

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة البلاغ

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض
الأطفال في محافظة الفروانية

**The Role of the Kindergarten Principals in Improving
The Job Performance of Kindergarten Teachers in
Farwaniya Governorate**

إعداد الطالبة

مريم رجعان مناحي النصافي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة

الفصل الدراسي الأول

٢٠١٧/٢٠١٦

قرار لجنة المناقشة

دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض

الأطفال في محافظه الفروانيه



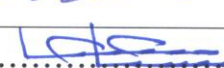

إعداد الطالبة

مريم رجعان مناحي النصافي

بإشراف الأستاذ الدكتور

محمد عبود الحراحشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
أ.د. محمد عبود الحراحشة	مشرفاً ورئيساً..... 
أ.د. تيسير محمد الخوالدة	عضواً..... 
د. محمود حامد المقدادي	عضواً..... 
د. قاسم سليمان القضاة	عضواً ومناقشاً خارجياً..... 

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 26/ 12/ 2016م

الفصل الدراسي الأول / 2016/ 2017م

تفويض

أنا مريم رجعان النصافي أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٦ / ١٢ / ٢٠١٦

نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراه

أنا الطالبة: مريم رجعان النصافي الرقم الجامعي: (١٥٢١١٠٦٠٠٣)

التخصص: الإدارة التربوية الكلية: العلوم التربوية

أعلن بأني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بأعداد رسالتي بعنوان: " دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية" وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: التاريخ: ٢٠١٦/١٢/٢٦

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى روح والدتي الطاهرة

إلى رفيق دربي في كل نجاح زوجي الغالي

إلى قرة العين ومهجة القلب أولادي

إلى أهلي وأقاربي الذين لم يتوانوا في دعمي وتشجيعي

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

مريم النصافي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وصحبه

أجمعين وبعد.

يسعدني أن أخط هذه الكلمات لأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من كان عوناً

لي وسنداً في إخراج هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور محمد الحراشة الذي

تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منه الخلق الرفيع، والتواضع، والعطاء الوافر، فكان

لمتابعته الأثر الكبير في إخراج هذا العمل في صورته الحالية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير العميق إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة هذه الرسالة، كذلك أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل لما أبدوه من آراء بتحكيم أداة

الدراسة. ولا يفوتني أن أشكر كل مديرات ومعلمات رياض الأطفال لتفضلهن في تسهيل إجراءات

تطبيق أداة الدراسة.

الباحثة

مريم النصافي

قائمة المحتويات

Contents

المُلخص	ك
Abstract	ل
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	١
المقدمة:	١
مشكلة الدراسة:	٤
أسئلة الدراسة:	٤
هدف الدراسة:	٥
أهمية الدراسة:	٥
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:	٦
حدود الدراسة ومحدداتها:	٦
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	٨
أولاً: الأدب النظري:	٨
ثانياً: النظام الصفّي في رياض الأطفال:	١٦
ثانياً: الدراسات السابقة:	٢٤
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	٣٠
منهج الدراسة:	٣٠
مجتمع الدراسة:	٣٠
عينة الدراسة:	٣٠
أداة الدراسة:	٣١
صدق الأداة:	٣١
ثبات الأداة:	٣١
متغيرات الدراسة:	٣٢
المعالجة الإحصائية:	٣٢
إجراءات الدراسة:	٣٣
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	٣٤
نتائج السؤال الأول والذي ينص على:	٣٤
أولاً: المجال الأول: التخطيط :	٣٥
ثانياً: المجال الثاني: إدارة الصف	٣٦
ثالثاً: المجال الثالث: التقويم	٣٨

٣٩	رابعاً: المجال الرابع: العلاقات الإنسانية
٤٠	خامساً: المجال الخامس: التطوير والإبداع
٤١	نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:
٤٥	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٤٥	أولاً: مناقشة النتائج
٤٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٥٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :
٥٣	ثانياً: التوصيات:
٥٤	المراجع
٥٤	أولاً: المراجع العربية:
٥٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٦١	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات	٣١
٢	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة	٣٢
٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال مرتبة تنازلياً	٣٥
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً	٣٦
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال إدارة الصف مرتبة تنازلياً	٣٨
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً	٣٩
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً	٤٠
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً	٤١
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات	٤٣
١٠	تحليل التباين الرباعي لأثر المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات على مجالات دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال	٤٤

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
١	الاستبانة في صورتها الأولى	٦٢
٢	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	٦٦
٣	الاستبانة في صورتها النهائية	٦٧
٤	كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من جامعة آل البيت	٦٩
٥	كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من سفارة دولة الكويت بالأردن	٧٠
٦	كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من إدارة البحوث التربوية في وزارة التربية بالكويت	٧١
٧	كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من إدارة الشؤون التعليمية لمنطقة الفروانية	٧٢

دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية

الطالبة: مريم رجعان النصافي

إشراف: الأستاذ الدكتور محمد الحراشنة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات، وتكوّنت عينة الدراسة من (٤٩٦) معلمة، وتم تطوير استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (التخطيط، وإدارة الصف، والتقويم، والعلاقات الإنسانية، والتطوير والإبداع)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تعزى لمتغير التخصص ولصالح أصحاب فئة (تخصصات أخرى).
- وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تدريب مديرات رياض الأطفال وتطويرهن مهنيّاً أثناء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الدور، دور مديرات، رياض الأطفال، الأداء الوظيفي.

The Role of the Kindergarten Principals in Improving The Job Performance of Kindergarten Teachers in Farwaniya Governorate

Prepared by: Maryam Rajaan Al-Nasafi

Supervised : Prof. Mohammad Aboud Al-Harabsheh

Abstract

This study aimed at identifying the role of the kindergarten principals in improving the job performance of the kindergarten teachers in Farwaniya Governorate from the viewpoint of the teachers. The sample of the study consisted of (496) female teachers. A 35-item questionnaire divided into five domains: (planning, classroom management, evaluation, human relationships, and the innovation and creativity) was pre-tested for its validity and reliability and conducted on the sample of the study. To answer the questions of the study, a statistical analysis was conducted including Means, Standard Deviations, and Analysis of Variance

The results of the study showed the following:

- The degree of practicing of the principals of kindergartens for their role in improving job performance of kindergarten teachers in Farwaniya Governorate from the viewpoint of the teachers was moderate.
- There were no statistically significant differences at level ($0.05 \geq \alpha$) to the estimates of the kindergarten teachers to the role of the kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers in Farwaniya Governorate due to the variables of qualification and years of experience, and the number of the training courses.
- There were statistically significant differences at level ($0.05 \geq \alpha$) to the estimates of the kindergarten teachers to the role of the kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers in Farwaniya Governorate due to the variable of specialization and in favor of (other specializations). In light of the study results, the researcher offered a series of recommendations including the training of kindergarten principals to develop them professionally during the service.

Keywords: The Role, The role of principals, kindergarten ,The Job Performance.

الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد التعليم من أرقى مظاهر الحضارة الإنسانية، ومن أنجح وسائل التربية، فالتعليم هو أداة تطور وتقدم المجتمعات البشرية، ويؤدي الدور الرئيس في إكساب أفراد المجتمع القيم التي تتلاءم وأهداف وتطلعات المجتمع الذي ينتمون إليه، وهذا يتم من خلال مؤسسات أنشأها المجتمع لهذا الغرض، ولا شك أن رياض الأطفال إحدى أبرز تلك المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية النشء تربية متكاملة ومتوازنة في جميع جوانب الشخصية.

لهذا تعد رياض الأطفال ظاهرة حضارية تربوية ومطلباً قومياً للمجتمعات الواعية وضرورة تمليها نحو الطفل في هذه المرحلة حيث برز اتجاه لاعتبارها مرحلة تربوية تعليمية في السلم التعليمي، وتقوم رياض الأطفال في تحقيق أهداف المجتمع فيما يتصل برعاية الأطفال وإتاحة الفرصة لهم للاستمتاع بطفولتهم وتحقيق النمو المتكامل لهم داخل بيئتهم وتزويدهم من خلال الحرية والتلقائية والتوجيه السليم بالعادات السلوكية الإيجابية والاتجاهات والقيم الخلقية والاجتماعية والمهارات الضرورية للعيش في المجتمع، ولكي تقوم رياض الأطفال بدورها الريادي المنوط بها، لا بد من الاهتمام بتحسين أجواء العمل داخلها، لتصبح بيئة تربوية محفزة على العمل والإنتاج، من خلال إعداد المديرات والمعلمات إعداداً خاصاً، وتزويدهن بثقافة هذه المرحلة (نبهان، ٢٠٠٩).

وتأخذ إدارة رياض الأطفال في هذا المجال المركز الأهم؛ لما لرياض الأطفال من أهمية في إعداد الأجيال القادمة وتأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الأساسية وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، حيث تترك له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكاناته وبذلك فهي تسعى إلى إكساب الطفل مهارات وخبرات

جديدة، وبذلك تحتضن المرحلة الأخطر من مراحل بناء وتكوين شخصية الطفل بناء تكاملياً وشاملاً (شعبان، ٢٠١٤؛ الحراحشة، واحمد، ٢٠١٣).

فالعامل المناط بمديرة الروضة يتضمن جانبين هما: الجانب التنظيمي الإداري؛ ويتمثل في الأعمال التنظيمية والإدارية ضمن الأنظمة والقوانين، والجانب الآخر الفني؛ وهو جانب تربوي تعليمي يحتاج إلى مديرة متخصصة في الطفولة تستطيع استيعاب أهداف الروضة، وخصائص الطفل، وحاجاته، وتعمل على تطوير الأنشطة والبرامج، وتتابع المعلمات، وتطور من أدائهن؛ فمبدأ الإدارة في خدمة التربية لن يتحقق إلا إذا وازنت المديرة بين العمل الإداري والفني، ولن تحقق البعد الفني باستحقاقاته إلا إذا كانت متخصصة بالطفولة (محامدة، ٢٠٠٥).

وتتطلب إدارة رياض الأطفال شأنها شأن المؤسسات التربوية الأخرى إلى إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل رؤية هذه المرحلة العمرية وما لها من احتياجات وأهداف، الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة رياض الأطفال وأهدافها والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند إليها في تنظيم شؤونها وإدارتها، و تواكب التطور المعرفي التربوي، وتعد مديرة الروضة المسؤول الأول عن العملية التربوية في الروضة ، فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، لأنها مفتاح أي عمليات تغيير، وأنها تمد المعلمات وأولياء الأمور بكثير من المعلومات الضرورية لتربية الأطفال (شريف، ٢٠١٤؛ نيهان، ٢٠٠٩).

وتقوم معلمات رياض الأطفال بتربية الأطفال في مرحلة الروضة، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية التي تتطلبها المناهج مراعية الخصائص العمرية لتلك المرحلة، وهي التي تقوم بإدارة النشاط وتنظيمه في غرفة النشاط وخارجها، إضافة إلى تمتعها بمجموعة من الخصائص الشخصية والاجتماعية والتربوية التي تميزها عن غيرها من معلمات المراحل العمرية الأخرى

(خليفة، ٢٠٠٣)، ومن هذا المنطلق تحتاج معلمات رياض الأطفال إلى تحسين الأداء الوظيفي لهن.

وبرزت أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات التعليمية لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، لهذا حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، والدراسة لدى كثير من المعنيين في الأمر؛ وذلك لكون المؤسسات تواجه تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتواجه أيضا كثيراً من التحديات ومن ضمنها المنافسة الشديدة، فكان لزاما على إدارات تلك المؤسسات أن توجه موظفيها إلى أداء ومستوى معين حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، والتحاور بين الرئيس ومرؤوسية ومشاركتهم العمل ومراقبتهم لتحديد مواطن الضعف والصراع، والمواطن التي يحتاج فيها الموظف إلى المساعدة والتطوير، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة والأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي (العجلة، ٢٠٠٩؛ الفايد، ٢٠٠٨).

وتعمل المديرية بشكل مستمر لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بروضة الأطفال، من خلال ما تقوم به من دور حيوي هام تجاه كل عناصر منظومة رياض الأطفال، من معلمات وطلبة ومناهج دراسية وأبنية ومرافق وتجهيزات، وأيضاً دور فاعل تجاه المجتمع المحلي، فقيام مديرة رياض الأطفال بدورها تجاه عناصر منظومة رياض الأطفال سيؤدي إلى خلق بيئة أكثر إيجابية وفاعلية، بحيث تشعر فيها المعلمات بأنهن يعملن ضمن بيئة تعليمية مناسبة، تشعرهن بالطمأنينة والدافعية نحو العمل، من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه.

