

## **The Reality of leadership Competencies for Kindergarten Principals the Capital in Amman Governorate based on Leadership by love theory**

**Wrada Mahmoud Abu Kloub\***  
**Prof. Ekhleif Yosef Tarawneh\*\***

Received 1/3/2021

Accepted 17/4/2021

### **Abstract:**

The aim of the study is to identify the reality of leadership competencies of private kindergarten female principals the capital in Amman Governorate, based on leadership by love theory, and its relation to some variables, from principals' point of view. The researcher followed the descriptive methodology to achieve the goal of the study. The sample of study consisted of (288) principals. To collect the study data a questionnaire was prepared consisting of (40) items divided into four domain. The results indicated that the degree of the leadership competencies of private kindergarten female principals in Amman from principals' point of view was high. The results also showed significant differences in the reality of the leadership competences of private kindergarten female Principals attributed to years of experience, in favor of long experience, and due to specialization in favor of other disciplines. Whereas, there were no significant differences due to qualification.

**Keywords:** Leadership competencies, Kindergartens, Leadership by love, Amman Governorate.

---

Jordan\ [wardwwwkloub@gmail.com](mailto:wardwwwkloub@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ [ek\\_tarawneh@yahoo.com](mailto:ek_tarawneh@yahoo.com) \*\*

## واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان استنادًا إلى نظرية القيادة بالحب

وردة محمود أبو كلوب\*

أ.د. اخليف يوسف الطراونة\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرّف واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، استنادًا إلى نظرية القيادة بالحب، وعلاقته ببعض المتغيرات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (288) مديرة، ولجمع بيانات الدراسة؛ تم إعداد استبانة تكونت من (40) فقرة مقسمة على أربعة مجالات هي: الكفايات المعرفية الأدائية، والكفايات الإدارية الشخصية، والكفايات الاجتماعية، والكفايات الإبداعية. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تعزى إلى الخبرة، لصالح ذوات الخبرة الأعلى، وفروق تعزى إلى التخصص، ولصالح التخصصات الأخرى. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات القيادية، رياض الأطفال، القيادة بالحب، محافظة العاصمة عمان.

\*الأردن/wardwwwkloub@gmail.com

\*\*كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/الأردن/ek\_tarawneh@yahoo.com

**المقدمة:**

يبرز دور التعليم كمحور أساسي لتقدم المجتمعات خاصة في ظل ما نشهده من متغيرات متسارعة وديناميكية محلية وعالمية. إنَّ التَّعليم يسهم بشكل كبير في عمليَّة التنمية الشاملة التي تسعى الدول باختلاف مساعيها لتحقيقها والارتقاء بمستوى منظماتها إلى مصاف المجتمعات المتقدِّمة. تعدّ مرحلة رياض الأطفال من المراحل التعليمية الجوهرية في حياة الأطفال، فهي تمثل حجر الأساس في السَّمّ التعليمي والتربوي، بما تسهمه في تكوين جوانب شخصياتهم الاجتماعية والعقلية والنفسية، وانعكاساتها على شخصية الطفل لاحقاً، لما لها من الأثر الواضح في تأهيل الطِّفل وإعداده علمياً وعملياً، لممارسة نشاطاته واكتشاف مقدراته وميوله وإمكانياته، وبذلك فهي تعمل على مساعدة الطفل في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وتكوين الاتجاهات السليمة تجاه العمليَّة التعليميَّة والتربويَّة بُغية تسهيل عملية التحاقهم إلى المراحل التعليميَّة اللاحقة، كما تسهم هذه المرحلة بغرس القيم الأخلاقية والسلوك الإيجابي لدى الأطفال.

تؤكد القرارات الوزاريَّة في المملكة الأردنيَّة الهاشميَّة على ضرورة إلزاميَّة التعليم المبكر برياض الأطفال في المدارس الحكومية، اعتباراً من مطلع " أيلول سبتمبر لعام 2020" وذلك تلبية لاسرراتيجية تنمية الموارد البشرية التي أطلقها الملك عبدالله الثاني، بغرض إعداد الاطفال الذين يمثلون الجيل الواعد والركيزة الأساسية للوطن، عن طريق غرس القيم الأخلاقية وانماط السلوك الإيجابية لديهم، واستثمار طاقاتهم في الأنشطة استعداداً للمرحلة التعليمية المقبلة بما يواكب المتغيّرات والتطورات الحديثة في مجال التَّعليم برمته في العالم، خاصة في مرحلة رياض الأطفال، التي تتمتع بخصوصية وأهمية كبيرتين، إذ تنعكس مخرجاتها على المراحل التعليميَّة مستقبلاً، ومن هذا المنطلق جاءت الخطة الشاملة لتطوير التعليم التي اعتمدها الأردن أخيراً، على أهمية هذه الخطوة التي اتخذتها وزارة التربية في إلزامية تلك المرحلة، لتأسيس جيل واعٍ يدرك أهمية العلم في بناء المجتمعات، ويتقن أداء واجباته الوطنية لرفعة أوطانهم (The Ministry of Education Strategic Plan 2018-2022).

