: Van Nostrand Company.
- Parham، Weston (2017) .Epistemic Motivation and Actively open-minded thinking`s impact on innovative behavior as moderated by a leder`s tolerance for disagreement witin a dental school community.
- Hustedt، JasanT.،(2018).Buell، While Kindergarten has changed، Some belifs stay the same: kinder garten teachers beliefs about Readiness، journal of Research in childhood Education،V32 NI 52-66- Available on line at ERIC،Ed 1169528-