

# مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن

م.م. أمل حمودي عبيد / كلية التربية / جامعة البعث

م.م. أمل حمودي عبيد الجميلي

## التعريف بالبحث :

### المقدمة ...

يقاس نجاح إدارة الروضة بمدى قدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية والمادية ، والتقدم الذي يحرزه الأطفال ما هو إلا معياراً لنجاح الروضة وإدارتها.

شهدت السنوات الاخيرة بحقل الطفولة المبكرة إهتماماً متزايداً على المستوى العربي أو العالمي ، فالطفولة صناعة المستقبل، وما إزدهار الأمم وتقدمها إلا من العناية التي تقدمها الأمة لتنشئة أطفالها تنشئةً صحيحةً من خلال الإدارة الناجحة ، فهي الوسيلة المهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو تحقيق أهدافها المنشودة . إن رياض الأطفال مؤسسة متكاملة بكل جوانبها، ولكل واحد من مكوناتها أهميته الخاصة، فالإدارة في رياض الأطفال إحدى هذه المكونات وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الموجهة والعمليات لتنظيم الروضة ، إذ تتكامل هذه العمليات وتتداخل فيما بينها لبلوغ أهدافها المنشودة. ( الخطيب ، ١٩٨٧، ص٢٨)

وفضلاً عن ذلك يرتبط نجاح إدارة الروضة بنمط السلوك الإداري الذي تتبعه مديرة الروضة التي تنتهج نهجاً ديمقراطياً يؤثر تأثيراً إيجابياً في أداءها التربوي، وفي فعالية العملية التربوية والتعليمية وتطويرها، وفي شخصية الطفل من الجوانب العقلية، والانفعالية والاجتماعية جميعها، باعتباره محور العملية التربوية، وهذا النهج يتجه نحو القيادة الجماعية ، في إشراك العاملين والمعلمات في عملية إتخاذ القرارات، وممارسة الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع المواقف، والظروف التي تميل الى التشاور. ( الأغبري، ٢٠٠٠، ص ٣٢٥)

### مشكلة البحث :

تقع على عاتق المديرة مسؤوليات ومهام متعددة ، فهي مسؤولة عن كل جوانب العملية التربوية في الروضة ، وهي حلقة الوصل بين الروضة والجهات التربوية والصحية والبيت ، فالروضة لم تُعد مكاناً للتسلية وقضاء الوقت فيها للتمتع بين الألوان والألعاب حسب ، بل هي الى جانب ذلك مكان نفسي يشكل توجهات الطفل ، وفيه يتم اكتشاف مواهبه المبكرة ، تلك المواهب

التي تحتم علينا رعايتها بشكل جدي وجديد، ولن يكون ذلك الا إذا توفرت لدينا الأجهزة الإدارية الواعية القادرة على ترجمة أهداف رياض الأطفال في سلوك الأطفال مؤهلين لهذه العملية . ( بدر، ١٩٩٩، ص )

أما التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة فق أضفى أهمية كبيرة لوظيفة مديرة الروضة، وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها، فقد اتسعت مهمات مديرات رياض الأطفال لتشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية والإنسانية وهذا ما أضاف أعباء جديدة لمديرات رياض الأطفال لم تكن موجودة في السابق .

وعليه فان مشكلة البحث الحالي تتحدد بالسؤال التالي:

(( ما هي المهام الأساسية لمديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن ؟ ))

### أهمية البحث :

شهدت السنوات الأخيرة ، سواء على المستوى العربي أو العالمي اهتماماً متزايداً بحقل الطفولة المبكرة ، حيث أكدت الأبحاث العالمية المتخصصة أهمية هذه المرحلة ، لما لها من تأثير عميق على شخصية الطفل المستقبلية . وتؤكد الدراسات التتبعية التي اظهرت أهمية خبرة السنوات المبكرة من ناحية تأثيرها على نجاح الفرد وسوائه في جميع نواحي النمو العقلي والنفسي والجسماني . ( Shonkonff & )

Merisels . 2000

حيث يعود تقدم الأمم الى الإدارة الموجودة فيها ، إذ هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات داخل المجتمع ، لانها قادرة على استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية . فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المادية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف . فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة والفرد نحو أهدافها ، وكذلك مهمة لتسيير امور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها . ( السلمي ، ١٩٧١ . ص٤٨ - ٤٩ ) .

وتأتي مديرة الروضة على رأس تلك المؤسسة ، قائدة للعاملين فيها ، مستوعبة لمهامها والتي تدور كلها حول محور الطفل، وأركان الروضة المختلفة ، الأمر الذي يتطلب منها اظهار الفعالية في أداء الدور المناط بها . وهذا يستدعي أن تكون المديرة مؤهلة ومدربة ومدركة لأهداف ووظائف الروضة ، وللجوانب التربوية والعلمية والاجتماعية المتعلقة بالطفل ورعايته وتنميته نفسياً، واجتماعياً، وجسماً، وعقلياً، وانفعالياً، بما يتفق والمرحلة العمرية التي يمر بها الطفل. ( الخثيلة ، ٢٠٠٠ ، ص١٣ ) .

### أهداف البحث :

تقع على عاتق مديرة الروضة مسؤولية تنفيذ الخطط والبرامج وتهيئة الجو المناسب للعمل حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق اهدافها .  
ويتلخص هدف البحث الى معرفة مهام مديرات رياض الأطفال تبعاً للمتغيرات التالية:  
( متغير العمر .- متغير الشهادة .- متغير مدة الخدمة ) .

### حدود البحث :

يشمل البحث الحالي مديرات رياض الأطفال في مدينة ( حمص ) للسنة الدراسية ٢٠١١

### تحديد المصطلحات :

#### مديرة الروضة:- Principal of Preschool

هي القائدة , والمخططة , والمنظمة والمشرفة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات , وتنظيم البرامج الإجتماعية والترفيهية , وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي . (Kaz ,2000,non p)  
وعرّفها ( الخثيلة, ٢٠٠٠):- بأنها مسؤولة تُعين عن طريق مجلس إدارة الروضة , وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجالات الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة .  
( الخثيلة , ٢٠٠٠, ص ٩٠ )

أما التعريف الإجرائي لمديرة الروضة :

هي المسؤولة عن إدارة الروضة , والتي يتم تعيينها من المديرية العامة للتربية وتقوم بأداء الوظائف الإدارية الخاصة بتسيير أعمال الروضة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه وإتخاذ القرارات والتقويم والرقابة والسماح الشخصية لتحقيق الأهداف المرسومة .

#### رياض الأطفال:

عرّفها ( الخثيلة , ٢٠٠٠):- بأنها المؤسسات التي ترعى الاطفال من (٣-٤) سنوات وحتى (٦) سنوات أو بداية الإلتحاق بالمدرسة الإبتدائية , وتعني رياض الاطفال ( البستان) أو ( البقعة الخضراء) التي يجد فيها الطفل راحته وجنته مع طفولته وأصدقائه . ( الخثيلة . ٢٠٠٠, ص ٥٤ )

كذلك عرّفها ( الدالاتي) بأنها:- مؤسسات تربوية تستقبل الاطفال من ٣-٦ من العمر , وتعنى بالطفل من النواحي الصحية, والتربوية, والإجتماعية, وتعمل على تحقيق النمو المتكامل له, ويُعد دورها إمتداداً لدور الاسرة , وتهيئة للمرحلة التعليمية اللاحقة.  
( الدالاتي , ١٩٩٦, ص ٢٣ )

#### الدراسات السابقة :

أولاً- دراسة شحادة (١٩٩٠)

عنوان الدراسة: (المهام الإدارية والفنية المنوطة لمديرات الرياض الحكومية في الأردن)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة لمديرات الرياض الحكومية في الأردن ومدى تنفيذهم لها للوقوف على واقع إدارة الروضة من حيث قوتها ونقاط ضعفها .

عينة الدراسة: كانت عينة الدراسة تتكون من (٨٠) روضة حكومية في عمان وضواحيها.

نتائج الدراسة : حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة تتعلق بمعرفة الفروق بين واقع الممارسة وما يفترض أن تكون ,وتوصلت الدراسة الى أن نسبة تنفيذ مديرات الرياض لمهامهم مرتفعة, وتوصلت الدراسة كذلك الى مجموعة من التوصيات تتعلق بضرورة عقد دورات لمديرات الرياض وتحديد كفايات واضحة ومحددة تساعد في عملية الاختيار السليم لهذه الوظيفة.

#### ثانياً - دراسة عواد(١٩٨٥)

عنوان الدراسة : مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن لمهامهم الإدارية. هدف الدراسة : هدفت الدراسة الحالية الى معرفة مدى تطبيق مديري الثانوية في الأردن لمهامهم الإدارية , وحاولت الدراسة تحديد المهام الإدارية التي يتطلبها مركز مدير المدرسة, درجة تأثير المؤهل العلمي, والخبرة , والجنس, ونوع المدرسة في درجة ممارسته

عينة الدراسة اشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) مدير مدرسة موزعين عشوائياً على محافظات الأردن. أداة الدراسة : الإستبيانات في جمع المعلومات.

النتائج: توصلت الدراسة الى أن المديرين ذوي الخبرة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الأقل في تطبيق المهام المناطة بهم.

#### ثالثاً - دراسة جابمان (Chapman 1997)

عنوان الدراسة : (الكفايات اللازمة لاداء مهام مديري المدارس الابتدائية في فكتوريا).

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الحالية الى تحديد الكفايات اللازمة لأداء مهام مديري المدارس الابتدائية في مدينة فكتوريا من خلال معرفة وجهات نظر أعضاء مجلس المدارس والمدراء والمعلمين والموظفين العاملين والاكثر خدمة في دائرة التعليم الإبتدائي في أمريكا.

عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة (٢٧٥) مدرسة في المنطقة .

أداة البحث: استخدم الباحث الإستبيان كأداة للبحث وعلى أساس معيارين هما معيار الأهمية ومعيار درجة أو مستوى الإنجاز الفعلي, وقد قام الباحث بوضع (٦٠) فقرة تمثل كفايات مطلوبة ,وتم أخذ رأي المجاميع الأربعة في أهميتها ودرجة مستوى الممارسة الفعلية لها.

نتائج الدراسة : كانت أبرز نتائج البحث حصول (٦٠) كفاية على درجة اتفاق بأهميتها الى المدراء لانجاز مهامهم الوظيفية , كما أظهرت الدراسة الأهمية الأكبر للكفايات الشخصية , وكانت من أهمها كفاية الحزم, والموضوعية, والمرونة, وقد أظهرت الدراسة أهمية كفايات بناء علاقات التعاون وروح العمل بفريق واحد وتسوية النزاعات , كما حصلت كفاية الخبرة في بناء المناهج وإدارة الموارد الأهمية الأقل .