ومما سبق، فإن مديرة الروضة باعتبارها قائداً تربوياً أصبح لها دور هام في قيادة فريق العمل من معلمات وإداريات وتلاميذ، ومؤثرة في أدائهن، ومن هنا جاء اهتمام الباحثة بهذه الدراسة

التي تهدف إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية.

مشكلة الدراسة:

في خضم تحديات الاقتصاد المعرفي الذي ألقى على مديرة الروضة أعباء وواجبات شكلت لها تحديات ومسؤوليات متنوعة ومهمة تتمثل في توجيه العقول، ورعاية المشاعر؛ فجل عنايتها إكساب الطفل الخبرات التربوية التي تحسّن من سلوكه وتثري معتقداته وتعززها، ولا يتحقق ذلك كله إلا بوجود كادر من المعلمات قادر على التعاون مع الإدارة، ولها دور في التأثير عليهن.

وقد كشفت بعض الدراسات عن قلة خبرة مديرة الروضة كدراسة العتيبي (٢٠١٠)، ودراسة جريثوس وكميل (Greathouse & Carmel, 2000)، ودراسة وونغ وروزين وجيك (Wong, Rosen & Cheuk, 2000)، وبالتالي ضعف دورها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات. ودراسة الكثيري (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن المديرة تسهم بدرجة كبيرة في تنمية المهارات الصفية لدى معلمات رياض الأطفال.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، ونتيجة تعايش الباحثة مع إدارات رياض الأطفال كونها إحدى العاملات فيها وجدت أن الكثير من معلمات رياض الأطفال ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة اتجاه دور مديراتها، ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على المعلمات والأداء الوظيفي لهن، بالإضافة إلى أن هناك اهتماماً بموضوع الأداء الوظيفي وتحسينه، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تتناول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة:

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات ؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات.

٢. تحديد الفروق في تقديرات المعلمات لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال طبقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إبراز ما يلي:

١. دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية.

٢. تحاول الدراسة أن تضع المتخصصين بوزارة التربية في الكويت على مقدار تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال بهدف معرفة مواطن القوة والضعف وسبل النهوض بها.

٣. الدراسة الحالية من أوائل الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تطرقت لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في الكويت.

٤. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في إجراء دراسات أخرى مشابهة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

لغايات هذه الدراسة تتبنى الباحثة التعريفات الآتية:

روضة الأطفال: هي مؤسسة تربوية اجتماعية، تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والنفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم (عدس، ٢٠٠١). أمّا التعريف الإجرائي لروضة الأطفال: هي مؤسسة تربوية تعنى بمرحلة ما قبل المدرسة ضمن التسلسل التعليمي في دولة الكويت، وتكون أعمار الأطفال ما بين (٤-٦) سنوات، وهي مؤسسة تربوية اجتماعية يشرف عليها معلمات تربويات مؤهلات للعمل مع الأطفال.

الأداء الوظيفي: هو النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها وكما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي (قدومي والخواندة، ٢٠١٤). ويعرف إجرائياً بأنه ما يقاس بالدرجة المتحققة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد التي تقيسها أداة الدراسة والمعدة لهذه الغاية.

تحسين الأداء الوظيفي: هو عملية تهدف إلى تجويد الأداء الوظيفي في رياض الأطفال إلى أعلى درجة ممكنة، من خلال قيام مديرات رياض الأطفال بممارسات إيجابية تؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي للمعلمات بشكل أفضل.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من معلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على رياض الأطفال الحكومية في محافظة الفروانية.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٦/٢٠١٧.

وتتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية للأداة وموضوعية استجابة أفراد

عينة الدراسة.

الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

تعد رياض الأطفال بيئة تربية مكملة لدور الأسرة في تنشئة الطفل وتطبيعته اجتماعياً، والرياض كبيئة تربية واجتماعية تؤثر في الطفل بما تحمله من إمكانات وتفاعلات بينه وبين الأطفال وبين العوامل فيها، والتربية في رياض الأطفال لا تكون إنسانية إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية للأطفال الذين يأتون من بيئات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة بحيث تنمي المهارات الاجتماعية للطفل للتفاعل مع الآخرين والتكيف معهم في عالم متغير (شريف، ٢٠٠٨).

ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية، إذ إنه خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملاً وقد بسطت له الأمور وأتيحت له شتى الفرص لكي ينمو نمواً سليماً وتتوسع مداركه وتصل مهاراته من خلال الألعاب والأنشطة المتنوعة، كما يتم إشباع حاجاته المتنوعة وتوجيه ميوله بالشكل الصحيح (الحري، ٢٠٠٢).

وتهدف رياض الأطفال إلى تنمية قدرات الأطفال على التفكير والإبداع والسلوك الإيجابي، وتعمل على مساعدتهم على التعبير عن أنفسهم وتطوير قدراتهم العقلية والذهنية، وتقوم بتدريب الأطفال على التعاون وتنمية الشعور بالجماعة التي ينتمون إليها، وتعمل الروضة على تعليم الأطفال مهارات القراءة والكتابة وتزويدهم بالمصطلحات الضرورية وتعمل أيضاً على تنمية المهارات اللغوية والاجتماعية ومهارات الحساب، وتقوم بتقوية السلوك الصحيح وتعزيزه ومعالجة السلوك الخاطئ وتعديله من خلال اتباع استراتيجيات مناسبة يستطيع طفل الروضة أن يطبقها ويستوعبها (شيخة، ٢٠١٠؛ Duncan, 2011).

نشأة رياض الأطفال بالكويت

يعد الاهتمام برياض الأطفال حديث العهد في الوطن العربي إذا ما قورن بالبدايات المبكرة في هذا المجال في المجتمعات الغربية، فقد وجهت الأنظمة التربوية في الدول العربية اهتمامها إلى التعليم الإلزامي والثانوي قبل أن تولي التربية في مرحلة ما قبل المدرسة عناية كافية وموازية، حتى أدركت هذه الأنظمة أهمية العناية بالتربية في هذه المرحلة استجابة للمتغيرات الاجتماعية والحضارية والتربوية التي تؤثر بقوة نحو أهمية السنوات الأولى من حياة الطفل باعتبارها تحدد معالم التربية بشكل عام ضمن المنهج التربوي الحديث بكافة اتجاهاته ومناهجه وفلسفاته (الخالدي، ٢٠٠٨).

وبعد الاهتمام برياض الأطفال حديث العهد بالكويت شأنه شأن الدول العربية الأخرى، فقد أنشأت وزارة التربية في الكويت أول روضتين للأطفال في عام (١٩٥٤) هما روضتا طارق في منطقة القبلة والمهلب في منطقة الشرق، وقد بلغ عدد الأطفال في الروضتين (٣٧٦) طالبا وطالبة، كما بلغ مجموع المعلمات في الروضتين (١٧) معلمة، ولما نجحت التجربة قامت الوزارة بزيادة عدد الرياض تدريجيا حتى أصبح للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦) عددها (١٩٣) روضة حكومية يعمل فيها (١٩٣) مديرة و(٥٩٩٦) معلمة وتشمل (٣٦٥٣٩) طالبا وطالبة، وفي ما يتعلق بتوزيع طلبة مرحلة رياض الأطفال فإن منطقة الأحمدية التعليمية جاءت في المرتبة الأولى بواقع (٩٤٩٢) طالبا وطالبة وفي المرتبة الثانية منطقة الفروانية بواقع (٧٣٩١) طالبا وطالبة بينما جاءت الجهراء في المرتبة الثالثة بنحو (٥٨٥٤) طالبا وطالبة ثم مبارك الكبير بواقع (٥٢٨٢) طالبا وطالبة تلتها العاصمة بواقع (٤٣١٥) طالبا وطالبة وجاءت في المرتبة الأخيرة منطقة حولي التعليمية بنحو (٤٢٠٥) طالب وطالبة. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة رياض الأطفال تسبق المرحلة الأساسية أي تضم الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين (٤ - ٦) سنوات ومدة الدراسة فيها سنتان (الخالدي، ٢٠٠٨).

وتبرز أهمية مرحلة رياض الأطفال كمرحلة قائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها التعليمية ومناهجها وأساليبها وألعابها التعليمية وكوادرها المؤهلة تربوياً ونفسياً للتعامل مع أطفال هذه المرحلة الحساسة بوعي ورغبة ونشاط متواصل؛ فرعاية الأمم لأطفالها تُعد مقياساً مهماً لتقدمها ورفقها الحضاري والثقافي، كما تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمدرسة (الكريمين والخالده، ٢٠١٦؛ الشويكي، ٢٠١٣).

فلسفة رياض الأطفال في الكويت

تتبع فلسفة مرحلة رياض الأطفال من الفلسفة العامة للتربية بالكويت، والتي يمكن تحديدها على أنها (العصفور، ٢٠١١):

١. نابعة من قيم المجتمع الكويتي، ومن ثم فهي تعمل على تنمية القيم والاتجاهات الدينية والخلقية لطفل الروضة.

٢. عربية تتوافق وتتكامل مع واقع المجتمع الكويتي.

٣. تقوم على الإيمان بدور الأسرة الإيجابي والفعال في العملية التربوية، وتؤكد روح الانتماء إلى الجماعة.

٤. تؤمن بدور العلم في المجتمع المعاصر؛ ولذلك فهي تحرص على تعويد الأطفال على الأسلوب العلمي في التفكير، وتنمية الثقة بالنفس والمبادرة.

٥. تؤمن بضرورة ربط الأنشطة والخبرات التي تقدم لطفل الرياض بواقع المجتمع والحياة بالمستقبل المأمول، وحواس الطفل ومداركه .

الأهداف التربوية العامة لرياض الأطفال في الكويت

يذكر العصفور (٢٠١١) بحسب دليل المعلمة المطور في مرحلة رياض الأطفال (المستوى الثاني) الصادر عن وزارة التربية الكويتية أن الأهداف التربوية العامة لرياض الأطفال هي:

١. ترسيخ العقيدة الإسلامية في نفوسهم، والإيمان بالله في قلوبهم، وتنمية اتجاهات إيجابية نحو الدين والقيم الإسلامية.

٢. اكتساب مشاعر الانتماء للأسرة والكويت والخليج العربي والأمة العربية والإسلامية .

٣. تكوين مفهوم إيجابي عن الذات .

٤. تنمية عادات صحية سليمة، و تنمية جميع حواسهم.

٥. كسب المهارات الأساسية اللازمة للحياة في المجتمع، وتنمية إحساسهم بالمسؤولية والاستقلال.

٦. توسيع دائرة اهتماماتهم ومداركهم عن البيئة المحيطة بهم والتفاعل الإيجابي معها والمحافظة عليها.

وبدأت الإدارة في رياض الأطفال تحظى بقدر من الاهتمام من قبل رجال التربية والمسؤولين عن وضع السياسات التربوية، لإدراكهم أهمية هذه المرحلة التأسيسية، إذ تعد مرحلة رياض الأطفال اللبنة الأولى في بناء الصرح التعليمي في مراحل المختلفة، وكلما أدت إدارتها مهماتها بفاعلية ونجاح كان لذلك تأثير إيجابي في المراحل التعليمية اللاحقة نظراً لأهمية السنوات الخمس الأولى في حياة الطفل وتشكيل شخصيته مما زاد الاهتمام بمرحلة ما قبل المدرسة (شريف، ٢٠١٤).

مديرات رياض الأطفال

تعد مديرة الروضة مسؤولة عن قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة للوصول إلى أفضل النتائج بما يضمن تنظيم شؤون الروضة، وتوفير الظروف اللازمة لنمو الطفل في مختلف المجالات، والعمل على تنمية ملكاته، ومقدراته، وتوفير البيئة المناسبة التي تساعد على ذلك (عدس، ٢٠٠١)، لذا تعين مديرة الروضة في الكويت عن طريق وزارة التربية والتعليم، ويشترط لإتمام ذلك أن تكون المديرة مؤهلة تربوياً وعلمياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة (الخريبي وعلي، ٢٠٠٧).