إن الحديث عن القيادة في رياض الأطفال بشكل خاص بدأ يأخذ قدراً من الاهتمام من صانعي السِّياسات التعليميَّة وأعلام التربية، حيث أدركوا أهمية القيادة في هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية التربوية للمراحل التعليمية اللاحقة؛ فالاهتمام بالقيادة في مؤسسات رياض الأطفال ما هو إلا اهتمام بالحاضر والمستقبل للمجتمع، إذ أكّد شريف (Shareef,2013)

أن الحديث عن الإدارة في رياض الأطفال بدء يحصد الاهتمام من قبل صانعي السياسات التعليمية والتربويين، حيث أدركوا أهمية هذه المرحلة التي تعدّ أولى لبنات الصرح التعليمي التي سيكون لها تداعيات إيجابية مستقبلية، لذا لا بد من التركيز على الممارسات القيادية وتطوير الكفايات الإدارية، والشخصية، والاجتماعية، والإبداعية لمديرات رياض الأطفال. فالقيادة في مؤسسات رياض الأطفال بمثابة المحرك الرئيس لها والعامل الأهم المسؤول عن نجاح العملية التعليمية أو فشلها، كما أن لها دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز مهارات الأطفال العلمية والعملية، وتنمية مهارات العاملين وتوجيههم، وبالتالي نجاح العمل القيادي، مما ينعكس على نجاح الروضة في تقديم مخرجات تعليمية متميزة. ومن هنا يقع على عاتق مديرة رياض الأطفال القيام بكثير من المهام والمسؤوليات، والتي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في جهود التطوير، وحتى تستطيع القيام بهذه المهام لا بد أن تتمتع بمجموعة من المهارات والكفايات المختلفة.

إن رياض الأطفال بأهمّ الحاجة للحب وللقيادة القائمة على الحب والرعاية لنفسها ولمجتمعها وللعاملين فيها ولمنظمتها، فمديرة الروضة المحبة تحرص دائماً على إيجاد علاقات طيبة تسودها الألفة والمحبة بين العاملين وأولياء الأمور والمجتمع. إن فلسفة القيادة بالحب في المؤسسات التربوية ترتكز على مبادئ أساسية أساسها الحب والحنان وعاطفة الأمومة، والتي تتناغم في مبادئها وأسسها تماماً مع مرحلة رياض الأطفال التي تحتاج لمزيد من الاهتمام والرعاية والحب للأطفال في أولى سنواتهم التعليمية والتربوية، إذ بين الرشيد (Al-Rasheed, 2015) أن القيادة بالحب تعني في أعظم معانيها أن يبتكر المدير علاقة حب متبادلة بينه وبين موظفيه، من خلال تثبيت هذه العلاقة والاستفادة منها لتحقيق الأهداف المرغوبة، مما يعزز فرص النجاح ويزيد من دافعية العاملين وحماستهم وإقبالهم على العمل، مما يؤدي بالمحصلة إلى تقانيمهم وإخلاصهم.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبح إصلاح التعليم في عالمنا اليوم ضرورة ملحة، بفعل تسارع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، لذا صار الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه في المراحل كافة خاصة مرحلة رياض الأطفال أمراً ضرورياً وملزماً، لما لمؤسسات رياض الأطفال من أثر واضح في صقل مقدرات الطفل ومهاراته المتعددة. كما أن الأطفال في الروضة بحاجة مستمرة إلى الاهتمام والرعاية خاصة من قبل المديرات، فهن يمثلن حجر الأساس في العملية التربوية في رياض

الأطفال، من خلال أدوارهن القيادية المختلفة، والتي يجب أن تركز على مجموعة من الكفايات المتنوعة، لتتمكّن من أداء مهماتها التعليمية والتربوية والاجتماعية بكفاءة وفاعلية. ونظرًا للدور المهم لرياض الأطفال والدور الأهم للمديرات فيها، وقلة الدراسات في هذا المجال المتعلقة بالكفايات القيادية الخاصة بمديرات رياض الأطفال وعلاقة ذلك بالقيادة بالحب تحديدًا، تبين للباحثين أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في ضوء نظرية القيادة بالحب التي تتسجم مع خصوصية مرحلة الطفولة المبكرة واحتياجاتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من هذه المرحلة، وفي ضوء ذلك فإن الدراسة الحالية حاولت الإجابة عن الاسئلة البحثية الآتية:

- ما واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في الأردن، من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص)؟
- أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، استنادًا الى نظرية القيادة بالحب، وتعرف إن كان هناك فروق تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص)؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مرحلة رياض الأطفال ذاتها، والتي تعدّ من أهم مراحل الطفولة التي تتشكل فيها شخصية الطفل من جميع النواحي الاجتماعية والتربوية والنفسية والأخلاقية، ونظرًا للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة التي أدت إلى زيادة نسبة الأمهات العاملات وحاجتهن لتأمين مكان وبيئة مناسبة للطفل في أثناء قيامهن بأعمالهن الوظيفية. ومن المؤمل أن يستفيد من الدراسة الجهات الآتية:

- متخذو قرار تعيين مديرات رياض الأطفال من خلال ما تطرقت له بموضوع الكفايات القيادية.
- القيادات التربوية والمخطّطون التربويون والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم لمرحلة رياض

الأطفال.

- إثراء الأدب النظري المتعلق في الكفايات القيادية، والاسهام في إثراء البحوث التربوية في مجال الطفولة المبكرة.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة تعريف المصطلحات على النحو الآتي:

- الكفايات القيادية (**Leadership competencies**): عرفها برونول (Broenwel, 2006, P:21-22) بالمهارات وانماط السلوك التي يجب توافرها في القائد، والتي تسهم في الوصول إلى أفضل أداء، باستخدام نهج قائم على معايير كثيرة كإدارة الوقت بكفاءة، وتحديد المهام حسب الأولويات، وإدارة الاجتماعات الفردية والجماعية، بشكل يمكن المؤسسات من تحديد وتطوير الجيل القادم من القادة.