#### رابعاً - دراسة Montana, Jans Waves, 1995

عنوان الدراسة: دراسة مقارنة بين أداء مديري المدارس الابتدائية في ولاية مونتانا الأمريكية

هدف الدراسة: مقارنة بين أداء (٣٠) من مديري المدارس الابتدائية في ولاية مونتانا الأمريكية, الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية , وأداء آخرين لم يحصلوا عليها .

عينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة (٣٠) من مديري المدارس الابتدائية في ولاية مونتانا

نتائج الدراسة : إن نتائج الدراسة للبحث هو أن مدراء المدارس الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية في جامعة مونتانا شعروا أن أداءهم أفضل في ممارسة مهمات تُعد ضرورية للمدارس .مثل( الاشراف التربوي تقويم المعلمين , تنمية روح الفريق , تسهيل عملية الإتصال الإداري ...إلخ) ممن لم يحصلوا على مثل هذه الدورة.

#### خامساً - دراسة (1997, UN, Frenche and Pene)

عنوان الدراسة : (قدرة المديرين على تطبيق أفضل الممارسات في الطفولة المبكرة)

هدف الدراسة : التعرف على المكونات الأساسية للممارسات المناسبة من خلال معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية . أما عينة الدراسة : أجريت الدراسة على مرحلتين يتضمن الجزء الأول: إستقصاء حول جميع المدارس الابتدائية في ولاية اداهو, واجريت في المرحلة الثانية من الدراسة معاينة / فحص ل ٥٥ مديراً من رياض القرى الصغيرة فضلاً عن مقابلات اجريت مع ١٦ مديراً. أما نتائج الدراسة, فقد أظهر الإستقصاء اتفاقاً معتدلاً حول استخدام الوسائل المناسبة إنمائياً في الطفولة المبكرة , وأما العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية في مرحلة الطفولة هي بالترتيب التنازلي كما يلي: معتقدات المعلمات وميولهم ورضاهم, توقعات الوالدين , معتقدات المديرين, توقعات المشرفين, مجلس الروضة , والتدريب المستمر . كما بينت المقابلات أن معظم المديرين راغبون في خطة تنموية للتعليم في رياض الأطفال, أما مشكلات تطبيق ممارسات مناسبة هي نقص توافر الوقت وبعض الطرائق لا تحتوي على تطوير كاف للمهارات .

سادساً - دراسة ( Akidis valentine Emeca, 1974 ) :

(السمات السلوكية للقائد الإداري) هدفت هذه الدراسة الى معرفة السمات السلوكية للقائد الإداري وهي دراسة مقابلة بين مديري الجامعات والإداريين المسؤولين في الجامعات المحلية.

وتألفت عينة الدراسة على ١٢ بعدا يتعلق جميعها بوصف سلوك القائد وهي ٤٠ إداري محليا و ٤٠ إداري يمثلون عمداء الكليات رؤساء الجامعات في تكساس. وقد استخدم الباحث الاستفتاء بوصفها أداة أساس لجمع المعلومات . وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين سلوك الإداريين العاملين بالجامعة والإداريين المحليين في ستة ابعاد، وتشابهها في ستة ابعاد أخرى وان مديري الجامعات هم اقل قلق واثاره في المواقف المعينة. ويوضحون بدقة ادوارهم في العملية الإدارية، ويحاولون تقليل الصراعات الدائرة والأوامر الملزمة، ويمتازون بالنشاط، وانهم اكثر فاعلية في عملهم من الآخرين.

(Akidis Valentine Emeca, 1974)

القيادة الإدارية - المهارات الإدارية والقيادية - الإدارة التربوية - مهام مديرة رياض الأطفال - الكفايات اللازم توافرها في مديرة الروضة  
إرتأت الباحثة أن تستهل دراستها بإستعراض المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة حول مهام مديرات رياض الأطفال، ومن هذه المفاهيم : (القيادة الإدارية ) والتي يجب أن تتمتع بها مديرة الروضة.

**أولاً - القيادة الإدارية :- (مفهومها ، أهميتها ، أنماطها ، وأسايبها )**

### **مفهوم القيادة الإدارية :**

تُعد وظيفة القيادة إحدى أدوات التوجيه لأنها تعني تفاعل الفرد مع أفراد آخرين، بحيث يمارس هذا الفرد تأثيراً على سلوك ومشاعر الآخرين لتوجيه هذا السلوك باتجاه معين وفاعلية. فالقيادة تتطلب فهماً للسلوك البشري على إعتبار إنَّ العنصر البشري هو العنصر الأكثر تفسيراً وديناميكيةً في العملية الإدارية من العناصر الأخرى، وإذا ما فشل هذا الفرد في إحداث التأثير عجز في الواقع في تحقيق الأهداف المقررة، وهذا يعني إنه من الضروري أن يقنع الآخرين بضرورة التعاون معه وبأهمية أرائهم للمهام التي كُلف بها ويجعلهم يقبلون بوجوده ويحترمون أوامره ويتسابقون بتنفيذها وهذا هو عمل القيادة فهي تعني: فن إستمالة الأفراد للتعاون معهم في تحقيق هدف مشترك. (السالم، ١٩٩٥، ص ١٨٩)

حيث وردت عدة آراء وأفكار للقيادة الإدارية ومن كثير من الكتاب والباحثين وكل حسب فلسفته وانتماءاته الفكرية لمدرسة دون أخرى ، فمنهم من ركز في رأيه على المركز الذي يحتله القائد ومنهم من ركز على الصفات والسمات الشخصية له وآخرون ركزوا على مدى احترام العاملين للقائد الإداري والعلاقة بينه وبينهم . (مقلد، ١٩٨٠، ص ٨٠) .

وتُعد القيادة جوهر العملية الإدارية في المدرسة ومن دونها لا يمكن أن تحقق المدرسة أهدافها ، إذ تجعل الإدارة المدرسية أكثر فاعلية ودينامية في تحقيق الأهداف . فالقيادة الإدارية معادلة ذات طرفين للواحد منها علاقة تأثير في الآخر ، فالطرف الأول القائد الذي يوجه ويؤثر في سلوك العاملين الذين هم الطرف الثاني فهي عملية تفاعلية وصراع مع المرؤوسين بهدف التأثير فيهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الهدف .

( David , R.Hampton, 1981, p. 363 )

### أهمية القيادة الإدارية :

تأتي أهمية القيادة الإدارية من كونها عملية تهدف الى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق أهداف معينة وتكوين العلاقات الإنسانية بينهم بما يضمن رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها بغية تحقيق أهدافها من خلال تحقيق مايلي:-

- ١- تعريف وإفهام العاملين بأهداف المنظمة ( الروضة ) .
- ٢- توضيح كل فرد وجماعة في سبيل تحقيق تلك الأهداف .
- ٣- إقناع العاملين بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف الروضة .
- ٤- تنمية العلاقة الإنسانية الديمقراطية السليمة وخلق روح العمل الجماعي المتعاون .
- ٥- زيادة المهارات والقدرات للأفراد العاملين .

(السلمي , ١٩٩٩, ص١٨٣)

وأن أهمية القيادة تكمن في الإعتبرات الآتية :-

- ١- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- ٢- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
- ٣- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- ٤- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة ( الروضة ) وتقليص الجوانب السلبية .
- ٥- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .
- ٦- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى .
- ٧- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

( العرفي, ٢٠٠٢, ص٢٢٨ )

### أنماط القيادة الإدارية :

ولما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد والجماعة فإنّ إختلاف هذا التفاعل يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها , ولقد ركزت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة حول تحديد أفضل الانماط القيادية الشائعة في الإدارة . (كنعان ونواف , ١٩٩٥, ص١١٣)

فالانماط كثيرة ومتعددة تختلف من بلد الى آخر ومن هذه الأنماط:-

- ١- النمط الوسط : هو النمط الشائع في أمريكا, وهو مثل كل المديرين ليس مهتماً بالعمل أكثر من إهتمامه بالناس وليس مهتماً بالناس أكثر من العمل.
- ٢- النمط العاطفي : هو الأكثر شيوعاً في البلاد العربية , ويركز هذا النمط على الإعتبارات الإنسانية أكثر من متطلبات العمل.
- ٣- النمط المتواكل : وهو النمط الذي ينفذ ما يخلو من المسؤولية فقط ويعتمد كثيراً على نص اللوائح والقوانين والتعليمات.
- ٤- النمط المستبد : ويطلق عليه مستبد وقاسي وسرعان ما يفقد فاعليته إذا ما فقد سيطرته عند ظهور مراكز قوى ضده تجعله مشلولاً إذ يهرب الى النمط الآخر ( المتواكل).
- ٥- النمط النادر : نمط واثق من نفسه ويحترم نفسه أي يعرف الحق والواجب. ( الهوارى ، ٩٣٢ هـ ، ص ٢٧٦ )

### أساليب القيادة الإدارية :

- الاساليب التي يمكن أن يتبعها القادة في قيادتهم لمرووسيتهم يمكن التمييز بين أربعة أنماط :
- ١- النمط التسلسلي :- ( أو الدكتاتوري أو الأوتوقراطي أو الإستبدادي أو الارغامي) الذي يعتمد على السلطة الرسمية المخولة بموجب قوانين وأنظمة المنظمة , والانفراد في عملية إتخاذ القرارات , ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة الآخرين.
  - ٢- النمط الديمقراطي ( الإقتاعي ) : نمط يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات ويشجع الأعضاء على الإشتراك في المناقشات , ويعطيهم حرية توزيع وإختيار زملاء العمل ويكون عادلاً في توجيه النقد والمديح ويقدم المشورة الفنية على شكل عدد من الاقتراحات أو البدائل تاركاً لهم حرية إختيار البديل المناسب. ( شاويش, ب.ت, ص ٨٠٦ )
  - ٣- النمط الترسلّي ( الحر, غير الموجه , التساهلي , الفوضوي ) هذا النمط متسامح ويمنح أتباعه درجة عالية من الإستقلالية ويعتمد على المرؤوسين في وضع الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويترك الحرية للعاملين وكأن المدير غير موجود ولا يخطط للأنشطة والفعاليات ولا يحاسب العاملين في حالات عدم الإنضباط . ( علاونة , علي وآخرون, ١٩٩٩, ص ٦٠ )
  - ٤- النمط الثانوي : إنّ مدراء المدارس لا يريدون مدارسهم تدار وفق نمط واحد, ولكن قد يتبعوا أنماط أخرى , وطبقاً للظروف المحيطة بهم. (مصطفى , ١٩٨٧, ص ٢٤)

### ثانياً . المهارات الإدارية والقيادية :

تمثل الإدارة الحديثة ركناً أساساً لأنها تتطلب قدراً كبيراً من المبادرة والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، فلا بد من توفر الكفاءات واكتساب



المهارات اللازمة للقيادة الإدارية خصوصاً وان نماذج السلوك القيادي إنما تتحدد بمدى توافر مهارات القيادة وإتاحة الفرصة للتدريب عليها والإعداد لها ، فلا يكفي أن يكون المدير مزوداً بكفايات العمل الإداري أو ولد قائداً دون تدريبه وتزويده بالمهارات التي تمكنه من التعامل مع هذه المتغير . (هاشم ، ١٩٨٥ ، ص ٢٤٣ ) وتعرف المهارات الإدارية: بأنها البراعة مضافاً إليها المعرفة المستخدمة لتوجيه الفكرة والتحليل والحكم والاستجابة لمتطلبات الظروف عند إختلاف المواقف.

