[١]

دراسة مقارنة لأنماط القيادة لدي معلمة الروضة واثرها على السلوك القيادي للاطفال كما تدركه المعلمات (في ضوء عدد من المتغيرات)

د. زينب علي محمد علي
مدرس بقسم دراسات الطفولة
معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة

دراسة مقارنة لأنماط القيادة لدي معلمة الروضة واثرها على السلوك القيادي للاطفال كما تدركه المعلمات (في ضوء عدد من المتغيرات)

د. زينب علي محمد علي *

مقدمة:

تحظى مرحلة الطفولة باهتمام بالغ منذ عقود مضت، وتتظافر الجهود لتقديم أفضل بيئة تعليمية وحياتية للأطفال في المرحلة الراهنة، وذلك على كافة المستويات الدولية والإقليمية والمحلية وفي مختلف أنحاء العالم، خاصة بعد تطور التقنيات والأساليب البحثية لتناول مشكلات الطفولة بصورة أكثر دقة.

ويواجه طفل القرن الحادي والعشرين جملة من التحديات والمواقف على كافة الأصعدة، منها مواقف تعليمية واجتماعية ونفسية وذهنية حتى على المستوى النفسحركي، ويتطلب ذلك منه أن يسلك سلوكًا يتميز بالقيادة للآخرين تارة، وبالاستقلالية والجرأة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار تارة أخرى، مما يستلزم معه أن تعمل المدرسة على تنمية قدرة الطفل ومهاراته على القيادة الذاتية والقيادة الاجتماعية، ليتسنى للطفل مواجهة هذه المواقف بحكمة وذكاء، بل ولتكوّن له رصيدًا من النجاح والخبرات الأساسية في توجيه أهدافه في الحاضر والمستقبل، ولا شك أن انفتاح الطفل على العوالم المختلفة في عصر العولمة يستلزم اكتساب طفل هذه الحقبة مهارات وقيم واتجاهات وسلوكيات تؤهله لمعرفة

* مدرس بقسم دراسات الطفولة، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة.

الآخرين والتعامل معهم واحترام خصوصياتهم الثقافية، كما عليه أن يتعلّم كيف يشارك في بناء المجتمع المدني على أسس الديمقراطية والمواطنة والحوار الإيجابي والتعددية الثقافية، وبناء السلام والتعاون الدوليين، في ظل تزايد الاعتماد المتبادل (هيام محمد عاطف، ٢٠٠٥، ٣٢– ٣٣).

كل ذلك دفع الدول كافة إلى تطوير أنظمتها التربوية والتعليمية، وإعادة النظر في مواصفات البيئة التعليمية، وفي أساليب التعليم والتعلم والتقويم واستراتيجيات التدريس وتطويرها مع المتغيرات الجديدة، والتي تؤهل أطفالها رجال المستقبل لمواجهة التحديات المتواصلة في المجالات المختلفة، بما يعود بالنفع على مرحلة الطفولة باعتبارها مرحلة الأساس التي يبني عليها ما يلي من مراحل، وبصلاحها وجودتها يصلح ما يليها.

ومن الأدوار الرائدة والمأمولة في مرحلة الطفولة دورها في تنشئة الطفل القائد، المتحمل للمسئولية والمبادر والمستكشف والطامح لغد أفضل، وتنمية قدرته المرنة على قيادة الآخرين، والتي قد تتعدل حسب متطلبات المواقف المختلفة، وكذلك تنمية مهارات الشخصية التابعة لقائد ذو خصائص محددة، فالطفل إما قائدا أو تابعا (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣، ٨٦).

فكل مرحلة من مراحل حياة الشخص من الطفولة إلى مرحلة البلوغ، تخلق نقطة تحول مهمة في تنمية المهارات القيادية، وذلك عندما يكون سلوك القيادة في الشخص ملموسة في الآخرين حتى لو كان هذا الشخص متساوي مع الآخرين وهنا تظهر القيادة الناشئة، وهذه القيادة يمكن تطويرها لاحقًا عن طريق الاتصال مع الآخرين، وهو الأمر الذي من شأنه دعم وتعزيز هذا السلوك (طارق السويدان وفيصل عمر، ٢٠٠٤، ٢١٤).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تنمية مهارات السلوك القيادي لدي الطفل في سن مبكرة، وكذلك التأثير الإيجابي للتنمية المبكرة للسلوك القيادي على شخصية الطفل ومهارات التواصل الاجتماعي لديه كما في دراسات: أماني بيومي (١٩٩٥)، وجونز Jones, L, (1999)، وبوهلين Bohlin,L (2003)، وصن Sun, S (2004).

وتعد معلمة الروضة من أهم الشخصيات التي تمثل نموذج القيادة التربوية، فهي تقود مجموعات الأطفال برغم فروقهم الفردية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، كما أنها تسهم في تقديم نموذج القائد المفكر والقادر على حل المشكلات وأعمال الخيال والتصور والمهارات المتنوعة لديها لإدراة أي موقف، وكل ذلك يمثل خبرة غنية بالأداءات التي يمكن للطفل محاكاتها، ولهذا فإن مستوى السلوك القيادي للطفل وكفاءته إنما يعتمد على نمط القيادة لدى المعلمة، حيث تلعب الدور المهم والحيوي في نقل الخبرات والسلوكيات للأطفال.

وهذا ما أكدته دراسة باربارا Barbara (2007)، ودراسة شويونج Chu-yung (2004)، حيث أكدتا أهمية دور المعلم في تنمية السلوك القيادي لدي الطفل، الأمر الذي يتطلب معه البحث في طبيعة السلوك القيادي لدي المعلمة ودورها في تنمية هذا السلوك لدي الأطفال.

وعلى الرغم من أهمية تنمية السلوك القيادي لدي طفل الروضة من خلال المعلمة التي تقوم بتربية وتعليم وتنشئة هذا الطفل، إلا أن الواقع البحثي يشير إلى ندرة الأبحاث التي تتجه نحو معلمة الروضة والسلوك القيادي لديها وتأثير هذا السلوك على أطفالها.

مشكلة الدراسة:

نبعت مشكلة الدراسة من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة والإطار النظري الخاص بالقيادة وارتباطها بالمشكلات الصفية، فقد أشارت دراسة شاني (2008) Shanae إلى أن من أكثر المشكلات شيوعا في الروضة مشكلة الانضباط الصفي، وأرجعت ذلك إلى نمط القيادة لدى المعلمة والذي قد لا يعمل على تشجيع الاستعداد للقيادة لدى الأطفال، الأمر الذي يترتب عليه ضعف قدرة الطفل على قيادته لذاته وللآخرين في مختلف المواقف.

كما أن المقابلات الاستطلاعية لعينة من المعلمات القائمات علي العمل مع الأطفال أظهرت تدني وعيهن بمبررات تنمية السلوكيات القيادية لدي الأطفال، وهو الأمر الذي يدعم توجه الباحثة ورغبتها في دراسة أنماط القيادة المتبعة من قبل معلمة الروضة، وانعكاس هذه الأنماط علي السلوك القيادي للطفل؛ نظرًا لدوره المهم في تنشئتهم وتنمية شخصيتهم. كما أشارت الدراسات إلى أن الاستعداد للقيادة يظهر في البداية على هيئة دافع للقيادة، ويحتاج إلى بيئة ثرية بالأنشطة والنماذج التي تسهم في إشباع هذا الدافع واكتساب العديد من الأداءات لتنمية هذا الاستعداد بصورة مقصودة، ويتضح ذلك في الألعاب الفردية التي قد يمارسها الأفراد تحت توجيه من المعلم، الأمر الذي يضع على كاهل معلمة الروضة دورا كبيرا في تقديمها للفرص المتاحة للأطفال لإشباع هذه الدوافع وتنمية الاستعداد للقيادة، وتقديم النموذج القيادي الناجح ليقتدى به الطفل.

ويأتي هذا على عكس ما جاء بتصورات المعلمات من أن الاستعداد للقيادة إنما يتوفر لدى عدد قليل من الأطفال ممن يصنفون

على أنهم من الموهوبين والمتفوقين، لذا فالعديد منهن لا يعيرن للأنشطة القيادية الاعتبار الكافي ولا الوقت الملائم ليكون سلوكيات وعادات تسهم في السلوك القيادي للطفل، فالقيادة في أبسط صورها تعني القدرة على توجيه الأفراد أو المجموعات إلى قرار أو عمل مشترك، فالأطفال الذين يظهرون مهارات في القيادة يستخدمون مهارات العمل الجماعي، كما يمكنهم التفاوض في المواقف الصعبة. لذا تزداد أهمية الدور الذي تلعبه المعلمة في تعزيز سلوكيات القيادة لدى الأطفال وذلك من خلال عملية المراقبة اليومية داخل قاعة الصف عن طريق تصميم مواقف إيجابية، لتنمية مهارات التواصل، والمسؤولية، والثقة بالنفس، والجرأة والمرونة والاعتمادية، والكاريزما. وعلى الرغم مما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تناولت أهمية تنمية السلوك القيادي لدي الأطفال وآثاره الإيجابية عليهم، إلا أن الواقع الفعلي لا يعكس الاهتمام بذلك، حيث ندر تضمنها لأنماط القيادة المتبعة من قبل المعلمة وعلاقة هذه الأنماط بالسلوك القيادي للطفل.

واستنادًا إلى ما سبق فإن الحاجة ماسة للاهتمام بتعرف أنماط القيادة لدي المعلمة وانعكاساتها على السلوك القيادي لدي الطفل في بيئات تعليمية مختلفة بالروضات الحكومية والروضات الخاصة، خصوصًا في ظل ندرة البحوث التي تناولت ذلك في البيئة العربية– في حدود اطلاع الباحثة–، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

- ما الفروق بين أنماط القيادة التي تتتبعها معلمة الروضة والسلوك القيادي لدى الطفل؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- ما أنماط القيادة التي تتبعها المعلمة بالروضات؟
- ما الآليات المتبعة من قبل معلمة الروضة لتنمية السلوك القيادي لدى الطفل؟
- ما مؤشرات السلوك القيادي لدى الاطفال في ظل كل نمط قيادي؟
- ما الفروق بين نمط القيادة لدي المعلمة والتي تعزى متغيرات الدراسة (نوع الروضة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلي:

- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لدي المعلمة والسلوك القيادي لدي الأطفال.
- تحديد أهم الآليات المتبعة من قبل معلمة الروضة لتنمية السلوك القيادي لدى الطفل.
- تعرف واقع الأنماط القيادية لدى معلمة الروضة وانعكاسها على السلوك القيادي للطفل.
- تعرف الفروق بين نمط القيادة لدي المعلمة تعزى إلى متغيرات الدراسة (نوع الروضة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الأهمية النظرية والتي تتمثل في:

- أهمية متغيرات الدراسة الراهنة والتي تدور حول القيادة والطفل والتي أصبحت مطلبا ملحا في ظل عصر العولمة والفضاءات المفتوحة على العوالم المعرفة المختلفة.