- رياض الأطفال (**kindergartens**): "كل مؤسسة تعليمية تقدم تربية للطفل قبل مرحلة التعليم الأساسي بسنتين على الأكثر"، طبقاً لقانون التربية والتعليم رقم (3) في الأردن لعام (1994).

- القيادة بالحب (**Leadership by love**): عرفها مهتا وخانديوال (Mehta & Khandelwal, 2018, P:44) بأنها: "نوع من القيادة ترتكز على ثلاثة عشر مبدأ وهي: (القبول، التقدير، الريادة في المواقف، الإيثار، التواضع، الإنسانية، الانفتاح، الأصالة، العطاء، النمو، التسامح، حسن التصرف، المساواة، التثمين) كمتغيرات مستقلة، والتي تسبب الحب وهو المتغير التابع الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، إذ أوضح الباحثان أن هذه المبادئ كفيلة بتمكين القيادة بالحب بالمنظمة، وهي مرنة وقابلة للتشكيل وفقاً لأهداف المنظمة ومقدرة القائد على تمكين الحب سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة".

- محافظة العاصمة عمان (**Amman Governorate**): هي أكبر محافظات المملكة الأردنية الهاشمية من حيث عدد السكان، وثالث أكبر محافظة من حيث المساحة بعد محافظتي معان والمفرق، وتمثل عصب الدولة الأردنية، وفيها أهم مؤسساتها، فضلاً عن جميع الدوائر الحكومية ومجلس النواب الواقع في منطقة العبدلي (Ministry of Interior, The Hashemite Kingdom of Jordan).

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **حدود موضوعية:** واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، استنادًا الى نظرية القيادة بالحب.
- **حدود بشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على مديرات رياض الأطفال.
- **حدود مكانية:** إقتصرت هذه الدراسة على رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان في ثلاثة أندية وهي: (لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، ولواء ماركا).
- **حدود زمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020

**الدراسات السابقة:**

أجرى أبو حماد وعاشور (Abu Hammad & Ashour, 2019) دراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهاتهن من وجهة نظر المعلمات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (237) معلمة من معلمات رياض الأطفال في منطقة النقب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمات رياض الأطفال لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهاتهن جاءت بدرجة كبيرة جدًا، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات معلمات رياض الأطفال على جميع مجالات الدراسة والعلامة الكلية تبعًا لاختلاف متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وأجرى الحازمي وعثمان (Al-Hazmy & Atman, 2019) دراسة بهدف تعرف أثر تعليم الطفولة المبكرة على مستقبل الطفل في التعلم مدى الحياة بما يسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم لطفل الروضة، وتعرف دور رياض الأطفال في تلبية متطلبات تعليم الطفل مدى الحياة والمعوقات التي تواجهها، وقد تكونت عينة الدراسة من مديرات ومشرفات ومعلمات رياض الأطفال البالغ عددهم (404) ، وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور رياض الأطفال إيجابي بشكل عام في تفعيل التعلم مدى الحياة لطفل الروضة، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المديرات والمشرفات ومعلمات رياض الأطفال نحو واقع رياض الأطفال في تفعيل التعلم مدى الحياة وفقاً لمتغير التخصص

لصالح التخصص في الطفولة المبكرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المديرات والمشرفات والمعلمات نحو تعليم الطفل مدى الحياة وفق اجراءات تلبية الروضة لمتطلبات المستقبل في متغير العمل، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم مشرفات والمعلمات والمديرات نحو فوائد تفعيل التعلم مدى الحياة في الطفولة المبكرة وفقاً لمتغير الخبرة الأكثر من خمس سنوات.

وأجرى بورتييل، فالري، ودروجلز، وجيانغ، ولن، ولوغان (Purtell & Valauri & Droglis & Jiang & Lin & Logan, 2019) دراسة بهدف تعرّف السياسات والممارسات التي تدعم التحول الإيجابي في رياض الأطفال في ولاية أوهايو، ومدى تأثير البيئة الخارجية على ذلك، كما هدفت الدراسة لكشف المعوقات المتعلقة بالاتصال والتعاون بين معلمات رياض الأطفال. تكونت عينة الدراسة من (11) مدير روضة في ولاية أوهايو. وتم استخدام نظام المقابلات النوعية كأداة لجمع البيانات كما أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف تواصل بين معلمات رياض الأطفال على الرغم من أن الأبحاث السابقة أظهرت آثاراً إيجابية للتواصل بينهم، وأن هناك حاجة إلى استثمار الوقت والموارد المتاحة، كما أظهرت الدراسة أن هناك أدلة كبيرة تربط بين مهارات الأطفال في رياض الأطفال، ومدى خبرة مدير الروضة ووعيه بمرحلة الطفولة وتبعاتها على تكوين شخصية الطفل لاحقاً.

وأجرى وانج، ودنغ، ولي، ودونغ، وجياو (Wang & Deng & Li & Dong & Jiao, 2019) دراسة بهدف تعرّف الخصائص الكامنة للقادة الذين يمارسون القيادة التحويلية في رياض الأطفال وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الصين. وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن. إذ تكونت عينة الدراسة من (498) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية في رياض الأطفال لها تأثير إيجابي في تشكيل مناخ تنظيمي فعال وموجه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ يمكن لهذا النمط تعزيز ثقافة الابتكار الجماعي، وإيجاد جو من المساواة والحرية، وتعزيز التعاون من خلال تأثير القادة التحويليين على العاملين في المنظمة، كما أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي الفعال يتأثران باستعداد المدير الإدارية وخبرته.