(Paul @Mali, 1981,p.46)

أما الباحث السويدي ( Olf, f, Trweleh, ) فقد وضع قائمة بالمهارات والقدرات الشخصية لتحديد وتقويم السلوك القيادي للمدير وهي :- القدرة على التأثير في الآخرين .- القدرة على إدراك الأخطاء الشخصية .- القدرة على التفكير التحليلي المنطقي .- المهارة في ربط احتياجات العاملين معه بأحتياجات المدرسة .- المهارة في إقامة العلاقات الإنسانية مع الزملاء .- المهارة في حل المشكلات .- المهارة في تفويض المهمات للآخرين .- المهارة في الإنصات لما يقوله الآخرون والتعلم منهم .- الإلتزام بقول الحق والنزاهة .- ايجاد القوة الجماعية لمصلحة العمل .- تشجيع الآخرين ومدحهم . ( جواد ، ١٩٩٢ ، ص ١٧٥ )

حاول بعض الباحثين تحديد الشروط التي ينبغي توافرها في المديرين والى تطبيق سمات المدير على ثلاث مجموعات من المهارات هي :-

- المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على تحليل المواقف الى مكوناتها والتنبؤ بالنتائج المحتملة لها من خلال ربط الأسباب بالمسببات والقدرة على تحليل أفكار الغير والإحساس بالمشكلات والنظرة الى التنظيم الإداري نظرة كلية متكاملة

- المهارات الفنية: هي قدرة ( المدير ) على استخدام معرفته المتخصصة في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها باستخدام الطرائق والأساليب العلمية .

- المهارات الانسانية: هي قدرة القائد الإدارية على التعامل مع الآخرين بنجاح وخاصة المرؤوسين بهدف تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وزيادة اخلاصهم في العمل ورفع روحهم المعنوية ، وقد لوحظ أن مديري المدارس يتعاملون مع ستة فئات (الرؤساء- والعاملون -الموظفون الإداريون والتلاميذ -وأولياء امورهم- وأبناء البيئة المحلية- وإدارات المدارس). (عبد الزهرة، ١٩٩٢، ص ٧- ٩ )

ومن المهارات التي يجب أن تتوافر في كل مدير وكل قائد ليتمكن من إدارة ومؤسسته بالشكل الأمثل والوصول الى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية :-

- ١- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ٢- مهارة إدارة الموارد البشرية (التواصل ،إلقاء الخطب، إدارة الفريق)

- ٣- مهارة تنظيم الوقت.  
 ٤- مهارة تقييم العاملين وتحفيزهم.  
 ٥- مهارة إدارة الاجتماعات.  
 ٦- مهارة استخدام السلطة وتفويضها.  
 ٧- مهارة التطوير الذاتي .٨- مهارة التخطيط الإستراتيجي  
 (موري , ٢٠٠٤, ص١٧)

### ثالثاً- الإدارة التربوية :

إنّ الإدارة التربوية بمفهومها الحديث وسيلة وليست غاية , لأنها تشكل مجموعة متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع والمتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية .

وأن أهمية الإدارة التربوية تكمن في الإهتمام بالنظرة التحليلية والقيمة العلمية , ولا تهمل العلاقات الإنسانية , ولم تعد الإدارة فناً (كما يُعتقد سابقاً) ولكن تعتمد على الخبرة والذكاء والمشاهدة بل وإنه تحاول إرساء قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي بها الإداري وهو يمارس عمله.  
 (عابدين , ٢٠٠١, ص٥٢)

وتُعد القيادة المدرسية ناجحة إذا استطاعت تحقيق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد ممكن فضلاً عن قدرتها على تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهته موقف معين ، وتقدر على التصرف بنجاح في ضوء نفسها والمجموعة التي تقودها والموقف الذي تمارس فيه وظيفته القيادة وظروف البيئة الإجتماعية التي يعمل بها المشروع ( المدرسة ) ، ويؤكد Argirs هذا الرأي بقوله : ( إنّ القادة الأكفاء هم الذين يقدرّون على التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين على المطالب الفعلية للموقف الإداري ) .  
 ( مصطفى، ١٩٨٣، ص ٣٣ ) .

فالإداري الناجح هو الذي تمكنه مقومات شخصيته من الإستفادة من كفاءة المرؤوسيين لأداء العمل المطلوب مستفيداً من الإمكانيات المتوفرة له في اطار البيئة المحيطة به متأثراً بها ومؤثراً فيها ، وعليه فإنّ مدير المدرسة يحتل مكان الصدارة في العملية التربوية إذ بفضل جهوده المدروسة تتم تهيئة البيئة التربوية التي من شأنها أن تساعد جميع الكوادر الفنية والإدارية على تقديم أفضل ما لديها بأقصر وقت وأقل جهد وأفضل مردود، ولا غرابة إذا قلنا أنّ مدير المدرسة هو بمثابة العقل المفكر للعملية التربوية برمتها .

( زويلف، ١٩٨٢، ص٤ )

ومن خصائصها:- أنّ الإدارة على إهتمامها بالجانب الفني للنشاط الإداري لا تهمل الجانب الإجتماعي .- إنّها نشاط إنساني هادف غير ملموس - إنّها تقوم على إستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.- إنّها عملية ديناميكية

وليس ساكنة أي على المديرية أن تراقب التطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية .- إنها نشاط ذهني يقوم على إنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف..- إنها تتصف بالشمولية وتنسم بالعمومية , أي قابلية تطبيق الوظائف الإدارية في جميع أنواع المنظمات..- إنها تتصف بالتكامل بين الوظائف والأنشطة الإدارية - إنها علم وفن معاً , ذلك أنها فن يعبر عن المهارة والموهبة الشخصية والمديرية التي تتمتع بالحس الفني تعمل بخبرتها ومهاراتها وحكمها على الامور على إتخاذ القرارات , وكونها علماً فهو نتيجة الأبحاث والدراسات في العلوم الإدارية بقصد الوصول الى معارف إدارية مستقلة تثبت بالدليل العقلي والتجريبي.

( الهواري , ١٩٩٦ , ص ٨٧ )

#### رابعاً - مهام مديرة رياض الأطفال :

يتطلب العمل في رياض الأطفال أن يكون القائمون عليها من مديرات ومعلمات مؤهلات علمياً ولديهن الإستعداد النفسي والتدريب على اساليب التعليم التي تتمكن من إكسابهم الخبرات والمهارات والإتجاهات والميول والقيم من خلال الانشطة المرتكزة على مفاهيم محددة في سبيل النمو المتكامل للطفل.

تأتي أهمية مديرة الروضة من كونها تقوم بدور التوجيه والارشاد وتنظيم الأعمال , وتوزيع المستويات والقيام بالدور التنظيمي والاشراف على المؤسسة التعليمية والتربوية وبهذا تصبح الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط البرامج وتهيئة الجو المناسب للعمل حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق اهدافها , وتتلخص مهام المديرية في الروضة فيما يلي:

- ١- قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة والمتعددة للوصول الى أفضل النتائج في ظل المعطيات المتوفرة والموجودة فيها.
  - ٢- إعداد نوع من التنظيم من شأنهم تسيير شؤون الروضة بأنواعها المتعددة .
  - ٣- توفير الظروف اللازمة التي تساعد الطفل على النمو في مختلف المجالات وكما تعمل على تنمية ملكاته وقدراته وتوفير كل الظروف المناسبة التي تساعد على ذلك
  - ٤- وجود نظام إداري يساهم في تفعيل العمل في الروضة ويساعد على بلوغ الاهداف المرسومة التي وجدت الروضة من أجلها, وتكون المديرية هي المسؤولة الأولى عن رعاية هذا النظام ومتابعته للتأكد من أنه يسير بالطرق المرسوم نحو غاية واحدة تلتقي فيها العوامل جميعهن والتي هي إعدادا الطفل للإلتحاق بالروضة ليتم إعدادهم نفسياً وجسماً وعاطفياً وإجتماعياً.
- أما المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرية فنتلخص بما يلي :-

- ١- الاشراف على سير العملية التربوية في الروضة , والتعرف على مشاكلها ومن ثم تقديم الحلول المناسبة لها , بالتعاون مع العاملات في الروضة وأولياء الأمور.
- ٢- التخطيط للبرنامج السنوي الداخلي للروضة بما يحويه من خدمات وأعمال.
- ٣- أن تكون على وعي تام بالأهداف التي تسعى الروضة لبلوغها والعمل على تحقيقها.
- ٤- توزيع العمل على العاملات والمعلمات , مع توضيح مسؤولية كل واحدة منهن.
- ٥- تطوير وتحسين مكتبة الروضة وتزويدها بالكتب المناسبة لأعمار الأطفال وملائمة لتقاليد مجتمع الروضة وعاداته .
- ٦- إعداد ميزانية بإيرادات الروضة ومصروفاتها.
- ٧- التقويم والتوجيه المستمر للعاملات , و أداء المعلمات عن طريق الزيارات الدائمة.
- ٨- العمل على تنمية كفاية المعلمات , ومواكبة التطور والمستجدات في ميدان عملهن وإعطاءهن الفرصة لنموهن المهني عن طريق الإلتحاق بالدورات التدريبية, بغية إثراء قدراتهن على التخطيط وتنويع الأنشطة والتفكير الإبداعي .
- ٩- الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التربية والتعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص ومناقشته مع أعضاء الروضة .
- ١٠- الإلمام التام باللوائح والأنظمة .
- ١١- التأكد من سلامة الأطفال من الأخطار والأضرار.
- ١٢- الاشراف الدائم على نظافة المبنى والمرافق .
- ١٣- دراسة ومتابعة أحوال كل موظفة .
- ١٤- متابعة تسليم العهد الى المعلمات والتأكد من جردها في نهاية العام.
- ١٥- متابعة سلوكيات الموظفات ومدى التزامهن بالحشمة في المظهر مما يتناسب والمجتمع المحلي وتوجيه من تحتاج الى ذلك بطريقة ودية .
- ١٦- الاشراف على تغذية الأطفال سواء كانت من قبل الروضة أم الاهالي والتأكد من تكامل المواد الغذائية وسلامة الوجبة .
- ١٧- المتابعة المستمرة لمدة صلاحية الادوية التي تصرف للأطفال والموظفات .
- ١٨- الإطلاع على سجلات الأطفال وتطور نموهم ومناقشة المعلمات حول وضع كل طفل وتقديم المقترحات إذا لزم الأمر.

