



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الطفولة المبكرة

المهارات القيادية لمربيّات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

محافظة الخليل

**Kindergarten Educators Leadership Skills and their Relation to  
Job Performance in Hebron Governorate**

إعداد

سماح رشاد كمال النتشة

إشراف

الدكتور: معن منصور

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الطفولة المبكرة من كلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

الخليل-فلسطين

١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٤ م

## إجازة الرسالة

المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في محافظة الخليل

### Kindergarten Educators Leadership Skills and their Relation to Job Performance in Hebron Governorate

إعداد

سماح رشاد كمال النتشة

إشراف

الدكتور: معن مناصرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٧ / ٦ / ٢٠٢٤ م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

أعضاء اللجنة	الصفة	التوقيع
1 د. معن مناصرة	مشرفاً و رئيساً:	.....
٢ أ. د. نبيل الجندي	ممتحناً داخلياً:	.....
3 د. حسن عبد الكريم	ممتحناً خارجياً:	.....

الخليل-فلسطين

1445 هـ - 2024م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدّم الرّسالة الموسومة بعنوان:

المهارات القياديّة لمربّيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفيّ في محافظة الخليل

**Kindergarten Educators Leadership Skills and their Relation to Job  
Performance in Hebron Governorate**

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرّسالة هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأنّ هذه الرّسالة ككلّ أو أيّ جزء منها لم يقدّم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علميّ  
أو بحثيّ لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

التوقيع: .....

سماح رشاد كمال النتشة

التاريخ: ٢٧ / ٦ / ٢٠٢٤م

## الإهداء

﴿ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾ ( النساء : ١١٣ )

إلى قدوتي ومصدر إلهامي ... إلى الذي وهبني كل ما يملك ؛ حتى أحقق له آماله... إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام ؛ لنيل المبتغى... إلى الذي غرس في نفسي بذور الطمّوح والعطاء... إلى الإنسان الذي امتك الإنسانية بمعانيها كلّها... والذي الغالي أطل الله في عمره.

إلى التي وضع المولى - عز وجل - الجنة تحت قدميها... إلى النجمة التي تضيء سماء حياتي... إلى الزهرة التي تزين روض قلبي... إلى سيدة الحنان والعطاء... إلى ملاذي الأمن الذي ألجأ إليه في كل موقف... إلى أعلى الناس ... أمي الحبيبة.

إلى الذي تقاسمت معه عبء الحياة... إلى الذي أثار لي الطريق وزرع فيها الأمل لأسير قدما... إلى رفيق الدرب وصديق الرّوح ... زوجي الغالي.

إلى بذرة الفؤاد و أمل الغد وبسمة الرّوح إلى أعلى ما أمك ...أبنائي رعاهم الله.

إلى من نثرت معي بذور هذا الحلم... إلى من عانقتني ونحن نشقّ الطريق معا نحو النّجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي وريحانة قلبي أختي الغالية رنا .

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين... إلى السند والعضد والساعد .... إخواني وأخواتي.

إلى من ربطني بهم عطر الصداقة وورد المحبة إلى من جمعني بهم ميدان العمل مديرتي وزميلاتي.

إلى الشهداء الأبرار... والأسرى البواسل... والجرحى الميامين... إلى كل يدٍ وقلبٍ سار معي درب الإنجاز لأكون ..

إليهم جميعا أهدي هذا ثمرة جهدي

محبة... ووفاء... و عرفانا

الباحثة

## الشكر والتقدير

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾. (النمل : ١٩)

بداية الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ما انتهى جهد، ولا تم فضل، ولا وصلنا دربا إلا برحمته وكرمه ، اللهم لك الحمد حمدا لا ينفد أوله ولا ينقطع آخره، فالحمد لله على بلوغ النجاح والفلاح.

قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ (لقمان : ١٢).

انطلاقا من قوله تعالى وقول نبيه المصطفى - صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل".

فإنني هنا أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من جامعتي جامعة الخليل بكافة فروعها وكوادرها الإدارية والتدريسية ، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل من مشرفي الدكتور "معن مناصرة " الذي كان ولازال الداعم الأول لي بعد الله - عز وجل - والذي لم يأل جهدا في تقديم الإرشادات والتوجيهات القيمة والدعم المتواصل ، فأنتقدم له بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير، وأدعو الله العليّ القدير أن يجزيه خير الثواب و الجزاء.

والشكر موصول لكل من كان له بصمة وأثر طيب في تقديم المساعدة وتقديم التوجيهات النيرة ، وكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة ، وأخيرا أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لوالدي وزوجي وأخواتي وإخواني على رعايتهم لي ومساندتهم طوال فترة الدراسة ، بارك الله فيهم جميعا وجزاهم الله عنا جميعا خير الجزاء.

وفي الختام اللهم إني أسألك السداد والفلاح، وأن يكون عملي هذا خالصا لوجهك الكريم ، ومسخرًا لرفعة وطننا العزيز وفي خدمة المسيرة التعليمية.

والله وليّ التوفيق

الباحثة

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الإهداء
ت.....	الشكر والتقدير
ث.....	فهرس المحتويات
خ.....	فهرس الجداول
ر.....	فهرس الملاحق
ش.....	ملخص الدراسة بالعربية
ص.....	ملخص الدراسة بالإنجليزية: Abstract

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... ١

٢.....	المقدمة:
٥.....	مشكلة الدراسة:
٥.....	أسئلة الدراسة:
٦.....	أهداف الدراسة:
٧.....	أهمية الدراسة
٧.....	فرضيات الدراسة:
٨.....	حدود الدراسة ومحدداتها
٨.....	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ..... ١١

١٢.....	أولاً: الإطار النظري:
١٥.....	مفهوم المهارات القيادية:
١٧.....	أبعاد المهارات القيادية:
١٨.....	أولاً: المهارات الذاتية:
١٩.....	ثانياً: المهارات الإنسانية:
٢٠.....	ثالثاً: المهارات الفنية:
٢١.....	رابعاً: المهارات الفكرية أو الإدراكية أو التصورية أو الذهنية
٢٣.....	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
٢٤.....	مفهوم الأداء الوظيفي:

٢٥	أهمية الأداء الوظيفي:
٢٥	عناصر الأداء الوظيفي:
٢٦	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لمربية رياض الأطفال :
٢٨	محددات الأداء الوظيفي:
٢٨	تقييم أداء مربيات رياض الأطفال
٢٩	أهمية تقييم أداء مربيات رياض الأطفال
٣٠	أهداف تقييم أداء مربيات رياض الأطفال
٣٠	أسباب فشل عملية تقييم الأداء الوظيفي لمربية رياض الأطفال
٣١	خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي لمربية رياض الأطفال
٣١	أدوات تقييم الأداء الوظيفي لمربية رياض الأطفال
٣٣	ثانياً: الدراسات السابقة:
٣٣	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية
٣٨	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
٤٥	التعقيب على الدراسات السابقة:
٤٦	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## ٤٧ ..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

٤٨	مقدمة
٤٨	منهج الدراسة
٤٨	مجتمع الدراسة
٤٩	عينة الدراسة
٥١	مقاييس الدراسة
٥١	أولاً: مقياس المهارات القيادية:
٥١	العينة الاستطلاعية:
٥١	صدق المقياس
٥٣	ثبات مقياس المهارات القيادية:
٥٣	ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي:
٥٤	صدق المقياس
٥٥	ثبات مقياس الأداء الوظيفي:
٥٦	تصحيح المقاييس
٥٧	متغيرات الدراسة
٥٧	إجراءات الدراسة
٥٨	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ..... ٥٩

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات ..... ٨٥

أولاً: مناقشة النتائج ..... ٨٦

ثانياً: التوصيات ..... ٩٣

المصادر والمراجع ..... ٩٥

المراجع العربية ..... ٩٥

المراجع الأجنبية: ..... ١٠٠

الملاحق ..... ١٠٣

## فهرس الجداول

- الجدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية ..... ٤٨
- الجدول (٢): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية ..... ٥٠
- الجدول (٣): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية ..... ٥٠
- الجدول (٤): معاملات ارتباط فقرات مقياس المهارات القيادية بمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس ..... ٥٢
- الجدول (٥): معاملات الثبات لمقياس المهارات القيادية ..... ٥٣
- الجدول (٦): معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي بمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس ..... ٥٤
- الجدول (٧): معاملات الثبات لمقياس الأداء الوظيفي ..... ٥٥
- الجدول (٨): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل ..... ٥٦
- الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى المهارات القيادية لدى مربيات الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن، مرتبة تنازلياً ..... ٦٠
- الجدول (١٠): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية ..... ٦٣
- الجدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية (ن = ٢٩١) ..... ٦٤
- الجدول (١٢): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = ٢٩١) ..... ٦٥
- الجدول (١٣): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ..... ٦٦
- الجدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = ٢٩١) ..... ٦٧

- الجدول (١٥): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة ..... ٦٨
- الجدول (١٦): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التدريبية ..... ٦٩
- الجدول (١٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التدريبية (ن = ٢٩١) ..... ٧٠
- الجدول (١٨): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التدريبية ..... ٧١
- الجدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ، مرتبة تنازلياً ..... ٧٢
- الجدول (٢٠): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر المديرية ..... ٧٤
- الجدول (٢١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر المديرية (ن = ٢٩١) ..... ٧٥
- الجدول (٢٢): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي (ن = ٢٩١) ..... ٧٧
- الجدول (٢٣): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة ..... ٧٨
- الجدول (٢٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة (ن = ٢٩١) ..... ٧٩

الجدول (٢٥): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير

سنوات الخبرة..... ٧٩

الجدول (٢٦): يبيّن الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية..... ٨٠

الجدول (٢٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة

نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية (ن = ٢٩١) ..... ٨١

الجدول (٢٨): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد

الدورات التدريبية..... ٨٢

الجدول (٢٩): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض

الأطفال في محافظة الخليل ..... ٨٣

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (١): أداة الدراسة في صورتها الأولى..... ١٠٤
- ملحق رقم (٢): قائمة أسماء المحكمين ..... ١١١
- ملحق رقم (٣): أداة الدراسة في صورتها النهائية ..... ١١٢
- ملحق رقم (٤): كتب تسهيل مهمة ..... ١١٨

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في محافظة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل البالغ عددهن (١٢٠٤) مربية، وتمّ اختيار عيّنة عشوائية طبقية بلغت (٢٩١) مربية، تمّ تطبيق استبانة عليهنّ لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى المهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل كان كبيراً، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي لديهنّ متوسطاً، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين المهارات القيادية ومجالاتها والأداء الوظيفي ومجالاته، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (٠,٨٣٠).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدراسة في المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر المديرية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدراسة في المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر المؤهل العلميّ لصالح المربيات ذوات المؤهل العلميّ بكالوريوس فأعلى، وفي سنوات الخبرة لصالح اللواتي سنوات خبرتهنّ (٦ سنوات فأكثر)، وفي الدورات التدريبية لصالح اللواتي لديهنّ دورات تدريبية من (١-٤) دورات و(٥-١٠) دورات.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمّها: توفير فرص التدريب المستمرّ وورش العمل التي تركز على تطوير المهارات القيادية الرئيسة مثل: المهارة الإنسانية، والمهارة الفكرية، وضمان وجود بيئة تعليمية محفزة وآمنة ومريحة للأطفال والمربيات، مع توفير الموارد التعليمية والترفيهية اللازمة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، الأداء الوظيفي، مربيات رياض الأطفال.

### ***Abstract:***

The study aimed to identify the leadership skills of Kindergarten Educators Leadership Skills and their Relation to Job Performance in Hebron Governorate. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive, analytical and correlational approach. The study population consisted of all kindergarten educators in the Hebron Governorate, who numbered (1,204) educators. A stratified random sample of (291) educators was selected. A questionnaire was applied to them to collect data. The study concluded that the level of leadership skills among kindergarten educators in Hebron Governorate was large, and their level of job performance was moderate. It also found that there was a positive and statistically significant direct correlation between leadership skills and their fields and job performance and its fields, as the correlation coefficient for the relationship between them reached (0.830).

The results showed that there were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members in leadership skills and job performance among kindergarten educators in the Hebron Governorate from their point of view due to the directorate variable.

The study found that there were statistically significant differences between the average scores of the study sample members in leadership skills and job performance among kindergarten educators in the Hebron Governorate, from their point of view, due to the academic qualification variable, in favor of educators with an academic qualification of bachelor's degree or higher, and in years of experience in favor of those with years of experience (6 years and above), and in training courses for those who have training courses of (1-4) courses and (5-10) courses.

In light of the results of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: providing continuous training opportunities and workshops that focus on developing key leadership skills such as human skill and intellectual skill, and ensuring a stimulating, safe and comfortable educational environment for children and nannies, while providing educational and recreational resources necessary.

**Keywords:** Leadership Skills, Job Performance, Kindergarten Educators.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تعدّ مرحلة رياض الأطفال أهمّ المراحل التعلّميّة في حياة الطّفل فهي تؤثر على نموّ وتطوّر الأطفال بطريقة إيجابيّة وتساعد على بناء قدراتهم بشكل شامل ومتكامل، والمرتبّية هي المسؤولة الأولى عن ذلك فتتميّز بمختلف القدرات والمهارات والميول التي تُبنى عليها حياة الطّفل في المستقبل، وهي الرّكن الأساسيّ في العمليّة التعلّميّة تقوم بتوجيه الطّفل اجتماعيًا ليكون فردًا صالحًا في المجتمع الذي ينتمي إليه. لذا يجب أن تتمتع مربيّة رياض الأطفال بالعديد من المهارات القياديّة التي تمكنها من أداء عملها على أكمل وجه.

ويرى علي والسيد وعويس (٢٠٢١) أنّ عصرنا الحالي الذي يتميّز بالتطوّر التكنولوجيّ المتسارع والتّغيرات الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسّياسيّة المتتالية، يتطلّب من المربيّة مهارات قياديّة فاعلة تتلاءم مع روح العصر وتُسهّم في مواجهة التحديات الرّاهنة والمستقبليّة بشكل يُسهم في إيجاد جيل واعٍ يكون بنية أساسيّة لمجتمع المستقبل الذي يتطلّع إليه القائمون على التّربية والتّعليم بحيث يكون داعماً لعمليّة التطوير المستمرّ اجتماعيًا واقتصاديًا وعلميًا وفي شتّى مجالات الحياة.

تلعب المهارات القياديّة دورًا حيويًا في تأثير البيئة التعلّميّة، ورفع مستوى تجربة الطّفل حيث تتضمن هذه المهارات القدرة على التّواصل الفعّال مع الطّفل وأولياء الأمور، والقدرة على اتّخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتوجيه الأنشطة التعلّميّة بطريقة تحفّز الفهم والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك تلعب دورًا فعّالًا في بناء علاقات قائمة على التّقّة مع الأطفال وأولياء الأمور، وضمان بيئة آمنة وداعمة

ويتطلب دمج المهارات القيادية في مجال رياض الأطفال فهما عميقا لاحتياجات الأطفال وقدراتهم التعليمية مما يساهم في تحقيق تجربة تعلم فعالة ومثمرة (عبد الرحيم، ٢٠٢٣).

لذا فإن هناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة، وأن القيادة الناجحة بمهاراتها المختلفة هي التي تقود المؤسسة إلى النجاح الكبير، وذلك بإلهام العاملين والتأثير عليهم من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية لهم من جهة أخرى ؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، ومع تطور سبل تطبيق الأداء في العمل سيما في ظل التطور التكنولوجي، بات مستوى أداء العاملين محكوم للعديد من المتغيرات، ولكن الأهم منها تأثرهم بقيادتهم في العمل التي من شأنها ومن خلال الأساليب والنظم التي تستخدمها ، والخصائص الشخصية التي يتمتعون بها يمكن أن تؤثر إما سلباً أو إيجاباً في مستوى أداء العاملين (اشتوي، ٢٠١٧).

ويؤكد حمدان (٢٠٢٠) على أهمية الأداء الوظيفي للمعلم والمعلمة باعتباره وسيلة فعالة لبلوغ الغايات التربوية، فهو المنفذ لسياسة التعليم، والضامن لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة، فهو يعبر عن درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة المعلم، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.

ويتنبأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أية مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة جميعها، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً (Saleem et al., 2020).

وأشار داود (٢٠١٩) إلى أن الأداء الوظيفي يتحدد بمجموعة من المحددات التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً فيه، وهذه المحددات تتمثل في مستوى الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته، وقدرة الفرد على

أداء المهمة المطلوبة منه، وإدراك الفرد لطبيعة دوره أو مهمته، والطريقة التي بموجبها يتم أداء المهمة، ومعرفة الفرد بأساسيات المهمة والحقائق المتعلقة بها، وامتلاك الفرد للمهارة الذهنية والحركية لأداء المهمة المطلوبة، وأخيراً وجود الدافعية لدى الفرد لأداء المهمة.

ويرى محمد والسيد وفؤاد (٢٠٢١) أن الأداء الوظيفي لمربيّات رياض الأطفال يواجه مطالب التغيير والتطوير العلمي والتكنولوجي في عالمنا المعاصر، خاصة من حيث المتابعة والتدريب المستمر لمواكبة هذا التطور والاستفادة منه في العملية التعليمية.

لذا فإنّ صنّاع القرار في المنظومة التعليمية أدركوا أنّه يجب العمل على إصلاحها ومحاولة تطويرها من خلال رفع مستوى مهارات المربية ليس فقط أثناء الإعداد التربويّ بل يتسع ليشمل إكساب المهارات المستقبلية ؛ ليصبح لديه ما يؤهله لمواكبة التغيرات المتلاحقة والمتطورة التي تزيد من كفاءة أدائه الوظيفي (البيب، ٢٠٢٠).

وقد أشارت ميركادو (Mercado, 2012) إلى أهمية الإعداد الجيد لمربيّات رياض الأطفال وتأثير ذلك على القيام بأدوارهنّ التربوية وتحسين أدائهنّ ، ويتماشى ذلك مع البعد التربويّ الجديد الذي فيه لا يتوقف المعلم عند سرد معلومة أكاديمية وتلقينها للأطفال، بل يتسع ليشمل تطوير أدائه وتنمية مهاراته بما تقتضيه أدواره الجديدة المتطورة.

لذا ترى الباحثة أنّ أداء مربية رياض الأطفال يُعتبر عنصراً حيوياً في تحديد جودة الخدمة التعليمية وتأثيرها على تنمية الأطفال في هذه المرحلة الحيوية، والمهمة ، والأداء الوظيفي للمربية يُعزّز تجربة التعلّم للأطفال، ويُسهم في تطوير مهاراتهم الاجتماعية والمعرفية ممّا يؤثر بشكل إيجابي على نموهم الشامل، كما أنّه عندما تتمتع المربية بمهارات قيادية قوية تمكّنها من بناء بيئة إيجابية محفّزة للأطفال

وتُعزّز التفاعل الإيجابي مع الأطفال فإنّ ذلك يُسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف التّعليم للأطفال في رياض الأطفال.

### مشكلة الدراسة:

تُعتبر الرّوضة البيت الثاني للطفل والبيئة الاجتماعيّة الأكثر أهمية في حياته بعد أسرته ، كما تُعتبر مربّية رياض الأطفال الأمّ التّانية ، فهي أقرب الأشخاص إليه بعد الوالدين ، ونظرا للدور الجوهريّ لمربّية رياض الأطفال في حياة الطّفل ، فليس من المبالغة الاعتقاد بأنّ مربّية رياض الأطفال يمكن أن تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على سلوك الطّفل وتعلّمه.

ولكي تؤدي مربيات رياض الأطفال أدوارهن على الوجه الأكمل كان لابد من توافر سمات وقدرات خاصة فيهن؛ ومنها المهارات القيادية، حيث أكدت دراسة علي والسيد وعويس (٢٠٢١) على ضرورة إعداد دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال لتدريبهم ومحاولة تطوير المهارات القيادية لديهنّ والاطّلاع على ما هو جديد، كما أشارت دراسة علوي والقاعود (٢٠٢٠) إلى ضرورة تعزيز كفاءة القائدات التربويات من خلال توفير فرص تدريبية على ممارسة المهارات القيادية والإدارية، وإعداد برامج تدريبية تناسب القائدات التربويات التي تعمل على تطوير المهارات القيادية والتواصل الفعّال. وكون الباحثة تعمل معلمة مدرسة فقد لاحظت أن مربيات رياض الأطفال يتمتعن بمهارات قيادية، ولكن هناك ضعف في استغلال هذه المهارات القيادية من أجل رفع مستوى أدائهن الوظيفي، لذا عمدت الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة للربط بين المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وأدائهن الوظيفي.

### أسئلة الدّراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى المهارات القيادية لدى مرشبات الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن؟
٢. هل هناك اختلاف في مستوى المهارات القيادية لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تبعاً لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال)؟
٣. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن؟
٤. هل هناك اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تبعاً لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

انبتق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل.
٢. الكشف عن الاختلافات في مستوى المهارات القيادية لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تبعاً لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال).
٣. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

٤. الكشف عن الاختلافات في مستوى الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تبعاً لمتغيرات (المديريّة، المؤهل العلميّ ، سنوات الخبرة، عدد الدورات التّربّيّة الخاصّة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال).

### أهميّة الدّراسة

تكمن أهمية الدّراسة من الناحية العلميّة في إمكانية الاستفادة من هذه الدّراسة بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علميّة أخرى في نفس المجال، وقد تساعد هذه الدّراسة في إيجاد إطار فكريّ مبسط لمضمون متغيري الدّراسة (المهارات القياديّة والأداء الوظيفي)، إنّ موضوع المهارات القياديّة لمربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل لم يحظ بقسط وافر من الدّراسات على حدّ علم الباحثة. أما أهميّة الدّراسة من الناحية العمليّة فتكمن في كون الدّراسة ستتعرف على اتجاهات حقيقية لدى مربيات رياض الأطفال عمّا يمتلكن من مهارات قياديّة ، وعن مستوى أدائهنّ الوظيفيّ الحقيقيّ في رياض الأطفال، كما ستتمّ الاستفادة من نتائج وتوصيات الدّراسة في تشكيل حالة من الوعي المعرفيّ لدى مربيات رياض الأطفال والمديرات تجاه مهارات القيادة الإيجابيّة والسلبيّة ، ومدى تأثير مستوى أداء المربيات بها، كما يمكن لنتائج الدراسة أن تكون بمثابة موجّه سلوكي وضمني لمربيات رياض الأطفال، وأنّها ستوضح العديد من نقاط القوة ونقاط الضعف التي يمكن العمل على تصحيحها.

### فرضيات الدّراسة:

سعت الدّراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القياديّة والأداء الوظيفيّ لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرئيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرئيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال).

### حدود الدراسة ومحدّاتها

الحدود البشرية: مرئيات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

الحدود المكانية: رياض الأطفال في محافظة الخليل.

الحدود الزمنية: ستجرى هذه الدراسة في العام الدراسي (2023-2024).

الحدود الموضوعية: العلاقة بين المهارات القيادية لمرئيات رياض الأطفال وبين أدائهنّ الوظيفي.

### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

المهارات القيادية: " قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا

الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة ، لتحقيق أهداف الفريق " (القطارنة، ٢٠١٧، ٢٠٠).

وعرّفها علي والسيد وعويس (٢٠٢١، ١٠٥) بأنّها: "تلك المهارات التي تستخدمها معلمة رياض الأطفال لتنظيم عملها وضبطه وتتمثّل في قدرتها على إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعيّ مع مَنْ حولها والتفاوض وحلّ المشكلات والضبط الذاتي واتخاذ القرار".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً: بأنّها مجموع الدّرجات التي تحصل عليها المبحوثة على مقياس المهارات القياديّة المستخدم في الدّراسة الحاليّة.

### الأداء الوظيفي:

عرّفه الشمري (٢٠٢٢، ٣٧٩) بأنّه "الإجراءات والأساليب وطرق التدريس التي يقوم بها معلمو المدارس الثانويّة أثناء عملهم في المدرسة سواء داخل الصّف أو عند التّعامل مع الزملاء والكادر الإداري وأولياء الأمور والتي تساهم في تحقيق أهداف العمليّة التربويّة ككل".

وتعرّفه الباحثة إجرائياً: أنّه مجموع الدّرجات التي تحصل عليها المبحوثة على مقياس الأداء الوظيفيّ المستخدم في الدّراسة الحاليّة.

مربيّة رياض الأطفال: تعرّفها حوالة (٢٠١٥، ٩٦) أنّها "المعلمة التي في كليات إعداد المعلم، قسم رياض الأطفال وتأهيلها علمياً وتربوياً للعمل في رياض الأطفال؛ لتقديم المعرفة والتعليم للأطفال ما بين (٤-٦) سنوات".

وعرّفها عاطف والسيد ورمضان (٢٠١٨، ٧٦٦) بأنّها "المعلمة المؤهلة علمياً ونفسياً وتربوياً ومهنيّاً للعمل بالترّوضة".

وتعرّف الباحثة مرّية رياض الأطفال إجرائيا: أنّها الأمّ الثّانية المسؤولة عن رعاية وتعليم الأطفال في سنّ ما قبل المدرسة، من خلال توفير البيئّة التّعليميّة الملائمة لتطوير المهارات المعرفيّة والاجتماعيّة والانفعاليّة من خلال الأنشطة التّعليميّة والترفيهيّة المختلفة.

## الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري:

تناولت الباحثة في هذا الجزء من الفصل وصفا مفصلا لأدبيات الدراسة ، حيث تم تقسيم الإطار النظري إلى محورين: الأول: المهارات القيادية، والثاني: الأداء الوظيفي، وسوف يتم التطرق لكل محور من هذه المحاور كما يأتي:

### المحور الأول: المهارات القيادية:

#### القيادة:

#### مفهوم القيادة:

القيادة هي عنصر أساسي في تنظيم وتوجيه موارد المؤسسة، وهي مهمة جداً في إدارة الأعمال لأنها تطوّر وتدعم وتدرّب وتحسّن الأداء وتؤكد على القوة البشرية وتحفّز وتحّدّد الاتجاه الذي سيتم الوصول إليه (السعود، ٢٠٢١).

تعمل القيادة على تحفيز الآخرين وتوجيههم والتأثير في سلوكهم من خلال المشاركة الفعّالة في تحقيق الأهداف المرجوة (متولي وصالح، ٢٠٢١).

وقد أشار العريفان (٢٠١٩) إلى أنّ القيادة تُعدّ سلسلة من العمليات المستمرة التي يُطلقها القائد للأفراد، والتي تؤثر على الموقف من العمل، وتحقيق الأهداف المحددة بجودة وكفاءة عالية.

وتعرف القيادة أنّها "المحدّد الأساسي في أداء المؤسسات وغالبا ما تصنع الفارق في نهضتها أو تدهورها" (Gichuhi & Karuoua, 2017: 3).

وترى الباحثة أنّ القيادة تتميّز بتحديد الأهداف، وصياغة السياسات وخطط العمل، وتحفيز الموظفين، وتوجيههم لتحقيق الأهداف السّامية، وغرس روح التّعاون بين الموظفين، وكونها الدّعمة الأساسيّة للعمل بشكل دائم، فهي تعمل على تطوير الأعمال ومتابعتها للحصول على الجودة اللازمة.

### أهميّة القيادة:

تكمُن أهميّة القيادة من خلال التّأكيد عليها من قبل المؤسسات المتمكّنة وصنّاع القرار والخبرة والمعرفة والقُدوة، ليس فقط من خلال تطوير سياسات وأهداف العمل ، ولكن أيضا من خلال ممارسة الأدوار والوظائف الإداريّة والقياديّة من خلال تطوير خطط استراتيجيّة طويلة الأجل، وتطوير أنظمة العمل والسّعي دائما لتحقيق الأفضل (السامولي، ٢٠١٣).

وأشار بطاح والطعاني (٢٠١٦) إلى أن أهمية القيادة تكمن في ما يأتي:

- تساهم القيادة الفعالة في وضع رؤية واضحة وأهداف محددة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف، القادة هم من يلهمون الأفراد للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.
- توفر القيادة التوجيه والإرشاد اللازم لأفراد الفريق، مما يساعدهم على فهم دورهم ومهامهم بشكل أفضل.
- تلعب القيادة دورًا حيويًا في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز القيم المشتركة بين الأفراد.
- يكون للقادة دور كبير في إدارة هذا التغيير وتوجيه الأفراد نحو التكيف معه. القادة يساعدون في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الاستجابة الإيجابية له.
- القيادة تشمل أيضًا تطوير المهارات والكفاءات لدى أفراد الفريق.

- القادة لديهم القدرة على التعامل مع النزاعات بشكل فعال وحلها بطرق تعزز التعاون والتفاهم بين أفراد الفريق.

وترى الباحثة أنّ أهمّية القيادة تكمن في وضع أهداف مرنة وقابلة للتّحقيق من بين الإمكانيات المتاحة، ووضع خطة عمل بمشاركة الموظّفين وتوحيد الرّتب.

### نظريات القيادة:

استطاع علماء الإدارة وخبراء القيادة شرح مدى السلوك البشري وتأثيره على الآخرين، وكذلك القدرة على إدارة المجموعات وتحقيق الأهداف اللازمة، ونذكر من هذه النظريات ما يلي:

### النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية رداً على الانتقادات التي تعرضت لها نظرية السمات من قبل الباحثين الذين أجروا العديد من الدراسات حول السمات أو الخصائص التي تميز القائد عن غيره، سواء كانت جسدية أو شخصية، وتعرف بالنظرية الموقفية، وتركز على التفاعل بين سمات الفرد والموقف الذي يواجهه (العبيد، ٢٠١٩).

تعتمد هذه النظرية على القدرة على التكيف مع المواقف، إذ ليس من الممكن دائماً الاعتماد على أسلوب قيادة واحد في جميع المواقف، بل يجب استخدام أساليب القيادة بناءً على الاحتياجات والظروف المحددة المتاحة، سميت هذه النظرية لتأكيدّها على تكيف أسلوب القيادة المناسب مع الوضع الفعلي الذي يواجه القائد، وتأخذ هذه النظرية بعين الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على سلوك القائد: سلطة القائد، وعلاقة القائد بالموظّفين، والهيكل التنظيمي، لذا فهو يؤكد على أهمية وعي القائد وفهمه لموظّفيه، والأهم من ذلك أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد يناسب كل موقف وزمان ومكان (شعبان، ٢٠٢١).

## نظريّة السمات:

تستند النظريّة إلى حقيقة أنّ الفعاليّة في عملية القيادة تستند إلى الخصائص والصفات المميّزة للقائد، وكذلك هذه الصفات التي تميّز القائد عن الآخرين، تصف نظريّة السمات القيادة بناءً على توفر سمات شخصيّة معينة للقائد، بما في ذلك الذكاء والمبادرة والمثابرة والحزم والطّموح، أيضاً، السّمة المشتركة التي تميّز قائداً عن الآخر هي المفتاح لتحديد مدى نجاح القائد، وحقيقة أنّ القائد يولد ولا يُصنع (حريم، ٢٠١٦).

## النظريّة التفاعليّة:

تجمع هذه النظريّة بين خصائص ومواقف النظريتين السابقتين بحيث تؤمن النظريّة التفاعليّة بأنّ القيادة تدور حول مشكلة التفاعل بين المتغيرات الرئيسيّة في عملية القيادة وتُعطي دليلاً على صحة النتائج التي توصل إليها أصحاب نظريّة السمات حول أهميّة السمات والصفات الشخصيّة التي تنشأ بين القائد والمرؤوسين (آل قماش، ٢٠٢٠).

## المهارات القياديّة:

القيادة هي قدرة القائد على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الهدف، ويعني هذا النشاط المؤثر أنّ القادة لديهم المعرفة والمهارات ونموذج القدوة لتوجيه ودعوة المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيميّة. وأشار جوموش وآخرون (Gumus et al., 2020) إلى أنّ تطوير المهارات القياديّة تجاه الموارد البشريّة والماليّة، يعتمد هذا الوضع على تطوير فهم القيادة كنشاط أو فنّ التأثير على الآخرين؛ ليرغبوا في العمل معاً بناءً على قدرة القادة على توجيه الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيميّة، فمهارات القيادة هي قدرة القائد الذي يمكنه توجيه الآخرين والتأثير عليهم وتعليمهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ونكر بوشامب وآخرون (Beauchamp et al., 2021) أنّ إدارة المؤسسات، مثل المدارس، تتطلب التّواصل والالتزام الذي يحدّد الروايات المهنيّة بين الأجهزة الإداريّة وعمليّة بناء علاقات إضافيّة تنطوي على العديد من الأطراف الخارجيّة، والمهارات القياديّة لا تنفصل عن إدارة التّغيير والسلوك في الانتقال إلى التّغيرات في بيئة العمل، ولا يزال توجيه السياسات لا يُعتبر مهارة، لذلك يمكن أنّ يقلل من القيمة المضافة للقيادة في الإدارة.

### مفهومها:

تعرفها عبد الله (٢٠١٤، ٦٠٦) على أنّها: "مجموعة المعارف والخبرات والإمكانات التي يجب أنّ يتزوّد بها الشّباب والتي تُمكنهم من الاعتماد على النفس، وقيادة العمل الوطنيّ والمشاركة في الحياة الاجتماعيّة والسياسيّة، وتحمل المسؤوليّة في التّخطيط للمستقبل والمشاركة في التّنمية".

كما يعرفها (Likert, 2014: 45) "بأنّها قدرة الفرد على التّأثير في الآخرين، وتوجيههم وتحفيزهم وإرشادهم للعمل وفق أعلى درجات الكفاية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف".

وعرفها جاردر (Gardner, 2011) "بأنّها تلك المهارات التي يتطلّب من الطّفل امتلاكها كالذكاء الاجتماعيّ الذي يتمثّل في فهم وتقدير المشاعر، والذكاء الداخليّ الذي يتمثّل في فهم الطّفل لمشاعره وضبطها والتّحكّم بها والتي بدورها تقوده إلى التّحكّم بسلوكه".

كما تُعرّف المهارات القياديّة أنّها: "قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجيّة والداخليّة المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوّة دافعة، لتحقيق أهداف الفريق" (القطارنة، ٢٠١٧، ٢٠).

وعرّفها علي والسيد وعويس (٢٠٢١، ١٠٥) بأنّها: "تلك المهارات التي تستخدمها معلمة رياض الأطفال لتنظيم عملها وضبطه وتتمثّل في قدرتها على إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعيّ مع مَنْ حولها والتفاوض وحلّ المشكلات والضبط الذاتي واتخاذ القرار".

وقد عرّفها المطيري والسعيد والشمري (٢٠٢١، ٦٧) "بأنّها هي المهارات التي تُمثّل نقطة قوّة القائد، فإذا كان القائد يتميّز بتفكير سليم، وعقل مدبّر، ويتّسم بالتخطيط والإبداع فهذا يسهم في تعليم المهارات الأخرى بكافة الطّرق".

وتُعرّف الباحثة المهارات القياديّة إجرائياً: بأنّها مجموعة الصّفات، والقدرات التي تتميّز بها مربّية رياض الأطفال لتحقيق الأهداف التّعليميّة والتّربويّة لرياض الأطفال، وتشمل المهارات الذاتيّة والإنسانيّة والفنيّة والفكريّة وهي مكتسبة ونامية.

بعد توضيح مفهوم المهارات القياديّة تقوم الباحثة بعرض أبعادها ، فهناك عوامل كثيرة تساعد في نجاح المربّية في رياض الأطفال ، ومن أهمّ هذه العوامل مجموعة من المهارات القياديّة التي تتمتّع بها مربّية رياض الأطفال.

### **أبعاد المهارات القياديّة:**

قسّم روبرت كاتز المهارات القياديّة إلى ثلاثة أبعاد وهي:

١- **المهارة الفنيّة:** هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلّق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين. ومن أمثلة ذلك المحاسبون والمهندسون والمحامون والمبرمجون الذين يحصلون على المهارات الفنيّة بقدر كبير من خلال التّعليم الرّسميّ، وهناك مجموعة أخرى من الأفراد تحصل على المهارات من خلال التّعلم والتّدريب المناسب والخبرة الوظيفيّة.

٢- المهارة الإنسانية: هي امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تُمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، ويترجم ذلك بالتعاون مع الآخرين، فهمهم وزيادة دافعيتهم للعمل كأفراد أو جماعات، وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعياً ذاتياً وطاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين.

٣- المهارة الفكرية: هي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتوقع تأثير التغيير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل (كريدي، ٢٠١٠).

في حين هناك ثلثة أخرى من الباحثين التربويين أمثال: شاهين (٢٠١١) وأبو زعيتر (٢٠٠٩) والأغا (٢٠٠٨) قد أشاروا في دراساتهم إلى وجود خمس مهارات قيادية للقائدة التربوية في رياض الأطفال وهي: المهارات الذاتية والإنسانية والفنية والفكرية والإدارية (علوي، ٢٠٢٠).

بعد الاطلاع على الأدبيات وآراء الباحثين التربويين وعلماء الإدارة وانطلاقاً مما طرحته الآراء السابقة فقد صنفت الدراسة الحالية المهارات القيادية لمربية رياض الأطفال إلى أربعة محاور هي: (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية).

### أولاً: المهارات الذاتية:

تتمثل في مجموعة من الخصائص والصفات والقدرات اللازمة لبناء شخصية المربية لتصبح قائدة مثل: الخصائص والصفات الشخصية، والقدرات العقلية وضبط النفس والابتكار والمبادأة، وهذه المهارات الذاتية التي يجب أن تتمتع بها المربية بصفقتها قائدة تربوية إلى صفات شخصية بعضها فطرية وبعضها مكتسب، وهي ما يأتي:

● القوة الشخصية: مما لاشك فيه أنّ الشخصية القويّة لها تأثير كبير على الآخرين ويتبع لها الثقة بالنفس ، فالمربيّة الواثقة بنفسها وبقدراتها لديها من المهارة والطاقة ممّا يساعدها على حلّ المشكلات ومواجهة الصّعاب المختلفة.

● الطّلاقة اللفظيّة : من أهمّ المهارات القياديّة الذاتيّة لمربيّة رياض الأطفال طلاقته اللفظيّة وقدرتها على إيصال المعلومات والتّعليمات للأطفال بأسلوب واضح سهل ومفهوم بحيث تؤثّر فيهم بطريقة تجعلهم يقومون بما هو مطلوب منهم بأسرع وقت وأقلّ جهد (غبون وآخرون، ٢٠٢٠).

● القوة البدنيّة الجسميّة : وتعنى بالقوة الجسميّة والبنية القويّة ، فيجب أن تكون صلبة قادرة على تحمل الأعباء بحيث تقوم بواجباتها بكفاءة عالية (البدري، ٢٠٠١).

● الذّكاء العاطفيّ: يعتبر مهارة ذاتيّة مهمة لمربيّة رياض الأطفال ويظهر ذلك من خلال معرفتها ما يفكر به الآخرين ، ومعرفتها نقاط القوّة والضعف والحكم على المزاج العام ، وذلك بغية التّشجيع الدائم من خلال زيادة الدافعيّة وإثارة الحماس لدى الآخرين ، وبالتأكيد هذا يتطلّب درجة من الذّكاء العاطفيّ لدى المربيّة باعتبارها قائدة تربويّة ؛ أي مدى وعيها بعواطفها ومدى تأثيرها على الآخرين والعمل على تكييفها مع كافة الظروف ، وهذا ما يعرف بالوعي الذاتي لدى القائدة التّربويّة (Griut and Fisher, 2011).

### ثانيا: المهارات الإنسانيّة:

هي المهارات التي تتعلّق بقدره المربيّة على التّفاعل الإيجابي مع القيادات الأعلى والزميلات والأطفال وذويهم ، وبناء علاقات إيجابيّة طيبة معهم، وتنسيق الجهود وتنمية روح العمل الجماعيّ ، والفهم

المتبادل فيما بينهم، ومراعاتها لحاجاتهم وأتجاهاتهم وآرائهم والثقة بهم وبقدراتهم، وإتاحة الفرصة لهم لعرض اقتراحاتهم وانتقاداتهم، وتنمية ملكة الإبداع لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمان.

وامتلاك المربية هذه المهارة يعكس قدرتها على التعامل مع الأفراد والنظر إلى الروضة كمجتمع بشري له أماله وأمانيه وطموحاته ومشاكله وحاجاته.

يُعتبر اكتساب المربية للمهارات الإنسانية وتمكُّنها منها أكثر تعقيدا وصعوبة من امتلاكها للمهارات الفنيّة؛ لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية يُعتبر أكثر تعقيدا وصعوبة وتنوعا وتغيّرا من المهارات الفنيّة، فالتعامل مع العنصر البشري أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ( الشئجي، ٢٠١٠).

ومن المهارات الإنسانية التي يجب أن تتوفر في مربية رياض الأطفال:

- مهارة المشاركة في الحوار الجماعي وإدارة النقاش في الاجتماعات والأنشطة والمناقشات المتنوّعة حيث يتمّ فيها عرض الآراء والأفكار بأساليب واضحة ومقنعة.
- مهارة تحفيز العمل الجماعي والعدل والمساواة بين جمع أفراد مجتمع الروضة بالرغم من وجود الفروق الفردية بينهم.
- مهارة ضبط النفس والتحكّم بانفعالاتها أثناء النقاش مع الآخرين ( غبون، ٢٠٢٠).

### ثالثا: المهارات الفنيّة:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعليّة ، وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب (حسان والعجمي، ٢٠١٣).

وبمعنى آخر المهارات الفنيّة هي قدرة المربيّة استخدام الوسائل العلمية والتّعليميّة والتّكنولوجيّة بإتقان لتحقيق أهداف الرّوضة المنشودة (علي، ٢٠٢١).

أكد العجمي (٢٠١٠) على أهمّ المهارات الفنيّة لدى مربيّة رياض الأطفال وهي مهارة التّطوير ثمّ وضع الخطط التّربويّة ثمّ ترجمتها إلى أرض الواقع من خلال الأنشطة التّعليميّة التي تناسب وتحقّق أهداف الرّوضة.

امتلاك مربيّة رياض الأطفال للمهارات الفنيّة يُمكنها من تطوير أساليب العمل ومواكبة مستجدّات التّطوير في مجال رياض الأطفال وتقبّل كلّ ما هو جديد والإفادة منه، وذلك من خلال التحاقها بالدورات التّدريبية لتستطيع تطوير أساليبها في مجال عملها (علوي، ٢٠٢٠).

ولعلّ من أبرز الخصائص المميّزة للمهارات الفنيّة ما يأتي :

- تُعتبر المهارات الفنيّة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، حيث يمكن التّحقّق من توافرها لدى المربيّة بسهولة لأنّها تظهر واضحة أثناء أدائها لعملها في الرّوضة.
- المهارات الفنيّة مألوفة أكثر من غيرها فهي متطلّبة أساسيّا لعمل المربيّة في الرّوضة.
- تُعدّ أسهل من المهارات الأخرى في اكتسابها وتنميتها ، وأهمّ السّمات المرتبطة بها قدرة المربيّة على تحمّل مسؤولياتها وفهمها العميق والشّامل للأمر (اشتوي، ٢٠١٧).

#### رابعاً: المهارات الفكرية أو الإدراكية أو التّصوريّة أو الذّهنيّة

هي القدرة على التّفكير الإبداعيّ والتّخطيط الشّامل والتنظيم والقدرة على التّنبؤ والشّعور بالمشكلات والتّوصل إلى الحلول الابتكاريّة المناسبة (موسى ونويوة، ٢٠١٧).

- أهمّ المهارات الفكرية التي يجب أن تتمتع بها مربيّة رياض الأطفال :
- الإلمام بمدخلات ومخرجات العملية التّعليميّة .

• المعرفة الجيدة بالنظريات التربوية ( غبون ، ٢٠٢٠ )

وأشار العازمي (٢٠١٣) إلى أن أبعاد المهارات القيادية هي:

١- مهارة التفاعل الاجتماعي: تعني مدى قدرة المربية على الاستجابة للمثيرات المتبادلة بين الأشخاص وقدرتها على تطوير علاقات تواصل فعّالة مع الآخرين في الروضة ، إضافة إلى التواصل الفكري والعاطفي وتحمل المسؤولية الاجتماعية بطريقة مرنة ومناسبة.

٢- مهارة التحكم في الانفعالات وإدارة الغضب: تعني قدرة المربية على ضبط انفعالاتها والتعبير عنها بشكل يناسب الموقف والاحتفاظ بتوازنها الانفعالي من خلال السيطرة على الغضب والتعبير عن الانفعالات بطريقة مناسبة من الناحية النفسية والاجتماعية، والنظر إلى الأمور بموضوعية بعيدا عن الانفعالات والغضب، ففقدرة المربية على ممارسة التحكم المطلوب في انفعالاتها يُبقي سلوكها في الإطار المقبول اجتماعيًا، وبالتالي تحقيق الاتزان الانفعالي.

٣- مهارة الضبط الذاتي: تُشير إلى مدى قدرة المربية على تقييم سلوكها الشخصي وتوجيهه والتصرف باستقلالية وكبح الاندفاعات الغريزية وتعزيزها الذاتي للسلوكيات المرغوبة.

٤- مهارة إدارة الوقت: وتعني مدى قدرة المربية على الاستثمار الأمثل للوقت من خلال تعديل سلوكها وتغيير بعض العادات السلبية التي تمارسها في عملها ، والتغلب على ضغوطات العمل والحياة (العازمي، ٢٠١٣).

٥- مهارة التفاوض: تظهر مدى قدرة المربية على تحديد ما تريده من الآخرين وما يريده الآخرون منها للتوصل إلى النتائج المرضية التي تُشبع حاجاتها وحاجات الآخرين من خلال التركيز على المصلحة المشتركة بما يحقق في النهاية النجاح والإنجاز.