- طبيعة الفئة التي تهتم بها الدراسة الراهنة وهي أطفال الروضة، الذين يعتمد عليهم مستقبل الوطن في نموه وتقدمه فهم أطفال اليوم وشباب الغد وقادة المستقبل.
- تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يؤديه التعليم في تنمية السلوك القيادي لدى الأطفال خلال عمليتي التعليم والتعلم.
- والأهمية التطبيقية، من خلال:
- توجيه نظر القائمين على إعداد معلمي الروضة لضرورة تنمية مهارات القيادة لديهن، وامتلاك المهارات الفرعية للسلوك القيادي.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من المعلمات وأولياء الأمور في إتاحة الفرص المتنوعة لظهور السلوك القيادي ومعرفة فنيات تنميته.
- إتاحة الفرصة للدراسات اللاحقة لتقديم البرامج الموضوعية المقننة للتدريب المعلمات ليكن مدربات على السلوك القيادي بصورة مقصودة ليستفيد منه الأطفال.
- تنمية وعي المجتمع لضرورة تقييم السلوك القيادي وتشجيعه وتعزيزه مدرسيا ومجتمعيا لإعداد جيل مستقل قيادي وفي نفس الوقت قادر على العمل الجماعي في ظل قيادة عليا.

مصطلحات الدراسة:

- النمط Pattern: هو سلوك متكرر ومميز لشخص ما (مازن إسماعيل، ٢٠٠٤، ٥).
- القيادة Leadership: هي: عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية (علي عياصرة، ٢٠٠٦، ٣٤). وتعرف إجرائيا بالدرجة التي

تعبر بها معلمة الروضة عن قدرتها على التأثير على سلوك الأطفال طواعية، وإرشادهم، وإقناعهم، وحفزهم لتحقيق الأهداف التي خططت لها بالصورة التي تقرها هي، وذلك على استبانة إنماط القيادة (إعداد الباحثة).

- النمط القيادي Leadership Pattern: هو الأسلوب الذي يتبعه مديروا أي موقف لتسيير شئون المنظمة التربوية التي يرأسونها، والذي يحاولون من خلاله التأثير في الأفراد التابعين لهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التربوية (فاروق سالم وفاضل حنا، ٢٠١٢، ص ٦٩). ويعرف إجرائياً بالدرجة التي تعبر عن مجموعة الممارسات والأفعال المرتبطة والأهداف المقصودة التي تقصد معلمة الروضة تحقيقها أثناء عملها، وتؤثر بدورها في الأطفال، ومن خلالها تسعى المعلمة لبناء علاقات طيبة مع أطفالها من أجل سير العملية التعليمية وفق الأهداف المنشودة وذلك على استبانة إنماط القيادة (إعداد الباحثة).
- السلوك القيادي Leadership behavior: ويمثل الاستجابات والأداءات الظاهرة التي يظهرها الفرد (سواء المعلمة أو الطفل) وهدفها التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محدودة وهو السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة (Spectrum, 1997, 24). ويعرف إجرائيا بالدرجة المعبرة عن مجموعة الممارسات والأفعال والسلوكيات القيادية التي يقوم بها أطفال الروضة أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض ومع معلماتهم من خلال بطاقة ملاحظة سلوك الطفل القيادي (إعداد الباحثة).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على:

- **الحدود الموضوعية:** السلوك القيادي لدى الأطفال.
- **الحدود البشرية:** عينة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بمحافظة الجيزة.
- **الحدود المكانية:** روضات المدارس الحكومية والخاصة بإدارة الدقي التعليمية– محافظة الجيزة.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسى الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣/ ٢٠١٤.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة:

القيادة لغة من قاد يقود وقيادة، وقاد الدابة مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواد وقادة، والقيادة هي مهنة القائد (ابن منظور، ١٩٠٠، ص ٣٧٧)، واصطلاحا فإن كلمة قيادة مفهوم حديث وقديم، وكانت تعني في الأزمان المبكرة رئيس الدولة أو قائد الجيش، ولم تظهر كلمة قيادة إلا في النصف الأول من القرن التاسع عشر، حيث يختلف الباحثون على ماهية القيادة، وتظهر معظم هذه الاختلافات أن القيادة ظاهرة معقدة (دواني كمال، ٢٠٠١، ٢٤).

لذا تعددت تعريفات الباحثين وأصحاب النظريات لمفهوم القيادة على النحو التالي:

القيادة هي القدرة على التأثير على آراء وأفعال الآخرين وأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (Mullarkey et al., 2005, 123-129)، فالقيادة هي عملية التأثير الموجهة للسلوك وتنسيق الجهود مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (قنديل علاء، ٢٠١٠، ١٥).

أو هي: القدرة الفعالة على ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وقيمها للممارسات بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول إلى تحقيق الأهداف (رافدة الحريري، ٢٠١٠، ص١١٥).

فهي عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث إنهم مسئولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسئولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم (هاني عبد الرحمن الطويل، ٢٠٠١، ٤٧).

فالقيادة تستهدف" استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل عملها (سامي عريفج، ٢٠٠١، ٧٩).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن القيادة تقوم على مجموعة من الدعائم تتمثل فيما يلي:

- يعمل القائد على إثارة الدافعية لدى المعلمين.
- يعتمد القائد على الاتصال في كلا الاتجاهين.

- يوزع القائد المهام الموكلة إليهم بعد أن يناقشهم فيها حتى يصلوا إلى الأهداف المرجوة.
- يتسم القائد التربوي بالذكاء واتساع الأفق، من أجل اختيار العوامل التي تتناسب مع الظروف التي يعمل فيها.

والقيادة في الأطفال هي السلوك الملاحظ الذي قد يشمل بعض أو كل من الأوصاف التالية:

- يُحب ويُحترم من قبل معظم أقرانه أو أقرانها.
- تأثيره على الآخرين للعمل نحو الهدف.
- يأخذ مسؤولية الجماعة.
- معرفة الخطأ مع النشاط ويظهر للآخرين كيفية القيام بذلك على نحو أفضل.
- يسأل دائمًا عن الأفكار والمقترحات.
- يتطلع إليه من قبل الآخرين عندما يجب أن تقرر شيء ما.
- معرفه ما يريده الآخرين ويساعدهم على تحقيق ذلك.
- يدخل في الأنشطة بحماس.
- يختاره أقرانه عندما تتاح الفرصة (Northouse, P. G.,2009, 3).

ومن أجل فهم القيادة لابد من إلقاء الضوء على نظريات القيادة وهي ليست مهمة بسيطة لأن مفهوم القيادة مفهوم معقد وهناك العديد من النظريات التي قامت بتفسير القيادة.

نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره،

واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، وسيتم عرض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة، والعوامل المتصلة بظهور القادة منها:

- **نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory**: يري أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وقد تمركزت أفكار هذه النظرية حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصا ذوى مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متي كانت مستعدة لتقبلها، وهناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها: تجاهل العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخري تتعلق بظروف المجتمع (Northouse,2009,p67).
- فهذه النظرية تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية؛ لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (محمود سلمان، ٢٠٠٥، ٢٦٣).

- **نظريــة الســمات: Trait theory**: وتـرى أن الفـرد الـذي يملـك مجموعة من الصفات الشخصية، مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة علـى التعـاون والحمـاس والشـجاعة والمبـادأة والقـدوة الحسـنة، والمهـارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائدًا، حيث إنه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد (Knes,, 2012, 17)، فنظرية السمات تركز على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة .(Cherry,K.2012, 14)
- ومن ضمن ما وجه من انتقادات لهذه النظرية صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عـن التـابعين، وتجاهـل دور المرؤوسـين فـي فعاليـة عمليـة القيـادة، وكذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه. وبالرغم من كل الانتقادات والملاحظات المذكورة سابقا، فذلك لا يعني عدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة؛ لأن القيادة لها سماتها التي ربما تختلف من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- **النظريـة الموقفيـة Situtional Theory**: إذا كانت نظريتي الرجل العظيم والسمات، ترجعا كل أساس القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماما تأتي النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدا في موقف، وقد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في موقف في

وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم، حيث يقوم المدخل الموقفي على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط، لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل إنه أكثر من ذلك يري أن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد، لذلك يحدد أنصار هذه النظرية العوامل الموقفية التي تؤثر على السلوك القيادي، في الآتي:

= **عوامل خاصة بالقائد:** حيث يعتمد سلوك القائد في أي موقف على سمات القائد التي تشمل الشجاعة والذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات، وعمر القائد وخبرته.

= **عوامل خاصة بالمرؤوسين:** وتشمل درجة استعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسئولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، حجم المرؤوسين وظروفهم النفسية واختلاف طبائعهم واتجاهاتهم.

= **عوامل خاصة بالتنظيم:** وتشمل نمط التنظيم السائد وفلسفته، وطبيعة المشكلات والظروف التي أوجدت التنظيم، ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها، والوقت المتوفر لإيجاد الحل المناسب، (Vecchio,2007, 76).

- **النظرية السلوكية Behaviourl Theory:** تفترض النظرية السلوكية أن العامل الأساسي في تحديد القائد هو ما يفعله القائد، وهذا يعني التركيز على السلوكيات أكثر من التركيز على السمات الشخصية، وهناك نوعان من السلوك، هما: السلوك التقديري: يركز علي الاهتمام بالتابعين أو المرؤوسين، وعلى الثقة المتبادلة والدفء والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين. والسلوك البنائي: ويشير إلى المهام المطلوبة في

العمل، فالقائد الأكثر بنائية لديه القدرة على إقناع مرؤوسيه للبقاء بالعمل لمدة أطول، وعلى الرغم من أن معظم القادة لديهم قدرا كبيرا من التقدير والبناء، فإن معظمهم طبقا لهذه النظرية يتجه نحو أحد الاتجاهين.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من النظريات التي سعت وراء توضيح الخصائص والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، وألقت هذه النظريات الضوء حول وجود أنماط مختلفة للقيادة يتسم كل قائد بنمط سلوكي مختلف الأمر الذي دعا إلى ضرورة تعرف أنماط القيادة المختلفة.

أنماط السلوك القيادي لدي معلمة الروضة:

تعد الأنماط القيادية السائدة لدى معلمات الروضة العامل الحاسم في تحقيق الإدارة الناجحة، فالقيادة التربوية الواعدة قادرة على تفعيل دور المعلمات، وتحفيزهم على القيام بواجباتهم، وإشاعة روح التعاون فيما بينهم؛ لتوظيف عناصر الإنتاج المختلفة، والتنسيق بين أعمالهم وتنظيمها، وصولا إلى التكامل فيها لتحقيق أهداف المرحلة العمرية، كما تسهم الأنماط القيادية الفاعلة في خلق جو من الدفء والبيئة المناسبة في الروضة، وتؤثر في رفع مستوى الأداء للمعلمات، وفي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم في الروضة، مما يؤدي إلى تطوير عمليتي التعليم والتعلم داخل قاعات الروضة، ومن أهم الأنماط القيادية ما يلي (أحمد عواد، ٢٠٠٥، ٢١: ٢٨):

- **النمط الديمقراطي Democratic Pattern**: يتجه القائد في هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، باعتبار أن

الإنسان أغلى قيمة يجب احترامها وتنميتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالمرؤوسين، والاعتراف بدورهم وإسهامهم بالعمل؛ فيؤدي العاملون عملهم في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، ويزداد الإحساس بالمسؤولية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه، ويمتاز هذا النمط بالتفاعل بين القائد والجماعة، والاحترام المتبادل، والثقة، والتعاون البناء، والتفويض في تسيير العمل وتوزيعه في اتخاذ القرارات اللازمة بشأنه، كما يحرص القائد على إتاحة الفرصة للمبادرات الشخصية والابتكارات التي من شأنها تحقيق الأهداف التي وجدت من أجله. والقائد الديمقراطي يعد نفسه عضوًا في فريق، ويشعر الآخرين بذلك، ويتلقى أفكار الجماعة ومقترحاتهم، ويشجع على تقديمها لدراستها والأخذ بها في مواجهة ما يستجد من أمور، كما يعنى بالتغذية الراجعة بصدد سلوكه، لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين، ويعمل على استخدام مهاراته الإدارية والفنية والإنسانية والإدراكية بحيث يضع معارفه وأساليبه ومفاهيمه لأداء مهامه بفاعلية عالية وكفاءة في ظل إدارته بقيادة ديمقراطية تعاونية (Chu-Yung,2004, 20: 24).