- ١٩- تنبيه كل موظفة حول نواحي قصورها وتوجيهها للأفضل بشكل ودي.
  - ٢٠- تشجيع العمل الجيد والإشادة به أمام الجميع ,وتعزيز المواقف الجيدة.
  - ٢١- الإنصاف والحكمة في معاملة أعضاء الروضة والإبتعاد عن التفرقة في المعاملة وكتابة التقارير الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملات بنزاهة.
  - ٢٢- الإستفادة من المعلمات القديرات من ذوات الخبرة بالتخطيط لدروس نموذجية بغية الإستفادة منها.
  - ٢٣- الأخذ بأيدي المعلمات الجدد والموظفات الجدد ومساعدتهنّ وتوجيههنّ ما أمكن.
  - ٢٤- التأكد من سلامة الفصول وتوزيع الأطفال.
  - ٢٥- حل المشكلات التي تحدث بين الأعضاء ,أو بين أولياء الأمور وبعض عاملات الروضة بطريقة موضوعية تسودها الحكمة والتروي .
  - ٢٦-إنشاء علاقة متينة بين الروضة وأسر الأطفال قائمة على المحبة والتواصل والاحترام.
  - ٢٧- عمل برنامج للإجتماعات مع المعلمات والإداريات وتحديد الزمان والمكان لكل إجتماع.
  - ٢٨- تنظيم قبول الأطفال المستجدين والتأكد من إكمال ملف كل طفل.
  - ٢٩- إنشاء قنوات ونظم مجدبة للإتصال تكفل مرونة العمل وسهولة الإتصال وسرعته.
  - ٣٠- إبلاغ جميع المعلمات والإداريات والعاملات حول التعليمات الصادرة من الإدارة العليا.
  - ٣١- المعالجة الحكيمة للأمور المالية وتوخي الدقة في الحسابات.
  - ٣٢- إيجاد جو ودي تسوده الإلفة والمحبة والتعامل الحسن.
- (حطبية ,٢٠٠٩, ص٨٠-٨٤)

### خامساً . الكفايات اللازم توافرها في مديرة الروضة :

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفايات عند بعض الباحثين التربويين ومنها :

تعريف هوستون (Houston) بأنها: "مجموعة العارف والإتجاهات التي يمكن إشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة" . (Houston .1970)

وقد عرفها هيتلمان (Hittlmen) بأنها: "القدرة على أداء السلوك" . (Hiittlmen .1976 )

وعرفها بوريش (Borish) بأنها : "السلوك أو الانجاز المتوقع من المتدرب بعد نهاية التدريب" . (Borish .1979 )

أما التعريف الإجرائي للكفاية بصدد البحث الحالي فهي : مجموعة المهام والأدوار والأداءات اللازمة توافرها لدى مديرة الروضة من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة للروضة .

أنواع الكفايات: أشارت بعض الدراسات والكتابات عن وجود أربعة أنواع من الكفايات تشمل

١ - الكفايات المعرفية: (وديع, ١٩٩٦, ص ١١١)

وتشير الى المعلومات والعمليات المعرفية والقدرات العقلية والوعي, والمهارات الفكرية الضرورية لأداء المتدرب لمهامه في شتى المجالات, والانشطة المتصلة بهذه المهمات.

وتُعد الكفاءات المعرفية كأساس نظري للكفايات الاخرى.

٢- الكفايات الادائية : (محمود, ١٩٩٧, ص ١٨)

تتضمن هذه الكفايات المهارات النفسحركية, وتعتمد هذه الكفايات على حصيله الفرد سابقاً من كفايات معرفية وتتطلب عرضاً يستطيع الفرد أن يقدمه ويؤديه مستفيداً فيه من كل الوسائل والأساليب الفنية .

٣- الكفايات الوجدانية : (صلاح, ١٩٩٨, ص ٤٠)

وتشير هذه الكفايات الى آراء الفرد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الوجداني, وتتضمن جوانب كثيرة وعوامل متعددة, مثل حساسية الفرد وتقبله لنفسه, واتجاهه نحو المهنة أو نحو الآخرين .

٤- الكفايات الإنتاجية : (محمود, ١٩٩٤, ص ١٩)

وتعتمد هذه الكفايات على الاثر الذي يتركه أداء الفرد للكفايات السابقة في الميدان, وهذا النوع ينبغي أن يلقى الإهتمام في برامج إعداد الكوادر الفنية والبرامج التدريبية بشكل عام .

والكفاية والتأهيل هنا عادة يشيران الى نجاح المتخصص في أداء عمله.

أما (حطية) فقد قسمت الكفايات لدى مديرة الروضة الى ثلاثة مجموعات

هي:

١- كفايات مهنية ٢- كفايات إدارية تقنية ٣- كفايات شخصية

١- الكفاية المهنية:

- كفايات تطبيق المناهج والأنشطة التعليمية - كفاءات التعليم النظري والعملية.

- كفايات إعداد واستخدام وتقويم الوسائل التعليمية - كفايات تحديد مهام المعلمات في جميع التخصصات - كفايات الاشراف الفني على العملية التعليمية - كفايات تقويم التعليم بما يتضمنه من تقويم الطفل وتقويم المعلمة وتقويم الروضة.

- كفايات تخطيط وتنظيم النشاط في القاعة - كفايات التطوير والتحسين - كفايات التنمية المهنية للمعلمات.

٢- الكفايات الإدارية التقنية:

- كفايات تخطيط التعليم - كفايات تنظيم العمل بالروضة - كفايات المتابعة والتقويم - كفايات إدارة الأفراد وشؤون الاطفال وارشادهم وتوجيههم -

- كفايات تنمية العلاقات بين الروضة والبيئة - كفايات القرار التعليمي صنعا واتخاذاً وتنفيذاً ومتابعةً
- كفايات الإدارة المالية - كفايات القيادة الديمقراطية - كفايات علاقات العمل مع المستويات الإدارية المختلفة .
- ٣- الكفايات الشخصية/كفاية إدارة الوقت
- كفاءة التعامل مع الآخرين أفراداً وجماعات - كفاءات العلاقات الإنسانية
- كفايات سلوكية(ثبات الانفعال,البشاشة,الصدق'الثقة , المثابرة في العمل , الشجاعة ,الإبتكار,الإبداع, الموضوعية ,حب الآخرين ,والتواضع)
- وقد اختارت الباحثة بعض هذه الكفايات منها: كفاية التخطيط - كفاية تنظيم العمل في الروضة - كفاية المتابعة والتوجيه - كفاية الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية - والكفايات الشخصية. (حطبية , ٢٠٠٩, ص٩١-٩٣)
- ١- كفاية التخطيط:- Plaining
- لقد عُرِفَت كفاية التخطيط من حيث كونها أول كفاية في العملية الإدارية, فقد كان (فايول) Fayol أول من أكد أهميتها في إدارة المنظمات في أوائل القرن العشرين , وقد ذكر جوهر إن علماء الإدارة يعرفون كفاية التخطيط على أنها مرحلة التفكير والتقدير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله, وكيف ومتى يتم؟ (جوهر, ١٩٨٤, ص١٧٧).
- وكفاية التخطيط في مرحلة رياض الأطفال تشمل جميع جوانب العمل بالروضة مثل:
- (الموقع, المباني, وسائل النقل, المناهج والوسائل التعليمية , التغذية , الصحة , سلامة الأطفال, الميزانية, علاقة الروضة بالبيت, العلاقات العامة). ويتضمن الإطار العام له على مستوى الروضة ما يقره المخطط من أهداف طويلة الأجل, وأهداف قصيرة الأجل, ويشمل الإطار العام لكفاية التخطيط الخطوط العريضة والمعايير الأساسية وفقاً للخطوات التالية:- تحديد الأهداف التشريعية لبرنامج الروضة - تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للروضة - ربط هذه الأهداف مع حاجات المجتمع المحلي - تحديد البرامج التي تحقق الأهداف - تحديد نوعية الجهود والقدرات اللازمة لتنفيذ البرامج المحددة - تحديد الهيكل التنظيمي للروضة. (الخبيلة , ١٩٩٩, ص٥٥)
- ٢- كفاية تنظيم العمل في الروضة :- Organistion
- تُعد كفاية التنظيم ثاني وظيفة إدارية وقد عرّفها برنارد (Bernard) :بأنه نظام تعاوني يوجد عند توافر أفراد يقومون معاً, وقادرين على الإتصال ببعضهم لتحقيق هدف مشترك. (دياب , ٢٠٠١, ص٤٤٣-٤٢١)
- وتشمل كفاية التنظيم في مرحلة رياض الأطفال, تنظيم خطوات اتخاذ القرار من خلال تحليل جميع عناصر القرار, كما يحدد النمط الإداري في الروضة مركزية اتخاذ القرار أو لا مركزيته. فضلاً عن ذلك تنظيم برامج الأطفال من خلال تطوير

الخبرات والممارسات للعاملين في الروضة وفق برنامج تربوي يسير وفق خطة للأنشطة اليومية يتم فيها التفاعل بما يتماشى مع تربية الطفل وطبيعة نموه. فضلاً عن ذلك التنظيم المكاني والبيئة الموجهة للتطوير والإهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة وتنظيم الوسائل المناسبة وتنظيم ميزانية الروضة وإعداد الأطفال، كذلك من الأمور التي تشملها كفاية التنظيم التي هي من مسؤوليات المديرية أو المعلمة، هي إعداد خطة البرامج التربوية وتنفيذها، وإدارة الفصل ونظامه وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد، والإسهام في توثيق قنوات الإتصال بين أولياء الأمور والروضة بطريقة اللقاءات الفردية، ومجالس الأمهات، والإتصال الهاتفي، وتبادل المعلومات بين الوالدين، بما يساعد الطرفين على فهم الطفل، وحضور الإجتماعات الدورية مع المعلمات ومع الأمهات. وإذا توافرت لدى مديرة الروضة مبادئ كفاية التنظيم الجيد الذي يجعل من كفاية التنظيم أكثر فاعلية، فذلك يعني ويؤكد نجاح دور المديرية بوصفها منظمة للإدارة في روضتها. (الختيلة، ٢٠٠٠، ص ١٠٥-١٠٦).