٦- مهارة حلّ المشكلات: تعني قدرة المربية على مواجهة المواقف الصعبة والضائقة باستخدام قدراتها العقلية العليا للوصول للحلّ المنشود والتعامل معه بفاعلية من خلال الشعور بالمشكلة

وتحديدها وتحليلها وفهمها والتعامل معها والتفكير في كيفية حلّها واختيار الحلول البديلة بما يؤدي لحلّها من خلال التّمثّل المعرفيّ للخبرات السّابقة مع مكونات الموقف المشكل للوصول إلى الحلّ المنشود.

٧- مهارة اتخاذ القرار: تشير إلى مدى قدرة المربيّة في رياض الأطفال على تدبر المواقف التي تتعرض إليها، ووضع عدة بدائل التي يمكن أن تتاح أمامها، والاختيار من بين هذه البدائل للوصول إلى القرارات الفعّالة المستقلّة الذكيّة التي يمكن أن تقوم بها في تلك المواقف (علي، ٢٠٢١).

### المحور الثاني: الأداء الوظيفيّ

يشير الأداء الوظيفيّ لمربيّات رياض الأطفال إلى درجة تحقيقهنّ للمهام المكوّنة لوظيفتهنّ، وهو يعكس الكيفيّة التي تُحقّق أو تُشبع بها المربيّات متطلباتهنّ الوظيفيّة. وكثيرا ما يحدث لبّسا بين الجهد والأداء، فالجهد يعني الطّاقة المبذولة أمّا الأداء فيُقاس بناء على النّتائج التي حقّقها الفرد، فمثلا الطّالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنّه يحصل على علامات متدنية، وفي مثل هذه الحالة يكون الأداء منخفض بينما الجهد المبذول عالٍ (محمد، ٢٠٠١).

ترى الباحثة أنّ للأداء الوظيفيّ لمربيّات رياض الأطفال أهميّة كبيرة باعتباره النّاتج النّهائيّ للأنشطة التي تقوم بها المربيّات، حيث أنّ نجاح وتمييز الرّوضة هو انعكاس لأداء المربيّات المتميّز. يركّز قطاع التّعليم في فلسطين على تحسين نوعية التّعليم وتوفير الفرص التّعليميّة للجميع، بما في ذلك الأطفال في مرحلة الرّوضة، وتهتمّ وزارة التّربية بتأهيل المربيّات نفسيّا ومهنيّا وتنمية المهارات القياديّة لديهنّ حتّى تؤدي المهام الوظيفيّة الموكلة لها على أكمل وجه.

## مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي على أنه "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم" (المحاسنة، ٢٠١٣، ١٠٧).

يُعرّفه القحطاني (٢٠١٩، ٣٥) على أنه "الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة".

وعرّفه غربي ( ٢٠١٩، ٢٦ ) " بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة المكوّنة لعمله من خلال بذل جهد معين ووفق نمط أداء معين ، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محدّدة وبأقلّ تكلفة في بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة".

وعرّفه الشمري (٢٠٢٢، ٣٧٩) بأنه "الإجراءات والأساليب وطرق التدريس التي يقوم بها معلمو المدارس الثانوية أثناء عملهم في المدرسة سواء داخل الصف أو عند التعامل مع الزملاء والكادر الإداري وأولياء الأمور والتي تساهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ككل"

ويُعرّفه حسن (٢٠٠١، ١٨٩) أنه " مدى التزام المعلمة نحو ما تقوم به من واجبات وأعمال وظيفية تجاه الأطفال سواء في المدرسة أو الروضة ومدى تفاعلها الاجتماعي مع الأطفال وزميلاتها وإحساسها بالاستقرار النفسي وتقدير الآخرين لأدائها أثناء عملها في المدرسة أو الروضة.

وتُعرّفه الباحثة إجرائيًا: أنه مجموعة الإجراءات والمهام والمسؤوليات التي تقوم بها مربّية رياض الأطفال بهدف رعاية الأطفال وتطويرهم وتمييزهم تنمية شاملة في سنّ ما قبل المدرسة. وتشمل المهام تنفيذ أنشطة تعليمية وترفيهية تتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم وتطويرهم بشكل شامل ومتكامل.

### أهمية الأداء الوظيفي:

تنبثق أهمية الأداء الوظيفي في الروضة باعتباره مؤشرًا لدرجة تحقيق رسالة ورؤية الروضة، إضافة إلى اعتباره وسيلة لتحقيق أهداف الروضة، ويُعبّر عن مدى نجاح المربّيات والمديرة في تنفيذ مهامهنّ، ودرجة تنفيذ تلك المهام. كما ويساعد في معرفة القدرات والطّاقات الكامنة لدى المربّيات في الروضة، حيث يُعدّ تقييم الأداء الوظيفي أساسًا جوهريًا لعمليات التطوير داخل الروضة، وتكمن أهميته في كونه المحور الأساسي لنجاح الروضة أو فشلها. لذلك احتلّ موضوع الأداء الوظيفي أهمية كبيرة لعدة اعتبارات منها:

- يُنظر إليه كعنصر أساسي في تقدير مدى نجاح وإخفاق خطط وقرارات الروضة، وعدم اتفاق الباحثين على مقاييس تشرح جوانب الأداء.
- دراسة الأداء وتقييمه يواجه تحديات متعدّدة في المواقع الاستراتيجية، مع تباين في المفهوم والمؤشرات وتأثير أهداف وطبيعة الروضة، واختلاف الأطراف ذات الصلة، ممّا يتطلّب تحديد المقاييس الملائمة لتقييم الأداء (كافي، ٢٠١٦).

### عناصر الأداء الوظيفي:

أداء العمل التعليمي يتأثر بعدة عوامل مترابطة، وقد ركز الباحثون على تحليل مكونات وعناصر أداء المربّيات في رياض الأطفال ومن هذه المساهمات ما ذكره "درة والصباغ" وذلك بالإشارة إلى عناصر

الأداء الوظيفي من خلال تناول كفايات مربيات رياض الأطفال، ومتطلبات العمل والوظيفة، وبيئة الروضة، وذلك كما يأتي:

- كفايات مرّبة رياض الأطفال : تعني المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم التي تمتلكها مرّبة رياض الأطفال والتي تمكنها من القيام بأداء فعّال في عملها .
- متطلبات العمل والوظيفة : مجموعة المهام والأدوار التي يحتاجها عمل أو وظيفة ما .
- بيئة الروضة : وتشمل العوامل الداخليّة والخارجيّة ، وتتضمّن العوامل الداخليّة التي تلعب دورا حاسما في تحديد مستوى الأداء الفعّال لمرّبة رياض الأطفال ، والعوامل الخارجيّة التي تمثّل بيئة الرّوضة ، وتؤثر في الأداء الفعّال للمربّية ، فهي العوامل التكنولوجيّة والاقتصاديّة والقانونيّة والاجتماعيّة (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لمرّبة رياض الأطفال :

يذكر خالد العمري ( ٢٠٠٦ ) إنّ ما تقدّمه مرّبة رياض الأطفال من مهارات وخبرات لطلبتها هو نتيجة طبيعيّة لمستوى أدائها ، لذا فإنّ الأداء داخل الصّف سيتباين من مرّبة لأخرى وهذا التباين يعود لعدّة عوامل تتعلّق بالمربية لا يُمكن إغفالها سواء كانت عوامل نفسيّة أو اجتماعيّة أو عوامل بالرّوضة نفسها . ويحتاج عمل المرّبة في رياض الأطفال إلى استعداد ذهنيّ ونفسيّ وجسديّ كافٍ ، وهذا الاستعداد لن يكون إلّا من خلال ضبط العوامل المؤثرة في مستوى أدائها ؛ لتصل في النهاية إلى جوّ نفسيّ ومهنيّ يُمكنها من أداء عملها على أكمل وجه.

وحدّدت منصور (٢٠١٣) ثلاثة عوامل للأداء الوظيفي لمرّبة رياض الأطفال:

١- الدّافع الشّخصيّ نحو العمل: يشير إلى القوّة الداخليّة التي تُحرّك سلوك المرّبة في الرّوضة، ونظرا لأهميّة الدّوافع في مجال الموارد البشريّة والمنظمات التّعليميّة ، فإنّ الإدارة المعاصرة تولي

لها اهتماما خاصا مستفيدة من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في تطوير نماذج متنوعة للدوافع ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لها تأثير كبير على أداء المرئيات في الروضة.

٢- بيئة العمل: وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للروضة، البيئة الداخلية والتي تتألف من جميع عناصر بيئة الروضة من سياسات وأنظمة وقيادات إلى غير ذلك. والبيئة الخارجية نلاحظ أنها تتألف من ثلاث بيئات وهي: البيئة العالمية والإقليمية والمحلية بحيث تشكل مصدر تأثير خارجي على الروضة، ويجب متابعة عناصر بيئة الروضة وتغييراتها وتأثيرها على العمل.

٣- القدرة على أداء المهام : تتمثل في معرفة إدارة الروضة بقدرات ودوافع واتجاهات المرئيات ؛ لكي تستطيع توزيع المهام بطريقة صحيحة محققة أهداف الروضة (منصور، ٢٠١٣).

يجب على إدارة الروضة التي تسعى إلى تحسين كفاءة ومستوى أداء المرئيات أن تعمل بشكل دائم على إزالة المعوقات ، وتعزيز الإنتاجية لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك من خلال ما يأتي:

١- تحديد أهداف الروضة : إن الروضة التي تقتصر إلى خطط واضحة للعمل والإنتاج يجعلها غير قادرة على قياس إنجازاتها مما ينعكس على أداء المرئيات فيها.

٢- مشاركة المستويات الإدارية المتعددة في وضع الخطط واتخاذ القرارات: حيث أن تقليل المشاركة الجماعية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات أسهم في وجود هوة بين الإدارة والمرئيات ، مما يؤثر سلبا على أداء الروضة.

٣- الرضا الوظيفي: انخفاض مستوى الرضى الوظيفي لدى مرئيات رياض الأطفال يُعتبر عاملا أساسيا في تدني مستوى الأداء.

٤- الإهمال والتسيب الوظيفي: يُعدّ التسيب والإهمال الإداري ظاهرة إدارية تؤثر بشكل كبير في الحفاظ على معدلات أداء المرئيات في الروضة.

٥- التّطور الهيكلّي التنظيمي والمشكلات النّاجمة عنه لها تأثير في تراجع معدلات أداء المربّيات.

٦- البيئة المادّيّة للرّوضة: عجز الرّوضة عن توفير بيئة عمل محفّزة للمربّيات، يؤدي إلى ترك أثار سلبية في نفوس المربّيات، ممّا ينعكس سلباً على مستوى أدائهنّ الوظيفيّ (درة والصبّاغ ، ٢٠٠٨).

### محدّدات الأداء الوظيفيّ:

يُعتبر الأداء الوظيفيّ لمربّية رياض الأطفال الأثر الصّافي لجهودها التي تبدأ بالطّاقات والقدرات وفهم الدّور والمهام ، ويعني هذا أنّ الأداء في سياق معيّن يكون نتاجاً للعلاقات المتداخلة بين كلّ من المحدّدات الآتية:

- الجهد المبذول
- القدرات والسّمات الشّخصيّة .
- إدراك المربية في رياض الأطفال لمهامها ودورها الوظيفيّ

ويُعتبر جهد المربّية في العمل انعكاساً لمدى اندفاعها وحماسها، حيث تحدّد قدراتها وخصائصها وسماتها فاعليّة الجهد المبذول ، وإدراكها لمهامها الوظيفيّة فهو يُعبّر عن انطباعاتها وتصوراتها لدورها وطريقة ممارستها للسلوك التّعليميّ في الرّوضة (الحداد، ٢٠١٦).

### تقييم أداء مربّيات رياض الأطفال:

أصبح عنصر التّقييم جزءاً لا يتجزأ من سمات وخصائص العصر الحاليّ ، وضرورة ملحة للعمليّة التّعليميّة ، فهو يستهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف وتحليلها ، بهدف تحقيق تغييرات جوهرية في العمليّة التّعليميّة لجميع عناصرها . بدء بالمنهج والطلاب وأداء المربّيات واتجاهاتهن نحو العمليّة

التعليمية ، وذلك لتوجيه طاقاتهم ، والتّعرف على مدى نجاح المربية في تحقيق الأهداف التعليمية (الرحيلي والقرشي، ٢٠٢٠).

تعددت التعريفات لمفهوم تقييم الأداء نظرا لأهميته فقد عرّفه الأغا (٢٠١٨، ٩): "أنه العملية التي يصدر بها حكم على أداء المعلم من الناحية المهنية، ويتم ذلك من خلال ملاحظة أدائه لتحديد النمو المهني لديه".

ويُعرف تقييم الأداء الوظيفي لمربية رياض الأطفال: أنه الحصول على بيانات محددة تساعد في تقييم، وتحليل أداء المربية لمهامها في مدة زمنية محدّدة، وتقدير مدى كفاءتها العلمية والفنية وقدرتها على القيام بالمهام والواجبات المتعلقة بوظيفتها الحالية والمستقبلية والتحقق من مدى التحسن الظاهر على أسلوبها في أداء وظيفتها (كامل، ٢٠١٨).

### أهمية تقييم أداء مربيّات رياض الأطفال :

يُعدّ تقييم الأداء الوظيفي لمربية رياض الأطفال عنصرا مهما من عناصر العملية التعليمية، باعتباره الأداة التي يتم من خلالها الحكم على يُبذل من عمل لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة بطريقة فعّالة، كما يساعد القائمين على التربية للتعرف على مدى الوصول إلى الأهداف ، وما التّحديات التي تواجه تلك العملية، وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف الدّعم وتقديم العلاج، كما يُعدّ تغذية راجعة تبين مدى فعالية وكفاية المربية في عملها، ويتم من خلاله اتخاذ القرارات والإجراءات التطويرية للعملية التعليمية في الرّوضة ( القحطاني وآل مبارك، ٢٠٢٠).

## أهداف تقييم أداء مربّيات رياض الأطفال:

تتعدد أهداف تقييم المربّية، فدورها لم يُعد مقتصرًا على نقل وتقديم المعرفة أو التّوجيه، بل أصبحت تقوم بدور الموجهة، وتتلخص أهداف تقييم أداء مربّية رياض الأطفال كما حدّدها عطية ( ٢٠١٥ ) في كشف نقاط الضّعف في أداء المربّية لعلاجها من خلال ما يأتي:

- تطوير منهجية وإعداد الخطط والبرامج التّربّية للمربّية .
- الاستفادة من نتائج التّقييم في تحديد جوانب القوّة لدى المربّية لتنمية جوانب التمييز لديها ، ويستهدف التقييم معرفة المربّية كفاءة أدائها .
- فهم إمكانياتها وقدراتها الكامنة واستغلال الغير مستغل منها أثناء أداء عملها ، ومعرفة المربّية التي لا تتفق طاقاتها واستعداداتها مع المهام التي تقوم بها وتحتاج طاقات ومهارات أعلى ممّا لديها .
- قيام كلّ من المربّية والقائمين على عمليّة التقييم (المشرفة أو المديرية) بتطوير أساليب التّدريس المستخدمة ، وابتكار أساليب تعليميّة ، ووضع معايير مناسبة لاتخاذ القرارات الخاصة في الوضع الوظيفي لها إمّا للمكافأة أو العقوبة .

## أسباب فشل عملية تقييم الأداء الوظيفي لمربّية رياض الأطفال :

- شعور المربّية بالإحباط والخوف من المستقبل بعد ظهور نتيجة التقييم فيجعلها بحالة غير صالحة للعمل لمُدّة طويلة.
- ردة فعل ومقاومة المربّية لعمليّة التقييم.
- عدم وعي المديرية والمشرفة والمربّية بأهميّة التقييم ودقته وفاعليته.

- غياب التوثيق الواضح والمحدّد من قبل المقيمين ؛ فيؤثر على شفافية ومصداقية التقييم بين المربيّات، ويزيد احتمالات الشكوى والتّظلم من قبلهنّ.
- عدم تقديم تغذية راجعة مناسبة حيث تتجنب المقيّمة تقديم تغذية راجعة سلبية بسبب خوفها من احتمالات النزاع أو لعدم ثقتها بدقة الأداة والنتيجة تكون صعوبة تصحيح مشكلات الأداء الوظيفي في الوقت الملائم.
- استخدام عملية التقييم للسيطرة والرقابة فتشعر المربية بعدم الثقة بالتقييم خاصة عندما ترتبط النتيجة بالثواب والعقاب (أبو ماضي، ٢٠٠٧).

### خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي لمربيّة رياض الأطفال :

- يتميّز تقييم الأداء بعدة خصائص تميّزه وتحدّد أهدافه ومجالاته ن وتتمثّل فيما يأتي:
- فوريّ ومباشر يعكس أداء المهام كما هي في الواقع أو يحاكيها.
- يركز على العمليّة والنتيجة في نفس الوقت ، ويتميّز بالتكامل والفهم والتّطبيق.
- تقوم المربيّة بالتقييم الذاتي والتقييم المشترك مع المقيّمة (المديرة أو المشرفة).
- وجود تواصل مستمرّ ومباشر مع المقيّمة.
- يتّصف بالمصداقية والموضوعيّة إذا أحسن أداء التقييم (الدوسري، ٢٠٠٩).

### أدوات تقييم الأداء الوظيفي لمربيّة رياض الأطفال :

- تعدّدت أدوات التقييم نظرا لأهمّيته في العمليّة التّعليميّة، وتمثّلت فيما يأتي:
- بطاقة الملاحظة: يتمّ من خلالها متابعة ورصد أداء المربيّة حسب أهداف معيّنة.
- تقييم الزميلات: في هذه الأداة يُطلب من زميلاتها تقييم عملها من خلال الحكم على مدى امتلاكها وممارستها للمهارات التّدرسيّة وغير التّدرسيّة.

- تقدير القادة المسؤولين: تقييم مشترك لرأي المديرية والمشرفة بأداء المربيّة.
  - تقييم المتعلمين: يتمّ بناء على رأي الطلاب بالمربيّة ومن خلال مخرجات العمليّة التّعليميّة
  - التقديرات الذاتية : من خلال رصد نقاط القوّة والضعف حسب معايير محدّدة.
  - ملفات المربيّة: ملفات الإنجاز الخاصّة بالمعلم خلال العام الدراسيّ.
  - الامتحانات: بحيث يتمّ تقييم المربيّة ومدى إلمامها وخبرتها بالتّعليم والقوانين الخاصّة بالرّوضة
- (عبد الهادي والقبلان، ٢٠٢٢).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وقد قامت الباحثة بتقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية وترتيبها زمنياً حتى يتسنى لها مقارنة نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وهي كالآتي :

### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية

هدفت دراسة علي والسيد وعويس (٢٠٢١) إلى الكشف عن الفروق بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٣١) معلمة رياض أطفال من إدارات مختلفة تابعة لمحافظة (القاهرة، الجيزة، القليوبية)، 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 تُعزى إلى المؤهل العلمي (تربوي، غير تربوي، دبلوم) وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمات رياض الأطفال على مقياس المهارات القيادية تُعزى لنوع المدرسة (خاصة أو حكومية)، وبناء على النتائج قدّمت الباحثة العديد من التوصيات منها: إعداد دورات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال لتدريبهم ومحاولة تطوير المهارات القيادية لديهنّ والاطّلاع على ما هو جديد ، ضرورة إعداد المزيد من الدراسات الوصفية وغيرها من الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال.

وهدفت دراسة علوي والقاعود (٢٠٢٠) إلى معرفة واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر أفراد

عينت الدراسة حول المهارات القيادية والتي تُعزى لكل من المتغيرات: الخبرة، والدورات التدريبية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال في المدينة المنورة، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهن (٥٧) قائدة تربوية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، وتم توزيعهن حسب متغيرات الدراسة، وأما أداة القياس فكانت عبارة عن استبانة من إعداد الباحثتين، وتكونت في صورتها النهائية من (٢٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: الإلمام بنظم العمل وإجراءاته، القدرة على أساليب العمل، القدرة على الحوار وإدارة النقاش، تقدير المسؤولية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية في رياض الأطفال في المدينة المنورة من وجهة نظر القائدات التربويات كانت عالية. كما وتبين بأن جميع المجالات الواردة في هذا المقياس جاءت بدرجة عالية، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثتان العديد من التوصيات منها: تعزيز كفاءة القائدات التربويات من خلال توفير فرص تدريبية على ممارسة المهارات القيادية والإدارية، وإعداد برامج تدريبية تناسب القائدات التربويات التي تعمل على تطوير المهارات القيادية والتواصل الفعال.

كما هدفت دراسة غبون وآخرون (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثون أداتين هما: الأولى هي اختبار الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، والثانية قام الباحثون بترجمة وتطوير اختبار لقياس الذكاء العاطفي وهو عبارة عن (٤٠) سؤالاً، ثانياً: قام الباحثون بتطوير استبانة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة

بيت لحم، في العام ٢٠١٨-٢٠١٩ والبالغ عددهم (١٧٩) مديرا ومديرة، واستخدم الباحثون العينة الطبقية العشوائية، والتي اشتملت على (١٤٠) مديرا ومديرة، أي بنسبة ٧٨,٥% من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، كما تبين أنه توجد علاقة طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بعدد من التوصيات منها: تصميم برامج تدريبية حول المهارات القيادية لدى مدراء المدارس في فلسطين، بما يتواءم مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي، بهدف بقاء المهارات القيادية مرتفعة لدى مدراء المدارس.

وسعت دراسة العجلان (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والإدراكية) لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض والصعوبات التي تحد من إسهام الإشراف التربوي في تنمية هذه المهارات، مع تقديم المقترحات لزيادة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات أنفسهن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكوّنت من (٥٤) عبارة مقسّمة على ثلاثة محاور (المهارات، الصعوبات، المقترحات) وقد تمّ تطبيقها على عينة تكوّنت من (٢١٤) قائدة من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع قائدات مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض والبالغ عددهنّ (٤٦٧) قائدة، وأسفرت عن النتائج الآتية: أنّ درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال جاءت بدرجة عالية. وأنّ هناك موافقة بدرجة

متوسطة حول الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال ، إضافة أن هناك موافقة بدرجة عالية حول المقترحات لزيادة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال . وبناء على نتائج الدراسة قدمت الباحثة العديد من التوصيات منها : تدريب المشرفات على تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال، حيث أظهرت النتائج موافقة القائدات على هذا المقترح بدرجة عالية.

**وأجرى العزب (٢٠١٧)** دراسة هدفت إلى التعرف على دور موجّهات رياض الأطفال في تحسين الأداء المهني للمعلمات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على أداتين هما: استبانة عن "واقع ممارسة موجّهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية، واستبانة أخرى عن " دورهن في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمات"، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٣) معلمة رياض الأطفال، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة موجّهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية كانت كبيرة، بينما جاءت درجة ممارسة موجّهات رياض الأطفال لدورهن في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمات بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة موجّهات رياض الأطفال لسلوكيات المهارات القيادية ودورهن في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في محافظة المنيا، كما أن أكثر المهارات القيادية لدى موجّهات رياض الأطفال ارتباطاً بمجالات الأداء المهني للمعلمات كانت (المهارات الفنية)، بينما أقل المهارات القيادية لدى موجّهات رياض الأطفال ارتباطاً بمجالات الأداء المهني للمعلمات كانت (المهارات الإنسانية).