مهام مديرات رياض الأطفال

يتضمن عمل مديرات رياض الأطفال مهام عدة منها ما يلي :

١. التخطيط : مهارة تساعد مديرة الرياض على بناء هيكل عملها بعامة والمواقف التعليمية بخاصة، فمن خلال التخطيط تأتي سائر الخطوات؛ فالتخطيط الناجح يحتاج إلى تحديد الأهداف والوسائل وأساليب العمل، وجميعها تعتمد على عوامل مثل المحتوى، والزمن المتاح، ومستوى المعلمات والأطفال، والإمكانات المتاحة.
٢. التنظيم: مهارة تساعد مديرة الرياض في وضع الأهداف، واتخاذ القرار، وتنمية فاعلية المعلمات، وإجراء عملية الاتصال بينها وبين المعلمات وبين الأطفال أنفسهم وإدارة الوقت (نبهان، ٢٠٠٩).
٣. التقييم: يهدف إلى تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى التقدم في نمو الأطفال والمعلمات وكما يهدف التقييم إلى التحقق إلى مدى مناسبة الإجراءات وأساليب العمل التي تخططها وتطبقها المعلمة مع الأطفال (جابر، ٢٠٠٢).

واجبات مديرات رياض الأطفال

ومن واجبات مديرات رياض الأطفال مايلى (قناديلي، ٢٠١٣؛ دهيش والشلاش وعبدالسميع،

٢٠٠٩):

١. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء العمل في الروضة وفق المواعيد المحددة، ومتابعة استكمال

التجهيزات قبل دوام الأطفال، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات بدقة وعدالة على جميع الموظفين.

٢. حسن استقبال أمهات الأطفال والمراجعات وتسهيل أمورهن، وتوثيق الصلة بين الروضة

وأولياء الأمور.

٣. الإشراف على المعلمات وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهن ونشاطهن ومشاركتهم،

وتقديم الأداء الوظيفي للعاملات في رياض الأطفال وفقاً لتعليمات المنظمة.

٤. التعاون مع المشرفات التربويات وجميع الموظفين الزائرات، وتسهيل مهماتهن ومتابعة تنفيذ

توصياتهن وتوجيهاتهن.

٥. الاتصال المباشر بالجهات المختصة مثل الدفاع المدني لاستدعائهم عند حدوث حالات

طارئة؛ حفاظاً على سلامة منسوبات رياض الأطفال، والإشراف على خطة الإخلاء في

حالات الطوارئ.

ويرى نبهان (٢٠٠٩) أن أهم ما يشغل إدارات رياض الأطفال توجيه المعلمات في بداية

مشوارهن المهني للحاجة إلى من يبصرهن ويرشدهن؛ وذلك لأنها تمارس عملاً هاماً وتعيش

مجتمعاً جديداً عليها، ومع التطور الذي ظهر في رياض الأطفال أصبح من الضروري وفق النظرة

التكاملية أن يتطور دور مديرات رياض الأطفال ليصبحن مشرفات مقيمات في مجال تطوير

رياض الأطفال وتحسين أداء معلماتها.

معلومات رياض الأطفال

يمثل العمل في رياض الأطفال مهنة غاية في الحساسية تحتاج إلى خصائص شخصية وتدريب معين ودقيق، كونها مرحلة تمهيدية وحلقة وصل في حياة الطفل بين أسرته ومدرسته، لذا يقع عبء تربية الأطفال في هذه المرحلة على عاتق معلمات رياض الأطفال اللواتي عليهنَّ العبء الكبير في تطوير طرقهنَّ وأساليب تفكيرهنَّ والتزود بلغة العصر وبالخبرات والمعلومات والمهارات التي تمكنهنَّ من مساعدة الطفل على التفكير السليم والتعلُّم الجيد بما يؤهلنَّ للوقوف أمام التيارات المعاصرة التي تصادفهم في جميع أوجه الحياة، وهذا يتطلب الإعداد الجيد المتكامل للمعلمة وفقاً للاتجاهات والأساليب الحديثة والاستمرار في تدريبهنَّ وتقويم عملهنَّ في أثناء الخدمة؛ تلبية لتحديات ومتطلبات العصر الحالي (بهادر، ٢٠٠٨؛ جارالله، ٢٠٠٩؛ كنعان، ٢٠١١).

وفي هذا الصدد يتفق معظم المشتغلين بالتربية على أهمية رفع قدرات ومهارات معلمات رياض الأطفال في الدول المتقدمة والنامية على السواء حيث إن سباق الدول على مشارف القرن الحادي والعشرين يتحدد بقدرة المعلمين على اكتشاف وتنمية القدرات الابتكارية إلى أقصى قدر تسمح به قدراتهم واستعداداتهم، ولذلك ظهر عدة اتجاهات تربوية تهتم بتدريب المعلمة أثناء تأدية مهامها التربوية وأثناء تفاعلها مع الأطفال (عبد الروؤف، ٢٠٠٨).

ومعلمة رياض الأطفال ليست مجرد مدرسة عادية فهي رائدة وقدوة وأم حنون لطفل الروضة ورفيقة دربه إلي العالم الخارجي؛ لأنها تمثل أولى المحكات التي يقابلها خارج نطاق الأسرة والتي من شأنها إكساب الطفل في الحياة السلوك الإيجابي أو السلبي نحو الوسط الذي يعيش فيه. ولكي تقوم معلمة رياض الأطفال بمهمتها الأساسية في الرياض وهي التدريس فإن عليها أداء مجموعة من الأدوار التي تتطور حسب سير العملية التعليمية والتربوية والسلوكية من تنظيم بيئة

وإدارة موقف تعليمي إلى إدارة وإعطاء تعليمات ثم تنتقل إلى إدارة مجموعات وغيرها من الوظائف التي تتطور باستمرار (فرماوي، ٢٠٠٤).

أدوار معلمة رياض الأطفال

تعد معلمة رياض الأطفال محركاً أساسياً في النظام التربوي؛ لذا تؤدي خصائصها المعرفية، والمهنية دوراً رئيساً في فعالية هذه العملية؛ لأن هذه الخصائص تشكل إحدى المدخلات التربوية المهمة التي تؤثر بشكل أو بآخر في الناتج المعرفي، والانفعالي لدى الطفل، وتكون قادرة على أداء أدوارها على نحو فعال، وتكرس جهودها لإيجاد الفرص التعليمية الفضلى له (العشي، ٢٠٠٨)، كما أن لمعلمة رياض الأطفال أدواراً مهمة في تكوين البذور الأولى لشخصية الطفل وغرسها فيه، والقدرة على التجديد في الأنشطة التي تتضمنها المادة العلمية، والقدرة على التأثير والتأثر، والإلمام بمبادئ التربية، وعلم النفس، والاجتماع وخصائص النمو للطفل (أبو حمدة، ٢٠١٠).

وقامت خليفة (٢٠٠٣) بتصنيف الأدوار الرئيسية التي تقوم بها المعلمة في رياض الأطفال في ضوء ثلاثة محاور: الأول يتعلق بدور المعلمة نحو طفل الروضة، والثاني يتضمن دور المعلمة نحو ذاتها، والثالث يتعلق بدور المعلمة نحو تحقيق متطلبات المجتمع.

ويرى بطرس (٢٠٠٤) أن علماء التربية يعتبرون أن للمعلمة في الروضة وظيفتين

أساسيتين لكي تكون معلمة فعالة في توجيه الأنشطة العملية هما:

١. تشجيع فضول الأطفال: للمعلمة دور في دعم الأسلوب العلمي في التفكير وأن تشجع الأطفال على طرح الأسئلة، وتنقل إليهم الحقائق البسيطة الصحيحة التي تلائم مستوى فهم طفل هذه المرحلة واهتمامه.

٢. توفير أنشطة وخبرات حقيقية وبسيطة تعلم وتوضح الأحداث الهامة في حياة الطفل: وللمعلمة دور كبير في إعداد الأنشطة وإجراء التجارب العملية البسيطة مع الطفل لأنها الأسلوب الأمثل لطريقة التفكير العلمي، وعلى المعلمة أن تساعد أطفالها على التفكير بأسلوب علمي من خلال تفهمهم للتجارب البسيطة التي يجربونها وهم يلعبون.

الأعمال التي تمثل إدارة الصف في رياض الأطفال

أولاً: تنظيم البيئة الصفية في رياض الأطفال: وهنا تترك حرية كبيرة للمعلمة لاختيار المحتوى والأسلوب والاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف تعليمية تحددها هي في ضوء ما تعرفه عن خصائص المتعلمين، وهذا يتطلب منها جهوداً واضحة في مجال تنظيم بيئة المتعلم وخبراته، وتحتاج معلمة الروضة إلى أن تنظم الأطفال أنفسهم أثناء النشاط بالإضافة إلى تنظيم وقتهم والمكان الذي يمارسون فيه نشاطهم والإمكانات المادية والبشرية التي يحتاجونها لتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية في خطة التعليم.

ثانياً: النظام الصفّي في رياض الأطفال:

ينطوي النظام الصفّي في رياض الأطفال على جميع ما يجب على المعلمة عمله لتحقيق مشاركة الأطفال في الأنشطة الصفية ولتأسيس جو عمل منتج وممتع وسار، والنظام الصفّي لا يعني إلزام الطفل وإنما يعني تعليمه والأخذ بيده على استنفاد طاقاته بطريقة موجهة تحقق له المتعة وتبرز إمكانياته (الناشف، ٢٠٠١).

الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها

الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال بينما الأداء منخفض (محمد، ٢٠٠١). ويشير الصرايرة (٢٠١١) إلى أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكات الإدارية المعبرة عند قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل، بينما عرف رشاد وشيرين وراب وأنعم وحفيظة وسمية (Rashid, Shireen, Rab, Anam, Hafiza & Somia, 2013) الأداء الوظيفي " بأنه الطريقة التي تتجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي، والأداء هو الفن في إنجاز المهام الموكلة إليه"، كما يُعرف الشريف (٢٠١٣) الأداء الوظيفي بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحه، ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى".

عناصر الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف إلى عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من الإسهامات لدعم، وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، والأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها (السكران، ٢٠٠٤؛ عكاشة، ٢٠٠٨؛ درة والصباغ، ٢٠٠٨):

١. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمهام أو الأدوار التي تتطلبها الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

٥. **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية.

تحسين الأداء الوظيفي:

لا يتحقق تحسين الأداء الوظيفي إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية (العجلة، ٢٠٠٩).

وقد عرف صيام (٢٠١٠) تحسين الأداء الوظيفي بأنه: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: (الجودة، الإنتاجية،

التكنولوجية، والتكلفة)، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق عليه إدارة التحسين الشامل".

مداخل تحسين الأداء الوظيفي

ويحدد الفايدي (٢٠٠٨) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين أداء الموظف: يعد تحسين أداء الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشكلات الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف.
- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.
- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: يوفر للتغيير في مهام الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على المهام غير المناسبة أو غير الضرورية.

المدخل الثالث: تحسين بيئة العمل (الموقف): يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير، الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية.

العوامل التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي والمتمثلة في

الخطوات الآتية:

١. تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف، وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشكلات في أداء العمل والمنافسة (عايش، ٢٠٠٨).

٢. تحديد الأسباب الرئيسة لمشكلات الأداء: وهنا يتم تحديد أسباب الانحراف في الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالبحث عن أصل المشكلة حتى تضمن نتائج أفضل، وهذا يمثل أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية (البليسي، ٢٠١٢).

٣. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: هو طريقة منتظمة ومتكاملة بالاستجابة لمشكلات الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، أيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة (عايش، ٢٠٠٨).

٤. التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة، ومحاولة تخلييل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة (عباس، ٢٠٠٦).

٥. الاتصالات المباشرة: وهي الاتصالات التي تتم بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء الوظيفي، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه (البليسي، ٢٠١٢).

٦. المراجعة والمتابعة: إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة وتحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها (العجلة، ٢٠٠٩).

دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي

للمديرة دور محوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، وقد حدد المحاسنة (٢٠١٣) النقاط الرئيسية لدور المديرة في تحسين أداء العاملين على النحو الآتي:

١. تشجع المديرة العاملين على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
 ٢. يكون دور المديرة المساعدة على التعلم والتفاهم عند ارتكاب أي خطأ من العاملين.
 ٣. تقوم المديرة بالتوبيخ للعاملين لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
 ٤. تقوم المديرة بتفويض السلطة إلى العاملين ليزيد وينمي من مهاراتهم.
 ٥. تنبه المديرة العاملين في الروضة إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.
- وتشير شاهين (٢٠١٣) إلى أن إكساب العاملين في رياض الأطفال المعارف والمهارات اللازمة للقيام بأدوارهم في الروضة، ومنهم المعلمات على وجه الخصوص، يعتبر ضرورة ملحة لتحسين أدائهم وتطوير عملهم، وزيادة قدرتهم على التفكير المبدع والخلق، بما يمكنهم من التكيف مع عملهم من ناحية، والتعامل مع ما يواجههم من مشكلات وتحديات من ناحية أخرى، إضافة إلى تحقيق التكامل في الأدوار والمسؤوليات لتحسين نوعية العمل ضمن بيئة تشاركية، وانعكاس ذلك على زيادة الأثر الإيجابي على الأطفال المتمثل في تكيفهم في بيئة الروضة والبيئة المحيطة بها.

تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة رياض الأطفال وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسئولياتهم والنهوض بأعبائهم، وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة، لا بد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير، ومستويات للأداء وتطور أساليب التقييم (القحطاني، ٢٠٠٨).

وفي هذا الصدد يشير شاويش (٢٠٠٧) "بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي " الحصول على حقائق او بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية والعلمية، للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل ".

أهداف تقييم الأداء :

وقد ذكر درة وصباغ (٢٠٠٨) أن تقييم الأداء الفعال يحقق أهداف في المنظمة ولعل من أبرزها ما يلي :

١. يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.

٢. يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى أسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي.

٤. يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها .

٥. يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى.

٦. يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

محددات الأداء الوظيفي

تشير زويش (٢٠١٣) إلى محددات الأداء الوظيفي أنه يتطلب تحديد مستوى الأداء، الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي :

١. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
٢. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: هو تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ومما لا شك فيه أن مديرة الروضة يقع على عاتقها العبء الأكبر لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، بوصفها القائدة التربوية التي يجب أن تسعى للوصول إلى تهيئة جو تربوي مناسب داخل الروضة؛ لتشعر المعلمات في ظله بالطمأنينة والارتياح، ويولد في نفوسهم الدافعية للإنجاز. والسبيل الأمثل لذلك هو أن تستخدم المديرة كل ما أوتيت من حنكة قيادية، كي تنقل المعلمات إلى الشعور بأهمية تعليماتها، ومدى ما لها من إيجابية في تحسين وتطوير العمل، وأن يولد في نفوس كل المعلمات الإحساس بأنهن مساهمات في السعي الجاد، من أجل تحقيق طموحات روضة

الأطفال وتطلعاتها، وبالتالي فإن كلا منهم لن يدخر جهداً لكي تتحقق هذه الطموحات، ويصبح هناك التزام جماعي بذلك.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحسين الأداء الوظيفي بصورة مباشرة وغير مباشرة، وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى عربية وأجنبية، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كآتي:

الدراسات العربية:

قامت الكثيري (٢٠٠٨) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلمة رياض أطفال، و(٥٠) مديرة مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يرى معظم أفراد الدراسة من معلمات ومديرات مدارس رياض الأطفال أن مديرة المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في تنمية جميع مهارات إدارة الصف، كذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة في مرئياتهن حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، وذلك باختلاف الوظيفة، والمؤهل، والخبرة.

واجري نيهان (٢٠٠٩) دراسة هدفت التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات من وجهة نظرهن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على معلمات رياض الأطفال في محافظات غزة والبالغ عددهن (٣٢٨) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في

تقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديريات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أدائهن في الدرجة الكلية للاستبيان لمتغير التخصص لصالح معلمات التخصص (العلوم الإنسانية)، ومتغير المؤهل لصالح معلمات الدبلوم، ومتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأقل.

وقام احميدة وجميعان والخالدة (٢٠١١) بدراسة هدفت التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٣) معلمة، وتم بناء استبانة تكونت من (٣٦) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت متدنية على معظم المجالات، وعلى المجالات مجتمعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رأي المعلمات في دور المشرف التربوي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والموقع.

وقامت المواضييه (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال لدى مديريات رياض الأطفال والتعرف إلى مستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة الكرك حيث بلغ عدد معلمات رياض الأطفال (١١٨) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، كان بدرجة متوسطة، ووجود أثر بدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا.

وهدف دراسة امبيض (٢٠١٤) التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وأثر متغيرات (الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للمعلم على اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، و تكونت عينة الدراسة من (٧٢٧) معلمًا ومعلمة و(٣٩) مديرًا ومديرة، تم بناء استبانة مكونة من (٤٣) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها وجود آراء متوسطة تميل إلى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وبأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات، وأن مجال التخطيط حصل على أدنى المتوسطات الحسابية لكل من المديرين والمعلمين، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية، وللمعلمين أصحاب الخبرة من (٦-١٠) سنوات.

الدراسات الأجنبية:

أجرى أوشي وفبريسما وكريستيانا (Uche, Fibresima & Christiana, 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلمًا من (١٠) مدارس ثانوية في نيجيريا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين الوظيفي، وأن الحوافز والمكافآت من المديرين تسهم في تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي، ويوجد علاقة إيجابية بين مستوى التدريب الذي يتلقاه المعلمين وأدائهم الوظيفي.

وهدفتم دراسة أحمد وحسين وسارفرز وقمر (Ahmed, Hussain, Sarfraz, & Qamar, 2012) إلى تحسين الأداء المهني للمعلمين عن طريق قياس العوامل المؤثرة على أداء المعلمين الوظيفي في التعليم بمقاطعة خيبر بإقليم باختون خوا في الباكستان، واستخدم المنهج الوصفي

التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً و(١٠٠) معلماً، (٢٥٠) طالبا من المدارس الثانوية، تم استخدام ثلاث استبانات بشكل منفصل لمديري المدارس والمعلمين والطلاب، وأظهرت النتائج أن عامل التمكن والإتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة على أداء المعلمين من وجهة نظر كل من مديري المدارس والمعلمين أنفسهم والطلاب، وعامل موقف المعلم تجاه الطلاب كان في أدنى مستوى من بين العوامل الأربعة المؤثرة على أداء المعلمين.

وأجرى سينا وتشنغ (Chen & Cheng, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى اثر استخدام مديرات رياض الأطفال المشاعر والأسباب في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥٨) معلمة من رياض الأطفال الحكومية والخاصة في الصين، وذلك باستخدام النمذجة الهيكلية المعادلة (SEM) والبرمجيات (LISREL)، وأظهرت النتائج أن اعتقاد معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بأن السلوك الكاريزمية للمديرات أفضل وجه لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، وعلاوة على ذلك، فإن ممارسة المديرات للتعاطف يحسن الأداء الوظيفي للمعلمات في رياض الأطفال الخاصة، في حين لم يكن هناك تأثير كبير على المعلمات في رياض الأطفال الحكومية، واستخدام المديرات لأسلوب الثواب والعقاب كان له تأثير سلبي طفيف على الأداء الوظيفي للمعلمات في رياض الأطفال الحكومية.

وهدف دراسة رشاد وشيرين وراب وأنعم وحفيظة وسمية (Rashid, Shireen, Rab, Anam, 2013) إلى معرفة تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم في باكستان، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٠) معلماً ومعلمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدليل الأخلاقي له علاقة إيجابية على أداء الموظفين، والقيم الأخلاقية لها علاقة إيجابية على أداء الموظفين أيضاً.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

ويلاحظ مما سبق عرضه من الدراسات السابقة أن معظمها قد يتفق في تناول تحسين الأداء الوظيفي وذلك ضمن بيئات مختلفة كدراسة نبهان (٢٠٠٩)، ودراسة امبيض (٢٠١٤) في فلسطين، ودراسة احميدة وجميعان والخالدة (٢٠١١)، ودراسة المواضيه (٢٠١٤) في الأردن، ودراسة أوشي وفبريسما وكريستيانا (Uche, Fiberesima & Christiana, 2011) في نيجيريا، ودراسة أحمد وحسين وسارفرز وقمر (Ahmed, Hussain, Sarfraz, & Qamar, 2012)، ودراسة رشاد وشيرين وراب وأنعم وحفيظة وسمية (Rashid, Shireen, Rab, Anam, Hafiza & Somia, 2013) في باكستان، ودراسة سينا وتشنغ (Chen & Cheng, 2012) في الصين، وأما هذه الدراسة فإنها تختلف عن الدراسات آنفة الذكر من حيث مكانها، إذ تم تطبيقها في الكويت.

واغلب الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كدراسة الكثيري (٢٠٠٨)، ودراسة نبهان (٢٠٠٩)، ودراسة احميدة وجميعان والخالدة (٢٠١١)، ودراسة أحمد وحسين وسارفرز وقمر (Ahmed, Hussain, Sarfraz, & Qamar, 2012)، ودراسة امبيض (٢٠١٤).

وتباينت الدراسات السابقة في طبيعة عينتها، فتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بالفئة المستجيبة لمعلمات رياض الأطفال كدراسة الكثيري (٢٠٠٨)، ودراسة نبهان (٢٠٠٩)، ودراسة احميدة وجميعان والخالدة (٢٠١١)، ودراسة سينا وتشنغ (Chen & Cheng, 2012)، ودراسة المواضيه (٢٠١٤)، في حين اختلفت مع دراسات أخرى فكانت الفئات المستجيبة من المعلمين في المدارس الحكومية كدراسة أوشي وفبريسما وكريستيانا (Uche, Fiberesima & Christiana, 2011)، ودراسة رشاد وشيرين وراب وأنعم وحفيظة وسمية (Rashid, Shireen, Rab, Anam, Hafiza & Somia, 2013)، والبعض الآخر للفئات المستجيبة من معلمي ومديري مدارس

معاً كدراسة الكثيري (٢٠٠٨)، ودراسة أحمد وحسين وسارفراز وقمر (Ahmed, Hussain, Sarfraz, 2012 & Qamar)، ودراسة امبيض (٢٠١٤).

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة - التي تناولت دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وطريقة إعدادها وتطويرها وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي المسحي حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي ميدانياً ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية، والبالغ عددهن (١٤١٧) معلمة يعملن في (٤٠) روضة أطفال حكومية (إحصائية المنطقة التعليمية في محافظة الفروانية).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٤٩٦) معلمة وذلك بنسبة (٣٥%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٦/٢٠١٧. ويبين الجدول (١) أفراد العينة تبعاً إلى متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات)

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	323	65.1 %
	دراسات عليا	173	34.9 %
التخصص	رياض أطفال	314	63.3 %
	تخصصات أخرى	182	36.7 %
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	220	44.4 %
	٣-٦ سنوات	152	30.6 %
	أكثر من ٦ سنوات	124	25.0 %

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
عدد الدورات	١-٣ دورات	301	60.7 %
	أكثر من ٣ دورات	195	39.3 %
المجموع الكلي		496	١٠٠ %

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة بهذه الدراسة حيث تم تطويرها بعد الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة وأدواتها ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل: دراسة الكثيري (٢٠٠٨)، ودراسة نبهان (٢٠٠٩)، ودراسة احميدة وجميعان والخالدة (٢٠١١)، ودراسة امبيض (٢٠١٤)، ودراسة صالحة (٢٠١٥)، وفي ضوء ذلك تم تصميم استبانة بصورتها الأولية (ملحق (١) مكونة من (٣٥) فقرة موزعه على خمسة مجالات هي (التخطيط، إدارة الصف، التقويم، العلاقات الإنسانية، التطوير والإبداع).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها بشكلها الأولي على (١١) محكماً من المتخصصين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية والكويتية وبعض المشرفين التربويين لرياض الأطفال في وزارة التربية والتعليم الكويتية ملحق (٢)، وذلك للحكم على مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى صلاحية الفقرة للقياس، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية، وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد أخذت الباحثة بالآراء والملاحظات والاقتراحات للمحكمين، وتم تعديل تسع فقرات هي (١، ٤، ٥، ٧، ٨، ١٠، ١١، ٣٤، ٣٥) بناءً على إجماع المحكمين، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية (٣٥) فقرة كما موضحة في الملحق (٣).

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج الثبات، والجدول (٢) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات الأداة.

الجدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
التخطيط	٧	٠.٨٣
إدارة الصف	٨	٠.٨٨
التقويم	٧	٠.٨١
العلاقات الإنسانية	٧	٠.٨٤
التطوير والإبداع	٦	٠.٨٠

ويتبين من الجدول (٢) أن جميع معاملات الثبات مقبولة لغايات إجراء الدراسة.
متغيرات الدراسة:
أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

١. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
٢. التخصص: وله مستويان: (رياض أطفال، تخصصات أخرى).
٣. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من ٣ سنوات، ٣-٦ سنوات، أكثر من ٦ سنوات).
٤. عدد الدورات: وله مستويان: (١-٣ دورات، أكثر من ٣ دورات).

ثانياً: المتغير التابع: دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي، واختبار شيفية.