وأجرى الجندي وعلي (Al-Gundi & Ali, 2016) دراسة هدفت تعرّف مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. اشتملت العينة على (78) معلمة من معلمات رياض

أطفال محافظة اللاذقية. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة وجوهريّة في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة التي تمتلكها مديرات الرياض لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين بينت النتائج أن المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن أعلى من المديرات اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية .

وأجرى النصافي (Al- Nasafy,2016) دراسة بهدف تعرّف دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (496) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 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، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تعزى لمتغير التخصص.

وأجرى بيكا (Beka,2015) دراسة بهدف تعرّف خصائص الشخصية والمرونة لمديري رياض الأطفال في اليونان ومدى مرونتهم تبعاً لمتغيرات العمر، وتم استخدام المنهج المسحي في الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 100 مديرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة توافق مع نمط القيادة والأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن وجود دلالة إحصائية لمتغير العمر لصالح الفئة الأكبر عمراً، إذ تشير إلى أن المديرين الأكبر سناً لديهم المزيد من التفاؤل، الكفاءة الشخصية، والقدرة على صنع القرارات بشكل أفضل من المديرين الأصغر سناً.

وأجرى حسن (Hasan,2015) دراسة هدفت تعرّف واقع التنمية المهنية لدي مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الجودة الشاملة والتجربتين الأمريكية والبريطانية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المقابلة، وبناء استبانيتين. وتمثلت عينة الدراسة لأداة المقابلة: مجموعة من خبراء التدريب والتنمية

المهنية في وزارة التربية، فقد جرى اختيار (14) خبيراً من مؤسسات رياض الأطفال، فضلاً عن (16) مديراً من مؤسسات رياض الأطفال. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع التنمية المهنية لمديري رياض الأطفال وفق متغير تابعة الروضة، مع وجود فروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع التنمية المهنية لمديري رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الحاصلين على المؤهل العلمي (الدبلوم فأعلى). كما أظهرت الدراسة وجود فروق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع التنمية المهنية لمديري رياض الأطفال وفق متغير عدد الدورات التدريبية لصالح الأفراد الذين خضعوا لعدد من الدورات التدريبية (8 دورات فأعلى). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين متوسط درجات أفراد عينة التنمية المهنية لمديري رياض الأطفال وفق متغير عدد سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات (من 11 - 15 سنة). وأخيراً عدم وجود فروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع التنمية المهنية لمديري رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.

وأجرت قناديلي (Qanadily,2012) دراسة بهدف تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة كمرحلة نموذجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (178) مديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديرة المدرسة في مجال المهارات الإدارية جاءت بدرجة ضعيفة، وفي مجال المهارات التربوية جاءت بدرجة ضعيفة، وفي مجال المهارات الفنية جاءت بدرجة ضعيفة، وفي مجال المهارات الإنسانية جاءت بدرجة ضعيفة أيضاً من وجهة نظر آراء العينة.

#### ملخص الدراسات السابقة:

من خلال ماتم استعراضه من الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية تتفق في اختيار عينة الدراسة المتضمنة مديرات رياض الاطفال مع دراسة الحازمي وعثمان ( Al-Hazmy & Atman,2019)، ودراسة وانج، ودنغ، ولي، ودونغ، وجياو (Wang& Deng & Li& Dong,2019)، ودراسة بيكا (Beka,2015)، ودراسة حسن (Hasan, 2015). كما اتفقت (Jiao,2019) ودراسة بيكا (Beka,2015)، ودراسة أبو حماد وعاشور ( Abu Hammad & Ashour, 2019). واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدودها ومحدداتها. من

خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوعات الدراسات، فإننا لا نجد دراسة متطابقة تماماً مع موضوع الدراسة الحالية، فالدراسة الحالية-حسب ما توفر لدى الباحثين-تتفرد بدمج الكفايات القيادية ونظرية القيادة بالحب معاً.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة وإجراءات مثل هذه الدراسات.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من (531) مديرة لرياض الأطفال، في محافظة العاصمة عمان، وفقاً لآخر إحصائية لمديريات التربية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي(2019-2020).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار جميع مديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، الموزعة على ثلاثة ألوية هي: (لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، لواء ماركا) والبالغ عددهن (288) مديرة، وبنسبة بلغت (0.54)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة على المجالات.

#### الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيرات المؤهل العلمي والخبرة والتخصص

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	110	0.38%
	بكالوريوس	104	0.36%
	دراسات عليا	74	0.26%
الخبرة	أقل من 5سنوات	34	0.12%
	من 5- أقل من 10سنوات	146	0.51%
	10 سنوات فأكثر	108	0.38%
التخصص	تربية طفل	96	0.33%
	إدارة تربية	53	0.18%
	تخصصات أخرى	139	0.48%

#### أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الأدب النظري، والاستفادة من الدراسات السابقة مثل: دراسة الحازمي وعثمان (Al-Hazmy& Atman, 2019)، ودراسة حسن (Hasan, 2015)، ودراسة أبو حماد وعاشور

(Abu Hammad & Ashour, 2019)، قام الباحثان بتطوير استبانة تقيس واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تكونت في صورتها الأولية من (72) فقرة وزعت على (4) مجالات رئيسة كالتالي: المجال الأول: الكفايات المعرفية/ الأدائية، ويحتوي على (16) فقرات. المجال الثاني: الكفايات الإدارية/ الشخصية، ويحتوي على (23) فقرات. المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية، ويحتوي على (21) فقرات. المجال الرابع: الكفايات الإبداعية، ويحتوي على (12) فقرات.