**كما أجرى اشتيوي (٢٠١٧)** دراسة تهدف إلى التعرف إلى المهارات القيادية ( الفنية، الإنسانية، الفكرية) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق

أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (١٧٦) عاملاً، حيث اعتمد الباحث على استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة محلّ الدراسة، ولقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة (٦٨,٨) حيث كان ترتيب المهارات كالاتي: المهارات القيادية الفنية تليها المهارات القيادية الإنسانية ثمّ المهارات الفكرية، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية بجميع أبعادها (الفنية والإنسانية والفكرية) وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، كما اتّضح بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة)، وبناء على نتائج الدراسة خرج الباحث بالتوصيات الآتية: السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعدّدة في الكلية، وكذلك العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.

**وهدفنا دراسة موسى ونويوة (٢٠١٧) إلى اختبار أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة واعتمد الباحثان المنهج الوصفي وتكوّنت عينة الدراسة من (٥٥) موظفاً، والتعرّف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في رؤساء الكلية وقد توصلت النتائج إلى أنّ أكثر المهارات توافراً في هؤلاء هي المهارات الإنسانية وأهمها : حسن الإنصات وحسن الاستماع، وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي من شأنها الرفع من مستوى المهارات القيادية في الكلية ولعلّ من أهمّها الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبتّ روح العمل الجماعي.**

وهدفت دراسة الطيب والوشمي (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع ممارسات المهارات القيادية (الذاتية، الإنسانية، الفنية، الفكرية والإدارية) لدى مديرات المدارس في مدينة بريدة بمصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمدارس قيد الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي باستخدام الحصر الشامل لجميع مديرات المدارس وعددهنّ (٣٠) مديرة وكان أهمّ ما توصلت إليه الدراسة أنّ درجة ممارسة المهارات القيادية ككلّ من قبل مديرات المدارس كانت بمجملها كبيرة جدا وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى تأهلنّ بالبرامج التدريبية وورش العمل.

وسعت دراسة ميشال وأنبي وجامبو (Michael, Anpe & Gambo, 2015) إلى التعرف على المهارات القيادية الفعّالة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت الدراسة على عيّنة عشوائية مكوّنة من (٣٢) مديرة، و(١٨) مدير من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية، والتي كانت سببا في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب وعزى الباحثون سبب الضعف في امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين وضعف الإشراف بالمدارس وكثرة التغييرات بالسياسات التعليمية، وتبيّن مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط فاعلة كالقيادة التشاركية والإبداع الإداري واتخاذ القرارات ومهارة الاتصال بالمجتمع المحلي وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارات العلاقات الإنسانية.

### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة بوقندي ومهاجري (٢٠٢٣) إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وذلك للاطلاع على واقع التعليم داخل المؤسسات التعليمية التربوية،

واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة، أما فيما يتعلق بأداة الدراسة فكانت عبارة عن مقياسين هما : مقياس جودة الحياة ومقياس الأداء الوظيفي، تكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٧) معلم ومعلمة حيث تمّ إجراء الدراسة في كلّ من ابتدائية مالك بن أنس وعبد الحميد بن باديس بولاية أدرار، وبن بنانا دربال بن بوجمعة، وأمّ عمر قويدر بولاية تيميمون، وتمّ اختيار العيّنة بطريقة عشوائية، ومن خلال الدراسة تمّ التوصل إلى النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والأداء الوظيفي لمعلم المرحلة الابتدائية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والأداء الوظيفي تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، وبناء على النتائج قدّمت الباحثتان العديد من التوصيات منها: ضرورة التّدخل الإرشادي المبكر لمظاهر انخفاض جودة الحياة لدى المعلمين أو غيرهم لاسيّما وأنّ إدراكه لجودة الحياة يساهم في إنتاجية ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وهدفت دراسة لبيب (٢٠٢٠) إلى وضع تصوّر مقترح لتحسين الأداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء توجهات المملكة لرؤية ٢٠٣٠، والوقوف بشكل عام على واقع النّمّو الشخصي والمهني لمعلمة الروضة في ضوء مهارات المستقبل اعمالا بما جاء برؤية ٢٠٣٠، واللازمة لمواكبة مستجدات العصر، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع المطروح، ووظفت الدراسة مجموعة من الأدوات من مقياس التطور المهني والشخصي لمعلمة الروضة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمّها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال وغير المؤهلات علمياً على مقياس التطور المهني والشخصي لصالح المعلمات المؤهلات علمياً خريجات كليات التربية: رياض أطفال، وطفولة مبكرة أو دبلوم سنتين بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات رياض

الأطفال من ذوي عدد سنوات الخبرة القليلة وبين ذوي عدد سنوات الخبرة الكثيرة في النّمّو المهنيّ والشخصيّ لصالح الأخيرة.

تهدف دراسة الشريف (٢٠٢٠) إلى دراسة العلاقة بين المرونة المعرفيّة والأداء المهنيّ لمعلمات رياض الأطفال، وتتكوّن عينة الدّراسة من معلمات رياض الأطفال بلغت (٢٠٠) معلمة من محافظة البحر الأحمر، ولتحقيق الغرض من الدّراسة، استخدم الباحث مقياس المرونة المعرفيّة الذي أنشأه علاء الدّين عبد الحميد أيوب ، ومقياس الأداء المهنيّ الذي أنشأه الباحث. أظهرت النتائج وجود علاقة بين الأداء المهنيّ وأبعاد المرونة المعرفيّة، وقدم الباحث عددا من التّوصيات أهمّها : برنامج لإعداد المعلمين في رياض الأطفال وبرنامج التّطوير المهنيّ للأداء المهنيّ للمعلمين.

كما هدفت دراسة الشهراني (٢٠٢٠) إلى التّعرف على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي من ناحية والأداء الوظيفي لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في منطقة عسير، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدّراسة من (٣٠٢) معلمة، وتّضح من النّتائج أنّ مستوى الاغتراب الوظيفي بين معلمات رياض الأطفال مرتفع وسلبّي مع الإدارة المباشرة ، وأنّ ظروف عمل المعلمات غير مرضٍ، وتوجد علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي من ناحية، والأداء الوظيفي، بينما توجد علاقة إيجابيّة بين المعلمات وتقدير الطالبات لهنّ، ومن أهمّ التّوصيات: ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء ومشاركة المعلمات في وضع الخطط التّطويريّة واتّخاذ القرار والعدالة في المعاملة وعدم التمييز بينهم وتوفير بيئة آمنة محفّزة لهنّ.

وهدفّت دراسة إبراهيم (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التّعرف على قوة واتّجاه العلاقة بين التّفكير الإيجابي والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، وتكوّنت عينة الدّراسة من (٤٠٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال في مدينة بغداد، ولتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة بإعداد مقياس للتّفكير

الإيجابيِّ ومقياس للأداء الوظيفيِّ لدى معلمات رياض الأطفال، واعتمدت في إعدادهما على بعض الدراسات السابقة والأطر النظرية، وقامت باستخراج الخصائص السيكومترية للمقياسين من صدق ظاهري وصدق بناء بمؤشري تمييز الفقرات وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية ، ولاستخراج الثبات استخدمت طريقة ألفا كرونباخ، وبعد استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة، توصلت الباحثة إلى أنّ معلمات الروضة يتمتّع عدد لا بأس به منهنّ بالتفكير الإيجابيِّ والأداء الوظيفيِّ فضلا عن وجود علاقة دالة إحصائيًا طردية جيدة بين التفكير الإيجابيِّ والأداء الوظيفيِّ للمعلمات، وأنّ التفكير الإيجابيِّ يسهم بنسبة (٤٩%) في الأداء الوظيفيِّ للمعلمات.

**وأجرى عيادي وآخرون (٢٠١٨)** دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الكفايات المهنية والأداء الوظيفيِّ لدى معلمات رياض الأطفال، والتعرف على إسهام الأداء الوظيفيِّ في خلق جيل من الأطفال متعلّق بالتعليم، كذلك الاتّصال النفسيِّ لدى هؤلاء المعلمات، وحدّدت الباحثات نوع العينة عن طريق الاختيار القسدي، حيث اختارت من المجتمع الأصليِّ (١٢) مربّية من ثلاث روضات، وهي روضة فلة وروضة إيلاف بمدينة جيجل وروضة عبير بميلة، حيث أخذت ثلاث مربّيات من روضة فلة ، وست مربّيات من روضة إيلاف وروضة عبير، استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وقائمة الكفايات لمعلمات رياض الأطفال ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيًا بين درجات المعلمات على مقياس الأداء ودرجاتهنّ على قائمة الكفايات، وعدم وجود فروق في الأداء الوظيفيِّ لمعلمات رياض الأطفال تُعزى لكلّ من: الحالة الاجتماعية، ونوع الروضة وسنوت الخبرة، ووجود فروق في الأداء الوظيفيِّ لمعلمات رياض الأطفال ترجع للمؤهل العلميِّ لصالح أصحاب المؤهل العلميِّ البكالوريوس، وعدم وجود فروق في الإنهاك النفسيِّ لمعلمات

رياض الأطفال تُعزى لسنوات الخبرة، وأنّ الأداء الوظيفي يُسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالإنهاك النفسي وأبعاده الفرعية لدى معلمات رياض الأطفال.

وهدفت دراسة كامل (٢٠١٨) إلى تقصي مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مرحلة رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٧٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحيرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتيين لجمع البيانات، وأسفرت النتائج إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري رياض الأطفال يُعدّ مرتفعاً إلا أنّه يقترب بشكل كبير إلى التقدير المتوسط، كما بيّنت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين مستوى القيادة الإبداعية لدى المديرين وبين مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، وبناء على النتائج خرج الباحث بالعديد من التوصيات منها : ضرورة مواصلة التقصي والبحث عن العناصر التي تُحدث الأثر الحقيقي في مستوى أداء مديري ومعلمات رياض الأطفال.

كما أجرى العنجري (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والأداء المهني (الوظيفي) لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، وذلك لعدد (١١٤) معلمة من معلمات رياض الأطفال، وتكوّنت عينة الدراسة من (٨٤) معلمة رياض أطفال، وأظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائياً بين السمات الشخصية والأداء المهني (الوظيفي) لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، وبناء على نتائج الدراسة قدّمت الباحثة العديد من التوصيات منها: وضع برنامج تدريبيّ لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت للتدريب على تطوير الأداء الوظيفي والمهني بما يعود بالنفع التام على عملية التّعلم لدى طفل الرّوضة داخل المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت.

وهدفت دراسة فورسون وآخرون (Forson et al., 2021) إلى معرفة العلاقة بين عوامل التحفيز والأداء الوظيفي بين معلمي المدارس الأساسية في غانا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام استبانة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من (159) معلما ومعلما، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين عوامل التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير العمر، وجاءت لصالح الشباب، وفي متغير سنوات الخبرة، وجاءت لصالح من خبرتهم عشر سنوات فأقل.

وهدفت دراسة أوتامي وآخرون (Utami et al., 2020) إلى تحليل تأثير الشخصية والكفاءات الاجتماعية لمعلمي رياض الأطفال في أدائهم التدريسي بناء على تقييم المدير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وأظهرت النتائج ما يلي: أولاً، يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين كفاءة الشخصية على أداء المعلم. ثانياً: كان هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين الكفاءة الاجتماعية على أداء المعلم. ثالثاً: كان هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين الشخصية والكفاءات الاجتماعية على أداء المعلم، ومن خلال هذه النتائج أشارت الدراسة إلى أن الكفاءة الشخصية والاجتماعية تلعب دورا في تشكيل أداء المعلمين، لذلك من المهم أن يحاول المعلمون دائما تحسين قدرتهم على إنتاج أداء أفضل، وقد أوصت الدراسة بأن يعمل المعلمون على تحسين كفاءتهم باستمرار من أجل تحسين جودة التعلم.

وهدفت دراسة أسالولي وآخرون (Asaloli et al., 2020) إلى وصف الإجهاد المرتبط بالعمل وعلاقته النهائية بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في منطقة بوفن ديجويل بإندونيسيا، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الدراسة المسحية باستخدام استبيانين مسحين، وتكونت عينة الدراسة من (352) معلما في المدارس الابتدائية تم تحديدهم بطريقة العينة القصدية، وقد تم

تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام تحليل الارتباط بيرسون، وتوصّلت نتائج تحليل البيانات إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المرتبطة بالعمل والأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في منطقة بوفن ديغويل.

وهدفت دراسة أمبريتا وآخرون (Ambarita et al., 2019) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القدرة الإدارية لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي، وتأثير دافعية العمل على الرضا الوظيفي، وتأثير القدرة الإدارية لمدير المدرسة على أداء المعلم، وتأثير دافعية العمل على أداء المعلم، وتأثير الرضا الوظيفي على أداء معلمات رياض الأطفال في منطقة ميدان بيرجوانجان، استخدمت الدراسة تحليل المسار، حيث تكوّنت العينة من (١١٢) مبحوثاً، اختيروا بطريقة العينات العشوائية وتمّ الحصول على البيانات من خلال الاستبيان، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ القدرة الإدارية لمدير المدرسة لها تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي، وأنّ الدافع للعمل له تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي، وأنّ القدرة الإدارية لمدير المدرسة لها تأثير إيجابي مباشر على أداء المعلم، وتحفيز العمل له تأثير إيجابي مباشر على أداء المعلم، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي مباشر على أداء المعلم.

كما هدفت دراسة بورناماويجا (Poernamawijaya et al., 2018) إلى التعرف على إشراف المشرفة على تحفيز مديرة الروضة، وتحفيز مدير المدرسة تجاه أداء المعلم، وإشراف على المشرفين على أداء المعلم في أندونيسيا، وتمّ افتراض البيانات الأولية التي تمّ الحصول عليها واختبارها من مجتمع مكوّن من (٦٤) روضة أطفال باستخدام تقنية أخذ العينات السكانية الإجمالية، ومن (٢٣٨) معلماً يستخدمون تقنية أخذ العينات العشوائية المتناسبة باستخدام صيغة سولفين في منطقة غرب بانجراماسين بمعدل خطأ قدره ٥%، وتمّ الحصول على (١٣٩) معلماً من معلمي رياض الأطفال كعينات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق أدوات البحث باستخدام الاستبيانات

والملاحظات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك مساهمات مباشرة في: إشراف المشرفة على تحفيز مديرة الروضة، وفي دافعية المدير نحو أداء المعلم، ومراقبة المشرفين على أداء المعلم.

وهدفت دراسة ملفايتي وآخرون (Milfayetty et al., 2017) إلى تحديد العلاقة بين دافعية العمل وأداء مديرة رياض الأطفال في مدينة ميدان، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي بتقنية الارتباط، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديرات رياض الأطفال في مدينة ميدان، وتمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين دافعية العمل وأداء مديرة الروضة، كما تبين وجود تأثير إيجابي لدافعية العمل على أداء مديرة رياض الأطفال، وأوصت الدراسة بالعمل على تمكين مديرات رياض الأطفال من تحسين أدائهن الوظيفي.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنّها بحثت في متغيرات المهارات القيادية والأداء الوظيفي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الأولى -على حد علم الباحثة- التي تبحث في العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل، وهو ما يمثل الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي غطتها الدراسة الحالية.

### **استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

1. أسهمت الدراسات السابقة في تمهيد الطريق نحو تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات وهي الاستبانة، واختيار أنسب نموذج لمجتمع الدراسة.
2. تمّت الاستعانة بالدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري الذي يوضّح بشيء من التفصيل حيثيات موضوع الدراسة، وبالتالي تكوين مرجع من الإطار النظري لاحقاً يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.

٣. شكّلت الدّراسات السابقة أداة دالّة وإرشاديّة نحو تركيز الجهد في البحث وتقصي المراجع اللازمة لإجراء الدّراسة.

٤. مكّنت الدّراسات السابقة الباحثة من إجراء مناقشة للنتائج التي توصلت إليها، وإجراء المقارنات مع نتائج هذه الدّراسات.

### ما يميّز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة

١- تتمييز هذه الدّراسة بالمجتمع والعينة التي تمّ تطبيق الدّراسة عليها ، وهنّ مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

٢- تعتبر هذه الدّراسة من الدّراسات الأولى -على حدّ علم الباحثة- التي تتطرّق لموضوع العلاقة بين المهارات القياديّة والأداء الوظيفي لدى مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لأساليب وإجراءات البحث التي أجرتها الباحثة لإجراء هذه الدراسة، ويتضمن وصفاً لأساليب البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأدوات البحث وصدق الأداة وثباتها، والتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة

في هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة منهجاً وصفيًا تحليليًا وارتباطيًا، حيث يتجاوز وصف الظواهر والمشكلات، إلى شرحها والخوض فيها وتحليلها ومقارنتها بالظواهر الأخرى والمشكلات المختلفة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل، والبالغ عددهنّ (١٢٠٤) مربيّة (مديريات التربيّة والتعليم في محافظة الخليل، ٢٠٢٤). والجدول (١) يمثّل توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية

النسبة %	العدد	المديرية
30.7	370	مديرية شمال الخليل
32.2	388	مديرية الخليل
29.1	350	مديرية جنوب الخليل
8.0	96	مديرية يطا
<b>100.0</b>	<b>1204</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: (مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ٢٠٢٤)

## عينة الدراسة

تم استخراج حجم العينة من مجتمع الدراسة باستخدام معادلة ثومبسون (Thompson, 1987) لحساب

حجم العينة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]} \quad \dots\dots\dots (1)$$

$n$ : حجم العينة

$N$ : حجم المجتمع

$z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦)

$d$ : نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

$p$ : نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (٠,٥٠)

وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٩١) مربية من مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل، بنسبة (٢٤%)

من مجتمع الدراسة، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث تم أخذ عينة من كلّ مديرية

حسب عدد مربيّات رياض الأطفال فيها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n, i = 1, 2, \dots k \quad \dots\dots\dots (2)$$

(جبريل، ٢٠١٥)

حيث:

$N$ : حجم المجتمع

$N_i$ : الطبقة (عدد المربيّات في كلّ مديرية)

$n$ : حجم العينة (٢٩١)

$n_i$ : عدد المفردات في كلّ عينة مسحوبة من كلّ طبقة.

الجدول (٢): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية

المديرية	عدد المربيات	حجم العينة في الطبقة
شمال الخليل	٣٧٠	٨٩
الخليل	٣٨٨	٩٤
جنوب الخليل	٣٥٠	٨٥
يطا	٩٦	٢٣
<b>المجموع</b>	<b>١٢٠٤</b>	<b>٢٩١</b>

ثم قامت الباحثة بتحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية باستخدام (Google Forms)، وبعد الحصول على أذونات تطبيق الاستبانة من الجهات المختصة، تم توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة على المربيات في المديريات الأربع، بحيث تم إرسال رابط مستقل لكل مديرية ومتابعة الردود، وعند حصول الباحثة على العدد المطلوب لكل مديرية تم إغلاق الرابط، والجدول (٣) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.

جدول (٣): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المديرية	شمال الخليل	89	30.6
	الخليل	94	32.3
	جنوب الخليل	85	29.2
	يطا	23	7.9
<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>100.0</b>	
المؤهل العلمي	دبلوم	104	35.7
	بكالوريوس فأعلى	187	64.3
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	من (١-٥) سنوات	107	36.8
	من (٦-١٠) سنوات	78	26.8
	أكثر من ١٠ سنوات	106	36.4
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>100.0</b>
عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال	من (١-٤) دورات	188	64.6
	من (٥-١٠) دورات	82	28.2
	لم ألتق أي دورة تدريبية	21	7.2
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>100.0</b>

## مقاييس الدراسة

### أولاً: مقياس المهارات القيادية:

قامت الباحثة بتطوير مقياس المهارات القيادية بعد الاطلاع على الأدب النظري ومقاييس المهارات القيادية في عدّة دراسات منها: دراسة اشتيوي (٢٠١٧) ودراسة العزب (٢٠١٧) ودراسة إقريط (٢٠٢٣)، وقد تكوّن المقياس في صورته الأولى من (٣٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المهارة الذاتية، المهارة الإنسانية، المهارة الفكرية، والمهارة الفنية والمهنية، انظر ملحق (١). وبعد عرضه على التّحكيم وإجراء التّعديلات من إعادة صياغة وحذف لبعض الفقرات، تكوّن المقياس في صورته النهائية من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المهارة الذاتية، المهارة الإنسانية، المهارة الفكرية، والمهارة الفنية والمهنية، انظر ملحق (٣).

### العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٢٥) مربية من مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل تمّ اختيارهنّ بطريقة عشوائية بهدف التّأكد من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة (الصدق والثبات) وفق الإجراءات التالية.

### صدق المقياس

#### أ- صدق المحتوى (المحكّمين):

للتحقّق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (٨) محكّمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التّوصل إلى الصدق الظّاهريّ للمقياس، انظر ملحق رقم (٢).

#### ب- صدق البناء لمقياس المهارات القيادية

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيمة

معامل الارتباط بين الفقرات ودرجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤): معاملات ارتباط فقرات مقياس المهارات القيادية بمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.591**	.665**	١٧	.602**	.734**	١
.550**	.569**	١٨	.594**	.667**	٢
.464**	.507**	١٩	.663**	.728**	٣
.528**	.571**	٢٠	.678**	.798**	٤
.518**	.562**	٢١	.637**	.763**	٥
.504**	.513**	٢٢	.642**	.788**	٦
.615**	.654**	٢٣	.705**	.789**	٧
<b>.840**</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارة الفكرية</b>		<b>.857**</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارة الذاتية</b>	
.528**	.670**	٢٤	.500**	.631**	٨
.613**	.712**	٢٥	.642**	.713**	٩
.630**	.756**	٢٦	.586**	.699**	١٠
.627**	.708**	٢٧	.542**	.625**	١١
.579**	.679**	٢٨	.504**	.658**	١٢
.680**	.692**	٢٩	.508**	.666**	١٣
.582**	.656**	٣٠	.503**	.654**	١٤
<b>.868**</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارة الفنية والمهنية</b>		.601**	.676**	١٥
			.672**	.756**	١٦
			<b>.862**</b>	<b>الدرجة الكلية للمهارة الإنسانية</b>	

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0,01$ )

من البيانات الواردة في الجدول (٤)، يمكننا أن نرى أن جميع الفقرات في كل مجال مرتبطة إحصائياً

بشكل كبير بالدرجة الكلية لهذا المجال والدرجة الإجمالية للمقياس، وهذا يعني أن هناك علاقة بين كل

فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الإجمالية للمقياس، كما أن درجة كل مجال مرتبطة إحصائياً

بالدرجة الإجمالية للمقياس، لذا فإن مقياس المهارات القيادية لديه درجة من الصدق تطمئن الباحثين

إلى أن المقياس يقيس ما تم تعيينه.