وقد اعتمدت الباحثة على معيار لتحديد درجة تقدير تحسين الأداء الوظيفي وفق المعادلة

الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل $\frac{3}{1-0} = 3$ $\frac{3}{3} = 1.33$. وبذلك

تصبح الفئات على النحو الآتي: درجة مرتفعة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣.٦٨-٥)، ودرجة متوسطة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٣٤-٣.٦٧)، ودرجة منخفضة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٣٣-١).

إجراءات الدراسة:

تمت إجراءات الدراسة على النحو الآتي:

١- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة برياض الأطفال والأداء الوظيفي ثم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها وتحديد عينة الدراسة.

٢- الحصول على الموافقات الرسمية من جامعة آل البيت ووزارة التربية والتعليم الكويتية لتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.

٣- تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وبعد فترة من الزمن تم استرجاع الاستبانات بعد استجابة أفراد عينة الدراسة عليها.

٤- القيام بتفريغ الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (spss) لمعالجتها إحصائياً، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للوصول نتائج الدراسة وتفسيرها ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد

العينة على أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على:

ما دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة

الفروانية؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حده، ولكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	العلاقات الإنسانية	٣.٦١	٠.٨٠	متوسطة
٢	٥	التطوير والإبداع	٣.٦٠	0.84	متوسطة
٣	٢	إدارة الصف	٣.٥٨	٠.٧٠	متوسطة
٤	٣	التقويم	٣.٤٥	٠.٦٩	متوسطة
٥	١	التخطيط	٣.٤٤	٠.٧٥	متوسطة
الدرجة الكلية			٣.٥٤	٠.٦٧	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن درجة تقدير معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في

تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وجاءت جميع مجالات الأداة بدرجة

متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣.٦١-٣.٤٤)، وأن مجال العلاقات

الإنسانية جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، وبدرجة

متوسطة، وجاء مجال التطوير والإبداع في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، وانحراف

معياري (٠.٨٤)، وبدرجة متوسطة، تلاه بالرتبة الثالثة إدارة الصف بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وبانحراف معياري (٠.٧٠)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التقويم بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وبانحراف معياري (٠.٦٩) وبدرجة متوسطة، واخيراً جاء مجال التخطيط في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وبانحراف معياري (٠.٧٥)، وبدرجة متوسطة.

وللتعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية، ضمن كل مجال من مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: المجال الأول: التخطيط :

للاجابة عن فقرات مجال التخطيط تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والجدول (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	تساعد المديرية المعلمات على اكتساب مهارات التخطيط	٣.٥٤	٠.٨٩	متوسطة
٢	٧	ترشد المديرية المعلمات نحو استخدام الألعاب التربوية في التعليم	٣.٥٢	١.٠٥	متوسطة
٣	٥	ترشد المديرية المعلمات إلى خطوات تنفيذ الخطة	٣.٤٧	٠.٩٣	متوسطة
٤	٣	تبين المديرية للمعلمات كيفية التغلب على المواقف الطارئة	٣.٤٦	٠.٩٩	متوسطة
٥	٢	ترشد المديرية المعلمات إلى كيفية إدارة وقت الحصة	٣.٤٤	٠.٩٨	متوسطة
٦	٤	توجه المديرية المعلمات كيفية التعامل مع الطلبة بطيئي التعلم	٣.٣٤	١.١٦	متوسطة
٧	٦	تشارك المديرية المعلمات في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية	٣.٣١	٠.٩٣	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣.٤٤	٠.٧٥	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن درجة الممارسة الكلية لمجال التخطيط جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٣١ - ٣.٥٤)، وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على " تساعد المديرية المعلمات على اكتساب مهارات التخطيط " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٨٩) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٧) التي تنص على " ترشد المديرية المعلمات نحو استخدام الألعاب التربوية في التعليم " بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤) التي تنص على " توجه المديرية المعلمات كيفية التعامل مع الطلبة بطيئي التعلم " بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.١٦) وبدرجة متوسطة، وفي حين جاءت الفقرة (٦) التي نصها " تشارك المديرية المعلمات في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية " بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: المجال الثاني: إدارة الصف

للإجابة عن فقرات مجال إدارة الصف تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال إدارة الصف مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٢	تحث المديرية المعلمات على توفير البيئة الجمالية للصف	٣.٩٢	٠.٨٧	مرتفعة
٢	١٠	تشجع المديرية المعلمات على التعاون مع الأسرة لحل مشكلات الأطفال	٣.٧٣	٠.٩٤	مرتفعة
٣	٨	تبين المديرية للمعلمات أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف	٣.٥٧	١.٠٣	متوسطة
٤	١٣	تساعد المديرية المعلمات على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال	٣.٥٤	٠.٩٥	متوسطة
٥	١٤	تشجع المديرية المعلمات على استخدام التعزيز للأطفال بشكل متوازن	٣.٥٢	١.٠٢	متوسطة
٦	١٥	تبين المديرية للمعلمات كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها الأطفال	٣.٥١	١.١٠	متوسطة
٧	٩	تبين المديرية للمعلمات كيفية توظيف العناصر التعليمية بشكل فعال	٣.٤٤	١.٠٩	متوسطة
٨	١١	تشجع المديرية المعلمات على استخدام لغة الجسد	٣.٤١	١.٠٥	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣.٥٨	٠.٧٠	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن الممارسة الكلية لمجال إدارة الصف جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط

حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة

باستثناء فقرتان كانتا بدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤١ - ٣.٩٢)،

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢) والتي نصها " تحث المديرية المعلمات على توفير البيئة

الجمالية للصف " بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في

الرتبة الثانية الفقرة (١٠) التي نصها " تشجع المديرية المعلمات على التعاون مع الأسرة لحل

مشكلات الأطفال " بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٩٤) وبدرجة مرتفعة، وجاءت

في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٩) التي نصها " تبين المديرية للمعلمات كيفية توظيف العناصر

التعليمية بشكل فعال " بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٠٩) وبدرجة متوسطة، في

حين جاءت الفقرة (١١) التي نصها " تشجع المديرية المعلمات على استخدام لغة الجسد" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: المجال الثالث: التقويم

للإجابة عن فقرات مجال التقويم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٠	تبين المديرية نقاط القوة والضعف في أداء المعلمات	٣.٧٨	٠.٨٩	مرتفعة
٢	١٧	تعمل المديرية على تحري الموضوعية في تقييم المعلمات	٣.٥٠	٠.٩٢	متوسطة
٣	٢٢	تشارك المديرية المعلمات في وضع معايير لتقييم الأطفال	٣.٤٣	١.١١	متوسطة
٤	١٨	تشجع المديرية المعلمات على ممارسة التقييم الذاتي لأدائهن بموضوعية	٣.٤٠	٠.٩٥	متوسطة
٥	١٩	تساعد المديرية المعلمات على إدراك قدراتهن ومهاراتهن	٣.٣٧	١.٠١	متوسطة
٦	١٦	تساعد المديرية المعلمات في بناء أدوات التقويم وتحسينها	٣.٣٥	٠.٩٣	متوسطة
٧	٢١	تسجل المديرية الحاجات التدريبية للمعلمات	٣.٣٢	٠.٩٨	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣.٤٥	٠.٦٩	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن الممارسة الكلية لمجال التقويم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي

(٣.٤٥) وبانحراف معياري (٠.٦٩)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة باستثناء

فقرة واحدة كانت بدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٣٢ - ٣.٧٨)، فقد

جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٠) والتي تنص على " تبين المديرية نقاط القوة والضعف في أداء

المعلمات " بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٩) وبدرجة مرتفعة، و جاءت في

الرتبة الثانية الفقرة (١٧) التي تنص على " تعمل المديرية على تحري الموضوعية في تقييم

المعلمات " بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبدرجة متوسطة، وجاءت في

الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٦) التي تنص على " تساعد المديرية المعلمات في بناء أدوات التقويم

وتحسينها " بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (٢١) التي نصها " تسجل المديرية الحاجات التدريبية للمعلمات " بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

للإجابة عن فقرات مجال العلاقات الإنسانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٦	تحرص المديرية على العمل بروح الفريق الواحد بالروضة	٣.٩١	٠.٩٨	مرتفعة
٢	٢٤	تنمي المديرية العلاقة بين المعلمات وأطفال الروضة	٣.٧٨	١.٠٧	مرتفعة
٣	٢٩	تسمح المديرية للمعلمات بالالتقاء بها في أي وقت	٣.٦٨	١.٠٨	مرتفعة
٤	٢٥	تحرص المديرية على تسوية الخلافات التي تنشأ بين المعلمات بطريقة ودية	٣.٥٨	١.١١	متوسطة
٥	٢٨	تتعامل المديرية بشفافية مع جميع العاملين بالروضة	٣.٤٦	١.٠٩	متوسطة
٦	٢٣	تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في مناسباتهن الاجتماعية	٣.٤٤	١.١٢	متوسطة
٧	٢٧	تسعى المديرية لمعرفة حاجات المعلمات في الروضة	٣.٤١	١.١٧	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣.٦١	٠.٨٠	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن الممارسة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (٠.٨٠)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤١ - ٣.٩١)، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٦) والتي تنص على " تحرص المديرية على العمل بروح الفريق الواحد بالروضة " بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢٤) التي تنص على " تنمي المديرية العلاقة بين المعلمات وأطفال الروضة " بمتوسط حسابي (٣.٧٨)

وانحراف معياري (١.٠٧) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٣) التي تنص على " تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في مناسباتهم الاجتماعية " بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.١٢) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (٢٧) التي نصها " تسعى المديرية لمعرفة حاجات المعلمات في الروضة " بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.١٧) وبدرجة متوسطة.

خامساً: المجال الخامس: التطوير والإبداع

للإجابة عن فقرات مجال التطوير والإبداع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التطوير والإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣١	توفر المديرية للمعلمات جو من الأمن والاستقرار للإسهام في إبداعهن	٣.٧٧	١.٠٣	مرتفعة
٢	٣٥	تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة	٣.٦٩	١.٠٧	مرتفعة
٣	٣٢	تشيد المديرية بمواهب وكفايات المعلمات	٣.٦٨	١.٠٣	مرتفعة
٤	٣٣	تشجع المديرية المعلمات على التميز بالأداء	٣.٦٦	١.٠٩	متوسطة
٥	٣٤	تنمي المديرية لدى المعلمات الإبداع	٣.٤٤	١.٠١	متوسطة
٦	٣٠	تمنح المديرية الحوافز للمعلمات بعدالة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن	٣.٣٦	١.٠٩	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣.٦٠	0.84	متوسطة

يبين الجدول (٨) أن الممارسة الكلية لمجال التطوير والإبداع جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٧٧ - ٣.٣٦)، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣١) والتي تنص على " توفر المديرية للمعلمات جو من الأمن والاستقرار للإسهام في

إبداعهن " بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٠٣) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣٥) التي نصها " تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأبي إبداع داخل الروضة" بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (١.٠٧) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٤) التي نصها " تنمي المديرية لدى المعلمات الإبداع " بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٠١) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (٣٠) التي نصها " تمنح المديرية الحوافز للمعلمات بعدالة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٩) وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، عدد الدورات، والجداول ذوات الأرقام (٩،١٠) تبين ذلك

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات

المتغير	الفئات		التخطيط	إدارة الصف	التقويم	العلاقات الإنسانية	التطوير والإبداع	الكلبي
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.44	3.63	3.45	3.60	3.62	3.55
		ع	0.783	0.717	0.703	0.798	0.895	0.693
	دراسات عليا	س	3.44	3.49	3.44	3.63	3.56	3.51
		ع	0.703	0.631	0.687	0.828	0.735	0.626
التخصص	رياض أطفال	س	3.32	3.46	3.33	3.51	3.48	3.42
		ع	0.760	0.693	0.669	0.841	0.856	0.673
	تخصصات أخرى	س	3.65	3.79	3.65	3.77	3.80	3.73
		ع	0.701	0.637	0.697	0.720	0.774	0.619
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	س	3.43	3.62	3.48	3.64	3.57	3.54
		ع	0.725	0.682	0.707	0.822	0.843	0.660
	٣ - ٦ سنوات	س	3.40	3.51	3.36	3.49	3.53	3.46
		ع	0.771	0.684	0.680	0.856	0.875	0.682
	أكثر من ٦ سنوات	س	3.52	3.59	3.50	3.71	3.72	3.62
		ع	0.789	0.713	0.694	0.702	0.784	0.670
عدد الدورات	١-٣ دورات	س	3.48	3.59	3.43	3.58	3.59	3.53
		ع	0.736	0.682	0.681	0.818	0.837	0.654
	أكثر من ٣ دورات	س	3.39	3.56	3.47	3.65	3.61	3.54
		ع	0.782	0.704	0.722	0.792	0.848	0.697