#### صدق الأداة:

تم اختبار صدق المحتوى وذلك بعرض الأداة بصورتها الأولية على أربعة عشر من الأساتذة والخبراء المختصين من ذوي الكفاءة في المجال الإداري التربوي، للتحقق من ملاءمتها لأهداف الدراسة، ودرجة سلامتها اللغوية، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف (32) فقرة واختصار وتعديل بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة، حتى أصبح الأداة بصورتها النهائية مكونة من (40) لكل مجال (10) فقرات.

#### ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات

#### الكفايات القيادية

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
1	الكفايات المعرفية	10	0.881
2	الكفايات الإدارية	10	0.832
3	الكفايات الاجتماعية	10	0.861
4	الكفايات الإبداعية	10	0.907
	معامل الثبات الدرجة الكلية للمقياس	40	0.938

وتراوح القيم بين (0.832 - 0.907) وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية. ولغايات الحكم على درجة واقع الكفايات القيادية، اعتمد المقياس: منخفضة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33)، متوسطة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (2.33) وأقل من (3.67)، مرتفعة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي

(3.68).

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في الأردن، من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لواقع الكفايات القياديّة لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان لكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لواقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال استنادًا إلى نظرية القيادة بالحب

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الكفايات الإدارية	3.93	0.73	1	مرتفعة
3	الكفايات الاجتماعية	3.87	0.82	2	مرتفعة
1	الكفايات المعرفية	3.60	0.71	3	متوسطة
4	الكفايات الإبداعية	3.31	0.94	4	متوسطة
	المقياس الكلي	3.68	0.63		مرتفعة

يتبين من الجدول (3) أن مجالي الكفايات الإدارية والكفايات الاجتماعية كان درجة تقديرهما مرتفعة، ومجالي الكفايات المعرفية والكفايات الإبداعية كان درجة تقديرهما متوسطة، وأكبر تقدير كان لمجال الكفايات الإدارية، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.93) بانحراف معياري (0.73)، وكان أقل تقدير لمجال الكفايات الإبداعية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.31)، بانحراف معياري (0.94)، وكان التقدير الكلي لواقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في الأردن، من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان لمجال الكفايات الإبداعية بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.68) بانحراف معياري (0.63).  
وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام والرعاية التي يقوم بها القائمون على مؤسسات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان عند تعيين المديرات بعناية تبعاً إلى المستوى الأكاديمي والكفاءة والخبرة التربوية في هذا المجال. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديرات رياض الأطفال بامتلاك مثل هذه الكفايات القيادية بسبب تعدد المهام الموكولة إليهن، إذ تتنوع مهام مديرة الروضة في مجالات عديدة منها: الاجتماعية والتربوية والفنية والإشرافية، وحتى تتمكن مديرة الروضة من تحقيق النجاح في أداء تلك المهام بإتقان وجدارة، لا بد لهن من ممارسة مجموعة من الكفايات القيادية والإدارية، ومواصلة النمو المهني بالاطلاع على النظريات القيادية الحديثة والمستجدات في عالم

الطفولة المبكرة، والتي تمكنهن من التخطيط والتوجيه والتأثير والتقييم.

وكما اشارت نتائج السؤال أن مجال الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الاطفال في محافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة، وفي الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.93) ، وبانحراف معياري (0.73)، وقد يعزى ذلك لتمكن مديرات عينة الدراسة من الكفايات الإدارية والشخصية ومقدرتهن على تحقيق رؤية الروضة ورسالتها واهدافها، فضلاً عن مقدرتهن من تطبيق أدوات التعزيز المناسبة في الوقت المناسب للمعلمات، وتوفر مناخ تنظيمي فعال في الروضة يسوده روح الثقة المتبادلة بين المديرات والمعلمات لإيجاد جو محفز للعمل مما ينعكس إيجاباً على نتائج الروضة.

وجاء مجال الكفايات الاجتماعية لدى مديرات رياض الاطفال في محافظة العاصمة عمان بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.87)، وبانحراف معياري (0.82)، وقد يعزى ذلك ما توليه مديرات رياض الأطفال من اهتمام في مجال التواصل الاجتماعي عبر إيجاد وسائل التواصل وتوظيف التكنولوجيا الحديثة داخل الروضة، في سبيل إقامة علاقات اجتماعية جيدة مع جميع اطراف العملية التربوية، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الاطفال بأن المعلمات لهن دور كبير ورئيس في تحقيق الاهداف التربوية التعليمية، إذ بلغ مؤشر اقامة العلاقات الاجتماعية مع جميع انماط المعلمات الشخصية درجة مرتفعة ، وهذا يعني سماح المديرات للمعلمات بالتعبير عن آرائهن والانصات الجيد لهن، وكذلك توفير مساحة كافية لهن للتعبير عن أنفسهن لتجنب الضغوط المهنية ودعم التواصل الاجتماعي الإيجابي المحفز لبيئة العمل.

وجاء مجال الكفايات المعرفية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة، إذ جاء المتوسط الحسابي الكلي (3.60)، وبانحراف معياري (0.71)، وقد يعود سبب ذلك بإدراك مديرات رياض الاطفال بأهمية مرحلة الطفولة المبكرة في صقل شخصية الطفل وتنمية جميع مهاراته في جميع المجالات العملية والاجتماعية والتربوية، مما ينعكس تأثير ذلك على المراحل اللاحقة في حياة الطفل .