- **النمط الديكتاتوري Dictatorial Pattern**: يتصف القائد في هذا النمط من السلوك بالمركزية في صنع القرار، وغالبًا ما يعد منصبه سلطة مفوضة إليه من مناصب أخرى أعلى منه، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت له وحده ولم تعط لغيره، ويكون القائد منعزلا عن مرؤوسيه، وتنعدم روح التعاون والود بينهم، مما يؤدي إلى تفككهم، ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه، فهو دائم الشك فيهم، ويحاول القائد إخضاع كل الأمور لسلطته، وكثيرًا ما يستخدم هؤلاء القادة أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف

والتهديد والعقاب، ومع أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية العاملين، ويظل تماسك الأفراد مرهونًا بوجود القائد، فإذا ما غاب يحدث الاضطراب، والتعثر وعدم الاهتمام بالعمل، الذي يعتقدونه مناسبا وصحيحا (خلود محمد خالد، ٢٠١٣، ١٥).

- **النمط الفوضوي Chaotic Pattern:** يترك القائد لأتباعه العمل والمسئولية فلا يشترك معهم أو يوجههم في مناقشات أو اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وهو نمط قيادي يترك الحبل علي الغارب للآخرين، ويستند إلي إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً دون تدخل في شئونهم، فالقائد يقوم بتوصيل المعلومات إلي أفراد المجموعة، ويترك لهم حرية التصرف وتطبيق النمط القيادي الترسلي المعتمد علي إعطاء العاملين الحرية المطلقة، يتنافي تماماً مع جوهر القيادة، والذي يعني التأثير في الآخرين، وقيادتهم نحو الهدف، وأن تطبيق هذا النمط وخاصة في المجال التربوي يؤدي إلي اضطراب وتسيب وفوضي في المؤسسة التربوية وعدم تحقيق الأهداف (جواد عبد النور أحمد، ٢٠١٣، ٢٧).

*** السلوك القيادي لدي طفل الروضة:**

يعرف السلوك القيادي بأنه سلوك يقوم به القائد لتحقيق أهداف الجماعة وتحريكهم نحو هذه الأهداف والحفاظ علي تماسك أفراد الجماعة. ويتميز السلوك القيادي لدي طفل الروضة بمجموعة من الخصائص، مثل (حامد عبد السلام زهران، ٢٠٠٣، ٢٠١):

- **السمات الشخصية:** يتسم الطفل القائد في مرحلة ما قبل المدرسة بأنه أكبر عمرًا وأكثر ذكاءً عن أقرانه، فلذلك يقدمون له مجموعة من الاقتراحات المختلفة، ومن ثم يميل أقرانه إلى إتباعه.
- **الثقة بالنفس:** ينمو لدي الأطفال الذين يتولون الأدوار القيادية الإحساس بالثقة بالنفس.
- **العدل والمسئولية:** تعد من السمات المهمة لشخصية القائد في هذه المرحلة العمرية.
- **السيطرة:** في سنوات الطفولة الأولي يجتمع الأطفال مع بعضهم البعض فيظهر طفل يتسم بالسيطرة على زمام الأمور في قواعد اللعب وطريقه أداء الألعاب وعلى باقي الأطفال إتباعه.

وتظهر القيادة عند الأطفال الصغار في سن ما قبل المدرسة من ٣: ٤ سنوات.

وهنا يبدأ الحديث عن ظهور سلوكيات القيادة لدي الأطفال الصغار، وهو الأمر الذي يتطلب من المعلم مراعاة ذلك عند التعامل مع الأطفال؛ حتى يتمكن من توفير بيئة تعلم داعمة لقدرات الأطفال الصغار لتساعدهم على تنمية القيادة لديهم، حيث تؤدي البيئة الصفية دورا كبيرا في غرس وتنمية أساليب القيادة لدي الصغار.

لذلك ينبغي أن تدرك المعلمات الدور المهم الذي تلعبه في مجال العلاقات الاجتماعية وتحديدا في تنمية المهارات القيادية لدي الأطفال، فالمعلم بذلك لديه القدرة علي تنمية وتطوير مهارات القيادة لدي الأطفال، وكذلك قمعها أو إحباطها.

معلمة الروضة وتنمية السلوك القيادي لدي الطفل:

توجد عدة طرق يمكن عن طريقها اكتشاف استعداد الأطفال للقيادة، وذلك من خلال توفر بعض الصفات فيهم، وهي (إخلاص حسن، ٢٠١١، ٨١):

- **الذكاء:** يبدو من خلال بعض الإشارات مثل سرعة البديهة، والتفكير، والكلام بأكبر من أعمارهم وعمق التفكير وغيرها.
- **المبادرة:** فتجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه، وهو الذي يبادر لعمل ما، مثل تغيير اللعبة أو إدارتها أو وضع قوانين لها أو التحرك نحو مكان آخر.
- **الجرأة:** فبعض الأطفال لديهم جرأة في الحديث أو في الدفاع عن حقوقهم وعدم الخجل ونحوها.
- **الجدية:** فرغم ميل الأطفال للعب عمومًا إلا أننا نجد أن جرعة الجدية والاهتمام بالأمور المهمة أكبر لدى الطفل القائد من عموم الأطفال الذين يميلون للعب دومًا.

وتمر طريقة اكتشاف ما لدى الأطفال من استعداد للقيادة بعدة خطوات، هي (حيدر عبدالله، ٢٠٠٨، ٣٤):

- **مرحلة التنقيب:** للبحث والتنقيب عن شخصية قيادية لابد من وضع معايير عامة، مثل الذكاء وقوة الشخصية، والتوازن، والمبادرة تضاف إليها معايير خاصة بالمهمة المطلوبة.
- **مرحلة التجريب:** وهنا تجري مجموعة من الاختبارات النظرية والشخصية ومراقبة تصرفاتهم اليومية لنرى مدى انطباق المعايير عليهم.

- **مرحلة التقويم:** لمراجعة مدى انطباق المعايير ودرجة القصور فيها، وهل هي قابلة للعلاج، على أن يقوم بالتقويم عدة أشخاص حتى لا يكون مزاجيا.
- **مرحلة التأهيل:** وفيها يمر المرشحون ببرنامج تدريبي وتأهيلي بهدف علاج القصور لديهم وتنمية قدراتهم على أيدي خبراء متمكنين.
- **مرحلة التكليف:** ويقوم المرشح فيها بأداء مهام محددة، يكلف بها لفترة معينة ليرى المسئولون كيفية أدائه فيها، عندها يظهر المتميز من غيره.
- **مرحلة التمكين:** عندها يمكن كل مرشح من عمل مناسب مع طبيعته وقدراته ويفوض من الصلاحيات ما يناسب المسئولية المكلف بها.

يتضح مما سبق طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه معلمة الروضة في العملية التربوية حيث تتفاعل مع جماعة الأطفال لتحقيق الأهداف المحددة، وتوفر المناخ المناسب والدعم المعنوي لتنمية شخصية الطفل القادر على اتخاذ القرارات، والتي من شأنها أن تنمي السلوك القيادي لدي الأطفال. وعلي معلمة الروضة كقائد تربوي أن توازن بين سلطتها واستقلالية الأطفال، فعملية إرشاد سلوك الأطفال يعني مساعدتهم من أجل تنمية فهم الذات لديهم والتحكم وجعل الضبط الذاتي ينبع من داخل الأطفال بدلاً من أن يفرض عليهم، ومن ثم فعلي معلمة الروضة ممارسة السلطة بطريقة تمكن الأطفال من تنمية استقلالهم وأن يصبحوا مسئولين عن سلوكياتهم. وهكذا تسهم معلمة الروضة في إكساب الأطفال مهارات السلوك القيادي من خلال التدريب المستمر وممارستها لمهارات السلوك القيادي داخل قاعة النشاط وإتاحة الفرصة للأطفال في ممارسة تلك المهارات والتدريب عليها.

الدراسات السابقة:

دراسة (سعيد بن فالح المفاسي، ٢٠٠٤):

هدفت الدراسة إلى تعرف القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، وركزت على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، وذلك من خلال تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج تتبلور في أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التي تقود العملية التربوية بشكل فعال نحو الشمول لمختلف أوجه الأنشطة التربوية والتعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة، وحددت الدراسة بعض المهارات القيادية ومنها مهارة الاتصال، مهارة حل المشكلات، مهارة اتخاذ القرار.

دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٠٦):

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعًا في المدارس الابتدائية، ومعرفة ما إذا كانت الأنماط تتأثر بخبرة القائد التربوي أو مؤهله العلمي، كما هدفت إلى قياس درجة المناخ التنظيمي الذي يوفره مدير المدرسة الابتدائية لعمله، ومعرفة ما إذا كانت درجة المناخ تتأثر بخبرة المدير أو مؤهله العلمي، وهل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وبين الأنماط القيادية التربوية، وأجريت الدراسة على عينة من مديرى مدينة الرياض بلغ عددها (١٧٧) مديرًا، واستخدمت الدراسة أداتين تتعلق الأولى بقياس الأنماط القيادية الشائعة، والثانية بدرجة المناخ التنظيمي لمدير المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يميل مناخ المديرين لمهنة التدريس وارتباطهم بها إلى الاتجاه الموجب، مناخ

المديرين في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض إيجابيا، يميل ذوو الخبرة الطويلة إلى استخدام النمط الديمقراطي في حين يميل المديرون ذوو الخبرة القصيرة إلى استخدام النمط الأوتوقراطي، كما يوجد أثر لتفاعل الخبرة مع المؤهل على المناخات الديمقراطية والأوتوقراطية، وتوجد علاقة دالة إحصائيا بين المناخ ونمط القيادة التربوية.

دراسة (إخلاص حسن السيد، ٢٠١١):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الأنشطة التربوية في رياض الأطفال كمرتكز لتنمية السلوك القيادي للطفل بمؤسسة الخرطوم وتم تنفيذ البرنامج عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩، وبلغ عدد الأطفال الذين استفادوا من هذه الأنشطة التربوية ١٦٠٠ طفل داخل ولاية الخرطوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على تحليل استجابات اتجاهات المعلمات نحو الأنشطة التربوية والبالغ عددهم (٧٤) تم أخذ (٤٠) منهم كعينة عشوائية بسيطة، وبدأ البرنامج بتنفيذ الأنشطة التربوية تحت مسمى (المنتديات التربوية) لتنمية مرتكزات السلوك القيادي للطفل، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: وضوح الدور الفعال للأنشطة التربوية في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمات، وأن هناك فروقا في الاستفادة من المنتديات التربوية تعزى لكفاءة المعلمة (الخبرة والتدريب).

دراسة (إزهار بنت عبد القادر، ٢٠١٢):

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الأسرة في تنمية الشخصية القيادية لدي الطفل، وتحديد بعض الطرق والأساليب التربوية التي تستطيع الأسرة من خلالها تنمية الشخصية القيادية في الطفل.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن للأسرة الدور الأساسي والرئيس في تنمية الشخصية القيادية للطفل، وأوصت بضرورة تفعيل دور الأسرة بشكل إيجابي في تنمية شخصية الأطفال القيادية بشكل تربوي سليم.