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً للمؤهل العلمي إذ حصل أصحاب فئة (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) من أصحاب (فئة دراسات عليا) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١)، ومتغير التخصص حصل أصحاب فئة (تخصصات أخرى) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٣) من أصحاب (رياض أطفال) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢)، ومتغير الخبرة إذ حصل أصحاب فئة (أكثر من ٦ سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٢)، وجاء أصحاب فئة (أقل من ٣ سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤)، وأخيراً جاء أصحاب فئة (٣ - ٦ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦)، ومتغير عدد الدورات حصل أصحاب فئة (أكثر من ٣ دورات) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (٣.٥٣) من أصحاب (١-٣ دورات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢)، ولتحديد فيما كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ تم استخدام تحليل التباين الرباعي، والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (١٠)

تحليل التباين الرباعي لأثر المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات على مجالات دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.99	0.00	0.000	1	0.000	التخطيط	المؤهل العلمي هوتلنج=٠.٠٣٥ ح=٠.٠٠٧
0.86	0.03	0.014	1	0.014	إدارة الصف	
0.06	3.54	1.576	١	1.576	التقويم	
0.32	0.97	0.672	1	0.672	العلاقات الإنسانية	
0.88	0.02	0.015	1	0.015	التطوير والإبداع	
0.57	0.32	0.136	1	0.136	الدرجة الكلية	
*0.00	11.24	6.057	1	6.057	التخطيط	التخصص هوتلنج=٠.٠٤٣ ح=٠.٠٠١
*0.00	13.21	6.066	1	6.066	إدارة الصف	
*0.00	15.70	6.983	١	6.983	التقويم	
*0.00	10.51	7.255	1	7.255	العلاقات الإنسانية	
*0.04	4.21	2.693	١	2.693	التطوير والإبداع	
*0.00	13.30	5.665	1	5.665	الدرجة الكلية	
0.70	0.35	0.190	٢	0.381	التخطيط	سنوات الخبرة ويلكس=٠.٠٩٥٥ ح=٠.٠١٧
0.12	2.17	0.994	٢	1.989	إدارة الصف	
0.06	2.88	1.280	٢	2.561	التقويم	
0.43	0.84	0.578	٢	1.157	العلاقات الإنسانية	
0.12	2.27	1.451	٢	2.901	التطوير والإبداع	
0.22	1.50	0.640	٢	1.279	الدرجة الكلية	
0.75	0.10	0.055	1	0.055	التخطيط	عدد الدورات هوتلنج=٠.٠١٤ ح=٠.٢٥٨
0.18	1.83	0.839	١	0.839	إدارة الصف	
0.99	0.01	0.006	1	0.006	التقويم	
0.58	0.30	0.209	١	0.209	العلاقات الإنسانية	
0.52	0.43	0.272	1	0.272	التطوير والإبداع	
0.60	0.28	0.121	١	0.121	الدرجة الكلية	
		0.539	472	254.344	التخطيط	الخطأ
		0.459	472	216.795	إدارة الصف	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
		0.445	472	209.942	التقويم	
		0.690	472	325.666	العلاقات الإنسانية	
		0.641	472	302.319	التطوير والإبداع	
		0.426	472	201.115	الدرجة الكلية	
			496	6159.408	التخطيط	الدرجة الكلية
			496	6127.204	إدارة الصف	
			496	6599.063	التقويم	
			496	6763.194	العلاقات الإنسانية	
			496	6779.061	التطوير والإبداع	
			496	6418.793	الدرجة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.005$)

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.005$) لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية حسب متغير التخصص استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١٣.٢٩٦)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) للدرجة الكلية ولجميع المجالات، ولصالح أصحاب فئة (تخصصات أخرى). بينما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.005$) لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت الدرجة الكلية على التوالي (٠.٣١٩، ١.٥٠١، ٠.٢٨٣)، وبمستوى دلالة على التوالي (٠.٥٧٣، ٠.٢٢٤، ٠.٥٩٥)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات حيث كان مستوى الدلالة أعلى من (٠.٠٠٥).

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل

أسئلتها، وأهم التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة

الفروانية ؟

أظهرت النتائج أن درجة تقدير معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية جاءت متوسطة، وجاءت جميع مجالات الأداة بدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى وجود المركزية في إدارة رياض الأطفال في جميع الأعمال الإدارية التي تمارسها المديرات مما يؤدي إلى ضعف الإحاطة بكافة الأعمال والأنظمة، وقلة توفر المعلومات اللازمة للقيام بأعمالهن بالشكل الصحيح وضعف تبصير المديرات بأهمية دورهن في تطوير نمو المعلمات المهني، بالإضافة إلى أن بعض المديرات لا يحملن مؤهلات علمية في تربية الطفولة المبكرة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نبهان (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن درجة تقدير

معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة احميدة و جميعان والخواندة (٢٠١١) التي أظهرت أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال جاءت بدرجة متدنية على معظم المجالات، وعلى المجالات مجتمعة.

أما فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد تم مناقشة النتائج لكل مجال على حدا كما يلي:

أولاً: المجال الأول: التخطيط

أشارت النتائج إلى أن مجال التخطيط جاء بالرتبة الأخيرة بين المجالات وبدرجة متوسطة. ربما يعزى ذلك إلى أن التخطيط للمواقف التعليمية قد حدث عليه تغيرات عديدة في وزارة التربية والتعليم نتيجة توجه نحو اقتصاد المعرفة، وضعف اطلاع بعض مديرات رياض الأطفال على هذه التغيرات ومتابعة الأدلة التربوية التي تصدر بهذا الخصوص، بالرغم من اشتراك المديرية ومعلمات الرياض في وضع أطر الخطط التطويرية للروضة. وقد جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على "تساعد المديرية المعلمات على اكتساب مهارات التخطيط" بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى متابعة المديرية بشكل يومي لدفتر تحضير الدروس للمعلمات، ومعالجة نقاط الضعف عند المعلمات في التخطيط وتعزيز التخطيط الجيد لديهن. وفي حين جاءت الفقرة (٦) التي نصها "تشارك المديرية المعلمات في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مهمة تحديد الأنشطة التعليمية من مهام معلمات رياض الأطفال والتي هي أكثر احتكاك مع الأطفال من مديرة الروضة، بالإضافة إلى أن هذه اختيار الأنشطة يحتاج إلى وعي دقيق بالمرحلة الإنمائية للطفل، ومناسبة هذه الأنشطة للعملية التعليمية في المواقف الصفية.

ثانياً: المجال الثاني: إدارة الصف

أشارت النتائج إلى أن مجال إدارة الصف حصل على الرتبة الثالثة بين المجالات وبدرجة متوسطة، ربما يعزى ذلك إلى قيام المديرية بإمداد المعلمة بالنشرات الإشرافية المساعدة حول إدارة الصف في مرحلة رياض الأطفال بشكل نظري دون تفعيل الجانب التطبيقي العملي والمواقف المتصلة بالإدارة الصفية، وضعف تشجيع المديرية على برنامج للزيارات التبادلية بين المعلمات لإكسابهن مهارات إدارة الأركان التعليمية.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢) والتي نصها " تحث المديرية المعلمات على توفير البيئة الجمالية للصف " وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة رياض الأطفال التي تركز على البيئة الجمالية من رسومات معبره، بالإضافة إلى أن المعلمات أكثر اطلاع على صلاحية الغرف الصفية وتنظيم البيئة الصفية الجاذبة للأطفال. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكثيري (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن مديرية المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في تنمية جميع مهارات إدارة الصف.

وقد جاءت الفقرة (١١) التي نصها " تشجع المديرية المعلمات على استخدام لغة الجسد " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى زيادة حرص المديرية على الجانب الإداري وإهمال الجانب الفني، وضعف إلمام المديرية باستخدام لغة الجسد أدى إلى ضعف القدرات المهارية للمعلمات في تسخير لغة الجسد كأداة ووسيلة تعليمية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية في المواقف الصفية.

ثالثاً: المجال الثالث: التقويم

أشارت النتائج أن مجال التقويم جاء في الرتبة الرابعة بين المجالات وبدرجة متوسطة، ربما يعزى ذلك إلى أن مهارة المديرية في هذا الجانب ضعيفة نظراً لقلّة عدد الملتحقين من المديرات بدورات تدريبية في القياس والتقويم، وضعف إمداد المديرية المعلمات بأدوات التقويم الذاتي من اختبارات الكفاءة واستمارة الملاحظة وتدريبهن علي استخدامها. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٠) والتي تنص على " تبين المديرية نقاط القوة والضعف في أداء المعلمات " وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات الرياض بحسب التوجهات الحديثة في تقويم أداء المعلمات والتقارير السنوي مطالبات بشكل شهري بمراجعة سجل الأداء مع المعلمة لمعرفة ما تم إنجازه وكشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها، وتعزيز نقاط القوة لديهن. في حين جاءت الفقرة

(٢١) التي نصها " تسجل المديرية الحاجات التدريبية للمعلمات " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف متابعة المديرية اليومية وحضور حصص صفية لدى المعلمات والاطلاع على السجلات، وضعف المام المديرية بتقييم كفايات المعلمات يؤثر ذلك على حصر الحاجات التدريبية للمعلمات.

رابعاً : المجال الرابع (العلاقات الإنسانية)

أشارت النتائج أن مجال العلاقات الإنسانية جاء في الرتبة الأولى بين المجالات وبدرجة متوسطة، ربما يعزى ذلك إلى أن مديرات رياض الأطفال تحرص على التعامل مع المعلمات بطريقة ودية قائمة على التفاهم المشترك لتطوير العملية التعليمية، من خلال شعور المعلمات بمكانتهن الاجتماعية والتربوية بالروضة، ومساعدة المعلمات الجدد لفهم العمل التربوي، وتعمل المديرات على رفع الروح المعنوية وتشعرهن بالأمن الوظيفي، بالإضافة إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال تفوض جزء من صلاحياتها للمعلمات للمشاركة في تحمل المسؤولية الإدارية وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة العلاقات الإنسانية بينهن، بالإضافة إلى أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين فقط، وإنما تفهم عميق لقدرة المعلمات وطاقاتهن ودوافعهن وحاجاتهن، واستخدام كل هذه العوامل في الحفز على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف، وإطلاق الطاقات في الحقل التعليمي.

وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٦) والتي تنص على " تحرص المديرية على العمل بروح الفريق الواحد بالروضة " وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن متطلبات القيادة التعليمية الحديثة تتطلب من المديرية مشاركة المعلمات بكتابة رؤية ورسالة الروضة، وتقديم العلاج للمشكلات التي تتكون في أثناء العمل وهذا ينعكس إيجابياً على السير قدماً في العمل في الروضة. وقد جاءت الفقرة (٢٧) التي نصها " تسعى المديرية لمعرفة حاجات المعلمات في الروضة

" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات المتخصصة لمديرات رياض الأطفال، والتي تتعلق بعملهم القيادي لا تركز على العلاقات الإنسانية بشكل كافي، وانشغال المديرية بالرد على الكتب الرسمية (الروتين الرسمي) تحد من استمرارية التواصل للتعرف على حاجات المعلمات.

خامساً : المجال الخامس: التطوير والإبداع

أشارت النتائج أن مجال التطوير والإبداع جاء في الرتبة الثانية بين المجالات وبدرجة متوسطة، ربما يعزى ذلك إلى توجه وزارة التربية والتعليم الكويتية إلى التطوير في المجالات كافة ومنها الإدارات في رياض الأطفال التي تحثها على التميز وتشجيع الإبداع لدى المعلمات والتطوير في أساليبهم، وإضافة أساليب جديدة في العمل.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣١) والتي تنص على " توفر المديرية للمعلمات جو من الأمن والاستقرار للإسهام في إبداعهن " وبدرجة مرتفعة، ربما يعود ذلك إلى التطوير والإبداع من سمات المديرية الناجحة التي تقدر جهود المعلمات تحفزهن على العمل الجاد وتشيد بمواهبهن.