### ٣- كفاية المتابعة والتوجيه: - Guidnesce

تعرف كفاية التوجيه: بأنها العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة بالمدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم. (دياب، ٢٠٠١، ص ٤٣٥)

وتعد كفاية التوجيه من أهم الكفايات الإدارية التي تقوم بها المديرية بتأديتها وأبرزها، ولهذا تصبح المديرية موجهة تربوية ومشرقة مقيمة بالروضة، ولكي تتمكن من أداء مهامها المختلفة في مجال التوجيه، فلا بد أن تكون مدركة لأهداف هذه الكفاية، وأهميتها، والوسائل المختلفة لبلوغ هذه الأهداف، ونوعية الكفاية اللازمة في المواقف المختلفة، والطرائق المختلفة لإثارة الدافعية لدى الأطفال. ومن أهداف كفاية التوجيه ما يلي:-

- ١- اكتشاف قدرات التلاميذ وميولهم وقدراتهم والعمل على تنميتها.
  - ٢- مساعدة التلاميذ لمعرفة المشكلات المدرسية التي تعترضهم وطرائق التغلب عليها.
  - ٣- إيجاد التعاون البناء بين الأطفال والمعلمات.
  - ٤- توافر مشاعر الامن والإرتياح لدى الأطفال، وتوافر أسس الثقة بينهم وبين المعلمات.
  - ٥- توثيق العلاقة بين الاسرة والروضة.
  - ٦- تشجيع المبادأة والإبداع والابتكار وتقبل المسؤولية لدى التلاميذ.
  - ٧- توفير الإتصالات الجيدة داخل الروضة. (البوهي، ١٩٩٤، ص ٥٠)
- والتوجيه في مرحلة رياض الأطفال يشمل ما يلي :-
- ١- توجيه الأطفال في الروضة من خلال توجيه سلوكهم وتعديله.



٢- توجيه أداء المعلمات في المشكلات التي يواجهونها، وتوجيههن في كيفية استخدام الوسائل والاساليب المستخدمة في الروضة ، وفي كيفية التعامل مع الأطفال وأنشطتهم.

٣- توجيه الإتصالات داخل الروضة وخارجها. (الختيلة، ٢٠٠٠، ص١١٠)

٤ - كفاية الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية :-

كفاية الإتصال :هي العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبه , إذ تعتمد الكفاءات الإدارية الاساسية ب (لتخطيط والتنظيم....) على نوعية الإتصال وفاعليته. إذ يرى هاشم (١٩٨٩) إن كفاية الإتصال وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتاثير في سلوك الافراد والجماعات, فكفاية الإتصال الإداري هو تدفق المعلومات والتوجيهات والوامر والقرارات من جهة الإدارة الى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وإستفتاءات وغيرها. وذلك بقصد إتخاذ قرار معين أو تنفيذه. (هاشم, ١٩٨٩, ص٣٠١)

وتتبع أهمية كفاية الإتصال الفعّال في حياة الإداري الناجح في ما اثبتته الدراسات التي اجريت في مجال السلوك الإداري الى أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الإتصال بالآخرين, وقد أظهرت إحدى الدراسات إن الإداريين يقضون ما بين ٧٠% و ٨٠% من وقتهم في الإتصال, نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية بالإتصال وهوبدوره مؤثر بوصفه عاملاً من عوامل نجاح الاداء. لذلك تُعد كفاءة الإتصال الفعّال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية . (Alnoor, 2005,p.3) أما كفاية الإتصال في الروضة فيقع على عاتق المديرية مهمة إختيار وسائل الإتصال المناسبة لطبيعة المجتمع الذي تنتمي اليه الروضة, وهذه العملية تحتاج الى تخطيط وجهد ووقت للتعريف بالروضة وما يمكن أن تقدمه من خدمات حقيقية ومعرفة الفئة الإجتماعية التي يمكن مخاطبتها من خلالها. (الختيلة, ٢٠٠٠, ص١١٨)

ومما لا شك فيه , أن للعلاقات الإنسانية دوراً بارزاً في نجاح العمل سواء كانت في الروضة أم في المدرسة , وذلك من خلال وجود نوع من الوعي بالدور المناط بكل واحد, وكذلك التعاون والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم داخل هذه المؤسسات من ( مديرة ومعلمات وعاملين وأطفال) وخارجها من( أولياء أمور الأطفال , إدارة التعليم , والمجتمع المحلي). (كاربنتر , ٢٠٠١, ص٩٩)

### سادساً . الكفايات الشخصية :

إن مفهوم الكفايات الشخصية يعني بها السمات التي تتحلى بها الشخصية الإنسانية وهي أية خاصية يتباين الأفراد فيها وهي صفة السلوك التي تتميز بقدر من الثبات والاستمرار وعلى هذا يمكن ملاحظتها وقياسها. فالسمات الشخصية من النظريات ذات الإتجاه التقليدي والتي تقوم على أساس أن القيادة مرتبطة بسمات

خاصة ينبغي أن تتوفر في القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو وجدانية وإن القائد ينبغي أن تتوفر لديه كفايات شخصيته وسمات تؤهله للقيادة والتأثير في الآخرين, وقد عدت الصفات الشخصية والسمات الذاتية هي المعيار الأساس لنجاح المدير في أعماله, كما تنظر الى القيادة على أنها فن له علاقة وثيقة بالمهارات الشخصية المتسمة بالأسلوب الإنساني في تسيير دقة العمل . وإن الإداري الناجح هو القائد المزود بالفطرة بسمات شخصية , تؤهله لذلك المركز لممارسة عمله الإداري.

ومن الكفايات الشخصية التي تتمتع بها المديرة الجيدة هي :

- ١- الكفايات الجسمية - أن تتحلى المديرة بلياقة بدنية وحيوية عالية.
- ٢- الكفايات العقلية المعرفية - من توفر ذكاء وثقافة وأفقاً واسعاً وبُعد نظر وبصيرة وقدرة على التنبؤ والإستعداد للمفاجآت وحسن التصرف في المواقف وإدراك واسع في التفكير وأقدر على الطلاقة اللفظية وأحكم على الحكم على الأشياء وأسرع في إتخاذ القرارات.
- ٣- الكفايات الإجتماعية - التعاون مع أفراد الجماعة وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة ومراعات مشاعرهم وكسب ثقتهم والمشاركة في الأنشطة الإجتماعية وخلق الروح المعنوية العالية في الجماعة .
- ٤- كفايت عامة - كحسن المظهر والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإمام به , وحسن السمعة وإكتساب العادات الحسنة والتمسك بالقيم الروحية والتواضع. ( زهران , ١٩٨٤, ص٢٠٣ )

### الجانب الميداني : اجراءات البحث

#### أولاً. وصف مجتمع البحث :

يتضمن هذا الجانب الاجراءات التي تم اتباعها لتحقيق هدف البحث مبتدئة بوصف مجتمع البحث الحالي الذي يتحدد بمديرات رياض الأطفال في مدينة (حمص) للسنة الدراسية ٢٠١١ البالغة (١٥٣) روضة خاصة حسب الأدلة الإحصائية لدى مديرية تربية حمص . ولقد اختارت الباحثة (٣٠) روضة خاصة كعينة لبحثها الحالي بصورة قصدية وذلك لقربها من سكانها.

#### ثانياً . خصائص عينة البحث (المتغيرات):

- ١- العمر: يتراوح عمر عينة البحث من مديرات رياض الأطفال بين ٢٦-٤٥ سنة كما موضح في الجدول التالي:

ت	الفئات العمرية بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
١	٣٥-٢٦	١٠	%٣٤
٢	٤٥-٣٦	٢٠	%٦٦

المجموع	٣٠	%١٠٠
---------	----	------

يتضح من هذا الجدول إنَّ عدد أفراد عينة البحث من الفئة العمرية ٢٦-٣٥ ينسبة ٣٤% أي هي أصغر من عدد أفراد عينة البحث من الفئة العمرية ٣٦-٤٥ ونسبتها كانت ٦٦% ٢- الشهادة : توزعت عينة المديرات بحسب نوع الشهادة التي تحملها المديرية الى ثلاث مستويات كما في الجدول التالي:

ت	الشهادة	العدد	النسبة المئوية
١	إجازة	١٥	%٥٠
٢	معهد	١٠	%٣٤
٣	ثانوية	٥	%١٦
	المجموع	٣٠	%١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه إنَّ عدد المديرات اللواتي يحملنَّ شهادة الإجازة كان العدد الأكبر أي بنسبة ٥٠% بينما المديرات اللواتي يحملنَّ شهادة معهد نسبتهم ٣٤% وبعدها ممن يحملنَّ شهادة الثانوية بنسبة ١٦% فقط.

٣- مدة الخدمة في رياض الأطفال : تراوحت مدة خدمة المديرات (عينة البحث) في رياض الأطفال بين ٥ سنوات كأقل خدمة و ١٦ سنة بوصفها أكبر خدمة , كما في الجدول التالي:

ت	فئات مدة الخدمة بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
١	١٠-٥	٥	%١٦
٢	١٥-١١	١٠	%٣٤
٣	١٦ فما فوق	١٥	%٥٠
	المجموع	٣٠	%١٠٠

يظهر من الجدول اعلاه تفوق نسبة المديرات ممن بلغت نسبة خدمتهنَّ في رياض الأطفال ١٦ فما فوق بنسبة ٥٠% وتليها المديرات ممن بلغت خدمتهن ٦-١٥ بنسبة ٣٤% ثم المديرات اللواتي بلغت مدة خدمتهنَّ ٥-١٠ سنوات بنسبة ١٦% فقط.

### ثالثاً - لتحقيق هدف البحث في مهام مديرات رياض الاطفال :

قامت الباحثة بالخطوات التالية: ١- تحديد الكفايات اللازم توافرها في مديرة الروضة :

(كفايات التخطيط ,كفايات تنظيم العمل في الروضة , كفايات المتابعة والتوجيه , كفايات الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية, والكفايات الشخصية ). ولتحديد نسبة أهمية كل كفاءة من هذه الكفايات عُرضت على مجموع من الخبراء المتخصصين في مجال تربية الطفل والإدارة وعلم النفس, وتم تقدير أهمية كل كفاية من هذه الكفايات.

٢- إعداد الفقرات : بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع قامت بإعداد (٨٠) فقرة موزعة على هذه الكفاءات وقد أعدتها من خلال دراسة إستطلاعية لهذا الغرض شملت إستبانة مفتوح من سؤال مفتوح موجهة الى عينة المديرات.