دراسة (بوهلين .Bohlin,L، ٢٠٠٢):

هدفت الدراسة إلى تعرف محددات القيادة والسيطرة لدي الأطفال الصغار أثناء اللعب، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣) طفلاً وطفلة أعمارهم ٦ سنوات، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات منها استبيان، استمارة البيانات الديموجرافية لدي طفل الروضة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها استخدام الأطفال لمهارات القيادة أثناء اللعب ومنها (الثقة بالنفس، العدل والمسئولية، السيطرة)، وأن البنات يستخدمن استراتيجيات القيادة الاجتماعية في تفاعلهن مع زملائهن.

دراسة دراسة (ستلزر Stelzer, G، ٢٠٠٣):

هدفت الدراسة إلى تعرف سمات قادة المدرسة من وجهة نظر الأطفال والآباء والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) طالبا، و(٥٣) من الآباء و(٤٧) معلما، وتراوحت أعمار الأطفال ما بين (٨-١١) عام، واستخدمت الدراسة المقابلات مع الأطفال، واستبيان للأطفال والآباء والمعلمين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، منها: اتفاق كل من الآباء والمعلمين والأطفال على سمات الشخصية الإيجابية، وهي: السلوك الحسن والعدل والإنصاف والقدوة الحسنة ومساعدة الناس والثقة بالنفس وتحمل المسئولية.

دراسة (صن Sun,s.، ٢٠٠٤):

هدفت الدراسة إلى تناول السمات متعددة الأبعاد لسلوك القيادة، وتكونت عينة الدراسة من ستة أطفال صغار داخل فصولهم في مرحلة الطفولة المبكرة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات منها المقابلات الشخصية، والملاحظة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن القيادة يمكن النظر إليها باعتبارها تركيبة ناتجة عن تكوين العلاقات أكثر من كونها فردية، وأن الأطفال الصغار يبذلون طاقتهم لاكتساب علاقات مع الأقران والمعلمين، وفي نفس الوقت يضمون أو يستبعدون أقرانا أثناء التفاعل.

دراسة (شو يونج Chu-yung، ٢٠٠٤):

هدفت الدراسة إلى تعرف أسلوب القيادة المناسب في مرحلة رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمين، وهل هناك علاقة بين أساليب القيادة والمعلم بمرحلة رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من (١٤٤) مدير مدرسة برياض الأطفال، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد وإنما يفضل العمل على المزج بين أساليب القيادة خاصة التي تقوم على المشاركة وإعطاء مساحة للمعلم للعمل بحرية واتخاذ القرارات المناسبة بقاعة النشاط.

دراسة (شيريال ايزبيكي Cheryl Izbick، ٢٠٠٤):

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع القدرات القيادية وعلاقتها بالتحصيل للأطفال في مدارس الطفولة المبكرة بولاية تكساس، وطبقت على (١٥) مدرسة بمرحلة الطفولة المبكرة وتم اختيارها بشكل عشوائي، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود

تحسن مطرد في التحصيل الأكاديمي للأطفال في حالة توفر ممارسات قائمة على المسئولية المشتركة والعمل التعاوني وتقاسم الرؤية والقرارات والممارسات القائمة على البيانات وأنماط التفكير المختلفة.

دراسة (باربار جون Barbara J.June، ٢٠٠٧):

هدفت الدراسة إلى استكشاف الظواهر والخصائص والسمات المرتبطة بأساليب الإدارة لدي المديرين في رياض الأطفال، وذلك من وجهة نظر معلمات الروضة، والعوامل المؤثرة علي جودة أساليب الإدارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم عقد مجموعة من المقابلات وتوزيع الاستبيانات على عينة من معلمات الروضة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية جودة برامج الإدارة للمديرين في مرحلة رياض الأطفال، وانعكاس ذلك على جودة أداء المعلمات وتوفير فهم أفضل لشخصية القائد وأهم الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها.

وكذلك دراسة (شاني كوهShanaE.Koh، ٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق وممارسة القيادة والمهارات الإدارية داخل الفصول عن طريق الربط بين القيادة ومهارات المعلمين الإدارية بالمرحلة الابتدائية، وتمثلت عينة الدراسة في (١٨) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي. وأظهرت النتائج وجود ارتباط واضح بين القيادة والمهارات الإدارية لدي المعلمين في المرحلة الابتدائية.

أما دراسة (لي ورشيا Lee & Recchia، ٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى فحص دور ديناميكيات القوة في العلاقات الاجتماعية بين الأطفال وبعضهم البعض وبينهم وبين المعلمين، وتأثير ذلك على تطوير المجتمع الاجتماعي داخل الفصل الدراسي في مرحلة الطفولة المبكرة، وتكونت عينة الدراسة من(١٤) طفلا وطفلة تتراوح أعمارهم من ٣–٥ سنوات.

واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات منها مقابلات فردية مع المعلمات والأطفال، واستمارة ملاحظة للأطفال، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: تنوع أساليب القيادة التي يستخدمها الأطفال فمنهم من يميل إلى استخدام المزاح والمرح والبعض الآخر يميل إلى استخدام اللعب العنيف.

دراسة (ألكسسAlexis، ٢٠١١):

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة وخصائص المهارات القيادية لدي الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة، وطبيعة البيئة التعليمية التي تنتمي القيادة لديهم، وطبقت الدراسة على (٩) أطفال سن من(٥: ٤) سنوات.

واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تعلم مهارات القيادة للأطفال من خلال اللعب حيث إن مهارات القيادة تكتسب كعلاقة ديناميكية بين الطفل والبيئة المحيطة، لذا اقترحت الدراسة ضرورة تركيز المعلمة على تدريب الأطفال على مهارات القيادة منذ وقت مبكر من العمر داخل قاعات الدراسة، مع رعاية المهارات المتنوعة لدي الأطفال.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية منها تحديدا مفهوم القيادة بصفة عامة وأهم مهاراتها ومنها" الاتصال، حل المشكلات، واتخاذ القرار"، وتحديد الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعا في مؤسسات الطفولة ودور الوسائط التربوية الأسرة والمدرسة في تنميتها وخاصة من خلال الأنشطة، كما أوضحت الدور المهم للمعلمة في غرس السلوك القيادي والذي يرجع إلى" الخبرة والتدريب".

في حين ركزت الدراسات الأجنبية على تناول القيادة وخاصة لدى الأطفال والعلاقة القائمة بين القيادة والتحصيل وأهم سمات القيادة لدى الأطفال وطرق تنميتها وخصائص القيادة لدى الأطفال.

وأفادت الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية البحث الحالي في تدعيم الإطار النظري وكذلك التوصل إلى الصورة الأولية للاستبانه المقدمة لمعلمات الروضة وكذلك بطاقة الملاحظة الخاصة بطفل الروضة، ولكن لم تتطرق الدراسات السابقة للأنماط القيادية لدى معلمة الأطفال وعلاقتها بالممارسات القيادية لدى الطفل وهو ما تنفرد به الدراسة الراهنة.

من العرض السابق يمكن صياغة الفرض الرئيس للدراسة الحالية في صورة صفرية، حيث إن الأسئلة الثلاثة الأولى هي أسئلة بحثية سيجرى الإجابة عنها، وعلى هذا يكون الفرض الأساسي في الدراسة الحالية:

- لا توجد فروق بين نمط القيادة لدي المعلمة تعزى إلى متغيرات الدراسة (نوع الروضة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

منهج وإجراءات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها تم إتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف تقديم إطار نظري يتناول القيادة من حيث المفهوم والنظريات المفسرة للقيادة وأهم أنماط السلوك القيادى لدى معلمة الروضة، والسلوك القيادي لدى الطفل ودور المعلمة في تنميته.
- إعداد أداتي الدراسة– استبانة تعرف أنماط القيادة لدى معلمة الروضة وبطاقة ملاحظة السلوك القيادي لدى الطفل–، والتأكد من صدقهما وثباتهما.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته الممثلة له.
- تطبيق أداتي الدراسة على عينة الدراسة.
- رصد النتائج ومعالجتها إحصائيًا، والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

تتبني الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لملاءمته لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمات رياض الأطفال بمحافظة الجيزة القائمات بالعمل فعليًا في الروضات الحكومية والخاصة، والبالغ عددهن (٣٥٧٩) وفقًا لآخر الإحصاءات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢١).

عينة الدراسة:

- **العينة الاستطلاعية:** وكان قوامها (١٠) معلمة، وتم تطبيق أدوات الدراسة عليهم لحساب الخصائص السيكومترية للاداوات.
- **العينة الأساسية:** وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية (طريقة القرعة) من معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة بإدارة الدقي التعليمية التابعة لمحافظة الجيزة؛ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وكان قوامها (١٣٠) معلمة خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤، وقد تم استبعاد ٣٠ معلمة لعدم استكمالهم إجراءات البحث العلمي ليصبح قوام العينة بعد الاستبعاد (١٠٠) معلمة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (نوع الروضة، نوع المؤهل، سنوات الخبرة).

جدول (١)

توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة		العدد	النسبة%
١	نوع الروضة	حكومية	٥٠	٥٠
		خاصة	٥٠	٥٠
٢	نوع المؤهل	تربوي	٧٠	٧٠
		غير تربوي	٣٠	٣٠
٣	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٠	٥٠
		من ٥- ١٠ سنوات	٤٠	٤٠
		أكثر من ١٠ سنوات	١٠	١٠
الإجمالي			١٠٠	١٠٠

ومن الجدول (١) يتضح وجود غلبة لفئة المعلمة ذات المؤهل التربوي عن فئة المعلمة غير ذات المؤهل التربوي في متغير نوع

المؤهل، وفئة (أقل من ٥ سنوات) في متغير سنوات الخبرة. ويدل كل ما سبق على صدق تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

عينة الأطفال:

تم اختيار عينة عشوائية من أطفال المستوى الثاني برياض الأطفال بروضات المعلمات عينة الدراسة، وتراوح عمرهم الزمني ما بين ٥– ٦ سنوات، على أن تقوم كل معلمة بملاحظة دقيقة ومعمقة لعدد (٨) أطفال.

أداتا الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على تصميم الأداتين التاليتين وتطبيقهما، وهما:

١– استبانة أنماط القيادة لدى معلمة الروضة (إعداد الباحثة):

- **هدف الاستبانة:** قامت الباحثة بإعداد (استبانة) لتعرف واقع أنماط القيادة لدي معلمة الروضة، وذلك من خلال دراسة الأدب التربوي والدراسات السابقة.
- **وصف الاستبانة:** تكونت الاستبانة من جزئين: الأول، شمل البيانات الأساسية كاسم المعلمة (اختياري)، نوع الروضة، نوع المؤهل، وعدد سنوات الخبرة. والثاني، شمل (٧٥) عبارة تم توجيهها لعينة الدراسة، مستخدمة مقياس ليكرت المتدرج ذو الخمسة مستويات، بحيث يقيس درجة موافقة أفراد العينة حول واقع أنماط القيادة لدي معلمة الروضة، وهى: بدرجة كبيرة جدًا (تقدر بخمس درجات)، بدرجة كبيرة (تقدر بأربع درجات)، متوسطة (تقدر بثلاث درجات)، لحد ما (تقدر بدرجتين)، بدرجة ضعيفة (تقدر بدرجة)، وتم تقسيم العبارات لثلاثة

محاور: الأول، مرتبط بالنمط الديكتاتوري، وشمل (٢٤) عبارة، والثاني مرتبط بالنمط الديمقراطي، وشمل (٢٧) عبارة، والثالث مرتبط بالنمط الفوضوي، وشمل (٢٤) عبارة.