## ثبات مقياس المهارات القيادية:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التّحقّق من ثبات الاتّساق الدّاخلّي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما حسب الثّبات بطريقة ماكدونالد أوميجا، كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول (٥): معاملات الثبات لمقياس المهارات القيادية

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ماكدونالد (ω)
المهارة الذاتية	٧	.873	.873
المهارة الإنشائية	٩	.727	.755
المهارة الفكرية	٧	.733	.746
المهارة الفنية والمهنية	٧	.820	.824
المهارات القيادية الكلية	٣٠	.893	.903

يتّضح من الجدول (٥) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس المهارات القيادية تراوحت ما بين (٠,٧٢٧ - ٠,٨٧٣)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (٠,٨٩٣)، كما أنّ قيم معاملات ثبات ماكدونالد أوميجا تراوحت ما بين (٠,٧٤٦ - ٠,٨٧٣)، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (٠,٩٠٣)، ممّا يدلّ على أنّ المقياس يتمتّع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنّه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

## ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي:

قامت الباحثة بتطوير مقياس الأداء الوظيفي بعد الاطلاع على الأدب النظري ومقاييس الأداء الوظيفي في عدّة دراسات منها: دراسة لبيب (٢٠٢٠) ودراسة الشهراني (٢٠٢٠) ودراسة عيادي وآخرون (٢٠١٨)، وقد تكوّن المقياس في صورته الأولى من (٤٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، تنفيذ عمليتي التّعلم والتّعليم، إدارة بيئة التّعلم، والتّقويم، انظر ملحق (١). وبعد تحكيّمه، تمّ إعادة صياغة لبعض الفقرات، وحذفت بعض الفقرات، أصبح المقياس في صورته النهائيّة

مكوّناً من (٣٧) فقرة موزّعة على أربعة مجالات هي: التّخطيط، تنفيذ عمليتي التّعلم والتّعليم، إدارة بيئة التّعلم، والتّقويم، انظر ملحق (٣).

## صدق المقياس

### أ- صدق المحتوى (المحكّمين):

للتحقّق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (٨) محكّمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التّوصل إلى الصّدق الظّاهري للمقياس، انظر ملحق رقم (٢).

### ب- صدق البناء لمقياس الأداء الوظيفي

تمّ فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيمة معامل ارتباط بين الفقرات ومجالها والدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦): معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي بمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
١	.647**	.566**	١٠	.760**	.711**
٢	.646**	.593**	١١	.718**	.695**
٣	.643**	.623**	١٢	.694**	.683**
٤	.664**	.631**	١٣	.728**	.713**
٥	.644**	.606**	١٤	.655**	.631**
٦	.647**	.634**	١٥	.682**	.606**
٧	.649**	.580**	١٦	.671**	.634**
٨	.611**	.556**	١٧	.741**	.680**
٩	.615**	.598**	١٨	.716**	.656**
	<b>الدرجة الكلية للتخطيط</b>	<b>.769**</b>	<b>الدرجة الكلية لتنفيذ عمليتي التعلم والتعليم</b>	<b>.795**</b>	
١٩	.747**	.714**	٢٩	.609**	.586**
20	.704**	.681**	٣٠	.617**	.593**
٢١	.687**	.651**	٣١	.571**	.563**

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.604**	.632**	٣٢	.687**	.719**	٢٢
.571**	.636**	٣٣	.572**	.678**	٢٣
.569**	.674**	٣٤	.603**	.653**	٢٤
.633**	.687**	٣٥	.662**	.684**	٢٥
.618**	.668**	٣٦	.558**	.622**	٢٦
.692**	.703**	37	.567**	.612**	٢٧
<b>.705**</b>	<b>الدرجة الكلية للتقويم</b>		.651**	.691**	٢٨
			<b>.697**</b>	<b>الدرجة الكلية لإدارة بيئة التعلم</b>	

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha < .01$ )

توضّح البيانات الواردة في الجدول (٦) أنّ جميع الفقرات في كلّ مجال مرتبطة إحصائياً بشكل كبير بالدرجة الإجمالية لهذا المجال والدرجة الإجمالية للمقياس، وهذا يعني أنّ هناك علاقة بين كلّ فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الإجمالية للمقياس، لذا فإنّ مقياس أداء العمل يتمتّع بدرجة من الصدق تطمئن الباحثين إلى أنّ المقياس يقيس ما تمّ تعيينه.

### ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التّحقق من ثبات الاتّساق الداخليّ باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما حسب الثّبات بطريقة ماكدونالد أوميجا، كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧): معاملات الثبات لمقياس الأداء الوظيفي

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ماكدونالد (ω)
التخطيط	٩	.761	.795
تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	٩	.722	.770
إدارة بيئة التعلم	١٠	.746	.787
التقويم	٩	.776	.775
<b>الأداء الوظيفي العام</b>	<b>٣٧</b>	<b>.896</b>	<b>.895</b>

يتضح من الجدول (٥) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (٠,٧٢٢ - ٠,٧٧٦)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (٠,٨٩٦)، كما أنّ قيم معاملات ثبات ماك دونالد أوميغا تراوحت ما بين (٠,٧٧٠ - ٠,٧٩٥)، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (٠,٨٩٥)، ممّا يدل على أنّ المقياس يتمتّع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنّه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

### تصحيح المقاييس

تمّ تصحيح فقرات مقاييس الدراسة (المهارات القياديّة والأداء الوظيفي) بإعطاء المستجيب 5 درجات للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، 4 درجات للإجابة (بدرجة كبيرة)، 3 درجات للإجابة (بدرجة متوسطة)، ودرجتان للإجابة (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عندما يجيب (بدرجة قليلة جداً)، وقد تم تصحيح جميع فقرات المقاييس بنفس الاتجاه. وقسم السلم الخماسي إلى ثلاث فئات للتعرف على مستوى المهارات القياديّة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل، وحسبت فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1,33 = 3 \div 4 =$$

جدول (٨): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	١,٠٠ - أقل من ٢,٣٣
متوسطة	٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٧
كبيرة	٣,٦٧ - ٥,٠٠

## متغيرات الدراسة

المتغيرات الديموغرافية: (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال).

## المتغيرات الكمية:

المهارات القيادية بمجالاته (المهارة الذاتية، المهارة الإنسانية، المهارة الفكرية، والمهارة الفنية والمهنية).  
الأداء الوظيفي بمجالاته (التخطيط، تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم، إدارة بيئة التعلم، والتقييم).

## إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقراءة المقالات والكتب ذات الصلة لفهم البحوث السابقة والاتجاهات في المجال.
2. تصميم الدراسة حيث تمّ تحديد الطريقة المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، واختيار المنهج المناسب.
3. تمّ إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
4. الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع الاستبانة، ثمّ توزيع الرّابط على أفراد مجتمع الدّراسي.
5. تمّ تطبيق أداة الدراسة على عيّنة قوامها (٢٩١) مربيّة رياض أطفال في محافظة الخليل.
6. تحليل البيانات التي تمّ جمعها باستخدام الأساليب والتقنيات المناسبة.
7. تفسير النتائج التي تمّ الوصول إليها بناءً على الفرضيات المطروحة، ومقارنتها بالنتائج المتوقعة والدراسات السابقة.

## المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية: التكرارات والأوزان النسبية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، اختبار (ت) (Independent samples T Test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance)، اختبار شيفيه (Scheffe).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمّن هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

نتائج السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى المهارات القيادية لدى مربيات الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ؟

للإجابة عن السؤال الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى المهارات القيادية لدى مربيات الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ، كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى المهارات القيادية لدى مربيات الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الموافقة	درجة الموافقة
24	أحاول ابتكار وسائل تعليمية هادفة جاذبة لانتباه الأطفال	4.18	1.29	83.6	كبيرة
25	أحرص على نموي المهني عن طريق الالتحاق بالدورات ومواكبة التطورات والمستجدات	4.16	1.12	83.2	كبيرة
28	أوظف التقنيات الحديثة و التكنولوجيا في عملي في الروضة	4.14	1.18	82.8	كبيرة
30	أوظف البيئة المحلية في خدمة المنهاج في الروضة	4.00	1.08	80.0	كبيرة
29	أخطط للنشاط لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل	3.89	1.19	77.8	كبيرة
27	أستخدم استراتيجيات التعلم المناسبة لخصائص الأطفال في الروضة مثل التعلم ب: (اللعب، الأسلوب القصصي، حل المشكلات، الدراما، المسرح، الأناشيد ....)	3.69	1.48	73.8	كبيرة
26	أتبادل الزيارات الصفية والخبرات التربوية مع زميلاتي في الروضة وروضات أخرى	3.63	1.54	72.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للمهارة الفنية والمهنية</b>	<b>٣,٩٥</b>	<b>٠,٨٩</b>	<b>٧٩,٠</b>	<b>كبيرة</b>
2	أمتلك مرونة في التعامل مع المشكلات المختلفة أثناء المواقف التعليمية	4.12	1.10	82.4	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
1	أمتلك القدرة على التحكم بانفعالاتي في المواقف التعليمية المختلفة	3.97	1.25	79.4	كبيرة
5	أشجع الأطفال على التفكير و حل المشكلات بما يتناسب مع قدراتهم	3.88	1.24	77.6	كبيرة
7	أتعامل مع الأطفال بعدالة دون تحيز أو تمييز	3.86	1.26	77.2	كبيرة
3	أكتيف مع كافة الظروف والمواقف المختلفة في بيئة الروضة	3.84	1.23	76.8	كبيرة
4	لدي القدرة على الصبر وتحمل ضغوط العمل في الروضة	3.84	1.29	76.8	كبيرة
6	أمتلك القدرة في جذب انتباه الأطفال والتأثير فيهم	3.82	1.33	76.4	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمهارة الذاتية</b>	<b>3.90</b>	<b>0.94</b>	<b>٧٨,٠</b>	<b>كبيرة</b>
14	أنمي عند الأطفال مفاهيم العدل والمساواة	4.19	1.21	83.8	كبيرة
12	أقدم المساعدة لجميع أفراد مجتمع الروضة متى طلب مني ذلك	3.96	1.17	79.2	كبيرة
13	أعامل أفراد مجتمع الروضة باحترام وتقدير	3.91	1.11	78.2	كبيرة
11	أتيح الفرصة للأطفال لعرض آرائهم ومقترحاتهم حول أي موضوع	3.83	1.12	76.6	كبيرة
10	أقبل الأطفال بغض النظر عن أي اعتبار	3.55	1.17	71.0	متوسطة
9	أدير الحوار الجماعي و النقاشات والأنشطة بأساليب واضحة ومقنعة	3.52	1.24	70.4	متوسطة
16	لدي قدرة على توثيق صلتي بأولياء أمور الأطفال	3.37	1.40	67.4	متوسطة
8	أحرص على بناء علاقات إيجابية مع الزميلات والأطفال وذويهم	3.37	1.18	67.4	متوسطة
15	أعمل على تلبية طلبات الأطفال وإشباع حاجاتهم	3.05	1.53	61.0	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للمهارة الإنسانية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.62</b>	<b>72.8</b>	<b>متوسطة</b>
٢٣	أحرص على تبادل الأفكار الإبداعية مع زميلاتي في الروضة	4.09	1.17	81.8	كبيرة
19	لدي القدرة على التخطيط الفعال للأنشطة التعليمية للأطفال بشكل دقيق	3.68	1.11	73.6	كبيرة
20	لدي القدرة على ابتكار أفكار جديدة لتطوير عملي في الروضة	3.65	1.31	73.0	متوسطة
22	أشارك مع الأطفال في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالأنشطة التعليمية	3.58	1.33	71.6	متوسطة
18	أنمي القدرة على التحليل والربط بين الأفكار عند الأطفال	2.75	1.52	55.0	متوسطة
17	أمتلك القدرة على الإحساس بالمشكلات وتحديددها بشكل دقيق في المواقف التعليمية	2.71	1.53	54.2	متوسطة
21	أطرح أفكار إبداعية لتطوير قدرات الأطفال العقلية	2.48	1.49	49.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للمهارة الفكرية</b>	<b>٣,٢٨</b>	<b>٠,٧٠</b>	<b>٦٥,٦</b>	<b>متوسطة</b>

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الموافقة	درجة الموافقة
	المهارات القيادية الكلية	3.69	0.63	٧٣,٨	كبيرة

يتضح من الجدول (٩) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس المهارات القيادية ككل بلغ (٣,٦٩) وبنسبة مئوية (٧٣,٨%) وبدرجة موافقة كبيرة. أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (٣,٢٨ - ٣,٩٥)، وجاء مجال "المهارة الفنية والمهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥) وبنسبة مئوية (٧٩,٠%)، وجاء مجال "المهارة الذاتية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠) وبنسبة مئوية (٧٨,٠%)، وجاء مجال "المهارة الإنسانية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) وبنسبة مئوية (٧٢,٨%)، وأخيراً جاء مجال "المهارة الفكرية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) وبنسبة مئوية (٦٥,٦%).

نتائج السؤال الثاني الذي نصه: هل هناك اختلاف في مستوى المهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تبعاً لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال)؟

حيثُ انبثق عنه الفرضيات الصفرية من (١-٤) على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.90	3.89	89	شمال الخليل	المهارة الذاتية
1.02	3.84	94	الخليل	
0.90	4.03	85	جنوب الخليل	
0.88	3.71	23	يطا	
<b>0.94</b>	<b>3.90</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.67	3.59	89	شمال الخليل	المهارة الإنسانية
0.58	3.66	94	الخليل	
0.64	3.69	85	جنوب الخليل	
0.53	3.58	23	يطا	
<b>0.62</b>	<b>3.64</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.75	3.34	89	شمال الخليل	المهارة الفكرية
0.63	3.21	94	الخليل	
0.74	3.34	85	جنوب الخليل	
0.58	3.06	23	يطا	
<b>0.70</b>	<b>3.28</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.89	3.86	89	شمال الخليل	المهارة الفنية والمهنية
0.86	3.97	94	الخليل	
0.87	4.08	85	جنوب الخليل	
1.01	3.81	23	يطا	
<b>0.89</b>	<b>3.95</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.66	3.67	89	شمال الخليل	المهارات القيادية الكلية
0.62	3.67	94	الخليل	
0.63	3.78	85	جنوب الخليل	
0.59	3.54	23	يطا	
<b>0.63</b>	<b>3.69</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية. للتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضَّح في الجدول (١١):

الجدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية (ن = ٢٩١)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارة الذاتية	بين المجموعات	2.571	3	0.857	0.971	0.407
	داخل المجموعات	253.203	287	0.882		
	المجموع	255.774	290			
المهارة الإنسانية	بين المجموعات	0.557	3	0.186	0.476	0.700
	داخل المجموعات	112.006	287	0.390		
	المجموع	112.563	290			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	2.331	3	0.777	1.605	0.188
	داخل المجموعات	138.952	287	0.484		
	المجموع	141.283	290			
المهارة الفنية والمهنية	بين المجموعات	2.652	3	0.884	1.126	0.339
	داخل المجموعات	225.285	287	0.785		
	المجموع	227.937	290			
المهارات القيادية الكلية	بين المجموعات	1.272	3	0.424	1.059	0.367
	داخل المجموعات	114.835	287	0.400		
	المجموع	116.107	290			

تشير النتائج الواردة في الجدول (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية، حيث لم تظهر فروق في الدرجة الكلية للمهارات القيادية ومجالاتها، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للمهارات القيادية (٠,٣٦٧)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وغير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (١٢): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = ٢٩١).

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارة الذاتية	دبلوم	104	3.69	0.95	-2.977	0.003**
	بكالوريوس فأعلى	187	4.02	0.92		
المهارة الإنسانية	دبلوم	104	3.52	0.59	-2.511	0.013*
	بكالوريوس فأعلى	187	3.71	0.63		
المهارة الفكرية	دبلوم	104	3.08	0.58	-3.591	0.001**
	بكالوريوس فأعلى	187	3.38	0.73		
المهارة الفنية والمهنية	دبلوم	104	3.81	0.89	-2.024	0.044*
	بكالوريوس فأعلى	187	4.03	0.88		
المهارات القيادية الكلية	دبلوم	104	3.53	0.58	-3.375	0.001**
	بكالوريوس فأعلى	187	3.78	0.64		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) / \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) / درجات الحرية = ٢٨٩

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت فروق في المهارات

القيادية الكلية ومجالاتها، وكانت الفروق في المهارات القيادية الكلية لصالح المرشحات ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) مقابل (٣,٥٣) للمرشحات ذوات المؤهل العلمي دبلوم. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشحات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشحات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (١٣).

الجدول (١٣): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرشحات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.94	3.67	107	من (٥-١) سنوات	المهارة الذاتية
0.88	4.12	78	من (١٠-٦) سنوات	
0.94	3.98	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.94</b>	<b>3.90</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.54	3.48	107	من (٥-١) سنوات	المهارة الإنسانية
0.67	3.78	78	من (١٠-٦) سنوات	
0.63	3.70	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.62</b>	<b>3.64</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.60	3.07	107	من (٥-١) سنوات	المهارة الفكرية
0.71	3.45	78	من (١٠-٦) سنوات	
0.73	3.35	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.70</b>	<b>3.28</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.88	3.68	107	من (٥-١) سنوات	المهارة الفنية والمهنية
0.88	4.08	78	من (١٠-٦) سنوات	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.84	4.14	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.89</b>	<b>3.95</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.56	3.48	107	من (١-٥) سنوات	
0.64	3.85	78	من (٦-١٠) سنوات	المهارات القيادية
0.65	3.79	106	أكثر من ١٠ سنوات	الكلية
<b>0.63</b>	<b>3.69</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (١٤):

الجدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = ٢٩١)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارة الذاتية	بين المجموعات	10.210	2	5.105	5.987	0.003**
	داخل المجموعات	245.564	288	0.853		
	المجموع	255.774	290			
المهارة الإنسانية	بين المجموعات	4.805	2	2.402	6.420	0.002**
	داخل المجموعات	107.758	288	0.374		
	المجموع	112.563	290			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	7.419	2	3.710	7.981	0.001**
	داخل المجموعات	133.864	288	0.465		
	المجموع	141.283	290			
المهارة الفنية والمهنية	بين المجموعات	12.477	2	6.239	8.339	0.001**
	داخل المجموعات	215.460	288	0.748		
	المجموع	227.937	290			
المهارات القيادية الكلية	بين المجموعات	7.973	2	3.986	10.617	0.001**
	داخل المجموعات	108.134	288	0.375		
	المجموع	116.107	290			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث ظهرت فروق في الدرجة الكلية للمهارات القيادية ومجالاتها، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق كما هو واضح من خلال الجدول (١٥).

الجدول (١٥): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (٦-١٠) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المهارة الذاتية	من (١-٥) سنوات	3.67	-0.45*	-0.31*
	من (٦-١٠) سنوات	4.12	-----	٠,١٤
	أكثر من ١٠ سنوات	3.98	-----	-----
المهارة الإنسانية	من (١-٥) سنوات	3.48	-0.30*	-٠,٢٢*
	من (٦-١٠) سنوات	3.78	-----	0.08
	أكثر من ١٠ سنوات	3.70	-----	-----
المهارة الفكرية	من (١-٥) سنوات	3.07	-0.38*	-٠,٢٨*
	من (٦-١٠) سنوات	3.45	-----	٠,١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	3.35	-----	-----
المهارة الفنية والمهنية	من (١-٥) سنوات	3.68	-0.40*	-0.46*
	من (٦-١٠) سنوات	4.08	-----	-0.06
	أكثر من ١٠ سنوات	4.14	-----	-----
المهارات القيادية الكلية	من (١-٥) سنوات	3.48	-0.37*	-٠,٣١*
	من (٦-١٠) سنوات	3.85	-----	0.06
	أكثر من ١٠ سنوات	3.79	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٥) أنّ الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية ومجالاتها لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين المربيات اللواتي سنوات خبرتهنّ من (١-٥) سنوات من جهة وبين المربيات اللواتي سنوات خبرتهنّ (٦ سنوات فأكثر) من جهة أخرى، لصالح اللواتي سنوات خبرتهنّ (٦ سنوات فأكثر)، اللواتي كانت المهارات القيادية لديهنّ أعلى. وبهذه النتيجة تُرفض الفرضية الصفرية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، كما هو موضّح في الجدول (١٦).

الجدول (١٦): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية	المتغير
0.93	3.93	188	من (١-٤) دورات	المهارة الذاتية
0.94	4.01	82	من (٥-١٠) دورات	
0.82	3.25	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.94</b>	<b>3.90</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	3.65	188	من (١-٤) دورات	المهارة الإنسانية
0.60	3.73	82	من (٥-١٠) دورات	
0.53	3.23	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.62</b>	<b>3.64</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.72	3.29	188	من (١-٤) دورات	المهارة الفكرية
0.69	3.33	82	من (٥-١٠) دورات	
0.42	2.95	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.70</b>	<b>3.28</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.89	3.99	188	من (١-٤) دورات	المهارة الفنية والمهنية
0.88	4.04	82	من (٥-١٠) دورات	
0.68	3.35	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.89</b>	<b>3.95</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	3.71	188	من (١-٤) دورات	المهارات القيادية الكلية
0.62	3.77	82	من (٥-١٠) دورات	
0.43	3.20	21	لم ألتق أي دورة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية	المتغير
0.63	3.69	291	المجموع	

يتضح من الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرربات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. للتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول (١٧):

الجدول (١٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرربات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية (ن = ٢٩١)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المهارة الذاتية	بين المجموعات	9.903	2	4.951	5.800	0.003**
	داخل المجموعات	245.871	288	0.854		
	المجموع	255.774	290			
المهارة الإنسانية	بين المجموعات	4.219	2	2.110	5.608	0.004**
	داخل المجموعات	108.343	288	0.376		
	المجموع	112.563	290			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	2.568	2	1.284	2.666	0.071
	داخل المجموعات	138.716	288	0.482		
	المجموع	141.283	290			
المهارة الفنية والمهنية	بين المجموعات	8.337	2	4.168	5.467	0.005**
	داخل المجموعات	219.600	288	0.763		
	المجموع	227.937	290			
المهارات القيادية الكلية	بين المجموعات	5.719	2	2.859	7.460	0.001**
	داخل المجموعات	110.388	288	0.383		
	المجموع	116.107	290			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مرربات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث ظهرت فروق في الدرجة الكلية للمهارات القيادية ومجالات (المهارة الذاتية، والمهارة الإنسانية، والمهارة الفنية والمهنية)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المهارة الفكرية لدى مرربات رياض الأطفال في

محافظة الخليل تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التّربويّة، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائيّة البعدية للفروق كما هو واضح من خلال الجدول (١٨).