ولغرض التعرف على مدى صلاحية الفقرات قامت الباحثة بعرض الفقرات على مجموعة الخبراء ,وفي ضوء ملاحظاتهم وأرائهم عدلت بعض الفقرات وحذفت أخرى, ويُعد هذا الإجراء نوعاً من انواع الصدق وهو (الصدق الظاهري) وبذلك أصبح عدد الفقرات (٧٥) فقرة موزعة على عناصر الأنموذج بصيغتها النهائية كما في الجدول التالي :-

ت	العناصر	عدد الفقرات	النسبة
١	كفايات التخطيط	١٥	٢٠%
٢	كفايات تنظيم العمل في الروضة	١٥	٢٠%
٣	كفايات المتابعة والتوجيه	١٢	١٦%
٤	كفايات الإتصال وتنمية العلاقات	١٨	٢٤%
٥	الكفايات الإنسانية الكفايات الشخصية	١٥	٢٠%
	المجموع	٧٥	١٠٠%

٣- التطبيق الإستطلاعي :

لمعرفة مدى وضوح التعليمات والعبارات من قبل المديرات ,قامت الباحثة بجولة إستطلاعية على عينة (١٥) مديرات وتمت الإجابة على فقرات الأنموذج أمام الباحثة ومناقشة المديرات حول إستفساراتهن , وكان متوسط الوقت (٣٠) دقيقة , واستخدمت الباحثة طريقة ( ليكرت ) Likert المقياس الخماسي الابعاد الذي يعطي للمديرات فرصة الاختيار الدقيق لأكثر عدد من العبارات التي ترتبط بالموقف المطلوب قياسه ثم صححت الباحثة الإجابات ورتبت الدرجات تنازلياً من أعلى درجة الى أدنى درجة.

٤ - التحليل الإحصائي للفقرات (القوة التمييزية للفقرات): إن قدرة الفقرات على التمييز بين الأفراد تُعد إحدى مؤشرات صدق البناء. (فرج, ١٩٨٠, ص ٣١٩)  
وقد تحقق ذلك من خلال الاختبار الإستطلاعي الذي أُجري لعينة عشوائية مكونة من (١٥) مديرة روضة. وقد بينت الباحثة للمديرات كيفية الإجابة على تلك الفقرات, وبع إجابة أفراد عينة التمييز وتحليل الإجابات رُتبت الدرجات الكلية من أعلى درجة الى أقل درجة, ثم أُختيرت مجموعتين عليا ودنيا بنسبة ٢٧%, وبعد إستخدام اختبار مجموع الرتب اختبار Mann Whitney لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق في درجات كل فقرة بين هاتين المجموعتين, وبعد حساب القوة التائية لدلالة الفرق إتضح إن جميع الفقرات البالغ (٧٥) والموزعة على أربعة مجالات لها قدرة تمييزية عند مستوى خمسة بالمئة والجدول الآتي يوضح القوة التمييزية للفقرات بصيغتها النهائية .

القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		المجال
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كفايات التخطيط
*٣.٤٦٦	٤.٥٢٦٣	٠.٦٠٣٥	٤.٩٢١١	٠.٣٥٨٨	١
*٥.١٣٠	٣.٨١٥٨	١.١٣٥٥	٤.٨١٥٨	٠.٣٩٢٩	٢
*٤.٩٣٦	٤.١٨٤٢	٠.٩٢٥٨	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٣
*٤.١٩٠	٤.١٣١٦	٠.٨٧٥٢	٤.٧٨٩٥	٠.٤١٣٢	٤
*٣.٤٦٦	٤.٥٢٦٣	٠.٦٤٦٧	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	٥
*٣.٧٨٢	٤.٢٣٦٨	٠.٩٧٠.٨	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	٦
*٢.٢٢٦	٤.٧١٠.٥	٠.٥١٥١	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	٧
*٤.٠١٠	٤.٢١٠.٥	٠.٨٤٣٣	٤.٨١٥٨	٠.٣٩٢٩	٨
*٤.٤٨٧	٤.٠٧٨٩	١.١٧١٣	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٩
*٤.٠٣٠	٤.٣٥٤٧	٠.٦٣٨٤	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	١٠
*٣.٧٧٧	٤.٢١٠.٥	١.٠١٧٦	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	١١
*٤.٧٧٨	٤.٢١٠.٥	٠.٧٧٦٦	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	١٢
*٢.١٥٠	٤.٣٩٤٧	٠.٨٨٦٥	٤.٧٨٩٥	٠.٧٠٣٦	١٣
*٤.٥٩٦	٤.٢٣٦٨	٠.٦٣٣٩	٤.٨١٥٨	٠.٤٥٦٥	١٤
*٣.٢١٩	٤.٣١٥٨	٠.٨٠٨٩	٤.٨١٥٨	٠.٥١٢٣	١٥
*٣.٣١٥	٤.٦٠٥٣	٠.٥٩٤٥	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	كفايات تنظيم العمل بالروضة
*٤.٤٤٧	٤.٠٠٠.٠	١.٠١٣٤	٤.٧٨٩٥	٠.٤١٣٢	٢
*٤.٠٨٦	٤.٢٣٦٨	٠.٩٤٢٥	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	٣

*٣.٦٠٧	٤.٣٦٨٤	٠.٥٤١٣	٤.٧٨٩٥	٠.٤٧٤١	٤
*٣.٩٩٦	٤.٢١٠٥	١.١٦٦١	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	٥
*٥.٤٦٣	٤.٣١٥٨	٠.٥٧٤٥	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	٦
*٤.٠٩٩	٤.٣٩٤٧	٠.٨٥٥٥	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	٧
*٦.٧٧٥	٤.١٥٧٩	٠.٥٩٣٩	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	٨
*٥.١١٩	٣.٩٧٣٧	١.١٥٠٥	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٩
*٥.١٦٤	٤.١٥٧٩	٠.٨٢٢٩	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	١٠
*٣.٥٨٣	٤.٢٦٣٢	١.١٥٥١	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	١١
*٢.٩٨٩	٤.٦٨٤٢	٠.٥٧٤٥	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	١٢
*٤.٥٤٦	٣.٩٢١١	١.١٢٤٢	٤.٨١٥٨	٠.٤٥٦٥	١٣
*٤.٧٠١	٤.١٠٥٣	١.٠٠٧٨	٤.٩٢١١	٠.٣٥٨٨	١٤
*٥.٣٠٣	٤.١٠٥٣	٠.٨٦٣٤	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	١٥
*٢.٦٨٢	٤.٤٤٧٤	٠.٧٢٤٠	٤.٨٤٢١	٠.٥٤٦٦	كفايات المتابعة والتوجيه
*٣.٨٠٠	٤.٢١٠٥	٠.٧٤١٠	٤.٧٨٩٥	٠.٥٧٦٩	٢
*٥.٨٤٧	٤.٢٣٦٨	٠.٧١٤١	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٣
*٤.٩٠٣	٤.١٠٥٣	٠.٨٩٤١	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	٤
*٣.٤٨٨	٤.٣٦٨٤	٠.٩٩٧٩	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٥
*٤.١٥٥	٤.٢٨٩٥	٠.٧٣١٨	٤.٨٤٢١	٠.٣٦٩٥	٦
*٥.٠١٩	٤.٣٤٢١	٠.٧٠٨١	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٧
*٤.٩٠٥	٣.٨٦٨٤	١.١٦٦٤	٤.٨٤٢١	٠.٣٦٩٥	٨
*٤.٢٤٩	٤.٢٨٩٥	٠.٩٢٧٣	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٩
*٥.٥٤١	٣.٩٢١١	٠.٩٩٦٨	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	١٠
*٦.٠٨٣	٤.٠٧٨٩	٠.٨٥٠٥	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	١١
*٤.٥٣٢	٤.١٨٤٢	٠.٨٦٥٤	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	١٢
*٣.٤٦٤	٤.٤٤٧٤	٠.٨٦٠٥	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	كفايات الاتصال والعلاقات الانسانية
*٦.٧٨٢	٤.٠٧٨٩	٠.٦٧٣١	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	٢
*٤.٩١٣	٤.١٣١٦	٠.٩٠٥٦	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	٣
*٤.٢٢٨	٤.٠٧٨٩	١.١٤٨٠	٤.٨٩٤٧	٠.٣١١٠	٤

*٥.٧٠٣	٣.٩٢١١	١.١٢٤٢	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	٥
*٤.٢١٦	٤.٣١٥٨	٠.٨٤١٧	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	٦
*٥.٠٧٠	٤.٠٦٢٦	١.٠٦٤١	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٧
*٤.٤٥٥	٤.٢١٠٥	٠.٨٤٣٣	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	٨
*٥.٥٥٣	٤.١٠٥٣	٠.٨٦٣٤	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	٩
*٤.٣١٦	٤.٠٥٢٦	١.١١٣٧	٤.٨٦٨٤	٠.٣٤٢٦	١٠
*٤.٥٩٤	٤.١٠٥٣	١.٠٦٠١	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	١١
*٣.٧٣٠	٤.٢٨٩٥	٠.٨٣٥٣	٤.٨٤٢١	٠.٣٦٩٥	١٢
*٤.٨٤٦	٣.٩٧٣٧	١.١٧٣٧	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	١٣
*٤.٥٢٥	٣.٨٩٤٧	١.٣٧١٣	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	١٤
*٥.٧٧٨	٤.١٥٧٩	٠.٨٥٥١	٤.٩٧٣٩	٠.١٦٢٢	١٥
*٣.٧٩٨	٤.٢٦٣٢	٠.٨٩٠٩	٤.٨٦٨٤	٠.٤١٤٠	١٦
*٤.٩٥٦	٤.٣١٥٨	٠.٧٠١٦	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	١٧
*٣.٤٢٣	٤.١٥٧٩	١.٠٥٣٣	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	١٨
*٢.٧٦٢	٤.٧٣٦٨	٠.٥٠٣٢	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	الكفايات الشخصية
*٣.٩٢٣	٤.٥٢٦٣	٠.٥٥٦٩	٤.٩٢١١	٠.٢٧٣٣	٢
*٤.٢٨٤	٤.٤٤٧٤	٠.٧٩٥٢	٥.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٣
*٣.٣٥٨	٤.٦٥٧٩	٠.٤٨٠٨	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٤
*٣.٣١٥	٤.٦٠٥٣	٠.٥٤٧٢	٤.٩٤٧٤	٠.٣٢٤٤	٥
*٥.٦١٢	٤.٤٤٧٤	٥٥٤٩.	٤.٦٧٣٧	٠.١٦٢٢	٦
*٢.٨٩٨	٤.٤٤٧٤	١.١٠٧٦	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	٧
*٣.٧٩٢	٤.٤٧٣٧	٠.٧٩٦٥	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	٨
*٤.٢٥٣	٤.٢١٠٥	١.٠٤٣٨	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	٩
*٤.٠٩٩	٤.٣٩٤٧	٠.٨٥٥٥	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	١٠
*٤.٩٧٩	٤.٣٤٢١	٠.٨١٤٦	٥.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	١١
*٤.٤٨٢	٤.٥٠٠	٠.٦٨٧٧	٥.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	١٢
*٤.٢١٨	٤.٣٤٢١	٠.٩٠٨٧	٤.٩٧٣٧	٠.١٦٢٢	١٣
*٣.٧٠٦	٤.٣٦٨٤	١.٠٥٠٦	٥.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	١٤
*٣.٦٥٥	٤.٤٢١١	٠.٨٥٨٤	٤.٩٤٧٤	٠.٢٢٦٣	١٥

٥- الثبات : لغرض تحقيق هدف البحث، قامت الباحثة بحساب الثبات الذي يُعد ضرورياً لزيادة الدقة والاتساق في الدرجات التي يفترض أنها تقيس ما يجب قياسه.