الخصائص السيكومترية:

- **الصدق:** تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة وعلم النفس ورياض الأطفال، وكان عددهم (٩)، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى ملاءمة العبارات ومناسبتها لمعرفة واقع أنماط القيادة لدى المعلمة، مع حرية الحذف والإضافة للعبارة، وبعد أخذ رأي المحكمين وإجراء التعديلات، استقرت الأداتان في صورتهما النهائية، وتم حساب نسبة الاتفاق بينهما ووصلت نسبة الاتفاق إلى (٨٨%) وهي تشير إلى صدق الاستبانة.
- **ثبات الاستبانة:** تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Test- Re-test)، إذ تم توزيع الأستبانة على العينة الاستطلاعية من معلمات رياض الأطفال، بلغ عددها (١٠) معلمات، بخلاف عينة الدراسة، وبعد مضى أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وبعد ذلك تم حساب قيمة الارتباط للتطبيقين وفق معادلة سبيرمان (نظرا لصغر حجم العينة الاستطلاعية)، وبلغ قيمة ثبات الاستبانه ككل (.٩١) ويعد قيمة ملائمة.

٢- بطاقة ملاحظة السلوك القيادي لطفل الروضة (إعداد الباحثة)

- **هدف البطاقة:** قامت الباحثة بإعداد بطاقة ملاحظة لتعرف واقع السلوك القيادى لدي الطفل، وذلك من خلال دراسة الأدب التربوي والدراسات

السابقة، حيث طلب من كل معلمة ملاحظة سلوكيات القيادة لدي أطفالها حتى تكون الملاحظة متعمقة ودقيقة.

- **وصف البطاقة:** وتكونت البطاقة من جزئين: الأول، شمل البيانات الأساسية كاسم الطفل (اختياري)، نوع الروضة. والثاني، شمل عبارات البطاقة التي تقوم المعلمة بملاحظاتها في سلوك الطفل، وأمام كل عبارة ثلاثة مستويات تقيس درجة تكرار السلوك من قبل الطفل، وهى: دائمًا (ثلاث درجات)، أحيانا (درجتان)، لا يحدث (درجة). وبلغ عدد عبارات البطاقة(١٩) عبارة، تم تقسيمها لثلاثة محاور: الأول، سلوك مرتبط بالنمط الديكتاتوري، وشمل (٦) عبارات. الثاني، سلوك مرتبط بالنمط الديمقراطي، وشمل (٧) عبارات. الثالث، مرتبط بالنمط الفوضوي، وشمل(٦) عبارات.

الخصائص السيكومترية:

- **الصدق:** تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث عرضت بطاقة الملاحظة بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة وعلم النفس ورياض الأطفال وكان عددهم (٩)، وقد طُلب منهم إبداء الرأي حول مدى ملاءمة العبارات ومناسبتها لمعرفة واقع السلوك القيادي لدي الطفل، مع حرية الحذف والإضافة للعبارة، وبعد أخذ رأي المحكمين وإجراء التعديلات، استقرت الأداة في صورتها النهائية، وتم حساب نسبة الاتفاق بينهما ووصلت نسبة الاتفاق إلى (٨٨%)، وهي تشير إلى صدق البطاقة.
- **ثبات البطاقة:** تم حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار(Re-Test- test)، إذ تم توزيع بطاقة الملاحظة على العينة الاستطلاعية من

معلمات رياض الأطفال (١٠) معلمات، بخلاف عينة الدراسة، وبعد مضى أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وبعد ذلك تم حساب قيمة الارتباط للتطبيقين وفق معادلة سبيرمان (نظرا لصغر حجم العينة الاستطلاعية)، وبلغ قيمة ثبات الاستبانه ككل (٩١.) ويعد قيمة ملائمة.

وتم اعتماد القاعدة الحسابية التالية لتقدير استجابات أفراد العينة:

- ١.٠٠: ١.٧٩ قليلة جدًا. – ١.٨٠: ٢.٥٩ قليلة.
- ٢.٦٠: ٣.٣٩ متوسطة. – ٣.٤٠: ٤.١٩ كبيرة.
- ٤.٢٠: ٥.٠٠ كبيرة جدًا.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية وذلك بعد تطبيق أداتى الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائيًا.

حيث يتم هنا تعرف واقع أنماط القيادة لدى معلمة الروضة، وانعكاس ذلك على السلوك القيادي للطفل من وجهة نظر المعلمات في ضوء الواقع الفعلي، وذلك من خلال:

الاجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على:

- ماهي أنماط القيادة التي تتبعها المعلمة بالروضات؟
- للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بتطبيق استبانة الأنماط القيادية على معلمات الروضة في المدارس الحكومية والخاصة، وحصلت على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة ممارسة كل نمط من الأنماط، وجاءت النتائج كما في الجدول (٢).

جدول (٢)

ترتيب أنماط القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمات

(ن ١٠٠)

م	أنماط القيادة	االمتوسط الحسابي	الترتيب
١	النمط الديكتاتوري	٧٧.٢٥٠٠	الثاني
٢	النمط الديمقراطي	١١٣.٩٥٠٠	الأول
٣	النمط الفوضوي	٦٣.٩٠٠٠	الثالث

يتضح من الجدول السابق أن النمط الديمقراطي قد جاء في المرتبة الأولي بالنسبة لترتيب انماط القيادة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (١١٣.٩٥٠٠)، وهي نتيجة منطقية تكشف مدى وعي عينة الدراسة بمزايا استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع الأطفال بالروضة وما يتيحه من فرص لنمو شخصية الطفل واستقلاليته في ظل قيام المعلمة بإتاحة مساحة لمشاركة الطفل في فعاليات القاعة وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (محمد وآخرون، ٢٠٠٦، وشيريال ايزيبكي Cherl Izabick، ٢٠٠٤).

في حين جاء النمط الديكتاتوري بالمرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة، وذلك بمتوسط قدره (٧٧.٢٥٠٠) وهي نتيجة يمكن تبريرها من خلال ما قد يترتب على إتباع النمط الديكتاتوري من الضبط الصارم للقاعة. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء النمط الفوضوي بمتوسط قدره (٦٣.٩٠٠٠).

إجابة التساؤل الثاني الذي ينص على:

- ما هي الآليات المتبعة من قبل معلمة الروضة لتنمية السلوك القيادي لدى الطفل؟

- للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بتطبيق استبانة الأنماط القيادية على معلمات الروضة في المدارس الحكومية والخاصة، وحصلت على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وجاءت النتائج كما في الجداول التالية.

جدول (٣)

ترتيب عبارات النمط الديكتاتوري من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمات (ن ١٠٠)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	احرص على أن يسير العمل في القاعة مع الأطفال وفق تعليمات محددة	٤.٢٥٠٠	الثاني
٢	أتولي حل مشكلات الأطفال ودراستها بنفسي	٣.٩٠٠٠	السادس
٣	أتيح الفرصة لمناقشة الأطفال وإبداء الرأي	٤.٢٠٠٠	الثالث
٤	أطلب من الأطفال الالتزام بالأنظمة والقوانين	٤.٣٠٠٠	الأول
٥	اسمح للأطفال بالاستفسار عن شيء قبل التنفيذ	٤.٠٠٠٠	الخامس
٦	التزم حرفيا بالأنظمة والقوانين	٣.٤٥٠٠	الثالث عشر
٧	أوجه الأطفال إلي ما يجب عليهم أدائه وطريقة الأداء	٤.٠٥٠٠	الرابع
٨	اختار قادة العمل بنفسي	٣.٨٠٠٠	الثامن
٩	أخطط للنشطة بنفسي	٣.٩٠٠٠	السادس مكرر
١٠	لا يهم رأي الأطفال عند التقصير في أداء الأنشطة	١.٧٠٠٠	الرابع والعشرون
١١	لا اقتنع بأي سبب يؤدي إلي التقصير في النشاط	١.٩٥٠٠	الثالث والعشرون
١٢	عندما ينشأ صراع بين الأطفال احسمه بشده	٣.٥٥٠٠	الثاني عشر
١٣	احدد وقتا معينا لانجاز النشاط	٣.٨٠٠٠	الثامن مكرر
١٤	أشجع الإجراءات الرسمية في العمل بالروضة	٣.٠٠٠٠	الخامس عشر

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٥	انفرد بصنع القرار	٢.١٥٠٠	الحادي والعشرون
١٦	أفضل التعامل مع الأطفال بأوامر حازمة وقوية	٢.٣٠٠٠	التاسع عشر
١٧	لا أتسامح مع الطفل المخطئ في العمل نهائيا	٢.٣٠٠٠	التاسع عشر مكرر
١٨	أضع الطرق الجديدة التي أراها لمواجهة المشاكل التي تظهر أثناء العمل بقاعة النشاط	٣.٦٥٠٠	الحادي عشر
١٩	أقوم بتوقيع العقوبات علي الأطفال عند مخالفة التعليمات	٣.١٠٠٠	الرابع عشر
٢٠	إذا تعارضت حاجة العمل وحاجات الأطفال أرجح حاجة العمل	٢.٣٥٠٠	الثامن عشر
٢١	أتمسك بمعايير محددة للعمل داخل قاعة النشاط	٣.٨٠٠٠	الثامن مكرر أول
٢٢	إذا اعترض أحد الأطفال علي اوامرى أعاقبه في الحال	٢.٧٠٠٠	السابع عشر
٢٣	أتكلم بطريقة واضحة غير قابلة للاستفسار	٢.٩٠٠٠	السادس عشر
٢٤	أوضح المهام المطلوبة من الأطفال وأرفض أي تعليقات أو استفسارات عن تلك المهام	٢.١٥٠٠	الحادي والعشرون مكرر

يتضح من الجدول السابق أن عبارات النمط الديكتاتوري قد تباينت مستويات تحققها، حيث تحققت العبارة (١٠) بدرجة قليلة جدا، في حين أن العبارات (١١، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢٤) قد تحققت بدرجة قليلة، والعبارات (١٤، ١٩، ٢٢– ٢٣) قد تحققت بدرجة متوسطة، والعبارات (٢، ٥– ٩، ١٢– ١٣، ١٨، ٢١) بدرجة كبيرة، والعبارات (١، ٣–٤) بدرجة كبيرة جدا.