في حين جاءت الفقرة (٣٠) التي نصها " تمنح المديرية الحوافز للمعلمات بعدالة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وهذه نتيجة غير متوقعة ربما يعود ذلك إلى أن الأنماط الإدارية السائدة في بعض رياض الأطفال هي ضعف الرغبة في المشاركة الجماعية والرغبة في السيطرة وندرة الرغبة في تفويض الصلاحيات مما يؤثر على الجانب الفني للمديرات داخل رياض الأطفال فتقل الأنشطة واستحداث البرامج من أجل الجوانب الإدارية التي تشل الإبداع والابتكار وانعدام الرغبة في إطلاق إمكانات معلمات وأطفال الرياض من خلال ضعف تقديم المديرية الحوافز للمعلمات المبدعات .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات ؟ تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

١. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، للدرجة الكلية ولجميع المجالات. وقد يعود ذلك إلى إدراك المعلمات لدور المديرية في تحسين الأداء الوظيفي هو شعور يتولد لديهن جميعاً، بغض النظر عن مؤهلاتهن، حيث أنه إذا ما تعاملت المديرية مع المعلمات باحترام وتقدير متبادلين، وعملت على حل مشكلاتهن، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين بعضهن البعض، واهتمت بتطوير أدائهن، فإن ذلك سيشعر المعلمات بالارتياح، ويعزز ثقتهن بأنفسهن، بالإضافة إلى برامج إعداد معلمات رياض الأطفال في معظم الجامعات متشابهة حيث لا تعرض المعلمات إلى الاتجاهات والأساليب الحديثة في التنمية المهنية، الأمر الذي يجعل حاجاتهن الوظيفية في هذا الجانب متشابهة. كما أن المؤهل العلمي ليس ضرورياً من وجهة نظر المعلمات؛ لأن المعلمات يخضعن لدورات في مجال الطفولة، تكسب المعلمة المفاهيم والمعارف العلمية المختلفة، وتزودها بالخبرات والمهارات العلمية نظراً لطبيعة ونوعية الإعداد العلمي والمهني الذي تتلقاه المعلمة في هذه الدورات، بالإضافة إلى أن المعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهن يقضين نفس المدة الزمنية بالروضة بشكل يومي، ويتابعن ويلاحظن دور مديرة الروضة في تحسين الأداء الوظيفي على مدار اليوم، فهن يعملن معاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكثيري (٢٠٠٨) التي أشارت إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة في مرئياتهن حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، وذلك باختلاف المؤهل، ودراسة احميدة و جميعان والخالدة (٢٠١١) التي أظهرت أن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رأي المعلمات في دور المشرف التربوي تعزى للمؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نبهان (٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أدائهن في الدرجة الكلية للاستبيان لمتغير المؤهل لصالح معلمات الدبلوم، ودراسة امبيض (٢٠١٤) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية.

٢. متغير الخبرة: تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية ولجميع المجالات. ويعود السبب إلى أن المعلمات باختلاف سنوات خبراتهن التعليمية يحتجن إلى مديرات رياض الأطفال لتبصيرهن بالممارسات التعليمية المستجدة في تحسين الأداء الوظيفي، كذلك يرجع السبب إلى أنهن أكثر التزاماً وانضباطاً، ولديهن دافعية ونشاط بصرف النظر عن الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكثيري (٢٠٠٨)، ودراسة احميدة وجميعان والخالدة (٢٠١١) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نبهان (٢٠٠٩)، ودراسة امبيض (٢٠١٤) اللتين أشارتا إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٣. متغير عدد الدورات: تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً لمتغير عدد الدورات للدرجة الكلية ولجميع المجالات. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمات أصحاب الدورات الأكثر فإنهن و مع مرور الوقت يقل مستواهن الفني مع ازدياد الدورات والروتين وعدم وجود حوافز للعمل المبدع داخل الرياض مما يقلل من فاعلية المديرات و فتور درجة تعاون وتقبل المعلمات للإشراف والتوجيه لهن، وتصبح النظرة مشتركة مع المعلمات أصحاب الدورات الأقل .

٤. متغير التخصص: تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية حسب متغير التخصص للدرجة الكلية ولجميع المجالات، ولصالح أصحاب فئة (تخصصات أخرى). وقد يُعزى ذلك إلى مشاركة أصحاب فئة (تخصصات أخرى) واللواتي غالباً ما يكون التخصص معلم صف في البرامج التدريبية في هذه المرحلة أو في مجال التخصص، إضافة إلى أن متابعة إدارة الروضة للخطط ودفاتر تحضير الدروس اليومية للمعلمات من هذه الفئة بشكل منتظم أكثر من معلمات تخصص رياض الأطفال. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نبهان (٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين أدائهن في الدرجة الكلية للاستبيان لمتغير التخصص لصالح معلمات التخصص (العلوم الإنسانية).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

١. تدريب مديرات رياض الأطفال وتطويرهن مهنيًا أثناء الخدمة على مهارات التخطيط وإدارة الصف والتفويض مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.
٢. منح مديرات رياض الأطفال مكافآت تشجيعية مادية ومعنوية للمعلمات ذات الإنجاز العالي ضمن نظام يضمن العدالة؛ مما يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن.
٣. العمل على تطوير برنامج إعداد معلمة رياض الأطفال كمديرة رياض من خلال الورش والدورات التدريبية لإيجاد تكامل بين الإعداد الأكاديمي والمهني.
٤. تنمية مهارات مديرات رياض الأطفال للعمل كمشرفه مقيمه للتعرف على حاجات المعلمات في الروضة.
٥. ضرورة اهتمام مديرات رياض الأطفال بتوسيع مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة مما يتيح الفرصة للمعلمات للإبداع والتطوير.
٦. إجراء دراسة مماثلة لمعرفة تقديرات معلمي الصفوف الثلاث الأولى لدور مديري المدارس في تحسين الأداء الوظيفي لهم.
٧. إجراء دراسة للتعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حمدة، فاطمة (٢٠١٠). الحاجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، إريد للبحوث والدراسات، ١٣ (٢)، ٢٨١ - ٣٣٢.

احميدة، فتحي و جميعان، إبراهيم و الخوالدة، مصطفى (٢٠١١). دور المشرف التربوي في

تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر

معلمات رياض الأطفال في الأردن، مجلة جامعة دمشق، ٢٧ (٢+١)، ٧٣١-٧٧٤.

امبيض، يسرى زياد (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس

القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

بیرزیت، بیرزیت، فلسطين.

بطرس، بطرس حافظ (٢٠٠٤). تنمية المفاهيم والمهارات العلمية لأطفال ما قبل المدرسة،

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

البليسي، أسامة زياد (٢٠١٢). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في

المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،

غزة، فلسطين.

بهادر، سعدية محمد (٢٠٠٨). برامج تربية أطفال ما قبل المدرسة، ط ١، عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

جابر، وليد أحمد (٢٠٠٢). تدريس اللغة العربية: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط ١، عمان:

دار الفكر.

جارالله، عادل (٢٠٠٩). تقويم منهج رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء الآداب

الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

الحراشة، محمد عبود واحمد، ياسين (٢٠١٣). المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (٩)، ١٠٧ - ١٢٢.

الحريري، رافده (٢٠٠٢). نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي، (ط١)، الرياض: مكتبة العبيكان.

الخالدي، مريم (٢٠٠٨). مدخل إلى رياض الأطفال، ط ٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخريبي، هالة وعلي، أماني (٢٠٠٧). المدخل لرياض الأطفال، ط ٢، الرياض: أم القرى للنشر والطباعة.

خليفة، إيناس خليفة (٢٠٠٣). رياض الأطفال، الكتاب الشامل، ط ١، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

دهيش، خالد والشلاش، عبدالرحمن وعبدالسميع، سامي (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض : مكتبة الرشد.

زويش، سامية (٢٠١٣). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.

السكران، ناصر محمد (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

شاهين، نهاية يوسف (٢٠١٣). مدى مساهمة برامج مركز المصادر للطفولة المبكرة التدريبية في التطور المهني لمديرات ومعلمات رياض الأطفال في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.

شريف، السيد عبد القادر (٢٠١٤). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط٦، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شريف، السيد عبد القادر (٢٠٠٨). التربية الاجتماعية والدينية في رياض الأطفال، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشريف، ريم عمر (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

شعبان، زكريا (٢٠١٤). المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية التي استحدثت فيها شعب لرياض الأطفال في الأردن، المنارة، ٢٠ (١/ب)، ٨٧-١١٨.

الشوبكي، تمارا علي (٢٠١٣). تقويم دليل منهاج رياض الأطفال للتربية الحركية من وجهة نظر المعلمات في مديرية التربية والتعلم للواء القويسمة، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

شيخة، الجنيد (٢٠١٠). رياض الأطفال في اليابان، رسالة التربية، ٢٨ (٣)، ٢٢-٣٢.

صالحة، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصريرة، خالد أحمد (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، ٢٧(٢+١)، ٦٠١-٦٥٢.

صيام، آمال نمر (٢٠١٠). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

عايش، شادي عطا (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عباس، سهيلة (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الرؤوف، طارق (٢٠٠٨). معلمة رياض الأطفال، القاهرة: مؤسسة طيبة للطباعة والنشر العتيبي، مبارك رجا (٢٠١٠). الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجلة، توفيق عطية (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عدس، عبد الرحيم (٢٠٠١). المدخل إلى رياض الأطفال، عمان: دار الفكر.

العشي، نوال (٢٠٠٨). إدارة التعليم، عمان: دار اليازودي للنشر والتوزيع.

العصفور، ضياء سعد (٢٠١١). دليل المعلمة المطور في مرحلة رياض الأطفال (المستوى الثاني)، الكويت: منشورات وزارة التربية.

عكاشة، أسعد أحمد (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفايدي، سالم (٢٠٠٨). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

فرماوي، محمد (٢٠٠٤). مناهج وبرامج رياض الأطفال وتطبيقاتها العلمية، الكويت: مكتبة الفلاح للطباعة والنشر .

القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، الرياض: للبيكان للنشر .
قدومي، منال والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٤). الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٦)، ١٤١-١٧٢.

قناديلي، رؤى محمد (٢٠١٢). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الكثيري، خلود بنت راشد (٢٠٠٨). فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

كنعان، أحمد علي (٢٠١١). تقويم إعداد معلم رياض الأطفال وتأهيله وفق متطلبات أنظمة الجودة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٩(١)، ١٦٤-٢٠٣.

الكريمين، رائد والحوالده، ناصر (٢٠١٦). بناء برنامج تدريبي لمعلمات رياض الأطفال قائم على نظرية الاهتمامات واختبار أثره في تنمية كفاياتهنّ التعليمية ومهارات التواصل لدى طلبتهنّ، دراسات، العلوم التربوية، ٤٣ (١)، ٢٤٣ - ٢٦٣.

المحاسنة، إبراهيم محمد (٢٠١٣). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

محامدة، ندى عبد الرحيم (٢٠٠٥). التربية البيئية لطفل الروضة، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد، راوية (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

المواضي، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيّاً في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٧)، ١٣-٥٤.

الناشف، هدى (٢٠٠١). استراتيجيات التعلم والتعليم في الطفولة المبكرة، القاهرة: دار الفكر العربي.

نبهان، أحمد إبراهيم (٢٠٠٩). دور مديرات الأطفال كمشرفات مقيّمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ahmed, M. Hussain I, Sarfraz, A & Qamar, M (2012). Factors Affecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education Level in Khyber Pakhtunkhwa. *Academic Research International*, 2(2), 336 – 341.

- Duncan, G. (2011). The importance of academic skills for PreK- 3rd . **A Report to the Foundation for Child Development**, University of California, Irvine.
- Chen , Yigean & Cheng, Jaonan (2012). Leadership behavior and job performance of teachers in public and private kindergartens: the perspectives of institutionalization, reason, and feeling, **School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice**, 23(1), 1-19.
- Greathouse, J.Moyer, & Carmel, Malonr.(2000). Malaysian Parents ideal and actual perception of pre-school education ,**International Journal of Early years Education**, 8 (1),10-83.
- Rashid, S, Shireen, M, Rab, N, Anam, I, Hafiza, H & Somia, Y (2013) . Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan, **Middle-East Journal of Scientific Research** 17 (9): 1200-1208.
- Uche, A, Fiberesima, D. & Christiana, O. (2011). Relationship Between Motivational Factors and Teachers, Performance on the Job in Ogba, Ndoni Local Government Area, of Rivers state. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 2 (5). 23 – 26.
- Wong, Rosen & Cheuk, W(2000). Kindergarten Principals in Hong Kong: Job Stress and Support from Close Friends. **Journal of Educational Administration**, 38 (3), 272-287.