وجاء مجال الكفايات الإبداعية لدى مديرات رياض الاطفال في محافظة العاصمة عمان بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الرابعة، إذ جاء المتوسط الحسابي الكلي (3.31)، وبانحراف معياري (0.44)، وقد يعزى ذلك الى عدم الاهتمام الكافي من قبل مديرات رياض الأطفال بإيجاد أنشطة

إبداعية تتناسب مع طبيعة مرحلة الطفولة المبكرة، وعدم التخطيط الكافي للبرامج التي تثري مقدرة الاطفال الإبداعية في هذه المرحلة المهمة، وإلى عدم الإلمام الكافي من قبل مديرات رياض الاطفال محافظة العاصمة عمان بتوظيف الأساليب الحديثة من استراتيجيات التفكير الإبداعي كالعصف الذهني والدائرة النوعية والخرائط الذهنية في الأنشطة والبرامج المستخدمة، فضلاً عن عدم التمكن الكافي من تدريب المعلمات على تطبيق هذه الاستراتيجيات للتعامل مع الأطفال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه نتائج دراسة أبو حماد وعاشور Abu (Hammad & Ashour, 2019) التي أظهرت ان درجة توافر الكفايات لدى مديرات رياض الاطفال كانت مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قناديلي (Qanadily,2012) التي أظهرت أن درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديرات رياض الاطفال جاءت بدرجة ضعيفة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في الأردن، تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لواقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان الكلي، تبعاً لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال

في الأردن، حسب متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي والتخصص للكلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الفئة	المتغير
.62108	3.5336	المجال الأول: الكفايات المعرفية	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
.67254	3.8791	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.74475	3.8173	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
.89849	3.1536	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.65104	3.5558	المجال الأول: الكفايات المعرفية	بكالوريوس	
.70716	3.8856	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.80339	3.8471	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
.89886	3.2962	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.88535	3.7743	المجال الأول: الكفايات المعرفية	دراسات عليا	
.82488	4.0770	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2024

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الفئة	المتغير
.92984	3.9757	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية	الدرجة الكلية	
1.00395	3.5595	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.71289	3.6035	المجال الأول: الكفايات المعرفية		
.72911	3.9323	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.81629	3.8688	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
.93724	3.3094	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.68833	3.0882	المجال الأول: الكفايات المعرفية	أقل من 5 سنوات	الخبرة
.65096	3.4559	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.78113	3.4882	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
.83974	2.8294	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.66129	3.5658	المجال الأول: الكفايات المعرفية		
.70727	3.9158	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.80689	3.8493	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية	من 5 إلى 10 سنوات	
.82489	3.2616	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.70160	3.8167	المجال الأول: الكفايات المعرفية		
.71752	4.1046	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.80545	4.0148	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
1.04561	3.5250	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.71289	3.6035	المجال الأول: الكفايات المعرفية	أكثر من 10 سنوات	
.72911	3.9323	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.81629	3.8688	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
.93724	3.3094	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.67460	3.4917	المجال الأول: الكفايات المعرفية		
.78337	3.8208	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.82359	3.6458	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية	تربية طفل	التخصص
.88953	2.9896	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.80294	3.6906	المجال الأول: الكفايات المعرفية		
.81882	3.9623	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.91764	3.9717	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
1.05105	3.3623	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.69796	3.6475	المجال الأول: الكفايات المعرفية	إدارة تربوية	
.64589	3.9978	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.74139	3.9835	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية		
.86781	3.5101	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.71289	3.6035	المجال الأول: الكفايات المعرفية		
.72911	3.9323	المجال الثاني: الكفايات الإدارية		
.81629	3.8688	المجال الثالث: الكفايات الاجتماعية	تخصصات أخرى	
.93724	3.3094	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية		
.93724	3.3094	المجال الرابع: الكفايات الإبداعية	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (4) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، حسب متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار دلالة الفروق، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار دلالة الفروق في درجة واقع

الكفايات القيادية التي تعزى إلى متغيرات الدراسة في مجالاتها الأربعة

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية	الدلالة العملية (قيمة مربع ايتا)
المؤهل العلمي	الكفايات المعرفية	.784	2	.392	.847	.430	.006
	الكفايات الإدارية	.724	2	.362	.727	.484	.005
	الكفايات الاجتماعية	.071	2	.036	.056	.945	.000
الخبرة	الكفايات المعرفية	3.457	2	1.728	2.180	.115	.015
	الكفايات الإدارية	11.878	2	5.939	12.834	.000	.084
	الكفايات الاجتماعية	9.022	2	4.511	9.062	.000	.061
التخصص	الكفايات الإدارية	5.574	2	2.787	4.394	.013	.030
	الكفايات الاجتماعية	8.687	2	4.343	5.479	.005	.038
	الكفايات المعرفية	.449	2	.225	.485	.616	.003
الخطأ	الكفايات الإدارية	.878	2	.439	.882	.415	.006
	الكفايات الاجتماعية	5.181	2	2.591	4.085	.018	.028
	الكفايات المعرفية	11.035	2	5.517	6.960	.001	.047
الدرجة الكلية	الكفايات المعرفية	130.035	281	.463			
	الكفايات الإدارية	139.893	281	.498			
	الكفايات الاجتماعية	178.225	281	.634			
الدرجة الكلية المصححة	الكفايات الإدارية	222.767	281	.793			
	الكفايات المعرفية	3885.540	288				
	الكفايات الاجتماعية	4605.890	288				
الدرجة الكلية المصححة	الكفايات الإدارية	4501.800	288				
	الكفايات المعرفية	3406.270	288				
	الكفايات الاجتماعية	145.857	287				
الدرجة الكلية المصححة	الكفايات الإدارية	152.570	287				
	الكفايات الاجتماعية	191.239	287				
	الكفايات المعرفية	252.105	287				