كما يتضح أن العبارة (٤) والتي تنص على" أطلب من الأطفال الالتزام بالأنظمة والقوانين" قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات النمط

الديكتاتوري من وجهة نظرهن وذلك بمتوسط قدره (٤.٣٠٠٠). وهي نتيجة منطقية لأن النمط الديكتاتوري يقوم في الأساس على التطبيق الصارم للقواعد والقوانين وفرضها على الأطفال حتى تحقق المعلمة السيطرة التي تريدها على القاعة، وهو ما تدعمه دراسة (خلود محمد، ٢٠١٣). وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (١) والتي تنص على" احرص على أن يسير العمل في القاعة مع الأطفال وفق تعليمات محددة"، وذلك بمتوسط قدره (٤.٢٥٠٠)، وهو ما يدعم النتيجة السابقة ويؤكدها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على" لا يهم رأي الأطفال عند التقصير في أداء الأنشطة"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٠٠٠)، وهو يشير إلى أن المعلمة التي تتبع النمط الديكتاتوري لا تهتم بما يقدمه الأطفال من مبررات لتقصيرهم في ممارسة الأنشطة بالروضة.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الديمقراطي من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤)

ترتيب عبارات النمط الديمقراطي من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمات (ن ١٠٠)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	أخذ في الاعتبار وجهات نظر الأطفال عند حل المشكلات داخل القاعة	٤.٦٥٠٠	الأول
٢	أتيح للأطفال مجالا للإبداع والمبادأة	٤.٦٠٠٠	الثاني
٣	أتعامل مع جميع الأطفال بعدالة	٤.٦٠٠٠	الثاني مكرر
٤	اسعي لتلبية احتياجات الأطفال بالأنشطة	٤.٣٥٠٠	العاشر

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
٥	استخدم عبارات الثناء والمدح للأطفال	٤.٥٠٠٠	الرابع
٦	أساعد الأطفال على تطوير قدراتهم	٤.٤٥٠٠	السابع
٧	أقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبب للأطفال	٤.٠٥٠٠	التاسع عشر
٨	أشرك الأطفال في تخطيط الأنشطة	٣.٦٥٠٠	السابع والعشرون
٩	أوضح للطفل ما يمكن أن يتوقعه عند انجاز النشاط	٣.٩٥٠٠	الثالث والعشرون
١٠	أقدم تغذية راجعة إيجابية للطفل	٤.١٠٠٠	الثاني عشر
١١	أناقش افكار جديدة مع الأطفال	٤.٢٥٠٠	الرابع عشر
١٢	أشارك الأطفال في المناسبات الاجتماعية المختلفة	٤.٥٠٠٠	الرابع مكرر
١٣	مستعدة لتغيير الخطة وفقا لإجماع أراء الأطفال	٤.١٥٠٠	السابع عشر
١٤	عندما ينشأ صراع أحاول تهدئة الأطفال	٤.٤٠٠٠	الثامن
١٥	أتيح فرصه أخري للطفل المخطئ في تنفيذ النشاط	٤.٢٥٠٠	الرابع عشر مكرر
١٦	أساعد الأطفال في حل مشاكلهم	٤.٥٠٠٠	الرابع مكرر أول
١٧	أشجع الأطفال في الوصول إلي الأهداف المحددة	٤.٢٠٠٠	السادس عشر
١٨	أجرب الأفكار الجديدة مع الأطفال	٣.٧٥٠٠	الخامس والعشرين
١٩	أضع قواعد عمل بين الأطفال لضمان استقرار العمل	٤.٠٥٠٠	التاسع عشر مكرر
٢٠	أشرك الأطفال في تحديد ما يجب عليهم أداؤه وطريقة الأداء	٤.٠٥٠٠	التاسع عشر مكرر أول
٢١	احفز الأطفال لانجاز خطه العمل	٤.٤٠٠٠	الثامن مكرر
٢٢	أعطي وقتا كافيا للاستماع للأطفال	٤.٣٥٠٠	العاشر مكرر
٢٣	أشجع إعطاء وتلقي المعلومات الخاصة بالنشاط من الأطفال	٤.٣٠٠٠	الثالث عشر
٢٤	أقوم بعمل أشياء محببة لجذب الطفل إلي فريق العمل	٤.٣٥٠٠	العاشر مكرر أول
٢٥	أدرب الأطفال علي دور القائد في الجماعة	٣.٨٥٠٠	الرابع والعشرون
٢٦	أتأكد من رضا الأطفال عن التعليمات التي أصدرها	٣.٧٠٠٠	السادس والعشرون
٢٧	أتعاون مع الأطفال في تنفيذ الأنشطة	٤.٠٠٠٠	الثاني والعشرون

يتضح من الجدول السابق أن أغلب عبارات النمط الديمقراطي قد تحققت بدرجة كبيرة (٧-١٠، ١٣، ١٨-٢٠، ٢٥-٢٧)، في حين تحققت العبارات (١-٦، ١١-١٢، ١٤- ١٧، ٢١- ٢٤) بدرجة كبيرة جدا.

كما يتضح أن العبارة (١) والتي تنص على" أخذ في الاعتبار وجهات نظر الأطفال عند حل المشكلات داخل القاعة"، قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الديمقراطي من وجهة نظرهن وذلك بمتوسط قدره (٤.٦٥٠٠). حيث يتيح النمط الديمقراطي الاهتمام بالأطفال، والاعتراف بدورهم وإسهامهم بالعمل، ويشجع المعلمة على تلقى أفكار الأطفال ومقترحاتهم وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Chu-Yung,2004).

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٢) والتي تنص على" أتيح للأطفال مجالا للإبداع والمبادأة" وذلك من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة بمتوسط قدره (٤.٦٠٠٠)، حيث يسمح النمط الديمقراطي للمعلمة ترك مساحة للأطفال للإبداع والابتكار والتفكير فيما يواجهوا من مشكلات والتفكير في حلها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٨) والتي تنص على" أشرك الأطفال في تخطيط الأنشطة"، وذلك بمتوسط قدره (٣.٦٥٠٠)، وهو ما يشير إلى أنه رغم اقتناع المعلمات بأهمية ومزايا النمط الديمقراطي إلا أنهن لا يوفرن مساحة لمشاركة الأطفال في تخطيط الأنشطة بالروضة.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الفوضوي من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥)

ترتيب عبارات النمط الفوضوي من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمات(ن ١٠٠)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	اترك للطفل مطلق الحرية بالعمل أثناء النشاط	٣.٤٠٠٠	الثالث
٢	اسمح للأطفال بالتأجيل في أداء النشاط	٢.٧٥٠٠	العاشر
٣	اعتبر تفصيلات العمل مع الطفل مضيعة للوقت	١.٨٥٠٠	الثالث والعشرون
٤	أقدم للطفل بعض الخدمات الشخصية	٣.٦٠٠٠	الثاني
٥	أتساهل مع الأطفال بتنفيذ ما يطلب منهم	٢.٨٥٠٠	التاسع
٦	أتجنب اتخاذ قرارات حاسمة مع الأطفال	٢.٤٥٠٠	الخامس عشر
٧	لا استخدم أسلوب التعزيز أثناء فترات النشاط	٢.٠٠٠٠	الحادي والعشرون
٨	لا امانع بالسماح للأطفال بالدخول والخروج من القاعة أثناء فترات النشاط	٢.٥٥٠٠	الثالث عشر
٩	أترك الأطفال يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	٢.٤٠٠٠	السابع عشر
١٠	اخلي مسؤوليتي من القرارات حتى لا أقع في الخطأ	١.٧٠٠٠	الرابع والعشرون
١١	لا اهتم بتزويد الطفل بأفكار ومفاهيم جديدة حول الأنشطة المقدمة	١.٩٠٠٠	الثاني والعشرون
١٢	لا الجأ لأسلوب العقاب مع الأطفال المقصرين في الأداء	٢.٤٠٠٠	السابع عشر مكرر
١٣	أحرص علي تلبية رغبات الأطفال حتي أنال رضاهم	٢.٩٠٠٠	الثامن
١٤	لا اهتم بانتظام الأطفال في تنفيذ محتوى الأنشطة	٢.١٠٠٠	العشرون
١٥	أتغاضي عن الأخطاء التي يرتكبها الأطفال خلال تواجدهم في القاعة	٢.٤٥٠٠	الخامس عشر مكرر
١٦	اهتم جيدا بحب وصداقة الجميع	٣.٨٥٠٠	الأول
١٧	لا أميل إلي اتخاذ إجراءات قاطعة مع الأطفال	٣.١٠٠٠	الخامس

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٨	أفضل اتخاذ القرارات من قبل الأطفال أو المتميزون منهم	٣.١٠٠٠	الخامس مكرر
١٩	اهتم بإبلاغ الأطفال بأهداف النشاط واترك لهم حرية التغيير	٣.٠٥٠٠	السابع
٢٠	إذا تعارضت حاجة العمل وحاجات الأطفال أرجح حاجة العمل	٢.٧٠٠٠	الثاني عشر
٢١	اتمسك بمعايير محددة للعمل داخل قاعة النشاط	٣.٣٥٠٠	الرابع
٢٢	إذا اعترض أحد الأطفال على أوامرى أعاقبه في الحال	٢.٧٥٠٠	العاشر مكرر
٢٣	أتكلم بطريقة واضحة غير قابلة للاستفسار	٢.٥٠٠٠	الرابع عشر
٢٤	أوضح المهام المطلوبة من الأطفال وأرفض أى تعليقات أو استفسارات عن تلك المهام	٢.١٥٠٠	التاسع عشر

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (١٠) قد تحققت بدرجة قليلة جدا، في حين أن أغلب عبارات النمط الفوضوي قد تحققت بدرجة قليلة (٣، ٧-٩، ١١- ١٢، ١٤- ١٥، ٢٣- ٢٤)، في حين تحققت العبارات (١-٢، ١٣، ١٧- ٢٢) بدرجة متوسطة، والعبارات (٤-٦، ١٦) بدرجة كبيرة.

كما يتضح أن العبارة (١٦) والتي تنص على" اهتم جيدا بحب وصداقة الجميع"، قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الفوضوي من وجهة نظرهن وذلك بمتوسط قدره (٣.٨٥٠٠). حيث تقوم المعلمة التي تتبع النمط الفوضوي بترك الحبل على الغارب للأطفال داخل القاعة دون ان تضع لهم أي قواعد تنظيمية أو تدخل في شئونهم؛ رغبة في كسب حبهم وتأييدهم (جواد عبد النور أحمد، ٢٠١٣).

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٤) والتي تنص على" أقدم للطفل بعض الخدمات الشخصية" وذلك من وجهة نظر المعلمات عينة الدراسة بمتوسط قدره (٣.٦٠٠٠)، وهي نتيجة مرتبطة بسابقتها وتدعمها ففي ظل حرص المعلمة على كسب ود جميع الأطفال بأنها تقوم بتقديم بعض الخدمات الشخصية للأطفال رغبة منها في الحصول على محبتهم.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "أخلي مسؤوليتي من القرارات حتى لا أقع في الخطأ"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٠٠٠)، حيث يؤمن كل من يتبع النمط الفوضوي في القيادة بسلبيته وترك الأمور على الغارب في يد المرؤوسين ليفعلوا ما يحلو لهم خوفا من تحمل ما قد يترتب على ذلك من مسؤولية.

وللاجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على:

- ما هي مؤشرات السلوك القيادي لدى الأطفال في ظل كل نمط قيادي؟
- للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بتطبيق بطاقة الملاحظة على أطفال الرياض في المدارس الحكومية والخاصة، وحصلت على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وجاءت النتائج كما في الجداول التالية.

جدول (٦)

ترتيب سلوكيات القيادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

(ن ١٠٠)

م	أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	السلوك الديكتاتوري	١٣.١٠٠٠	الثاني
٢	السلوك الديمقراطي	١٦.٧٥٠٠	الأول
٣	السلوك الفوضوي	٩.١٠٠٠	الثالث

يتضح من الجدول السابق أن ممارسات السلوك الديمقراطي قد جاءت في المرتبة الأولي من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة حول ممارسات الأطفال للسلوك القيادي داخل الروضة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (١٦.٧٥٠٠). وهو ما يؤكد النتيجة السابقة والمرتبطة بترتيب أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية، وأنه كلما اتبعت المعلمة النمط الديمقراطي كلما جاءت ممارسات الأطفال ديمقراطية داخل الروضة. في حين جاءت ممارسات السلوك الديكتاتوري في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط قدره (١٣.١٠٠٠). وفي المرتبة الأخيرة جاءت ممارسات السلوك الفوضوي بمتوسط بلغ (٩.١٠٠٠).