قائمة الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة آل البيه

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والاصول

الأستاذ الدكتور :.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية "، ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من:

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي: (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات).

الجزء الثاني: ويشتمل على فقرات للتعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال.

علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة التي طورتها الباحثة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ولكونكم من أصحاب الاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، راجياً منكم قراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

١- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

٢- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

٣- أية ملاحظات (تعديل أو حذف أو إضافة) سوف تؤخذ بعين الاعتبار.

وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مريم النصافي

بيانات المحكم:

الاسم:	الرتبة العلمية:	الجامعة:
--------------	-----------------------	----------------

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (✓) الذي يعكس رأيك

المجال	رقم	الفقرة	مدى الملائمة		درجة الوضوح		ملاحظات
			ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
الأول: التخطيط	١	تساعد المديرية المعلمات على اكتساب مهارات التخطيط لتنفيذ الأنشطة التعليمية باستمرار.					
	٢	ترشد المديرية المعلمات إلى كيفية إدارة وقت الحصة.					
	٣	تبين المديرية للمعلمات كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصة.					
	٤	توجه المديرية المعلمات كيفية التعامل مع الطلبة بطيئي التعلم، والطلبة الموهوبين.					
	٥	ترشد المديرية المعلمات إلى تحديد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط.					
	٦	تشارك المديرية المعلمات في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.					
	٧	ترشد المديرية المعلمات نحو استثمار الألعاب التربوية وإنتاجها.					
الثاني: إدارة الصف	٨	تبين المديرية للمعلمات أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف والإجراءات العملية لممارستها.					
	٩	تبين المديرية للمعلمات كيفية توظيف العناصر التعليمية بشكل فعال.					
	١٠	تشجع المديرية المعلمات على التعاون مع الأهل لحل مشكلات الأطفال.					
	١١	تشجع المديرية المعلمات على استخدام تعبيرات الوجه والإيماءات المناسبة.					

ملاحظات	درجة الوضوح		مدى الملائمة		الفقرة	رقم	المجال
	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة			
					تحث المديرية المعلمات على توفير البيئة الجمالية للصف .	١٢	
					تساعد المديرية المعلمات على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال.	١٣	
					تشجع المديرية المعلمات على استخدام التعزيز للأطفال بشكل متوازن.	١٤	
					تبين المديرية للمعلمات كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها الأطفال.	١٥	
					تساعد المديرية المعلمات في بناء أدوات التقويم وتحسينها.	١٦	
					تعمل المديرية على تحري الموضوعية في تقييم المعلمات .	١٧	الثالث: التقويم
					تشجع المديرية المعلمات على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهن بموضوعية .	١٨	
					تساعد المديرية المعلمات على إدراك قدراتهم ومهاراتهم	١٩	
					تبين المديرية نقاط القوة والضعف في أداء المعلمات .	٢٠	
					تسجل المديرية الحاجات التدريبية للمعلمات .	٢١	
					تشارك المديرية المعلمات في وضع معايير لتقييم الأطفال .	٢٢	الرابع: العلاقات الإنسانية
					تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في مناسباتهم الاجتماعية.	٢٣	
					تنمي المديرية العلاقة بين المعلمات وأطفال الروضة	٢٤	
					تحرص المديرية على تسوية الخلافات التي تنشأ بين المعلمات بطريقة ودية	٢٥	
					تحرص المديرية على العمل بروح الفريق الواحد بالروضة	٢٦	

ملاحظات	درجة الوضوح		مدى الملائمة		الفقرة	رقم	المجال
	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة			
					تسعى المديرية لمعرفة حاجات المعلمات في الروضة	٢٧	
					تتعامل المديرية بشفافية مع جميع العاملين بالروضة	٢٨	
					تسمح المديرية للمعلمات بالالتقاء بها في أي وقت	٢٩	
					تمنح المديرية الحوافز للمعلمات بعدالة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن.	٣٠	الخامس: التطوير والإبداع
					توفر المديرية للمعلمات جو من الأمن والاستقرار للإسهام في إبداعهن	٣١	
					تشيد المديرية بمواهب وكفايات المعلمات.	٣٢	
					تشجع المديرية المعلمات على التميز بالأداء	٣٣	
					تنمي المديرية لدى المعلمات روح الابتكار والابداع في العمل.	٣٤	
					تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة.	٣٥	

ملحق (٢)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
١	أ.د. تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
٢	أ.د. عبدالعزيز الغانم	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
٣	أ.د. علي محمد العسوسي	أصول تربوية	كلية التربية الأساسية/الكويت
٤	أ.د. محسن حمود الصالحي	أصول تربوية	كلية التربية الأساسية/الكويت
٥	د. احمد سلامة العنزي	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
٦	د. احمد محمود رضوان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
٧	د. براك المطيري	إدارة تربوية	الجامعة العربية المفتوحة
٨	د. عواد هذال النصافي	الإدارة	الجامعة العربية المفتوحة
٩	د. تهاني صالح العنزي	إدارة البحوث التربوية	وزارة التربية الكويتية
١٠	د. محمود حامد مقدادي	أصول تربوية	جامعة آل البيت
١١	د. زياد خميس التح	علم النفس التربوي	جامعة آل البيت

ملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والاصول
أختي المعلمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وسيكون لاستجاباتكن الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة، لذا أرجو التكرم بالإجابة بصدق وموضوعية وأمانة على جميع العبارات الواردة في الاستبانة بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مريم رجعان النصافي



يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (x):
الجزء الأول: معلومات عامة

١. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
 ٢. التخصص: ☐ رياض أطفال ☐ تخصصات أخرى
 ٣. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ ٣ - ٦ سنوات ☐ أكثر من ٦ سنوات
 ٤. عدد الدورات: ☐ ١-٣ دورات ☐ أكثر من ٣ دورات
- الجزء الثاني: ويشتمل على فقرات للكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال

رقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	تساعد المديرية المعلمات على اكتساب مهارات التخطيط.					
٢	ترشد المديرية المعلمات إلى كيفية إدارة وقت الحصّة.					
٣	تبين المديرية للمعلمات كيفية التغلب على المواقف الطارئة في الحصّة.					
٤	توجه المديرية المعلمات كيفية التعامل مع الطلبة بطيئي التعلم.					
٥	ترشد المديرية المعلمات إلى خطوات تنفيذ الخطّة.					
٦	تشارك المديرية المعلمات في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية.					
٧	ترشد المديرية المعلمات نحو استخدام الألعاب التربوية في التعليم.					

المجال	رقم	الفقرة	درجة الممارسة				
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الثاني: إدارة الصف	٨	تبين المديرية للمعلمات أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف.					
	٩	تبين المديرية للمعلمات كيفية توظيف العناصر التعليمية بشكل فعال.					
	١٠	تشجع المديرية المعلمات على التعاون مع الأسرة لحل مشكلات الأطفال.					
	١١	تشجع المديرية المعلمات على استخدام لغة الجسد.					
	١٢	تحت المديرية المعلمات على توفير البيئة الجمالية للصف .					
	١٣	تساعد المديرية المعلمات على غرس قيمة الانضباط الذاتي لدى الأطفال.					
	١٤	تشجع المديرية المعلمات على استخدام التعزيز للأطفال بشكل متوازن.					
	١٥	تبين المديرية للمعلمات كيفية تفعيل الأعمال الجماعية التي يقوم بها الأطفال.					
الثالث: التقويم	١٦	تساعد المديرية المعلمات في بناء أدوات التقويم وتحسينها.					
	١٧	تعمل المديرية على تحرى الموضوعية في تقييم المعلمات .					
	١٨	تشجع المديرية المعلمات على ممارسة التقويم الذاتي لآدائهن بموضوعية .					
	١٩	تساعد المديرية المعلمات على إدراك قدراتهم ومهاراتهم					
	٢٠	تبين المديرية نقاط القوة والضعف في أداء المعلمات.					
	٢١	تسجل المديرية الحاجات التدريبية للمعلمات.					
	٢٢	تشارك المديرية المعلمات في وضع معايير لتقييم الأطفال .					
	٢٣	تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في مناسباتهم الاجتماعية.					
الرابع: العلاقات الإنسانية	٢٤	تتبع المديرية العلاقة بين المعلمات وأطفال الروضة					
	٢٥	تحرص المديرية على تسوية الخلافات التي تنشأ بين المعلمات بطريقة ودية					
	٢٦	تحرص المديرية على العمل بروح الفريق الواحد بالروضة					
	٢٧	تسعى المديرية لمعرفة حاجات المعلمات في الروضة					
	٢٨	تتعامل المديرية بشفافية مع جميع العاملين بالروضة					
	٢٩	تسمح المديرية للمعلمات بالالتقاء بها في أي وقت					
	٣٠	تمنح المديرية الحوافز للمعلمات بعدالة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهن.					
الخامس: التطوير والإبداع	٣١	توفر المديرية للمعلمات جو من الأمن والاستقرار للمساهمة في إبداعهن					
	٣٢	تشيد المديرية بمواهب وكفايات المعلمات.					
	٣٣	تشجع المديرية المعلمات على التميز بالأداء					
	٣٤	تتبع المديرية لدى المعلمات الإبداع.					
	٣٥	تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة.					

ملحق (٤)

كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من جامعة آل البيت



جامعة آل البيت
AL aL BAYT UNIVERSITY



Office of the president

مكتب الرئيس

الرقم: ١٤٠٨/١/١٤/١
التاريخ: ٧ ذو الحجة ١٤٤٣ هـ
الموافق: ٢٠١٦/٩/٤ م

سعادة الملحق الثقافي المحترم
سفارة دولة الكويت - عمان

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز إلى لمخاطبة وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت لتسهيل مهمة طالبة الماجستير مريم النصافي في تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ :

" دور مديرات رياض الاطفال في تحسين الاداء الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال
في محافظة الفروانية"

شاكراً لكم تعاونكم المستمر مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

رئيس الجامعة

الدكتور ضياء الدين عرفة

سفارة دولة الكويت
عمان
المكتب الثقافي

پریس ڈسٹرکٹ
مٹ ۳۰ / ۱۸۸۸ / ۵۶۶
مفرد رقم:

وزارة التربية
المملكة المغربية
الوكيل العام للمعاهد والجامعات
المرفقات : 27895
الرقم :
16 OCT 2016
الخاري :

بسم الله الرحمن الرحيم
 بِرَبِّهِ عَلَى الطَّيْرِ
 للمحق الشافعي الكوفي - عثمان



[Handwritten signature]

ملحق (٦)

كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من ادارة البحوث التربوية في وزارة التربية بالكويت

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

التاريخ 14 / / هـ
الموافق ١٠ / ١٦ / ٢٠١٦ م

الرقم : وت / ٧٧٢
مرفقات /

السيد /
السيد /
جاسم محمد بو محمد
مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

السيد المحترم / أ. جاسم بو محمد
مدير عام منطقة الفروانية التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الباحثة/ مريم رجعان مناحي النصافي المسجلة على درجة الماجستير في جامعة آل البيت بإجراء بحث ميداني بعنوان " دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية " فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه من خلال تطبيق بطاقة الملاحظة المختومة من إدارة البحوث التربوية على معلمات رياض الأطفال التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

د. تيماني صالح العنزي



- نسخة الملف
- Noura

Al - Qurain - Block (1) - Street No (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 - 25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣

ملحق (٧)

كتاب تسهيل مهمة تطبيق الدراسة من ادارة الشؤون التعليمية لمنطقة الفروانية

75 / 30 / EA0098065 / 06 / 5000

التاريخ: / / ٢٠٠
الرقم : و ت / ط ف ل /



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

20 OCT 2016

نشرة خاصة لمرحلة رياض الأطفال

المحترمات

السيدات/ مديرات رياض الأطفال
تحية طيبة وبعد...

الموضوع : تسهيل مهمة

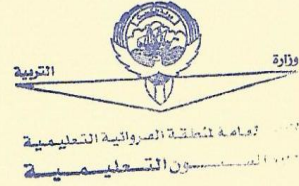
تقوم الباحثة/ مريم رجعان النصاي في المسجلة على درجة الماجستير في الجامعة آل البيت بإجراء دراسة بعنوان " دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية".

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه من خلال تطبيق بطاقة الملاحظة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على المعلمات خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٦/٢٠١٧ م.

مع خالص شكرنا وتقديرنا ٠٠

مدير إدارة الشؤون التعليمية

مدير إدارة الشؤون التعليمية
إبراهيم سعيد البناي



نسخة لكل من :-
- المدير العام
- مدير إدارة الشؤون التعليمية

شيخة البناي