(Ebel ,1972,p.101)

فاعتمدت لحسابه طريقة إعادة الاختبار، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة مرتين بفواصل زمني مقداره (١٠) أيام على عينة مكونة من (١٥) مديرة أُختيرت عشوائياً

من رياض حمص الخاصة . وبعد تصحيح الإجابات بالمرتين حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني فكانت معامل الثبات ٠,٨٧، وهو معامل ثبات جيد لأنّ مربع معامل الارتباط ( الثبات) هو ٠,٧٦، إذ يُعد معامل الثبات جيداً إذا كان مربعه = ٠,٧٥ فـأكثر.

(البياتي، ١٩٧٧، ص ١٩٤)

الإجراءات :- بما أنّ المقياس مؤلف من ٥ بدائل ومجموع أوزانها ١٥ درجة فإنّ الوسط هو ٣ وهو المحك للفصل بين الفقرات، وأنّ وسط الأداء الكلي هو ٦٠ درجة هو الفصل بين الأداء المتمحوق وبين الأداء غير المتمحوق، ويأتي ذلك من حاصل ضرب وسط القياس (٣) × عدد الفقرات (٧٥). أما الدرجة القصوى فهي : عدد الفقرات في ٥ يعني ٦٠ × ٥ حسب المعادلة التالية :

$$ك \times ١ + ك \times ٢ + ٢ \times ك + ٣ \times ك + ٤ \times ك + ٥ \times ك$$

الوسط المرجح = ----- وبتحويل الدرجة من ١٠٠

مج ك

باتباع المعادلة الآتية:

$$\frac{٦٠}{٧٤٠} = \frac{١٠٠ \times ٤٤٤}{١٠٠ \times ٧٤٠} = \frac{١٠٠ \times ٤٤٤}{٧٤٠}$$

الفقرات اولاً: كفايات التخطيط	صالحة	غير صالحة	ملائمة للمجال	غير ملائمة للمجال
١-تقوم بدراسة خطط الخبرات التعليمية التي تعدها المعلمات				
٢-تحرص على توفر عنصر الامن والصحة والسلامة في مبنى الروضة				
٣-تحرص على توفير قاعات الاطفال بما يلائم خصائص نمو الاطفال العمرية				
٤-تراعي مساحات القاعات المخصصة للاطفال قياساً الى عدد الاطفال				
٥-تحرص ان تكون الروضة قريبة على مساكن الاطفال				
٦-تحرص ان تكون في الروضة حديقة واسعة خضراء				
٧-تقوم بتحديد الاهداف التشريعية لبرنامج الروضة				



			٨-تقوم بتحديد الاهداف الاستراتيجية للروضة بعيدة المدى
			٩-تقوم بربط الاهداف التشريعية والاستراتيجية مع احتياجات المجتمع المحلي
			١٠-تسعى بوضع البرنامج الذي يحقق الاهداف الاستراتيجية والتشريعية
			١١-تحدد نوع الجهود والقدرات لتنفيذ البرامج المحددة
			١٢-تحدد الهيكل التنظيمي للروضة.
			١٣-تشارك في تخفيض وتحديد الهيئة العاملة اللازمة للروضة
			١٤-يكون لها الامام بالشؤون المالية للروضة على اكمل وجه ممكن.
			١٥-تملك القدرة على التعرف على امكانيات البيئة المحلية للروضة وحاجاتها وامكانية والافادة منها ثانياً: كفايات تنظيم لعمل في الروضة
			١-تكون لديها الخبرة في توزيع المهمات الادارية والمسؤوليات على المعلمات
			٢-تقوم باعداد برامج الدروس الاسبوعية
			٣-تقوم باعداد برامج النشاطات التربوية
			٤-تكون ملمة بالخبرات التعليمية
			٥-تقوم بعقد الندوات والاجتماعات للمعلمات لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق اهدافها
			٦-تتعرف على حاجات ومشكلات الاطفال بانواعها
			٧-تتعرف على الحالة الصحية للاطفال واتخاذ الترتيبات الوثائقية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامة للاطفال
			٨-تتعرف على مستوى نمو الاطفال (الجسمي- والاجتماعي-والعقلي-والروحي....)
			٩-تكون قادرة على تنظيم برامج الخدمة البيئية وتحديد ما يمكن ان تقدمه الروضة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن ان يقدمه المجتمع المحلي للروضة
			١٠-تسهم في تكوين لجان مختلفة النشاطات في الروضة والاشراف على سير اعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية

			١١-تشرف على التنظيم المدرسي وشؤونه الادارية في الروضة
			١٢-تقوم بعملية قبول وتسجيل الاطفال بنفسها
			١٣-تقوم بعملية تشعب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الامكانات التعليمية المتاحة
			١٤-توزيع الخبرات التعليمية على المعلمات في ضوء اختصاصهن وامكانياتهن
			١٥- تراعي حاجات البرنامج التعليمي في الروضة وتنفيذه
			ثالثا: كفايات التوجيه/
			١-تمارس الصلاحيات التي يتم تفويضها بموجب الانظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة
			٢-تكون قادرة على دراسة التعليمات الصادرة عن الوزارة وابلاغها للعاملين في الروضة
			٣-تمتلك الصلاحية المفوضة في اتخاذ الاجراءات التوجيهية للمعلمات
			٤-تقوم باصدار التعليمات الداخلية لتسيير امور الروضة على اكمل وجه
			٥-تقوم بتوجيه المعلمات على اساليب التعامل مع الاطفال وضرورة تعويد الطفل الاعتماد على نفسه
			٦-تقوم بتوجيه المعلمات على ضرورة تنوع الخبرات المقدمة للطفل
			٧-توجيه المعلمات وتساعدن في الكشف عن قدرات الاطفال
			٨-توجه المربيات الى كيفية التعامل مع الاطفال
			٩-توجه الاطفال عن طريق اثاره مشاعرهم
			١٠-توجه نحو مراعاة الفروق الفردية عند التعامل مع الاطفال
			١١-الاشراف على نقل الاطفال من الروضة واليها
			١٢-توجه المعلمات الى تجاهل سلوك الاطفال المرفوض(البكاء بلا سبب)
			١٣-توجه المعلمات والمربيات ومساعدتهن في

				تدعيم استعدادات ومهارات الاطفال
				١٤-تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من المديرية بالالتزام والدقة.
				١٥-تستخدم مبدا الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع اداء العاملين.
				رابعاً:كفايات الإتصال وتنمية العلاقات الإنسانية
				١-تحدد افكارها بوضوح قبل عملية الاتصال.
				٢-تستوعب مضمون الرسائل المستلمة قبل الرد عليها
				٣-تهيء جميع المستلزمات لانجاح عملية الاتصال.
				٤-تستخدم مصطلحات معروفة ومتداولة في الكتابة والرد على الرسائل الواردة
				٥-تستخدم جميع وسائل الاتصال لايبصال الرسالة في وقتها الى المعنيين
				٦-تحافظ على التواصل المستمر للمعنيين بعد نقل مضمون الرسالة
				٧-تعمل على تركيز تفكيرها اثناء عملية الاتصال بالرغم من وجود مشاغل اخرى.
				٨-تاخذ بنظر الاعتبار امكانات الاخرين على فهم الرسالة
				٩-تحرص على ان يشعر الطرف الاخر باهميته في عملية الاتصال
				١٠-تتعامل مع النقد بروح متفهمة
				١١-تنقل الافكار الى الاخرين بصدق وامانة
				١٢-تسمح للاخرين بالتعبير عن افكارهم بحرية.
				١٣-تختار الوقت المناسب لايبصال الرسائل الى المعنيين.
				١٤-تحرص على حضور الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية في مجال رياض الاطفال.
				خامساً :الكفايات الشخصية
				١-تملك القدرة العقلية فوق المتوسط

				٢-تملك القدرة على الابتكار والمبادرة
				٣-تكون قادرة على حل المشكلات التي تواجهها بطريقة علمية
				٤-تكون قادرة على التحمل.
				٥-تكون بشوشة وذات روح مرحة.
				٦-تنسم بالهدوء
				٧-تكون مخلصه في اداء عملها
				٨-تكون واثقة من نفسها.
				٩-تكون مهتمة بنظيرها الخارجي.
				١٠-تكون حسنة الاخلاق والسمعة والسلوك.
				١١-تتمتع بالحيوية والنشاط في ممارسة اعمالها.
				١٢-تكون ذات ثقافة عامة بمستوى جيد.
				١٣-تكون ذات شخصية مؤثرة في الاخرين.
				١٤-تتحلى بالصبر والحكمة عند التعامل مع الاطفال.