### 1. حسب متغير المؤهل العلمي:

يبين الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط درجة واقع الكفايات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات جميعها. وقد يعزى ذلك إلى أن قيادة العمل التربوي في الروضة لا يحتاج لمعرفة متخصصة بقدر ما يحتاج إلى

معرفة تربوية عامة وسمات قيادية وشخصية تمكّن المديرات من ممارسة أعمالهن في الروضة، بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أن حاجة هذه المرحلة الحرجة من عمر الطفل تحتاج إلى الحب والحنان والعطف والرعاية أكثر من المعرفة النظرية المتعمقة في هذا المجال، فالطفل في أولى محطاته التعليمية يحتاج للرعاية والحب وعاطفة الأمومة واللعب وممارسة الأنشطة التربوية، بصورة أكبر من المعرفة النظرية والعلمية البحتة، إذ أن الطفل يكتسب المعرفة من خلال هذه الأنشطة المعدة له من قبل المديرات بغض النظر عن المؤهل العلمي.

كما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة أبو حماد وعاشور (Abu Hammad & Ashour, 2019)، ودراسة النصافي (Al- Nasafy, 2016) والتي أظهرت جميع نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما اختلفت مع نتائج دراسة حسن (Hasan, 2015) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى مديرات رياض الأطفال لصالح الدبلوم فأعلى.

كما يبين الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط درجة واقع الكفايات القيادية تعزى لمتغير الخبرة في المجالات الأربعة جميعها. ولمعرفة لصالح أي مجموعة كانت هذه الفروق تم إجراء اختبار المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمتغير الخبرة في المجالات الأربعة والجدول (6) يبين النتائج.

الجدول (6) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمجالات واقع الكفايات القيادية التي تعزى لمتغير الخبرة

المتغيرات	المجالات	المقارنة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	لصالح	
الخبرة	الكفايات المعرفية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.4775*	من 5 إلى 10 سنوات	
		من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.7284*	أكثر من 10 سنوات	
	الكفايات الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.4599*	من 5 إلى 10 سنوات	
		من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.6487*	أكثر من 10 سنوات	
	الكفايات الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.1889	.110	لا يوجد فرق دال
		من 5 إلى 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.3611	.060	لا يوجد فرق دال
	الكفايات الإبداعية	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.5266*	.004	أكثر من 10 سنوات
		من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.1655	.263	لا يوجد فرق دال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-.4322*	.040	من 5 إلى 10 سنوات
		من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.6956*	.000	أكثر من 10 سنوات
		من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.2634	.068	لا يوجد فرق دال

2. حسب متغير الخبرة:

يبين الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسط درجة واقع الكفايات القيادية تعزى لمتغير الخبرة في المجالات الأربعة جميعها لصالح المديرات ذوات الخبرة الأعلى، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرات ذوات الخبرة الأعلى على معرفة ودراية أعلى بمتطلبات قيادة العمل التربوي في الروضة، مما ينعكس على مستوى الكفايات القيادية لديهن، فالخبرة من المتغيرات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسات التربوية، فكلما زادت سنوات الخبرة لدى المديرات ارتفعت درجة تمكّنه من المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه المرحلة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الحازمي وعثمان Al-Hazmy& Atman, (2019) ، ودراسة بيكا (Beka,2015) ، ودراسة بورتيل، فالري، ودروجلز، وجبانغ، ولن، ولوغان (Purtell & Valauri & Drogalis & Jiang & Lin & Logan, 2019)، ودراسة وانج، ودنغ، ولي، ودونغ، وجياو (Wang& Deng & Li& Dong & Jiao,2019) ، ودراسة الجندي وعلي (Al-Gundi & Ali, 2016)، ودراسة حسن (Hasan, 2015) التي وجدت فروقاً دالة تبعاً لمتغير الخبرة التي تمتلكها مديرات رياض الأطفال لصالح ذوات الخبرة الأعلى، إذ أشارت النتائج إلى أن المديرين الأكثر خبرة لديهم مزيد من الكفاءة الشخصية والكفايات القيادية اللازمة لاتخاذ القرارات. بينما اختلفت مع نتائج دراسة النصافي (Al- Nasafy,2016) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

### 3. حسب متغير التخصص:

تشير النتائج في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالي الكفايات المعرفية والكفايات الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالي الكفايات الاجتماعية والكفايات الابداعية. ولمعرفة لصالح أي مجموعة كانت هذه الفروق تم اجراء اختبار المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمتغير التخصص في مجالي الكفايات الاجتماعية والكفايات الابداعية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمجالات واقع الكفايات القيادية التي تعزى لمتغير

#### التخصص

المتغير التابع	المجال	المقارنة	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	لصالح	
التخصص	الكفايات الاجتماعية	تربية طفل	إدارة تربوية	-.3259	لا يوجد فرق دال	
		تخصصات أخرى	تخصصات أخرى	-.3376*	تخصصات أخرى	
	الكفايات	إدارة تربوية	تخصصات أخرى	-.0118	.996	لا يوجد فرق دال
		تربية طفل	إدارة تربوية	-.3727	.052	لا يوجد فرق دال

المتغير التابع	المجال	المقارنة		فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	لصالح
	الإبداعية		تخصصات أخرى	-.5205*	.000	تخصصات أخرى
		إدارة تربوية	تخصصات أخرى	-.1478	.590	لا يوجد فرق دال