الجدول (١٨): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائيّة البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدّراسة للمهارات القياديّة لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التّربويّة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (١٠-٥) دورات	لم أتلق أي دورة
المهارة الذاتية	من (٤-١) دورات	3.93	-0.08	0.68*
	من (١٠-٥) دورات	4.01	-----	0.76*
	لم أتلق أي دورة	3.25	-----	-----
المهارة الإنسانيّة	من (٤-١) دورات	3.65	-0.08	٠,٤٢*
	من (١٠-٥) دورات	3.73	-----	٠,٥٠*
	لم أتلق أي دورة	3.23	-----	-----
المهارة الفنيّة والمهنيّة	من (٤-١) دورات	3.99	-0.05	0.64*
	من (١٠-٥) دورات	4.04	-----	٠,٦٩*
	لم أتلق أي دورة	3.35	-----	-----
المهارات القياديّة الكلية	من (٤-١) دورات	3.71	-0.06	٠,٥١*
	من (١٠-٥) دورات	3.77	-----	٠,٥٧*
	لم أتلق أي دورة	3.20	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

يتّضح من الجدول (١٨) أنّ الفروق في درجات أفراد عينة الدّراسة للمهارات القياديّة ومجالات (المهارة الذاتيّة، والمهارة الإنسانيّة، والمهارة الفنيّة والمهنيّة) لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التّربويّة، كانت بين المرّيات اللواتي لديهنّ دورات تدريبيّة من (٤-١) دورات و(١٠-٥) دورات من جهة وبين المرّيات اللواتي (لم يتلقين أيّ دورة تدريبيّة) من جهة أخرى، لصالح اللواتي لديهنّ دورات تدريبيّة من (٤-١) دورات و(١٠-٥) دورات، اللواتي كانت المهارات القياديّة لديهنّ أعلى. وبهذه النتيجة تُرفض الفرضيّة الصّفريّة الرّابعة وتُقبل الفرضيّة البديلة.

نتائج السؤال الثالث الّذي نصّه: ما مستوى الأداء الوظيفيّ لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ، كما هو موضّح في الجدول (١٩).

الجدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مرّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
1	أضع خطة زمنية للبرامج والأنشطة التربوية في ضوء نواتج التعلم المستهدفة	4.22	1.14	84.4	كبيرة
3	أعمل على تحديد الأنشطة المناسبة للأهداف التربوية	4.16	1.10	83.2	كبيرة
6	أختار استراتيجيات التعليم والتعلم المناسبة للأنشطة التربوية المخطط لها	3.91	1.22	78.2	كبيرة
7	أحدد الوسيلة التعليمية المناسبة لموضوع النشاط	3.67	1.23	73.4	متوسطة
5	يمكنني صياغة نواتج التعلم المستهدفة على نحو صحيح	3.57	1.41	71.4	متوسطة
8	أستخدم أساليب التقييم الملائمة بناء على الأهداف المحددة ( الملاحظ ، المقابلة ، ملف الإنجاز ... )	3.09	1.30	61.8	متوسطة
4	أربط أهداف الأنشطة التربوية بخبرات الأطفال الحياتية	3.08	1.29	61.6	متوسطة
2	أقوم بصياغة أهداف النشاط على نحو إجرائي قابل للملاحظة والقياس	3.06	1.33	61.2	متوسطة
9	أقوم بإعداد خطط علاجية بناءً على نتائج التقييم للأطفال	3.03	1.30	60.6	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للتخطيط</b>					
		<b>٣,٥٣</b>	<b>٠,٥٩</b>	<b>٧٠,٦</b>	<b>متوسطة</b>
28	أقدم مقترحات لتطوير بيئة التعلم لتحسين مستوى الأداء لدى الأطفال	4.19	1.05	83.8	كبيرة
23	أنوع في أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الأطفال أثناء تنفيذ النشاط	4.11	0.98	82.2	كبيرة
24	أحرص على إشراك جميع الأطفال في الأنشطة التعليمية	3.90	1.14	78.0	كبيرة
22	أعدل بعض الأنماط السلوكية للأطفال أثناء تنفيذ الأنشطة	3.87	1.18	77.4	كبيرة
25	أستخدم أساليب تربوية حديثة في إدارة قاعة النشاط وضع قواعد وقوانين ، إشراك الأهل في إدارة الصف ، تمثيل القدوة ( أمام الأطفال .. )	3.73	1.16	74.6	كبيرة
20	أحافظ على قواعد الأمن والسلامة في بيئة التعلم	3.60	1.29	72.0	متوسطة
26	أعمل على تكييف بيئة التعلم بما يتلاءم مع الفروق الفردية بين الأطفال	3.15	1.35	63.0	متوسطة
21	أصوغ قوانين لقاعة النشاط من خلال إشراك الأطفال منذ اللقاء الأول	3.13	1.35	62.6	متوسطة
19	أعمل على تعويد الأطفال على الضبط الداخلي بعيداً عن استخدام العقاب	2.80	1.42	56.0	متوسطة
27	أعمل على تنظيم بيئة التعلم المادية (الإضاءة، التهوية، سهولة الحركة، ترتيب الأدوات ... ) بشكل يساعد على التعلم الفعال	2.33	1.39	46.6	قليلة
<b>الدرجة الكلية لإدارة بيئة التعلم</b>					
		<b>3.48</b>	<b>0.47</b>	<b>٦٩,٦</b>	<b>متوسطة</b>
10	أراعي التسلسل المنطقي أثناء عرض الخبرات التربوية	4.14	1.18	82.8	كبيرة
15	أشجع الأطفال على التعلم الذاتي وفقاً لقدراتهم وميولهم واحتياجاتهم	3.65	1.25	73.0	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
13	أعمل على الربط بين الخبرات التربوية داخل قاعة النشاط وخبرات الأطفال الحياتية	3.56	1.07	71.2	متوسطة
14	أقوم بإدارة وقت التعلم بكفاءة	3.46	1.15	69.2	متوسطة
17	أوظف استراتيجيات التعليم المختلفة ( اللعب ، القصة ، التعلم التعاوني ، الدراما ، المسرح ، الأناشيد...)	3.45	1.38	69.0	متوسطة
18	أستخدم الأسلوب التقليدي أثناء تقديم المهارات والمعارف للأطفال	3.41	1.25	68.2	متوسطة
11	أستخدم الوسائل التعليمية و التكنولوجيا المعينة في مواقف التعلم	3.25	1.32	65.0	متوسطة
16	أراعي الفروق الفردية بين الأطفال أثناء تنفيذ النشاط	3.20	1.44	64.0	متوسطة
12	أنفذ الأنشطة التربوية بما يساهم في تحقيق النمو الشامل لجميع جوانب شخصية الطفل	3.11	1.27	62.2	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لتنفيذ عمليتي التعلم والتعليم</b>					
متوسطة		<b>3.47</b>	<b>0.63</b>	<b>٦٩,٤</b>	
30	أزود الوالدين بتقارير دورية عن مستوى أداء أطفالهم	3.98	1.12	79.6	كبيرة
29	أوظف أدوات التقويم بشكل مستمر	3.88	1.13	77.6	كبيرة
32	أحرص على التنوع في استخدام أدوات التقييم ومنها (بطاقة الملاحظة المقابلة، الاختبارات) لقياس نمو الأطفال في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية	3.20	1.19	64.0	متوسطة
37	أنوع في أساليب التقييم بما يتناسب مع الفروق الفردية بين الأطفال	3.18	1.39	63.6	متوسطة
33	أطلع على النشرات التعليمية المتعلقة باستراتيجيات تقييم أداء طفل الروضة	3.17	1.27	63.4	متوسطة
31	أعتمد على نتائج التقييم في اختيار الأنشطة والوسائل التعليمية وأساليب التعلم المستخدمة	2.96	1.16	59.2	متوسطة
36	أحرص على تفعيل ملف الانجاز لمتابعة أداء الأطفال بدقة وموضوعية	2.69	1.37	53.8	متوسطة
35	أشخص نقاط القوة والضعف في العملية التربوية في ضوء تقييم أداء الطفل	2.41	1.26	48.2	متوسطة
34	أستخدم استراتيجيات التقييم (القبلي، البعدي، التكويني، الختامي) لتقييم أداء الأطفال	2.38	1.19	47.6	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للتقويم</b>					
متوسطة		<b>٣,٠٩</b>	<b>٠,٥٤</b>	<b>٦١,٨</b>	
<b>الدرجة الكلية للأداء الوظيفي</b>					
متوسطة		<b>3.40</b>	<b>0.36</b>	<b>٦٨,٠</b>	

يتضح من الجدول (١٩) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي ككل بلغ (٣,٤٠) ونسبة مئوية (٦٨,٠%) وبدرجة موافقة متوسطة. أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (٣,٠٩ - ٣,٥٣)، وجاء مجال "التخطيط" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٣) ونسبة مئوية (٧٠,٦%)، وجاء مجال "إدارة بيئة التعلم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٨) ونسبة مئوية (٦٩,٦%)، وجاء مجال "تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره

(٣,٤٧) وبنسبة مئوية (٦٩,٤%)، وأخيراً جاء مجال "التقويم" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩) وبنسبة مئوية (٦١,٨%).

نتائج السؤال الرابع الذي نصّه: هل هناك اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تبعاً لمتغيرات (المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال)؟

حيثُ انبثق عنه الفرضيات الصّفريّة من (٥-٨) على النحو الآتي:

الفرضية الصّفريّة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدّراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية الصّفريّة الخامسة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدّراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المديرية، كما هو موضّح في الجدول (٢٠).

الجدول (٢٠): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدّراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.54	3.47	89	شمال الخليل	التخطيط
0.60	3.57	94	الخليل	
0.66	3.58	85	جنوب الخليل	
0.51	3.43	23	يطا	
<b>0.59</b>	<b>3.53</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	3.44	89	شمال الخليل	تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم
0.60	3.39	94	الخليل	
0.63	3.60	85	جنوب الخليل	

المتغير	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	يطا	23	3.41	0.71
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>3.47</b>	<b>0.63</b>
إدارة بيئة التعلم	شمال الخليل	89	3.39	0.48
	الخليل	94	3.50	0.41
	جنوب الخليل	85	3.52	0.49
	يطا	23	3.63	0.56
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>3.48</b>	<b>0.47</b>
التقويم	شمال الخليل	89	3.07	0.54
	الخليل	94	3.13	0.50
	جنوب الخليل	85	3.11	0.63
	يطا	23	2.98	0.32
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>3.09</b>	<b>0.54</b>
الأداء الوظيفي الكلي	شمال الخليل	89	3.35	0.35
	الخليل	94	3.40	0.34
	جنوب الخليل	85	3.45	0.40
	يطا	23	3.37	0.33
	<b>المجموع</b>	<b>291</b>	<b>3.40</b>	<b>0.36</b>

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشحات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المديرية. للتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول (٢١):

الجدول (٢١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرشحات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المديرية (ن = ٢٩١)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	0.918	3	0.306	0.865	0.460
	داخل المجموعات	101.568	287	0.354		
	المجموع	102.486	290			

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	بين المجموعات	2.235	3	0.745	1.904	0.129
	داخل المجموعات	112.317	287	0.391		
	المجموع	114.553	290			
إدارة بيئة التعلم	بين المجموعات	1.358	3	0.453	2.047	0.108
	داخل المجموعات	63.461	287	0.221		
	المجموع	64.818	290			
التقويم	بين المجموعات	0.482	3	0.161	0.545	0.652
	داخل المجموعات	84.638	287	0.295		
	المجموع	85.120	290			
الأداء الوظيفي الكلي	بين المجموعات	0.513	3	0.171	1.313	0.270
	داخل المجموعات	37.375	287	0.130		
	المجموع	37.888	290			

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المديرية، حيث لم تظهر فروق في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي ومجالاته، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للأداء الوظيفي ( $0.270$ )، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وغير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة تُقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (٢٢): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = ٢٩١).

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	دبلوم	104	3.36	0.64	-3.751	0.001**
	بكالوريوس فأعلى	187	3.63	0.55		
تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	دبلوم	104	3.32	0.67	-2.939	0.004**
	بكالوريوس فأعلى	187	3.55	0.59		
إدارة بيئة التعلم	دبلوم	104	3.39	0.50	-2.337	0.020*
	بكالوريوس فأعلى	187	3.53	0.45		
التقويم	دبلوم	104	2.93	0.59	-3.894	0.001**
	بكالوريوس فأعلى	187	3.18	0.49		
الأداء الوظيفي الكلي	دبلوم	104	3.26	0.41	-5.109	0.001**
	بكالوريوس فأعلى	187	3.47	0.30		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) / \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) / درجات الحرية = ٢٨٩

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت فروق في الأداء الوظيفي الكلي ومجالاته، وكانت الفروق في الأداء الوظيفي الكلي لصالح المربيات ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) مقابل (٣,٢٦) للمربيات ذوات المؤهل العلمي دبلوم. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية السادسة وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى

لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضَّح في الجدول (٢٣).

الجدول (٢٣): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.71	3.38	107	من (١-٥) سنوات	التخطيط
0.45	3.62	78	من (٦-١٠) سنوات	
0.53	3.63	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.59</b>	<b>3.53</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	3.19	107	من (١-٥) سنوات	تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم
0.57	3.61	78	من (٦-١٠) سنوات	
0.57	3.65	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.63</b>	<b>3.47</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.53	3.40	107	من (١-٥) سنوات	إدارة بيئة التعلم
0.42	3.62	78	من (٦-١٠) سنوات	
0.42	3.47	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.47</b>	<b>3.48</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.64	2.88	107	من (١-٥) سنوات	التقويم
0.42	3.23	78	من (٦-١٠) سنوات	
0.44	3.21	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.54</b>	<b>3.09</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.40	3.22	107	من (١-٥) سنوات	الأداء الوظيفي الكلية
0.28	3.52	78	من (٦-١٠) سنوات	
0.30	3.49	106	أكثر من ١٠ سنوات	
<b>0.36</b>	<b>3.40</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (٢٣) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة

للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تعزى لمتغير

سنوات الخبرة. للتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Anova)، كما هو موضح في الجدول (٢٤):

الجدول (٢٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = ٢٩١)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	4.047	2	2.024	5.920	0.003**
	داخل المجموعات	98.439	288	0.342		
	المجموع	102.486	290			
تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	بين المجموعات	13.465	2	6.732	19.180	0.001**
	داخل المجموعات	101.088	288	0.351		
	المجموع	114.553	290			
إدارة بيئة التعلم	بين المجموعات	2.231	2	1.115	5.132	0.006**
	داخل المجموعات	62.588	288	0.217		
	المجموع	64.818	290			
التقويم	بين المجموعات	7.555	2	3.777	14.026	0.001**
	داخل المجموعات	77.565	288	0.269		
	المجموع	85.120	290			
الأداء الوظيفي الكلية	بين المجموعات	5.537	2	2.769	24.648	0.001**
	داخل المجموعات	32.351	288	0.112		
	المجموع	37.888	290			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيّات رياض الأطفال في

محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث ظهرت فروق في الدرجة الكلية

للأداء الوظيفي ومجالاته، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية

البعديّة للفروق كما هو واضح من خلال الجدول (٢٥).

الجدول (٢٥): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة

الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (٦-١٠) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
التخطيط	من (٥-١) سنوات	3.38	-0.24*	-0.25*
	من (٦-١٠) سنوات	3.62	-----	-٠,٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	3.63	-----	-----
تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	من (٥-١) سنوات	3.19	-0.42*	-٠,٤٦*
	من (٦-١٠) سنوات	3.61	-----	-0.04
	أكثر من ١٠ سنوات	3.65	-----	-----
إدارة بيئة التعلم	من (٥-١) سنوات	3.40	-0.22*	-٠,٠٧
	من (٦-١٠) سنوات	3.62	-----	٠,١٥

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (١٠-٦) سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
التقويم	أكثر من ١٠ سنوات	3.47	-----	-----
	من (٥-١) سنوات	2.88	-0.35*	-0.33*
	من (١٠-٦) سنوات	3.23	-----	0.02
	أكثر من ١٠ سنوات	3.21	-----	-----
الأداء الوظيفي الكلي	من (٥-١) سنوات	3.22	-0.30*	-٠,٢٧*
	من (١٠-٦) سنوات	3.52	-----	0.03
	أكثر من ١٠ سنوات	3.49	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٢٥) أنّ الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي ومجالاته لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، كانت بين المربيّات اللواتي سنوات خبرتهنّ من (٥-١) سنوات من جهة وبين المربيّات اللواتي سنوات خبرتهنّ (٦ سنوات فأكثر) من جهة أخرى، لصالح اللواتي سنوات خبرتهنّ (٦ سنوات فأكثر)، اللواتي كان الأداء الوظيفي لديهنّ أعلى. وبهذه النتيجة تُرفض الفرضية الصفرية السابعة وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التدريبية.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التدريبية، كما هو موضّح في الجدول (٢٦).

الجدول (٢٦): يبيّن الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدورات التدريبية

المتغير	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	من (٤-١) دورات	188	3.60	0.55
	من (١٠-٥) دورات	82	3.57	0.54

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية	المتغير
0.75	2.81	21	لم ألتق أي دورة	تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم
<b>0.59</b>	<b>3.53</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.60	3.50	188	من (١-٤) دورات	
0.59	3.55	82	من (٥-١٠) دورات	إدارة بيئة التعلم
0.74	2.86	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.63</b>	<b>3.47</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.46	3.50	188	من (١-٤) دورات	التقويم
0.47	3.52	82	من (٥-١٠) دورات	
0.48	3.11	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.47</b>	<b>3.48</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	الأداء الوظيفي الكلي
0.50	3.12	188	من (١-٤) دورات	
0.49	3.20	82	من (٥-١٠) دورات	
0.66	2.44	21	لم ألتق أي دورة	المجموع
<b>0.54</b>	<b>3.09</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	
0.32	3.43	188	من (١-٤) دورات	
0.32	3.46	82	من (٥-١٠) دورات	المجموع
0.40	2.81	21	لم ألتق أي دورة	
<b>0.36</b>	<b>3.40</b>	<b>291</b>	<b>المجموع</b>	

يُتضح من الجدول (٢٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة

للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير عدد

الدورات التدريبية. للتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way

Anova)، كما هو موضَّح في الجدول (٢٧):

الجدول (٢٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات

درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى

لمتغير عدد الدورات التدريبية (ن = ٢٩١)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	11.664	2	5.832	18.494	0.001**
	داخل المجموعات	90.822	288	0.315		
	المجموع	102.486	290			
تنفيذ عمليتي	بين المجموعات	8.589	2	4.294	11.672	0.001**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التعلم والتعليم	داخل المجموعات	105.964	288	0.368		
	المجموع	114.553	290			
إدارة بيئة التعلم	بين المجموعات	3.047	2	1.524	7.104	0.001**
	داخل المجموعات	61.771	288	0.214		
التقويم	المجموع	64.818	290			
	بين المجموعات	10.028	2	5.014	19.230	0.001**
الأداء الوظيفي الكلية	داخل المجموعات	75.092	288	0.261		
	المجموع	85.120	290			
	بين المجموعات	7.688	2	3.844	36.660	0.001**
	داخل المجموعات	30.200	288	0.105		
	المجموع	37.888	290			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرتبات رياض الأطفال في

محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث ظهرت فروق في الدرجة

الكلية للأداء الوظيفي ومجالاته، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات

الثنائية البعدية للفروق كما هو واضح من خلال الجدول (٢٨).

الجدول (٢٨): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة

الدراسة للأداء الوظيفي لدى مرتبات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير عدد الدورات

التدريبية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (١٠-٥) دورات	لم أتلق أي دورة
التخطيط	من (١-٤) دورات	3.60	0.03	0.79*
	من (١٠-٥) دورات	3.57	----	0.76*
	لم أتلق أي دورة	2.81	----	----
تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	من (١-٤) دورات	3.50	-0.05	٠,٦٤*
	من (١٠-٥) دورات	3.55	----	٠,٦٩*
	لم أتلق أي دورة	2.86	----	----
إدارة بيئة التعلم	من (١-٤) دورات	3.50	-0.02	٠,٣٩*
	من (١٠-٥) دورات	3.52	----	٠,٤١*
	لم أتلق أي دورة	3.11	----	----
التقويم	من (١-٤) دورات	3.12	-0.08	0.68*
	من (١٠-٥) دورات	3.20	----	٠,٧٦*
	لم أتلق أي دورة	2.44	----	----
الأداء الوظيفي الكلية	من (١-٤) دورات	3.43	-0.03	٠,٦٢*
	من (١٠-٥) دورات	3.46	----	٠,٦٥*
	لم أتلق أي دورة	2.81	----	----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٢٨) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي ومجالاته لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، كانت بين المربيات اللواتي لديهن دورات تدريبية من (١-٤) دورات و(٥-١٠) دورات من جهة وبين المربيات اللواتي (لم يلقين أي دورة تدريبية) من جهة أخرى، لصالح اللواتي لديهن دورات تدريبية من (١-٤) دورات و(٥-١٠) دورات، اللواتي كان الأداء الوظيفي لديهن أعلى. وبهذه النتيجة تُرفض الفرضية الصفرية الثامنة وتُقبل الفرضية البديلة.

نتائج السؤال الخامس الذي نصّه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات

القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل؟

انبتق عن السؤال الخامس، الفرضية الصفرية التاسعة الآتية:

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية التاسعة، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة

بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل، كما هو

واضح من خلال الجدول (٢٩).

الجدول (٢٩): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض

الأطفال في محافظة الخليل

التخطيط	تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	إدارة بيئة التعلم	التقويم	الأداء الوظيفي الكلي	
(ر)	(ر)	(ر)	(ر)	(ر)	
.493**	.563**	.380**	.415**	.721**	المهارة الذاتية
.490**	.629**	.408**	.432**	.764**	المهارة الإنسانية

التخطيط	تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم	إدارة بيئة التعلم	التقويم	الأداء الوظيفي الكلي	
.193**	.357**	.182**	.263**	.389**	المهارة الفكرية
.522**	.652**	.393**	.428**	.779**	المهارة الفنية والمهنية
.536**	.686**	.427**	.479**	.830**	المهارات القيادية الكلية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٢٩) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين المهارات القيادية ومجالاتها والأداء الوظيفي ومجالاته، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (٠,٨٣٠) بدلالة إحصائية (٠,٠٠١)، مما يعني أنه كلما زادت المهارات القيادية لدى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل، زاد الأداء الوظيفي لديهنّ، والعكس صحيح. وبهذه النتيجة تُرفض الفرضية الصفرية التاسعة وتُقبل الفرضية البديلة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### أولاً: مناقشة النتائج

##### مناقشة نتائج السؤال الأول:

تبين أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس المهارات القيادية ككل بلغ (٣,٦٩) ونسبة مئوية (٧٣,٨%) وبدرجة موافقة كبيرة. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (٣,٢٨ - ٣,٩٥)، وجاء مجال "المهارة الفنية والمهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥) ونسبة مئوية (٧٩,٠%)، وجاء مجال "المهارة الذاتية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠) ونسبة مئوية (٧٨,٠%)، وجاء مجال "المهارة الإنسانية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) ونسبة مئوية (٧٢,٨%)، وأخيراً جاء مجال "المهارة الفكرية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) ونسبة مئوية (٦٥,٦%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مربيّات رياض الأطفال في محافظة الخليل يتمتعن بسمة التواصل الفعال، حيث أنهنّ غالباً ما يكنّ متمرسات في تبسيط المفاهيم المعقدة والتواصل مع جميع الأطراف بشكل مفيد وفعال، ولديهنّ قدرة جيدة على التفاعل مع الفريق في بيئة التعليم، حيث يعتمد نجاحهنّ في القيادة على القدرة على العمل ضمن فريق. حيث أنهنّ غالباً ما يتعاونن بشكل وثيق فيما بينهنّ لتحسين تجارب التعلم والتطوير المهنيّ.

##### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

لمناقشة نتائج السؤال الثاني، تمّت مناقشة نتائج الفرضيات الصفرية من (١-٤) على النحو الآتي:

## مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المديرية.

وترجع الباحثة أسباب عدم وجود فروق في المهارات القيادية بين مربيات رياض الأطفال فيما يتعلق بالمديرية التي تنتمي إليها المربية إلى وجود نهج موحد للتدريب والتطوير المهني في مجال رياض الأطفال على مستوى المديرية، كما أنّ ثقافة المؤسسة تؤثر على كيفية تطوير مهارات القيادة لدى المربيات، وهناك نهج موحد للتوجيه الإداري فيما يتعلق بتطوير مهارات القيادة ما يساهم في توحيد الجهود والتركيز على الجوانب الرئيسية لتطوير مهارات القيادة.

## مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت فروق في المهارات القيادية الكلية ومجالاتها، وكانت الفروق في المهارات القيادية الكلية لصالح المربيات ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) مقابل (٣,٥٣) للمربيات ذوات المؤهل العلمي دبلوم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل، منها: تدريب مهني مكثف: فقد يحصل حملة البكالوريوس فأعلى على تدريب مهني أكثر تعمقًا وتخصيصًا في مجال التعليم وتطوير المهارات القيادية، وقد تمتلك حملة البكالوريوس فأعلى مهارات أفضل في التواصل والاتصال مع الأطفال وأولياء الأمور والزملاء،

مما يعزز قدرتهنّ على التّأثير والقيادة، كما أنّه يمكن أنّ تتمتّع حملة البكالوريوس فأعلى بقدرات تحليليّة وتفكير ناقد تساعدهنّ في اتّخاذ القرارات القياديّة بشكل أفضل.

#### مناقشة نتائج الفرضيّة الصّفرية الثّالثة:

أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة للمهارات القياديّة لدى مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، لصالح اللواتي سنوات خبرتهنّ (6 سنوات فأكثر). وترجع الباحثة ذلك إلى عدّة عوامل، منها: أنّ المربّيات اللواتي لديهنّ ست سنوات فأكثر من الخبرة قد اكتسبن خبرة وتجارب تساعدهنّ في تطوير مهارات القيادة عبر الزّمن، وقد يكون لديهنّ فهم عميق لاحتياجات الأطفال وأفضل الطّرق للتّفاعل معهم وقيادتهم، كما أنّه يمكن أنّ تكون المربّيات ذات الخبرة الطّويلة قد واجهنّ تحديات مختلفة في مسيرتهنّ المهنيّة وتعلمنّ منها، وهذا التّعلم المستمرّ يمكن أنّ يؤدي إلى تطوير المهارات القياديّة بشكل أفضل، كذلك يكون لدى المربّيات ذوات الخبرة الطّويلة مستويات أعلى من الثّقة بأنفسهنّ في تولي مواقف قياديّة واتّخاذ القرارات المناسبة، وهذا يمكن أن ينعكس إيجابًا على تقديرهنّ لمهارات القيادة الخاصّة بهنّ.

#### مناقشة نتائج الفرضيّة الصّفرية الرّابعة:

أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة للمهارات القياديّة لدى مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدّورات التّدريبية، حيث ظهرت فروق في الدّرجة الكلّيّة للمهارات القياديّة ومجالات (المهارة الدّاتيّة، والمهارة الإنسانيّة، والمهارة الفنّيّة والمهنيّة) لصالح اللواتي لديهنّ دورات تدريبية من (1-4) دورات و(5-10) دورات، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائيّة في مجال

المهارة الفكرية لدى مرشيات رياض الأطفال في محافظة الخليل تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يمكن أن تكون الفروق الدالة إحصائياً في المهارات القيادية بين المرشيات في محافظة الخليل مرتبطة بمستوى الدورات التدريبية التي حضرنها، حيث يمكن أن تكون هذه الدورات عاملاً مهماً في تطوير وتعزيز مهاراتهن القيادية، حيث أنّ الدورات التدريبية تؤثر في تطوير مهارات القيادة لدى المرشيات، حيث أنّ هذه الدورات تقدم المعرفة والمهارات اللازمة لتولي مواقع قيادية بفعالية، وتعمل على شعور المرشيات بزيادة في الثقة بأنفسهنّ وبقدرتهنّ على تحقيق التغيير والتأثير الإيجابي، وتوسع آفاق المعرفة والفهم لدى المرشيات، ممّا يسهم في تطوير مهارتهنّ القيادية وقدرتهنّ على التفكير بشكل استراتيجي وابتكاري.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث:

تبيّن أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي ككل بلغ (3,40) وبنسبة مئوية (68,0%) وبدرجة موافقة متوسطة. أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (3,09 - 3,53)، وجاء مجال "التخطيط" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,53) وبنسبة مئوية (70,6%)، وجاء مجال "إدارة بيئة التعلم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,48) وبنسبة مئوية (69,6%)، وجاء مجال "تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,47) وبنسبة مئوية (69,4%)، وأخيراً جاء مجال "التقويم" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3,09) وبنسبة مئوية (61,8%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ التدريب وورش العمل التي تركز على تطوير مهارات التخطيط وتنظيم الفصل وتنسيق الأنشطة التعليمية لم تكن كافية، كما أنّ توفير الموارد والدعم اللازمين للمرشيات لتمكينهن من إنشاء بيئة تعليمية مناسبة وملهمة لم ترق إلى المستوى المثالي، أمّا بالنسبة

لتنفيذ التّعلّم والتّعليم، فإنّ توفير الدّعم والتّوجيه للمربّيات لتنفيذ البرامج التّعليميّة بفعاليّة، وتشجيعهنّ على استخدام أساليب تدريس متنوّعة ومبتكرة لجذب اهتمام الأطفال وتعزيز تجربتهم التّعليميّة كذلك لم تكن عند المستوى المثاليّ، كما أنّ النّقص في توفير إرشادات وأدوات فعّالة لتقييم أداء الأطفال وتقديم ردود فعل بناءة لتحسين الأداء التّعليميّ، والنّقص في تقديم التّدريب وورش العمل حول كينيّة إجراء تقييم شامل وعادل لتقييم تقدّم الأطفال وفهم احتياجاتهم التّعليميّة بشكل أفضل.

#### مناقشة نتائج السّؤال الرّابع :

لمناقشة نتائج السّؤال الرّابع، تمّت مناقشة نتائج الفرضيات الصّفريّة من (٥-٨) على النّحو الآتي:

#### مناقشة نتائج الفرضيّة الصّفريّة الخامسة:

أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة للأداء الوظيفيّ لدى مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفيّ للمربّيات متجانس عبر مختلف المديرّيات في محافظة الخليل، ولكن يجب أيضًا أن نأخذ في الاعتبار أنّ هذه النتيجة قد تعكس أيضًا عدم تباين كبير بين ممارسات الإدارة أو السياسات التّعليميّة بين المديرّيات، كما يمكن أن يعني أنّ هناك توازنًا نسبيًا في جودة الأداء الوظيفيّ بين المربّيات في مختلف المديرّيات، وهذا قد يكون نتيجة لتوجيهات موحّدة أو دعم متساوٍ من الإدارة في مختلف المناطق.

#### مناقشة نتائج الفرضيّة الصّفريّة السادسة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت فروق في الأداء الوظيفي الكلي ومجالاته، وكانت الفروق في الأداء الوظيفي الكلي لصالح المربيات ذوات المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) مقابل (٣,٢٦) للمربيات ذوات المؤهل العلمي دبلوم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المربيات ذوات المؤهلات العلمية بكالوريوس فأعلى يمتلكن مستوى أعلى من المعرفة والمهارات في مجالات متعددة، مما يسهم في قدرتهن على تقديم تعليم ذو جودة عالية وتحقيق أداء وظيفي متميز، كما أنه يكون لديهن القدرة على التفكير الناقد والابتكار في تطبيق الأساليب التعليمية الفعالة، وهن أكثر قدرة على التحليل والتقييم لعملهن التعليمي، مما يساعدهن في تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائهن بناءً على ذلك.

#### مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة السابعة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح اللواتي سنوات خبرتهن (٦ سنوات فأكثر).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المربيات ذوات الخبرة الطويلة قد اكتسبن مهارات وخبرات عملية خلال سنوات عملهن، كما أنهن مع مرور الوقت واكتساب الخبرة، تتزايد ثقتهن في قدرتهن على التعامل مع التحديات والمواقف المختلفة في بيئة رياض الأطفال، وكيفية التعامل مع احتياجات واستجابات الأطفال بشكل أفضل عبر الزمن، مما يؤثر إيجاباً على تقييمهن لأدائهن الوظيفي، أيضاً

يكون لديهنّ القدرة على ابتكار أساليب تعليميّة جديدة وتطبيق المهارات المكتسبة على مدار السنوات العديدة من الخبرة.

### مناقشة نتائج الفرضيّة الصّفرية الثامنة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عيّنة الدّراسة للأداء الوظيفي لدى مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظرهنّ تُعزى لمتغيّر عدد الدّورات التّدريبية، لصالح اللواتي لديهنّ دورات تدريبية من (١-٤) دورات و(٥-١٠) دورات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المربّيات اللواتي حصلن على دورات تدريبية فقد حصلن على المهارات والمعرفة الجديدة التي تساعد المربّيات على تطوير أساليب التّعليم والتّفاعل مع الأطفال بشكل أفضل، كما أنّ الدّورات التدريبية توفّر فرصة للمربّيات لتبادل الخبرات والتّجارب مع زميلاتهنّ، ممّا يمكنهنّ من استيعاب وتطبيق أفضل الممارسات في مجال رياض الأطفال، وتُسهم في تحسين مهارات التّواصل والتّفاعل مع الأطفال وأولياء الأمور.

### مناقشة نتائج السّؤال الخامس:

لمناقشة نتائج السّؤال الخامس، تمّ مناقشة نتائج الفرضية الصّفرية التاسعة الآتية:

### مناقشة نتائج الفرضيّة الصّفرية التاسعة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيّة طردية موجبة ودالة إحصائية بين المهارات القياديّة ومجالاتها والأداء الوظيفي ومجالاته، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (٠,٨٣٠) بدلالة إحصائية

(٠,٠٠١)، ممّا يعني أنّه كلّما زادت المهارات القياديّة لدى مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل، زاد الأداء الوظيفي لديهنّ، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العلاقة الطردية الموجبة بين المهارات القياديّة والأداء الوظيفي، تعني أنّ تطوير المهارات القياديّة يمكن أن يكون أحد العوامل المساهمة في تحسين أداء مربّيات رياض الأطفال، ومن المهمّ أن نفهم أنّ المهارات القياديّة تشمل مجموعة واسعة من المهارات مثل التّوجيه، وتحفيز الفريق، واتّخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وغيرها، وعندما يتمّ تطوير هذه المهارات بشكل فعّال، فإنّها تمكّن المربّيات من تحسين طريقة تنظيم الفصل، وتوجيه الأطفال، والتّفاعل مع الآباء والمجتمع بشكل أفضل، ممّا ينعكس إيجاباً على أدائهنّ الوظيفي.

بالتّالي، يجب أن تكون جهود تطوير المهارات القياديّة جزءاً مهمّاً من استراتيجيّات تطوير وتحسين أداء مربّيات رياض الأطفال في محافظة الخليل وفي أيّ مكان آخر عن طريق توفير التّدريب والدّعم المستمرّ الذي يمكّن للمربّيات تحسين مهارتهنّ القياديّة وبالتالي تعزيز أدائهنّ الوظيفي وتقديم تعليم أفضل للأطفال.

## ثانياً: التّوصيات

من خلال النّتايج التي توصلت إليها الدّراسة، أوصت الباحثة بما يلي:

١. توفير فرص التّدريب المستمرّ وورش العمل التي تركز على تطوير المهارات القياديّة الرئيسيّة مثل المهارة الإنسانيّة، والمهارة الفكريّة.
٢. تقديم دعم فرديّ وتوجيه لكلّ مربّية لتحديد نقاط القوّة والضعف وتحديد أهداف التّطوير الشخصية.

٣. إقامة برامج تبادل المعرفة والخبرات بين المربيّات، وتشجيعهنّ على التّعلم من بعضهنّ البعض.
٤. تعزيز التّواصل بين الإدارة والمربيّات لتقديم الدّعم والتّوجيه، وتوفير الفرص لتبادل الآراء وحلّ المشكلات.
٥. تشجيع المربيّات على تطبيق الأساليب التّعليميّة الجديدة واستخدام التّكنولوجيا في التّعليم لتحفيز الفضول والاستكشاف لدى الأطفال.
٦. توفير برامج دعم مهنيّ ونفسيّ للمربيّات لمساعدتهنّ على التّعامل مع ضغوط العمل والتّحديات التي قد تواجههنّ في بيئة العمل.
٧. تشجيع المربيّات على استخدام مجموعة متنوّعة من الأساليب التّعليميّة التي تناسب احتياجات الأطفال وتشجع على التّفاعل والمشاركة.
٨. إجراء مراجعات دوريّة لبرامج التّعليم والتّربية لضمان تحديثها وتحسينها وفقًا لأحدث الأبحاث والممارسات الفعّالة.
٩. ضمان وجود بيئة تعليميّة محفّزة وآمنة ومريحة للأطفال والمربيّات، مع توفير الموارد التّعليميّة والترفيهيّة اللازمة.



حسان، حسن، والعجمي، محمد. (٢٠١٣). *الإدارة التربوية*، ط٣، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حوالة، سهير محمد. (٢٠١٥). *إعداد المعلم وتنميته وتدريبه*، عمان: دار الفكر العربي.

الرحيلي، رحاب؛ والقرشي، سوزان (٢٠٢٠). أثر فاعلية نظام تقويم الاداء على التطوير والولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي فرع جامعة طيبة بينبع، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ١(٢)، ٤٥٣-٤٨٢.

السامولي، خالد. (٢٠١٣). *القيادة التربوية لدى عمداء الكليات في جمهورية مصر العربية وجمهورية السودان: دراسة ميدانية*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

السعود، راتب. (٢٠٢١). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. عمان: دار طارق للخدمات المكتبية. الشتيحي، إيناس. (٢٠١٠). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال، *مجلة الطفولة والتربية*، جامعة الإسكندرية، ٢(٢)، ٣٣٥-٣٩٩.

الشريف، هاجر. (٢٠٢٠). المرونة المعرفية وعلاقتها بالأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة البحر الأحمر، *مجلة كلية التربية بالغرقة*، ٣(٢)، ٤٦-١.

شعبان، هيام. (٢٠٢١). فعالية مقرر التدريب على المهارات في تنمية القيادة لجماعات طلاب الخدمة الاجتماعية: دراسة تقييمية من منظور خدمة الجماعة. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*. ٥٣(٣)، ٤٩٣-٥٣٠.

الشمري، منى. (٢٠٢٢). التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام

السلاسل الزمنية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٢(٤)، ١٨٦-٢٠٩.

الشهراني، أسماء. (٢٠٢٠). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في

منطقة عسير، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ١٠(٣)، ٢٧٧-٣٠٥.

طيب، عزيزة؛ والوشمي، أسماء. (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة

للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية-مصر، ٢٤(٢)،

٨٧-١٤٣.

العازمي، ريم. (٢٠١٣). أثر برنامج لتنمية بعض المهارات القيادية على الدافعية للإنجاز لدى

مشرفات أندية الاطفال في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات

التربوية، قسم علم نفس.

عاطف، عدلي، والسيد، عبد القادر، ورمضان، دينا. (٢٠١٨). دور معلمة رياض الأطفال في تنمية

مهارات الإدراك السمعي البصري لطفل الروضة، مجلة الطفولة، ٢٨(٢)، ٧٦١-٧٩٣.

عبد الله، فاطمة. (٢٠١٤). خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية للشباب دراسة من وجهة نظر

الشباب، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية،

جامعة حلوان، ٩(٣٦)، ٣٥٩٥-٣٦٥٢.

العبيد، آمال. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. (رسالة

ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

العجلان، وجدان. (٢٠١٨). درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال، *المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١(٧)، ٨٤-١٢٣.

العجمي، محمد. (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، ط٢، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العرفان، أمثال. (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة التغيير في مؤسسات العليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، *مجلة التربية لكلية التربية بسوهاج*، ٦٢(٦٢)، ١٦٣-١٨٤.

العزب، هاني. (٢٠١٧). المهارات القيادية لدى موجّهات رياض الأطفال وعلاقتها بدورهن في تحسين الأداء المهني للمعلمات (دراسة ميدانية)، *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال*، جامعة المنصورة، ٣(٤)، ٥٠٩-٦٠٠.

عطية، محسن. (٢٠١٥). *الجودة الشاملة والمنهج*، عمان، الأردن: دار المناهج.

علوي، مها، ومحمود، مجدولين. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، *دراسات-العلوم التربوية*، ٤٧(٣)، ٢٠٣-٢٢٠.

علي، هبة، والسيد، وهمان، وعويس، مروة. (٢٠٢١). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، *دراسات تربوية واجتماعية - كلية التربية - جامعة حلوان*، ٢٧(٣)، ٩٨-١٤٤.

العنجري، استقلال. (٢٠١٧). السمات الشخصية وعلاقتها بالأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت، *مجلة كلية التربية-جامعة بنها*، ٢٨(١١٢)، ٥٣٧-٥٧٤.

عيادي، أسماء؛ وبرطولي، سلاف؛ وبلمرابط، وداد. (٢٠١٨). الكفايات المهنية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال. مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس التربوي،

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.

غبون، رولا، وأبو الخيران، أشرف، وشعيبات، محمد. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات

القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -

مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٢٥)، ١٧٤-٢٠١.

القحطاني، ثابت؛ وآل مبارك، محمد. (٢٠٢٠). واقع الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية

بالمرحلة المتوسطة في ضوء متطلبات المشروع الشامل لتطوير المناهج، المجلة التربوية

لكلية التربية بسوهاج، مجلد ٢٠٢٠ (٧٠)، ١-٤٢.

القطارنة، زياد. (٢٠١٧). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، عمان، الأردن: دار الاكاديميون

للنشر والتوزيع.

كافي، مصطفى. (٢٠١٦). إدارة الأداء، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

كامل، جمال. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوي الأداء

الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة بورسعيد، ١(٢)، ١٩٨-

٢٩٧.

لبيب، صابرين. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الأداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء

توجهات رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية (دراسة وصفية)، المجلة العربية للعلوم

التربوية والنفسية، ٤(١٤)، ٢٥٣-٢٨٦.

متولي، دعاء؛ وصالح، أمينة. (٢٠٢١). الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية

كمدخل للتنمية المستدامة، مجلة البحوث في مجال التربية النوعية، ٧(٣٣)، ٩٩-١.

المحاسنة، إبراهيم. (٢٠١٣). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، عمان: دار جرير.

المطيري، سلطان؛ والسعيد، عيد؛ والشمري، ضحوي. (٢٠٢١). القيادة والتفكير، الكويت: وزارة التربية.

منصور، لنا. (٢٠١٣). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين

في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

القدس، القدس، فلسطين.

موسى، جاهل، ونويوة، محمد. (٢٠١٧). أثر مهارات القيادة على أداء العاملين، الجزائر، جامعة

المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## المراجع الأجنبية:

Ambarita, Biner, Diana, Diana & Siahann, Mian. (2019). *The Effect of Principal's Managerial Ability, Work Motivation, Job Satisfaction on the Performance of Kindergarten Teachers in Medan Perjuangan District*. 10.4108/eai.24-10-2019.2290585.

Asaloei, Sandra & Wolomasi, Agustinus & Werang, Basilius. (2020). Work-related stress and performance among primary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. 9. 352-358. 10.11591/ijere.v9i2.20335.

Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, JA (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the

- United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration and Leadership*, 49 (3), 375–392.
- Forson, J.A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R.A. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Futur Bus J* 7, 30 (2021). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Gardner, H. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. Hachette UK.
- Gichuhi, J. & Karuoya , L. (2017). Roke of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature. *EPH International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 1-13.
- Griut, Jeff & Fisher, Liz. (2011): *What you need to know about leadership*. John Wiley & Sons.
- Gumus, S., Bellibaş, M. ., Gümüş, E., & Hallinger, P. (2020). Science mapping research on educational leadership and management in Turkey: a bibliometric review of international publications. *School Leadership and Management*, 40 (1), 23–44.
- Likert, R. (2014). *New pattern management*. New York: McGraw Hill. Ugurlu, U. & Emir S. (2014). Effects of a leadership development program on gifted and non-gifted student’s leadership skills. *Eurasian journal of Educational Research*, 55,223-242. <http://dx.doi.org/10.14689/ ejer.2014055013>.
- Michael Olarewaju O., Anpe Maria S. & Gambo Maurice B. (2015). Principals’ Administrative Skills for Secondary Schools in Plateau State, Nigeria. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 2(1), 90-96.
- Milfayetty, S., Nasriah, A., & Harun S. (2017). The Relationship between work motivations and the performance of kindergarten principals in Medan City, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 104(1), 31-34.

Poernamawijaya, W., Sulaiman, S., Suriansyah, A., & Juhriyansyah, D. (2018).

Contribution on supervision of supervisor, principals motivation, kindergarten teacher performance to improving the kindergarten quality in West Banjarmasin, Indonesia. *Education & Economics Journal*, DOI:[10.46827/EJAE.V0I0.2150](https://doi.org/10.46827/EJAE.V0I0.2150)

Utami D.F., Latiana L., Kurniawati Y., Sugiyo P. (2020). A study on the influence of personality and social competencies on the performance of kindergarten teachers based on the principal's assessment. *Journal of Primary Education*, 9(1), 92-98.

## الملاحق

ملحق رقم (١) :أداة الدراسة في صورتها الأولية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الطفولة المبكرة

حضرة الأستاذ / الدكتور: \_\_\_\_\_ المحترم/ة.

- التخصص : \_\_\_\_\_.

- الرتبة العلمية : \_\_\_\_\_.

الموضوع: تحكيم أداة الدراسة ( استبانة )

أهديكم أطيب التحيات ، وبخصوص الموضوع أعلاه تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في محافظة الخليل** ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا - برنامج الطفولة المبكرة - من جامعة الخليل ولهذا الغرض قامت الباحثة ببناء و تطوير أداة الاستبانة الخاصة بالعنوان والمكونة من قسمين، القسم الأول: يدرس المعلومات الشخصية عن المفحوصات، والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول يقيس المهارات القيادية ( الذاتية، الإنسانية ، الفكرية ،الفنية) لدى مربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظر المربيات ، والثاني: يدرس الأداء الوظيفي لديهن ،حيث شملت المجالات الآتية :

**المحور الثاني : الأداء الوظيفي**

**المحور الأول : المهارات القيادية :**

١. المجال الأول: التخطيط

١. المجال الأول : المهارات الذاتية

٢. المجال الثاني : تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم

٢. المجال الثاني : المهارات الإنسانية

٣. المجال الثالث : إدارة بيئة التعلم

٣. المجال الثالث: المهارات الفكرية

٤. المجال الرابع : التقويم

٤. المجال الرابع: المهارات الفنية

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذين المحورين ، وللمساعدة في إنجاز هذه الدراسة أرجو من سيادتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة ، وفي مدى توافقها مع المحاور المذكورة ، وملاءمتها لقياس ما أعدت لأجله ، وسلامة اللغة ، وذلك بوضع إشارة ( ) للفقرة المناسبة مع الحق لسيادتكم بإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سماح النتشة

إشراف: د. معن مناصرة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (×) أمام ما يناسبك :

- 1- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس فأعلى
- 2- سنوات الخبرة: من (1-5) سنوات  ( 6-10 ) سنوات  10 سنوات فأكثر
- 3- الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال :  
1- تلقيت دورات تدريبية خاصة  لم أتلق دورات تدريبية خاصة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول : قياس المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظر المربيات .