وفيما يتعلق بترتيب عبارات كل سلوك من سلوكيات القيادة من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٧)

ترتيب عبارات السلوك الديكتاتوري من وجهة نظر عينة الدراسة (ن ١٠٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	يتمسك الطفل برأيه في مناقشته مع الأقران	١.٧٠٠٠	السادس
٢	لا يتسامح مع زميله المخطئ	٢.٠٠٠٠	الرابع
٣	يتمسك الطفل بمعايير محددة للعمل داخل قاعة النشاط	٢.٣٠٠٠	الثالث
٤	يفرض علي اقرأنه مجموعة من القواعد أثناء العمل الجماعي	١.٩٥٠٠	الخامس
٥	يفرض على زملائه حلا لمشكلة قد تقع بينهم	٢.٦٥٠٠	الأول
٦	يتمسك بدوره القيادي في الألعاب الجماعية	٢.٦٠٠٠	الثاني

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (١) قد تحققت بدرجة قليلة جدا، في حين أن العبارات (٢-٤) قد تحققت بدرجة قليلة، في حين تحققت العبارات (٥-٦) بدرجة متوسطة.

كما يتضح أن العبارة (٥) والتي تنص على" يفرض على زملائه حلا لمشكلة قد تقع بينهم" قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الديكتاتوري من وجهة نظرهن، وذلك بمتوسط قدره (٢.٦٥٠٠). وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال طبيعة السلوك الديكتاتوري حيث يقوم الطفل الديكتاتوري بفرض آراءه على زملائه. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٦) والتي تنص على" يتمسك بدوره القيادي في الألعاب الجماعية"، وذلك بمتوسط قدره (٢.٦٠٠٠)، وهو ما يدعم النتيجة السابقة ويؤكدها. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على" يتمسك الطفل برأيه في مناقشته مع الأقران"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٠٠٠)، وهو يشير سلبيات السلوك الديكتاتوري والمتمثلة في تشدد الطفل وتمسكه برأيه في كلامه مع الزملاء.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الديمقراطي من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨)

ترتيب عبارات السلوك الديمقراطي من وجهة نظر عينة الدراسة

(ن ١٠٠)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	يحترم آراء الآخرين	٢.٨٥٠٠	الأول
٢	يشيد بأفكار زملائه الجديدة	٢.٦٠٠٠	الثاني
٣	يتعاون مع اقرأنه في أداء الأنشطة المختلفة	٢.٤٠٠٠	الرابع
٤	يتسامح مع زميله المخطئ	٢.٥٠٠٠	الثالث
٥	يحترم الأدوار المختلفة لأقرانه في الألعاب الجماعية	٢.٤٠٠٠	الرابع مكرر
٦	يشارك بإيجابية مع أقرانه في المناسبات المختلفة	١.٧٥٠٠	السابع
٧	يناقش أقرانه في الحلول التي يقترحونها لمشكلة ما	٢.٢٥٠٠	السادس

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٦) قد تحققت بدرجة قليلة جداً.

في حين أن العبارات (٣– ٥، ٧) قد تحققت بدرجة قليلة، في حين تحققت العبارات (١–٢) بدرجة متوسطة.

كما يتضح أن العبارة (١) والتي تنص على" يحترم آراء الآخرين"، قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الديمقراطي من وجهة نظرهن، وذلك بمتوسط قدره (٢.٨٥٠٠).

وهي نتيجة أيضاً يمكن تفسيرها وذلك من خلال طبيعة السلوك الديمقراطي حيث يقوم الطفل في ظل المناخ الديمقراطي من قبل المعلمة داخل الروضة باحترام آراء الزملاء وما يصدر عنهم من أفكار وتصرفات.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٢) والتي تنص على" يشيد بأفكار زملائه الجديدة"، وذلك بمتوسط قدره (٢.٦٠٠٠)، وهو ما يدعم النتيجة السابقة ويؤكدها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) والتي تنص على" يشارك بإيجابية مع أقرانه في المناسبات المختلفة"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٥٠٠)، وهو يشير لإيجابيات السلوك الديمقراطي والمتمثلة في مشاركة الطفل مع زملائه في كافة المناسبات.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الفوضوي من وجهة نظر عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩)

ترتيب عبارات السلوك الفوضوي من وجهة نظر عينة الدراسة

(ن ١٠٠)

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	يرفض الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل داخل قاعة النشاط	١.٣٥٠٠	السادس
٢	يدخل ويخرج الطفل من القاعة أثناء النشاط دون استئذان المعلمة	١.٤٠٠٠	الخامس
٣	يتنقل بين الأركان دون تحقيق إنجاز	١.٥٠٠٠	الثاني
٤	لا يبالي الطفل بما يفرض عليه من ثواب وعقاب	١.٥٠٠٠	الثاني مكرر
٥	لا يهتم بعواقب سلوكه الخطأ	١.٤٥٠٠	الرابع
٦	لا يأخذ في الاعتبار مشاعر الآخرين	١.٩٠٠٠	الأول

يتضح من الجدول السابق أن أغلب عبارات السلوك الفوضوي قد تحققت بدرجة قليلة جدا (١–٥)، في حين أن العبارة (٦) قد تحققت بدرجة قليلة.

كما يتضح أن العبارة (٦) والتي تنص على" لا يأخذ في الاعتبار مشاعر الآخرين"، قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الفوضوي من وجهة نظرهن، وذلك بمتوسط قدره (١.٩٠٠٠). وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال طبيعة السلوك الفوضوي حيث لا يهتم الطفل هنا بمشاعر زملائه. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (٣) والتي تنص على" يتنقل بين الأركان دون تحقيق إنجاز"، وذلك بمتوسط قدره (١.٥٠٠٠)، وهو ما يفسر من خلال طبيعة السلوك الفوضوي الذي يبذل مجهود بدني كبير ولكن دون أن يكون له أي مردود إيجابي على شخصية الطفل.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على" يرفض الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل داخل قاعة النشاط"، وذلك بمتوسط قدره (١.٣٥٠٠)، وهو يشير طبيعة السلوك الفوضوي والمتمثلة في رفض الطفل الفوضوي الالتزام بأى قواعد تضعها المعلمة بالروضة.

ولاختبار الفرض الخاص بالمشكلة الاساسية للدراسة والذي ينص على: لا توجد فروق بين نمط القيادة لدي المعلمة تعزى إلى متغيرات الدراسة (نوع الروضة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) قامت الباحثة باسخدام اختبار ت، وتحليل التباين لاختبار هذا الفرض وجاءت نتائجه كالتالي.

جدول (١٠)

أثر متغير نوع الروضة(حكومي– خاص) على استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة

النمط	المؤهل	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	د.ح	المعنوية
الديكتاتوري	حكومي	٧٢.٣٠٠٠	١١.٨٦٧٠٤	-٤.٨٢٩-	٨٧.٨٤٠	.٠٠٠
	خاص	٨٢.٢٠٠٠	٨.٣٢٧٤٨			
الديمقراطي	حكومي	١١٢.٧٠٠٠	٧.٣٢٦٩١	-١.٣٦٢-	٨٦.٦٣٥	.١٧٧
	خاص	١١٥.٢٠٠٠	١٠.٧٠٧٦٢			
الفوضوي	حكومي	٦٤.٧٠٠٠	٧.١٥٧٨٤	١.١٤٣	٩٧.٨٠٢	.٢٥٦
	خاص	٦٣.١٠٠٠	٦.٨٤٢٩٩			
الإجمالي	حكومي	٢٤٩.٧٠٠٠	١١.٠٠١٣٩	-٣.٨٣٢-	٨٥.٠٢٨	.٠٠٠
	خاص	٢٦٠.٥٠٠٠	١٦.٦١٨٤٧			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥.) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير نوع الروضة (حكومي/ خاص) لصالح الروضات الخاصة فيما يتعلق باستجابات العينة بالنسبة لنمط القيادة الديكتاتوري وبالنسبة لإجمالي

الاستجابات. وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال طبيعة العمل داخل الروضات الخاصة والتي تستهدف تحقيق مستويات معينة من الأداء والإنجاز بما يسمح للمعلمة في أغلب الأوقات بإحكام السيطرة على مجريات الفاعليات اليومية بالروضة.

وبالنسبة لمتغير نوع المؤهل على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة فيوضح الجدول التالي ذلك.

جدول (١١)

أثر متغير نوع المؤهل على استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة

النمط	المؤهل	العدد	د ح	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	د.ح	الدلالة عند ٠.٠٥
الديكتاتوري	تربوي	٧٠	٧٧.٣٥٠	٧٦.٠٧١٤	١٢.٢٢٦٥١	-١.٨٤٠	٧٧	.٠٧٠ غير دالة
	غير تربوي	٣٠		٨٠.٠٠٠٠	٨.٥٢٩٨٧			
الديمقراطي	تربوي	٧٠	٤٣.٢٥١	١١٨.٠٧١٤	١٠.٨٨٩٣١	-٢.٨٩٩	٤٣	.٠٠٦ دالة
	غير تربوي	٣٠		١١٢.٣٣٣٣	٧.٦٤٥٨١			
الفوضوي	تربوي	٧٠	٤٧.٩٢١	٦٣.٩٢٨٦	٦.٦٨٦١٨	.٠٥٨	٤٧	.٩٥٤ غير دالة
	غير تربوي	٣٠		٦٣.٨٣٣٣	٧.٨٤٣٦٦			
الإجمالي	تربوي	٧٠	٣٥.٢٠٨	٢٥٨.٠٧١٤	١٠.٣٧٣٢١	-٢.٥٠٣	٣٥	.٠١٧ دالة
	غير تربوي	٣٠		٢٥٦.١٦٦٧	٢١.٠٢٠٦٥			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير نوع المؤهل (تربوي/ وغير تربوي) لصالح فئة التربوي فيما يتعلق باستجابات العينة بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطية وبالنسبة لإجمالي الاستجابات. وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال الدور الذي تؤديه دراسة المعلمات للمقررات التربوية التي تتعلق بالإدارة التربوية وأنماط القيادة والمقارنة

بينها من حيث المزايا والعيوب وهو الأمر الذي يعطي المعلمة التربوية ميزة عن نظيرتها غير التربوية وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٠٦).

أما عن أثر متغير سنوات الخبرة على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة فيوضح الجدول التالي ذلك.

جدول (١٢)

تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير سنوات الخبرة على استجابات أفراد العينة

النمط		مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة عند ٠.٠٥
الديكتاتوري	بين المجموعات	٣٠٦.٣٧٥	٢	١٥٣.١٨٧	١.١٩٤	.٣٠٧ غيردال
	داخل المجموعات	١٢٤٤٢.٣٧٥	٩٧	١٢٨.٢٧٢		
	الإجمالي	١٢٧٤٨.٧٥٠	٩٩			
الديمقراطي	بين المجموعات	١٠٣.٣٧٥	٢	٥١.٦٨٨	٦٠٤.	.٥٤٩غير دال
	داخل المجموعات	٨٣٠١.٣٧٥	٩٧	٨٥.٥٨١		
	الإجمالي	٨٤٠٤.٧٥٠	٩٩			
الفوضوي	بين المجموعات	٤٤.١٢٥	٢	٢٢.٠٦٢	٤٤٤.	.٦٤٣غير دال
	داخل المجموعات	٤٨٢٤.٨٧٥	٩٧	٤٩.٧٤١		
	الإجمالي	٤٨٦٩.٠٠٠	٩٩			
الإجمالي	بين المجموعات	٢٤٠.١٢٥	٢	١٢٠.٠٦٣	٥٢٦.	.٥٩٣ غير دال
	داخل المجموعات	٢٢١٣٨.٨٧٥	٩٧	٢٢٨.٢٣٦		
	الإجمالي	٢٢٣٧٩.٠٠٠	٩٩			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥- ١٠/ أكثر من ١٠ سنوات) وهي نتيجة يمكن تفسيرها من خلال أن أنماط القيادة المختلفة ومزايا كل نمط وسلبياته قد تكون المعلمات اختبرتها قبل الالتحاق بالعمل أو أثنائه بفترة قصيرة.