النتائج تبعا لمتغيرات البحث :-

يبدو من الجداول أعلاه أنّ سمات الشخصية قد حظي بالمرتبة الاولى من بين المجالات المكونة للبحث بوسط مرجح قدره ٤,٦٨ ووزن مئوي ٩٣,٥٧ ثم تلاه مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية محققا وسط قدره ٤,٥٤ ووزن مئوي ٩٠,٨٣ ثم مجالي التنظيم والتوجيه ثم جاء التخطيط بوسط مرجح أو قوة فوق ٣ الذي هو متوسط درجات البحث كما في الجدول الآتي:

جدول يبين الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات البحث

ت	المجالات	مجالات التسلسل لدى عينة المديرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١-	كفايات التخطيط	الكفايات الشخصية	٤,٦٨	٩٣,٥٧
٢-	كفايات تنظيم العمل في	كفايات	٤,٥٤	٩٠,٨٣

	الروضة	الإتصال والعلاقات الإنسانية		
٣-	كفايات المتابعة والتوجيه	كفايات تنظيم العمل في الروضة	٤,٥٣	٩٠,٥٧
٤-	كفايات الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية	كفايات التوجيه	٤,٥٢	٩٠,٣٣
٥-	الكفايات الشخصية	كفايات التخطيط	٤,٥٠	٨٩,٩٥

النتائج تبعا لمتغير العمر: بعد تحليل استجابات فئتي العمر (٢,١) وفي كل مجال من المجالات التي تضمنها الانموذج وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين, اتضح عدم وجود فروقا تبعا لمتغير العمر بين الفئتين (٢٦-٣٥) و (٣٦-٤٥) في ٣ مجالات من ٤ مجالات التي تضمنها البحث . ويمكن تفسير ذلك بانّ الفئة العمرية (٢٦-٣٥) ربما تكون أحدث إعداداً في مجال رياض الأطفال وأكثر إطلاعاً. النتائج تبعا لمتغير الشهادة: بعد تحليل إجابات فئات الشهادة الثلاث التي شملت البحث الحالي وفي كل مجال من مجالات البحث ظهرت فروقا حسب متغير الشهادة وكان لصالح شهادة المعهد حسب اختبار Wallis بين فئات الشهادة في كل مجال من مجالات البحث. أي ان الفروق كانت لصالح حاملات شهادة المعهد وربما يعزى ذلك الى نوعية المواد التي يتضمنها منهج الدراسة .

النتائج تبعا لمتغير مدة الخدمة: في ضوء النتائج الخاصة بمتغير الخدمة نجد ان الفقرات التي كانت ذات دلالة احصائية كانت في صالح الفئة (١١-١٥) سنة وذلك باستخدام اختبار Wallis, وهذا مؤشر على أنّ الخبرة المتراكمة في الإدارة يجعل المديرية مستوعبة لبعض مجالات العمل الإداري ويظهر ذلك بعد خدمة ١١ سنة فما فوق.

### النتائج:

- ١- أنّ سمات الشخصية قد حظي بالمرتبة الاولى من بين المجالات المكونة للبحث بوسط مرجح قدره ٤,٦٨ ووزن مئوي ٩٣,٥٧ ثم تلاه مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية محققا وسط قدره ٤,٥٤ ووزن مئوي ٩٠,٨٣ ثم مجالي التنظيم والتوجيه ثم جاء التخطيط بوسط مرجح أو قوة فوق ٣ الذي هو متوسط درجات البحث.
- ٢- عدم وجود فروقا تبعا لمتغير العمر بين الفئتين (٢٦-٣٥) و (٣٦-٤٥) في ٣ مجالات من ٤ مجالات التي تضمنها البحث . ويمكن تفسير ذلك بانّ الفئة العمرية (٢٦-٣٥) ربما تكون أحدث إعداداً في مجال رياض الأطفال وأكثر إطلاعاً.

٣- اظهرت فروقا حسب متغير الشهادة وكان لصالح شهادة المعهد حسب اختبار Wallis بين فئات الشهادة في كل مجال من مجالات البحث. أي ان الفروق كانت لصالح حاملات شهادة المعهد وربما يعزى ذلك الى نوعية المواد التي يتضمنها منهج الدراسة .

٤- أظهرت النتائج أنّ الخبرة المتراكمة في الإدارة يجعل المديرية مستوعبة لبعض مجالات العمل الإداري ويظهر ذلك بعد خدمة ١١ سنة فما فوق المقترحات :١- القيام بدراسة حول الرغبات والاستعدادات لمديرات الرياض وعلاقة ذلك بنجاحها في العمل ٢- بناء اختبارات للميول والاستعدادات تساعد في هذا المجال .

## المراجع :

- ١- باقر عبد الزهرة , وآخرون , ١٩٩٢: آفاق وتطوير الإدارات المدرسية, بغداد.
- ٢- بدر سهام محمد, ١٩٩٩: الإتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال, كلية التربية, جامعة الإمارات.
- ٣- البوهي فاروق شوقي , ٢٠٠١: الإدارة التعليمية والمدرسية, دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع والقاهرة
- ٤- البياتي محمد سليمان, ٢٠٠١ : الأخلاق الإنسانية في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بغداد.
- ٥- جواد شوقي ناجي, وآخرون , ١٩٩٢: مبادئ الإدارة , وزارة التعليم العالي والبحث العلمي , بغداد
- ٦- جوهر صلاح الدين ١٩٨٤: مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم , مكتبة عين شمس القاهرة.
- ٧- حطية نهاد فهمي علي, ٢٠٠٩: إدارة رياض الأطفال, كلية رياض الأطفال القاهرة, دار طيبة للطباعة .
- ٨- الخثيلة هند بنت ماجد محمد, ٢٠٠٠: إدارة رياض الأطفال , دار الكتاب الجماعي, العين الإمارات العربية
- ٩- الخطيب رناد يوسف أحمد , ١٩٨٧ : رياض الأطفال واقع ومنهاج, مؤسسة دار الحنان, عمان
- ١٠ - دياب , اسماعيل محمد , ٢٠٠١: الإدارة المدرسية, دار الجامعة الجديد للنشر , الاسكندرية , مصر .
- ١١- زهران عبد السلام حامد , ١٩٨٤: علم النفس الإجتماعي , عالم الكتب, القاهرة.
- ١٢ - سبتنسر مواري, ٢٤: ٢٠٠٤ درسا يساعد على إتقان منصبك الجديد, مكتبة جرير , الرياض.
- ١٣ - السالم فؤاد الشيخ , وآخرون , ١٩٩٥: المفاهيم الإدارية الحديثة , ط٥, السعودية.
- ١٤ - السلمي علي, ١٩٩٩: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق, دار غريب للطباعة , القاهرة, مصر.

- ١٥- شاويش مصطفى نجيب الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات , دار الفرقان, عمان
- ١٦- صلاح الدين عبد العزيز, ١٩٩٨: الكفايات اللازمة للمخطط التربوي, صحيفة التربية للسنة ٤٩ مصر.
- ١٧- عابدين محمد عبد القادر, ٢٠٠١: الإدارة المدرسية الحديثة, دار الشروق للنشر ط١, عمان
- ١٨- العرفي بالقاسم, وآخرون, ٢٠٠١: مدخل الى الإدارة التربوية, المدير الفوري, مكتبة جرير, ليبيا.
- ١٩- علاونة علي, وآخرون, ١٩٩٩: أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة, جامعة الكرك, عمان.
- ٢٠- عواد, ١٩٨٥: مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الاردن لمهامهم الإدارية ورسالة دكتوراه غير منشورة, الاردن .
- ٢١- الاغبري عبد الصمد, ٢٠٠٠: الإدارة المدرسية والبعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر العربية, بيروت
- ٢٢- كاربنتر جون, ترجمة عبدالله شحاتة, ٢٠٠١: مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم, جامعة فلوريدا
- ٢٣- كنعان نواف: ١٩٩٥: القيادة الإدارية, مكتبة ثقافة, عمان, الأردن
- ٢٤- الدالاتي محمد شهاب, ١٩٩٢: المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, عمان
- ٢٥- زويلف مهدي حسن, ١٩٨٢: علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري, المنظمة العربية, الأردن.
- ٢٦- فرج صفوت, ١٩٨٠: القياس النفسي, دار الفكر العربي, القاهرة .
- ٢٧- محمود عبد الشافي, ١٩٩٤: تقويم المدرس والمفهوم الحديث للتوجيه الفني, صحيفة التربية للسنة ١٦ العدد ٤, مصر.
- ٢٨- محمود كامل الناقة, ١٩٩٧: البرنامج العلمي القائم على الكفايات (أسسه وإجراءاته) كلية التربية جامعة عين شمس .
- ٢٩- مرعي محمد, ٢٠٠٤: دليل نظام التعليم في المؤسسات والإدارات, ط١, دار الرضا, دمشق.
- ٣٠- مرسي محمد منير, ١٩٩٨: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها والناشر علم الكتب, القاهرة, مصر.

- ٣١- مقلد اسماعيل صبري , ١٩٨٠: دراسات في الإدارة العامة مع بعض التحليلات  
مؤسسة الصباح
- ٣٢ - مصطفى عبد الحميد /١٩٩٤: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري  
المعاصر , ط٢ , دار المريخ  
الرياض , السعودية .
- ٣٣ - هاشم زكي محمود, ١٩٨٩: إدارة الموارد البشرية, ذات السلاسل للطباعة  
والنشر والتوزيع, الكويت.
- ٣٤ - الهوارى محمد سعيد, ١٩٩٦: الإدارة الأصول والأسس العلمية, دار الجيل للطباعة  
والنشر, القاهرة
- ٣٥ - وديع مكسيموس داوود, ١٩٩٦: القيادة التعليمية " عملياتها ووظائفها" التعليم في  
القرن ٢١ محاضرات  
القيت في دورة إعداد قيادة التعليم , مركز دراسات المستقبل جامعة أسيوط .
- 1-Alnoor,2002,Adminstration.http//www.  
Alnoor-word.com.
- 2-Akidi valentine Emeca1974 Characterist Administration VE  
leader ship Behavior:Acomparativ study of (Municipal  
Administrators)university of North Teas P.H.Degree.
- 3-Borish Cary:1979 implication for developing teacher  
competencies from process-prodct reseavch journal of teacher  
Education.
- 4- David.Hampton 1981 ,Contem Poravy Management,Me braw  
Hillco.NewYork .
- 5-Eble.R.L .1972.Essentials of Educationel measurement  
Englewood cliffspentice –Hall.New Jercy .
- 6-Hittlmen Danial:1976 -Amodel for competency Based Teacher  
preparations program Teacher Education forum.Vol.4.No.12.
- 7-Houston Robert :1970 Translation competencis in to  
Rerformance Measures for the Evaluationof teaching Arlington  
Virginia,Document Reproduction Service.
- 8-Kaz, Lillian Jey (2000)Academic Red Shirting and your  
children, http: /www.eduref.Org .
- 9-Paul,Mali,1981, management Hand Book.jon wileyanl  
sons.New York.



10-RaheefA.H.1997. constructing Model for increasing scientific performance of teaching staff working al aimustan siriyah university journal of college ofteacher of No.7.

11-Sonkonff,E&Merispleced,2000,Early childhood intervention Cambridge university.

12-UN, French and Pene ,1997,Principal ability to implement best practices in early childhood, Adahoo,Amerca

Cometencies required (in the performance of the tasks of victorian primary school pricipales ).

Acomparative study among elementary principals performance in Montano in Amerca).

(Principals ability to

implement best practices in early childhood)