درجة التوافر					العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>مجالات ومؤشرات مهارات القيادة</b>						
<b>المجال الأول: المهارة الذاتية :</b>						
					أمتلك القدرة على ضبط النفس والتحكم بانفعالاتي في المواقف المختلفة	١.
					أمتلك مرونة في التعامل مع المشكلات الطارئة داخل الغرفة الصفية	٢.
					أتكيف مع كافة الظروف والمواقف في بيئة العمل	٣.
					لدي القدرة على الصبر وأتحمل أعباء وضغط العمل في الروضة	٤.
					أشجع الأطفال على حل المشكلات التي تواجههم بأنفسهم دون الاعتماد على الآخرين	٥.
					أمتلك القدرة في جذب انتباه الآخرين والتأثير فيهم	٦.
					أتعامل مع الأطفال بعدالة دون تحيز أو تمييز	٧.
					أتميز بالمودة والتعاطف مع الأطفال	٨.
<b>المجال الثاني: المهارة الإنسانية</b>						
					أحرص على بناء علاقات إيجابية مع الزميلات والأطفال وذويهم	٩.
					أدير الحوار الجماعي و النقاشات والأنشطة بأساليب واضحة ومقنعة	١٠.
					أقوم بتحفيز العمل الجماعي والعدل والمساواة بين جميع أفراد مجتمع الروضة	١١.
					أنمي ملكة الإبداع والابتكار لدى الأطفال من خلال استشارة القدرات الكامنة لديهم	١٢.
					أتيح الفرصة للأطفال لعرض اقتراحاتهم وانتقاداتهم وإبداء آرائهم	١٣.
					أقدم المساعدة لجميع أفراد مجتمع الروضة متى طلب مني ذلك	١٤.
					أعامل أفراد مجتمع الروضة بعدل ومساواة	١٥.

الرقم	العبارة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
١٦.	أخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية للأطفال عند القيام بعملية التحفيز				
١٧.	أعمل على تلبية طلبات الأطفال وإشباع حاجاتهم				
١٨.	لدي قدرة على توثيق صلتي بأولياء أمور الأطفال				
<b>المجال الثالث: المهارة الفكرية</b>					
١٩.	أمتلك القدرة على الإحساس بالمشكلات والنجاح في إيجاد الحلول لها باستمرار				
٢٠.	لدي القدرة على التحليل والربط وتوليد الأفكار الإبداعية				
٢١.	لدي القدرة على التخطيط الفعال للأنشطة التعليمية والمواقف المختلفة				
٢٢.	لدي القدرة على ابتكار أفكار جديدة لتطوير عملي في الروضة				
٢٣.	أطرح أفكار إبداعية لإثراء قدرات الأطفال العقلية				
٢٤.	لدي فهم بالقوانين واللوائح الخاصة بالعمل داخل الروضة				
٢٥.	أشارك مع الأطفال في اتخاذ بعض القرارات				
٢٦.	أحرص على تبادل الأفكار الإبداعية مع زميلاتي				
<b>المجال الرابع: الفنية والمهنية</b>					
٢٧.	أحاول ابتكار وسائل تعليمية هادفة جاذبة لانتباه الأطفال				
٢٨.	أحرص على التنمية المهنية المستمرة عن طريق الالتحاق بالدورات ومواكبة التطورات والمستجدات				
٢٩.	أتبادل الزيارات الصفية والخبرات التربوية مع زميلاتي				
٣٠.	أستخدم استراتيجيات التعلم المختلفة مثل التعلم ب ( اللعب ، الأسلوب القصصي ، حل المشكلات )				
٣١.	أستخدم استراتيجيات التعلم بالدراما والمسرح و الأناشيد و....				
٣٢.	أوظف البيئة المحلية في خدمة المنهاج				
٣٣.	أوظف التقنيات الحديثة و التكنولوجيا في تطوير عملي في الروضة				
٣٤.	أخطط للنشاط لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل				
٣٥.	أنجز مهامتي بالوقت المحدد				

## المحور الثاني: مؤشرات مقياس الأداء الوظيفي.

الرقم	العبرة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>مجالات ومؤشرات الأداء الوظيفي</b>					
<b>المجال الأول: التخطيط</b>					
١.	أضع خطة زمنية للبرامج والأنشطة التربوية في ضوء نواتج التعلم المستهدفة				
٢.	أقوم بصياغة أهداف النشاط على نحو إجرائي قابل للقياس				
٣.	أعمل على تحديد الأنشطة المناسبة للأهداف التربوية				
٤.	أستطيع تخطيط النشاط وفق الأهداف السلوكية				
٥.	أربط أهداف الأنشطة التربوية بخبرات الأطفال الحياتية				
٦.	يمكنني صياغة نواتج التعلم المستهدفة على نحو صحيح				
٧.	اختر استراتيجيات التعليم والتعلم المناسبة للأنشطة التربوية المخطط لها				
٨.	أحدد الوسيلة التعليمية المناسبة لموضوع النشاط				
٩.	أستخدم أساليب التقويم الملائمة بناء على الأهداف المحددة ( الملاحظ ، المقابلة ، ملف الإنجاز ... )				
١٠.	أقوم بإعداد خطط علاجية بناءً على نتائج التقويم للأطفال				
<b>المجال الثاني: تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم</b>					
١١.	أنفذ مواقف تربوية لاستثارة التفكير الإبداعي لدى الأطفال				
١٢.	أراعي التسلسل المنطقي أثناء عرض الخبرات التربوية				
١٣.	أستخدم الوسائل المناسبة أثناء تنفيذ الأنشطة التربوية				
١٤.	أقوم بتوظيف الوسائل التكنولوجية المعينة في مواقف التعلم				
١٥.	أقوم بتنفيذ مواقف تربوية للأطفال لممارسة حقوقهم وواجباتهم				
١٦.	أستخدم التعلم التعاوني في تعلم وتعليم الأطفال				
١٧.	أنفذ الأنشطة التربوية بما يسهم في تنمية المهارات الحياتية للأطفال				
١٨.	أعمل على الربط بين الخبرات التربوية داخل قاعة النشاط وخبرات الأطفال الحياتية				
١٩.	أقوم بإدارة وقت التعلم بكفاءة				
٢٠.	أشجع الأطفال على التعلم الذاتي وفقاً لقدراتهم وميولهم واحتياجاتهم				
٢١.	أراعي الفروق الفردية بين الأطفال أثناء تنفيذ النشاط				
٢٢.	أستخدم استراتيجيات التعليم المختلفة ( اللعب ، القصة ، ... )				

الرقم	العبرة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
٢٣.	أستخدم الأسلوب التلقيني أثناء تقديم المهارات والمعارف للأطفال				
<b>المجال الثالث: إدارة بيئة التعلم</b>					
٢٤.	أعمل على تعويد الأطفال على الضبط الداخلي بعيداً عن استخدام العقاب				
٢٥.	أقوم ببناء علاقات اجتماعية طيبة مع الأطفال أثناء مواقف التعلم				
٢٦.	أصوغ قوانين لقاعة النشاط من خلال إشراك الأطفال منذ اللقاء الأول				
٢٧.	أستخدم لغة الجسد (الإيماءات وتعبيرات الوجه) في ضبط قاعة النشاط				
٢٨.	أستخدم أساليب مناسبة في التعامل مع الأطفال بهدف تعديل سلوكياتهم غير المرغوبة				
٢٩.	أنوع في أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الأطفال أثناء تنفيذ النشاط				
٣٠.	أحرص على إشراك جميع الأطفال في النشاط				
٣١.	أستخدم أساليب تربوية حديثة في إدارة قاعة النشاط (وضع قواعد وقوانين ، إشراك الأهل في إدارة الصف ، تمثيل القدوة أمام الأطفال..)				
٣٢.	أعمل على تكييف بيئة التعلم بما يتلاءم مع الفروق الفردية للأطفال				
٣٣.	أعمل على تنظيم بيئة التعلم المادية (الإضاءة، التهوية، سهولة الحركة، ترتيب الأدوات ...) بشكل يساعد على التعلم الفعال				
٣٤.	أقدم مقترحات تسهم في تحسين مستوى التعلم لدى الأطفال				
<b>المجال الرابع: التقويم</b>					
٣٥.	أحرص على استخدام أداة التقويم بشكل مستمر				
٣٦.	أزود الوالدين بتقارير دورية عن مدى ما حققه طفلهم من تعلم في المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية				
٣٧.	أعتمد على نتائج التقويم في اختيار الأنشطة والوسائل التعليمية وأساليب التعلم المستخدمة				
٣٨.	أقوم بإعداد أدوات التقويم ومنها (بطاقة الملاحظة - المقابلة - الاختبارات) لقياس نمو الأطفال في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية				
٣٩.	أستخدم أدوات التقويم الذاتي				
٤٠.	أطلع على النشرات التعليمية المتعلقة باستراتيجيات تقويم أداء طفل الروضة				
٤١.	أستخدم استراتيجيات التقويم القبلي والتكويني والختامي لتقييم أداء				

درجة التوافر					العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					الأطفال	
					أزود الوالدين بالتغذية الراجعة عن أداء طفلهم بشكل مستمر	.٤٢
					أشخص نقاط القوة والضعف في العملية التربوية في ضوء تقييم أداء الطفل	.٤٣
					أحرص على تفعيل ملف الانجاز لمتابعة أداء الأطفال بدقة وموضوعية	.٤٤
					أنوع في أساليب التقييم لمراعاة الفروق الفردية بين الأطفال	.٤٥

ملحق (٢): قائمة أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
الدكتور حاتم عابدين	توجيه وإرشاد	جامعة الخليل
الدكتورة فاطمة عيدة	إدارة تربوية	جامعة الخليل
الدكتور محمد عجوة	علم نفس تربوي	جامعة الخليل
الدكتورة منال أبو منشار	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الخليل
الدكتور عبد الناصر السويطي	تربية خاصة	جامعة الخليل
الدكتور كمال مخامرة	إدارة تربوية	جامعة الخليل
الدكتور إبراهيم المصري	توجيه وإرشاد	جامعة الخليل
الأستاذ فضل أبو عقيل	قياس وتقويم	جامعة الخليل

ملحق رقم (٣): أداة الدراسة في صورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الطفولة المبكرة

حضرة الأستاذ / الدكتور: \_\_\_\_\_ المحترم/ة.

- التخصص : \_\_\_\_\_ .

- الرتبة العلمية : \_\_\_\_\_ .

الموضوع: تحكيم أداة الدراسة ( استبانة )

أهديكم أطيب التحيات ، وبخصوص الموضوع أعلاه تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي في محافظة الخليل ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا - برنامج الطفولة المبكرة - من جامعة الخليل ولهذا الغرض قامت الباحثة ببناء و تطوير أداة الاستبانة الخاصة بالعنوان والمكونة من قسمين، القسم الأول: يدرس المعلومات الشخصية عن المفحوصات، والقسم الثاني يتكون من محورين: الأول متغير المهارات القيادية بأربعة مجالات وهي: ( الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الفنية ) ، والثاني: متغير الأداء الوظيفي لديهن ويتضمن أربعة مجالات ما يأتي : ( التخطيط ، تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم ، إدارة بيئة التعلم ، التقويم ).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في هذين المحورين ، وللمساعدة في إنجاز هذه الدراسة أرجو من سيادتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة ، وفي مدى توافقها مع المحاور المذكورة ، وملاءمتها لقياس ما أعدت لأجله ، وسلامة اللغة ، وذلك بوضع إشارة ( ) للفقرة المناسبة مع الحق لسيادتكم بإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سماح النتشة

إشراف: د. معن مناصرة

### القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) أمام ما يناسبك :

- 1- المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس فأعلى
- 2- سنوات الخبرة: من (1-5) سنوات  (6-10) سنوات  10 سنوات فأكثر
- 3- عدد الدورات التدريبية الخاصة في الطفولة المبكرة ورياض الأطفال :

- من 1 - 4 دورات  من 5-10 دورات  لم ألتق أي دورة تدريبية خاصة
- 4-المديرية: شمال الخليل  وسط الخليل  جنوب الخليل  يطا

### القسم الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول : قياس المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال في محافظة الخليل من وجهة نظر المربيات .

المهارات القيادية : " هي تلك المهارات التي تستخدمها معلمة رياض الأطفال لتنظيم عملها وضبطه وتمثل في قدرتها على إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعي مع من حولها والتفاوض وحل المشكلات والضبط الذاتي واتخاذ القرار " . (علي ، 2021 ، 105) .

الأداء الوظيفي : هو الإجراءات والأساليب وطرق التدريس التي يقوم بها معلمو المدارس والروضات أثناء عملهم في المدرسة والروضة سواء داخل الصف أو عند التعامل مع الزملاء والكادر الإداري وأولياء الأمور والتي تساهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ككل . (الشمري ، 2022 ، 379) .

درجة التوافر					العبارة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
<b>مجالات مهارات القيادة للمربيات</b>						
<b>المجال الأول: المهارة الذاتية :</b>						
					أمتك القدرة على التحكم بانفعالاتي في المواقف التعليمية المختلفة	١.
					أمتك مرونة في التعامل مع المشكلات المختلفة أثناء المواقف التعليمية	٢.
					أتكيف مع كافة الظروف والمواقف المختلفة في بيئة الروضة	٣.
					لدي القدرة على الصبر وتحمل ضغوط العمل في الروضة	٤.
					أشجع الأطفال على التفكير و حل المشكلات بما يتناسب مع قدراتهم	٥.
					أمتك القدرة في جذب انتباه الأطفال والتأثير فيهم	٦.
					أتعامل مع الأطفال بعدالة دون تحيز أو تمييز	٧.
<b>المجال الثاني: المهارة الإنسانية</b>						
					أحرص على بناء علاقات إيجابية مع الزميلات والأطفال وذويهم	٨.
					أدير الحوار الجماعي و النقاشات والأنشطة بأساليب واضحة ومقنعة	٩.
					أقبل الأطفال بغض النظر عن أي اعتبار	١٠.
					أتيح الفرصة للأطفال لعرض آرائهم ومقترحاتهم حول أي موضوع	١١.
					أقدم المساعدة لجميع أفراد مجتمع الروضة متى طلب مني ذلك	١٢.
					أعامل أفراد مجتمع الروضة باحترام وتقدير	١٣.
					أنمي عند الأطفال مفاهيم العدل والمساواة	١٤.
					أعمل على تلبية طلبات الأطفال وإشباع حاجاتهم	١٥.
					لدي قدرة على توثيق صلتي بأولياء أمور الأطفال	١٦.
<b>المجال الثالث: المهارة الفكرية</b>						
					أمتك القدرة على الإحساس بالمشكلات وتحديدها بشكل دقيق في المواقف التعليمية	١٧.
					أنمي القدرة على التحليل والربط بين الأفكار عند الأطفال	١٨.

درجة التوافر					العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					لدي القدرة على التخطيط الفعال للأنشطة التعليمية للأطفال بشكل دقيق	١٩.
					لدي القدرة على ابتكار أفكار جديدة لتطوير عملي في الروضة	٢٠.
					أطرح أفكار إبداعية لتطوير قدرات الأطفال العقلية	٢١.
					أشارك مع الأطفال في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالأنشطة التعليمية	٢٢.
					أحرص على تبادل الأفكار الإبداعية مع زميلاتي في الروضة	٢٣.
<b>المجال الرابع: المهارة الفنية والمهنية</b>						
					أحاول ابتكار وسائل تعليمية هادفة جاذبة لانتباه الأطفال	٢٤.
					أحرص على نموي المهني عن طريق الالتحاق بالدورات ومواكبة التطورات والمستجدات	٢٥.
					أبادل الزيارات الصفية والخبرات التربوية مع زميلاتي في الروضة وروضات أخرى	٢٦.
					أستخدم استراتيجيات التعلم المناسبة لخصائص الأطفال في الروضة مثل التعلم ب: ( اللعب ، الأسلوب القصصي ، حل المشكلات، الدراما ، المسرح ، الأناشيد .... )	٢٧.
					أوظف التقنيات الحديثة و التكنولوجيا في عملي في الروضة	٢٨.
					أخطط للنشاط لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل	٢٩.
					أوظف البيئة المحلية في خدمة المنهاج في الروضة	٣٠.

## المحور الثاني: مؤشرات مقياس الأداء الوظيفي.

الرقم	العبرة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>مجالات ومؤشرات الأداء الوظيفي</b>					
<b>المجال الأول: التخطيط</b>					
١.	أضع خطة زمنية للبرامج والأنشطة التربوية في ضوء نواتج التعلم المستهدفة				
٢.	أقوم بصياغة أهداف النشاط على نحو إجرائي قابل للملاحظة والقياس				
٣.	أعمل على تحديد الأنشطة المناسبة للأهداف التربوية				
٤.	أربط أهداف الأنشطة التربوية بخبرات الأطفال الحياتية				
٥.	يمكنني صياغة نواتج التعلم المستهدفة على نحو صحيح				
٦.	اختر استراتيجيات التعليم والتعلم المناسبة للأنشطة التربوية المخطط لها				
٧.	أحدد الوسيلة التعليمية المناسبة لموضوع النشاط				
٨.	أستخدم أساليب التقييم الملائمة بناء على الأهداف المحددة ( الملاحظ ، المقابلة ، ملف الإنجاز ... )				
٩.	أقوم بإعداد خطط علاجية بناءً على نتائج التقييم للأطفال				
<b>المجال الثاني: تنفيذ عمليتي التعلم والتعليم</b>					
١٠.	أراعي التسلسل المنطقي أثناء عرض الخبرات التربوية				
١١.	أستخدم الوسائل التعليمية و التكنولوجيا المعينة في مواقف التعلم				
١٢.	أنفذ الأنشطة التربوية بما يسهم في تحقيق النمو الشامل لجميع جوانب شخصية الطفل				
١٣.	أعمل على الربط بين الخبرات التربوية داخل قاعة النشاط وخبرات الأطفال الحياتية				
١٤.	أقوم بإدارة وقت التعلم بكفاءة				
١٥.	أشجع الأطفال على التعلم الذاتي وفقاً لقدراتهم وميولهم واحتياجاتهم				
١٦.	أراعي الفروق الفردية بين الأطفال أثناء تنفيذ النشاط				
١٧.	أوظف استراتيجيات التعليم المختلفة ( اللعب ، القصة ، التعلم التعاوني ، الدراما ، المسرح ، الأناشيد... )				
١٨.	أستخدم الأسلوب التلقيني أثناء تقديم المهارات والمعارف للأطفال				
<b>المجال الثالث: إدارة بيئة التعلم</b>					
١٩.	أعمل على تعويد الأطفال على الضبط الداخلي بعيداً عن استخدام				

الرقم	العبارة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	العقاب				
٢٠.	أحافظ على قواعد الأمن والسلامة في بيئة التعلم				
٢١.	أصوغ قوانين لقاعة النشاط من خلال إشراك الأطفال منذ اللقاء الأول				
٢٢.	أعدل بعض الأنماط السلوكية للأطفال أثناء تنفيذ الأنشطة				
٢٣.	أنوع في أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الأطفال أثناء تنفيذ النشاط				
٢٤.	أحرص على إشراك جميع الأطفال في الأنشطة التعليمية				
٢٥.	استخدم أساليب تربوية حديثة في إدارة قاعة النشاط ( وضع قواعد وقوانين ، إشراك الأهل في إدارة الصف ، تمثيل القدوة أمام الأطفال..)				
٢٦.	أعمل على تكييف بيئة التعلم بما يتلاءم مع الفروق الفردية بين الأطفال				
٢٧.	أعمل على تنظيم بيئة التعلم المادية (الإضاءة، التهوية، سهولة الحركة، ترتيب الأدوات ...) بشكل يساعد على التعلم الفعال				
٢٨.	أقدم مقترحات لتطوير بيئة التعلم لتحسين مستوى الأداء لدى الأطفال				
<b>المجال الرابع: التقويم</b>					
٢٩.	أوظف أدوات التقويم بشكل مستمر				
٣٠.	أزود الوالدين بتقارير دورية عن مستوى أداء أطفالهم				
٣١.	أعتمد على نتائج التقويم في اختيار الأنشطة والوسائل التعليمية وأساليب التعلم المستخدمة				
٣٢.	أحرص على التنوع في استخدام أدوات التقويم ومنها (بطاقة الملاحظة المقابلة، الاختبارات) لقياس نمو الأطفال في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية				
٣٣.	أطلع على النشرات التعليمية المتعلقة باستراتيجيات تقييم أداء طفل الروضة				
٣٤.	أستخدم استراتيجيات التقويم ( القبلي، البعدي، التكويني، الختامي ) لتقييم أداء الأطفال				
٣٥.	أشخص نقاط القوة والضعف في العملية التربوية في ضوء تقييم أداء الطفل				
٣٦.	أحرص على تفعيل ملف الانجاز لمتابعة أداء الأطفال بدقة وموضوعية				
٣٧.	أنوع في أساليب التقويم بما يتناسب مع الفروق الفردية بين الأطفال				

ملحق رقم (٤): كتب تسهيل مهمة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/70 ت/2024

Date

التاريخ : 2024/04/18

السيد/ الأستاذ محمد الفروخ المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (التعليم في الطفولة المبكرة) في جامعة الخليل أن الطالبة سماح رشاد النتشة  
الرقم الجامعي (22129026) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات  
لدراستها بعنوان:

المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو  
عميد كلية التربية  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/68 ت/2024

Date

التاريخ : 2024/04/18

السيد/ الأستاذ عاطف الجمل المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (التعليم في الطفولة المبكرة) في جامعة الخليل أن الطالبة سماح رشاد الننتشة  
الرقم الجامعي (22129026) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات  
لدراستها بعنوان:

المهارات القيادية لمربيّات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/69 ت/2024

Date

التاريخ : 2024/04/18

السيد/ الأستاذ ياسر صالح المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (التعليم في الطفولة المبكرة) في جامعة الخليل أن الطالبة سماح رشاد النتشة  
الرقم الجامعي (22129026) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات  
لدراستها بعنوان:

المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/67 ت/2024

Date

التاريخ : 2024/04/18

السيد/ الأستاذ ياسر محمد المحترم  
مدير مديرية التربية والتعليم - يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (التعليم في الطفولة المبكرة) في جامعة الخليل أن الطالبة سماح رشاد النتشة  
الرقم الجامعي (22129026) هي أحد طلبة برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات  
لدراستها بعنوان:

المهارات القيادية لمربيات رياض الأطفال وعلاقتها بالأداء الوظيفي  
في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا