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

من خلال العرض السابق للأدب التربوي النظري المرتبط بموضوع الدراسة الحالية، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، تعرض الدراسة الحالية أهم نتائجها، وهي:

- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين أنماط القيادة التي يتبعها معلمات رياض الأطفال وبين سلوكيات القيادة التي يقوم بها أطفالهن. وتراوحت درجة موافقة أفراد العينة ما بين قليلة وكبيرة جدا.
- جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى من حيث ترتيب محاور الدراسة، وجاء النمط الديكتاتوري في المرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الأخيرة جاء النمط الفوضوي.
- بالنسبة لترتيب عبارات النمط الديكتاتوري جاءت العبارة (٤) والتي تنص على "أطلب من الأطفال الالتزام بالأنظمة والقوانين" في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الديكتاتوري من وجهة نظرهن وذلك بمتوسط قدره (٤.٣٠٠٠). وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "لا يهم رأي الأطفال عند التقصير في أداء الأنشطة"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٠٠٠).
- بالنسبة لترتيب عبارات النمط الديمقراطي جاءت العبارة (١) والتي تنص على" أخذ في الاعتبار وجهات نظر الأطفال عند حل المشكلات داخل القاعة"، في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الديمقراطي من وجهة نظرهن وذلك بمتوسط قدره (٤.٦٥٠٠). وفي المرتبة

الأخيرة جاءت العبارة (٨) والتي تنص على" أشرك الأطفال في تخطيط الأنشطة"، وذلك بمتوسط قدره (٣.٦٥٠٠).

- بالنسبة لترتيب عبارات النمط الفوضوي جاءت العبارة (١٦) والتي تنص على" اهتم جيدا بحب وصداقة الجميع"، في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات النمط الفوضوي من وجهة نظرهن وذلك بمتوسط قدره (٣.٨٥٠٠). وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على" اخلي مسؤوليتي من القرارات حتى لا أقع في الخطأ"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٠٠٠).
- أما عن أثر متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأنماط القيادة لدى معلمات الرياض فقد أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥.) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير نوع المؤهل (تربوي/ وغير تربوي) لصالح فئة التربوي فيما يتعلق باستجابات العينة بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطية وبالنسبة لإجمالي الاستجابات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥.) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير نوع الروضة (حكومي/ خاص) لصالح الروضات الخاصة فيما يتعلق باستجابات العينة بالنسبة لنمط القيادة الديكتاتوري وبالنسبة لإجمالي الاستجابات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥.) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥– ١٠/ أكثر من ١٠ سنوات).
- جاء السلوك الديمقراطي في المرتبة الأولى من حيث ترتيب محاور بطاقة الملاحظة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاء السلوك

الديكتاتوري في المرتبة الثانية من وجهة، وفي المرتبة الأخيرة جاء السلوك الفوضوي.

- بالنسبة لترتيب عبارات السلوك الديكتاتوري جاءت العبارة (٥) والتي تنص على" يفرض على زملائه حلا لمشكلة قد تقع بينهم" في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الديكتاتوري من وجهة نظرهن، وذلك بمتوسط قدره (٢.٦٥٠٠). وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على" يتمسك الطفل برأيه في مناقشته مع الأقران"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٠٠٠).
- بالنسبة لترتيب عبارات السلوك الديمقراطي جاءت العبارة (١) والتي تنص على" يحترم آراء الآخرين"، قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الديمقراطي من وجهة نظرهن، وذلك بمتوسط قدره (٢.٨٥٠٠). وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٦) والتي تنص على" يشارك بإيجابية مع أقرانه في المناسبات المختلفة"، وذلك بمتوسط قدره (١.٧٥٠٠).
- بالنسبة لترتيب عبارات السلوك الفوضوي جاءت العبارة (٦) والتي تنص على" لا يأخذ في الاعتبار مشاعر الآخرين"، قد جاءت في المرتبة الأولى من جهة نظر معلمات رياض الأطفال عينة الدراسة فيما يتعلق بترتيب عبارات السلوك الفوضوي من وجهة نظرهن، وذلك بمتوسط قدره (١.٩٠٠٠). وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١) والتي تنص على" يرفض الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل داخل قاعة النشاط"، وذلك بمتوسط قدره (١.٣٥٠٠).

- أما عن أثر متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات القيادة لدى أطفال الرياض فقد أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير نوع الروضة (حكومي/ خاص) لصالح الروضات الخاصة فيما يتعلق باستجابات العينة بالنسبة لنمطي القيادة الديمقراطي والفوضوي وبالنسبة لإجمالي الاستجابات.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء ما سبق توصي الدراسة الحالية بما يلي لتنمية السلوك القيادي لدى طفل الروضة:

- نشر ثقافة القيادة التربوية لدى معلمات رياض الأطفال على اختلاف مستوياتها من خلال توجيه المعلمات إلى الاطلاع عليها خاصة القيادة الديمقراطية.
- تفعيل معلمات الرياض لمبدأ الثواب والعقاب.
- عقد دورات وورش عمل لمعلمات الرياض ومديري التربية والتعليم لمناقشة أنماط القيادة وأثرها على تطوير أدائهن.
- اهتمام معلمات الرياض ببناء روابط الثقة، وتدعيم العلاقات الإنسانية، وتطوير روح العمل الجماعي بينهن وبين الأطفال مديري المدارس بما يخدم العملية التعليمية بالروضة.
- توفير المناخ التربوي الداعم الذي يحفز معلمات الروضة والأطفال على الإبداع والابتكار، وتبني التغيير الإيجابي.
- ضرورة قيام المعلمات بتفويض بعض الصلاحيات للأطفال بالروضة لتقوي ثقتهم بأنفسهم ويتدربوا على المواقف القيادية.

المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة. دار الفكر العربي.
- أحمد عواد مفلح (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة البحث والدراسات العليا. الجامعة الهاشمية.
- إخلاص حسن السيد عشرية (٢٠١١). الانشطة التربوية في رياض الأطفال كمرتكز لتنمية السلوك القيادي للطفل. رياض مؤسسة الخرطوم (السودان) للتعليم الخاص نموذجاً. المجلة العربية لتطوير التفوق. المجلد (٢). العدد (٣)..
- أزهار بنت عبد القادر بن حسن (٢٠١٢). إسهام الأسرة في تنمية الشخصية القيادية لدى الطفل من منظور التربية الإسلامية. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- أماني بيومي درويش (١٩٩٥). استخدام البرنامج في العمل مع الجامعات وتنمية السلوك القيادي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان.
- جواد عبد النور أحمد صالحة (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- حامد عبد السلام زهران (٢٠٠٣). علم نفس النمو الطفولة والمراهقة. عالم الكتب. القاهرة.
- حيدر عبدالله القاضي (٢٠٠٨). الإدارة القيادية لمديري المدارس الثانوية رسالة دكتوراه غير منشورة. الخرطوم. السودان.

- خلود محمد خالد (٢٠١٣). أنماط السلوك القيادى لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- دوراني كمال (٢٠٠١). اخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها علي التابعين" ورقة بحثية منشورة في الحلقة الخامسة. الإدارة التربوية في البلدان العربية. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. بيروت.
- رافدة الحريري (٢٠١٠). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الثقافة. عمان. الأردن.
- سامي عريفج (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سعيد بن فالح المفاسي (٢٠٠٤). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. ج١. ع٥٤. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة.
- طارق السويدان، فيصل عمر (٢٠٠٤). صناعة القائد. مجموعة الإبداع. الكويت.
- علاء محمد قنديل (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر. عمان..
- فاروق سالم وفاضل حنا (٢٠١٢). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمنطقة سرت من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي منطقة سرت. مجلة جامعة سبها(العلوم الإنسانية). مج ١١. ع ١.
- مازن إسماعيل محمد الخطيب (٢٠٠٤). النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة.

رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة الدراسات العليا. الجامعة الإسلامية بغزة.

- محمد ابن منظور (١٩٠٠). لسان العرب. دار صادر للطباعة والنشر. بيروت.
- محمد بن حسين الصائغ وآخرون (٢٠٠٦). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود. العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. مجلد ٦.
- محمود سلمان العميان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. عمان.
- هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- هيام محمد عاطف (٢٠٠٥). الأنشطة المتكاملة لطفل الروضة. دار الفكر العربي. القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم(٢٠١٤). الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤. الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي. وزارة التربية والتعليم.

- **Alexis A. Soffler (2011). What is the Nature of Children's Leadership in Early Childhood Educational Settings? A grounded Theory, Colorado State University Fort Collins, Colorado, ph.D.**
- **Barbara J. June (2007). Early Childhood Program Director Leadership Characteristics And Program Quality, Western Michigan University Kalamazoo, Michigan, Ed.D.**
- **Bohlin, Lisa (2003). Determinants of young children and dominance strategies during play, Dissertation abstracts, vol.61.**

- -Cherry, K. (2012). Leadership theories: 8 major leadership theories. About.com Psychology,. Retrieved from http: //psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm.
- Cheryl Izbicki (2004). Leadership Capacity in Texas Early Childhood Public Schools, Texas A & M University, Commerce, Ed.D.
- Chu-Yung Liao (2004). The Relationship Between Kindergarten Principal Leadership Style and Teacher Turnover Rate in Taichung City, Taiwan, University o f Montana, Ed.D.
- Jones,Louis (1999). An Uneexpected outcome: The impact of leadership on reading instruction, Dissertation Abstracts International, vol. 59,.
- Knes, M. (2012). Leadership. In Encyclopedia of Business. (2nd ed.). Retrieved from http: //www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Kor-Man/Leadership.html
- Lee, S. Y., Recchia, S., & Shin, M. S. (2005). "Not the same kind of leaders": Four young children's unique ways of influencing others. Journal of Research in Childhood Education, vol.20,no.2.
- Mullarkey, L. S., Recchia, S. L., Lee, S. Y., Shin, M. S., & Lee, Y.J., Manipulativemanagers and devilish dictators (2005). Teachers' perspectives on the dilemmas and challenges of classroom leadership. Journal of Early Childhood Teacher Education,.
- Northouse, P. G. (2009). Leadership: Theory and practice. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shanae. Koh (2008). Leadership And Management Skills Of Preserves Teachers, Faculty of

Claremont Graduate University in partial fulfillment, Claremont, California, ph.d..

- Spectrum, M. (1997). 10 minute guide to leadership. New York, Theresa Murtha.
- Stelzer, Glen (2003). What The Kids think effrctive school leadership from the student's perspective, NSW Department of Education and Training Leader Fellowship, U.S.A.
- Sun, Shin Min (2004). Understanding early childhood emerging competencies in the context of relationships, Journal of early childhood Research, vol. 2.
- Sun, Shin Min (2004). Understanding early childhood emerging competencies in the context of relationships, Journal of early childhood Research, vol. 2.
- Vecchio, R. (2007). Situational leadership theory: An examinationof a prescriptive theory. In R. Vecchio (Ed.), Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations (2nd ed.) Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.