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجالي الكفايات الإبداعية والاجتماعية عند مقارنة تخصص (تربية طفل)، مع تخصص (إدارة تربوية)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق بين التخصصين في امتلاكهما للكفايات الإبداعية والاجتماعية، وكذلك عند مقارنة تخصص (إدارة تربوية)، مع (التخصصات الأخرى)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق بين التخصصين في امتلاكهما الكفايات الإبداعية والاجتماعية. وقد يعزى ذلك إلى أن المديرات اللواتي درسن تخصص الادارة التربوية وتخصص تربية الطفل بحكم دراستهن لهذه التخصصات قد لا تركز على اكتساب المهارات الاجتماعية والإبداعية بقدر تركيزها على المقدرة للتعامل مع الاطفال، وتركيزها على الممارسات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتقييم، في حين أنّ المديرات من التخصصات الأخرى بحكم تعدد مجالات دراستهن لديهن المقدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات الفردية والجماعية مع جميع أطراف العملية التربوية من أولياء الأمور، والاطفال، والعاملين، والجهات الرسمية المسؤولة عن رياض الأطفال، مما يزيد فاعلية وكفاءة الدور الاجتماعي الذي تقوم به المديرات.

كما يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الكفايات الإبداعية والاجتماعية عند مقارنة تخصص (تربية طفل)، مع (التخصصات الأخرى)، لصالح تخصصات أخرى، أي أن المديرات من التخصصات الأخرى أظهروا امتلاكًا أكبر للكفايات الإبداعية من تخصص تربية طفل. وقد يعود ذلك إلى وعي المديرات اللواتي درسن التخصصات الأخرى بأهمية تخطيط البرامج الإبداعية وتطبيق الممارسات الإبداعية المختلفة في مجال الطفولة المبكرة، لإنجاح العملية التربوية التعليمية وتحقيق أهدافها، وصقل مهارات الأطفال الإبداعية، نظرًا لاحتواء التخصصات الأخرى على أساليب وممارسات إبداعية يمكن صياغتها عبر الأنشطة والفعاليات الهادفة في الروضة لتعزيز ملكات الأطفال الإبداعية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحازمي وعثمان (Al-Hazmy & Atman, 2019)، ودراسة النصافي (Al-Nasafy, 2016). بوجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير التخصص.

**التوصيات:** في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة الآتية:

1. أن درجة واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة على نحو عام كانت مرتفعة. وعليه يوصي الباحثان بتعزيز أساليب اختيار مديرات رياض الأطفال، والمضي قدماً في أساليب تميتهن المهنية، والبناء على ما لديهن من كفايات قيادية، وإشراك مديرات رياض الأطفال المتميزات في صناعة القرارات والسياسات التربوية الخاصة المتعلقة بمرحلة الطفولة المبكرة، وإيجاد نظام حوافز خاص لتثمين الأعمال والأنشطة الهادفة والمبدعة لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تعزى إلى الخبرة، لصالح ذوات الخبرة الأعلى، وعليه يوصي الباحثان بضرورة الأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة عند تعيين مديرات رياض الأطفال، ذلك أن متغير سنوات الخبرة له دور قوي ومؤثر في كفاءة المديرات ويرفع من مستوى كفاياتهن القيادية في جميع المجالات.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات القيادية لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تعزى إلى التخصص، ولصالح التخصصات الأخرى، وعليه يوصي الباحثان بإجراء مزيد من البحوث والدراسات لتحديد التخصصات الدقيقة للمديرات اللواتي أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الكفايات القيادية لديهن بدرجة مرتفعة، وإيجاد منظومة إلكترونية تضم جميع مديرات رياض الأطفال من كافة التخصصات لتبادل الخبرات وتعزيز الأداء.

### References:

- Abu Hammad, Amal & Ashour, Muhammad (2019). The degree to which kindergarten directors in the Negev region practice their duties from the teachers' point of view. **Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies**, 27 (4).
- Al- Nasafy, Maryam (2016). **The role of kindergarten principals in improving the job performance of kindergarten teachers in Farwaniya Governorate**. Unpublished master thesis. Al -Bayt University, Mafraqa, Jordan.
- Al-Gundi, Nazeh & Ali, Wafiqah (2012). The reality of the job performance of kindergarten principals, from the point of view of kindergarten teachers in Lattakia governorate. **Tishreen Journal for Research and Scientific Studies**, Literature and Human Sciences Series, 34 (5).
- Al-Hazmy, Muhammad & Atman, Ali (2019). The impact of early childhood

- education on child's future in lifelong learning, a field study. **The Educational Journal**, 67, (67).
- Al-Rasheed, Saleh (2015). Management with love, a dreamy romance, or a necessity imposed by reality, Saleh Al-Rasheed website, from the website <https://www.salehalrasheed.com>. Date of return :( 30/6/2020).
- Bika, A., (2015). Personality and resilience characteristics of kindergarten principals. **Investigating the child's world**; 14, 48-63; 2623-3487.
- Brownwell, J., Fall (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. **Human Resources Management**, 45(3), 309-336.
- Hasan, Wisam (2015). **A proposed model for developing the reality of professional development for kindergarten principals in the Syrian Arab Republic in light of the comprehensive quality approach and the American and British experiences**. Unpublished Doctoral Dissertation, Damascus University, Damascus, Syria.
- Mehta, Anil & Khandelwal, Nishant (2018). Leadership by Love: A Divine Paradigm. **Annual Research Journal of SCMS, Pune** Vol. 6, ISSN 2348-0661 Print ©.
- Ministry of Education/ the Hashemite Kingdom of Jordan. Strategic plan (2018-2022). From the website link: <https://www.moe.gov.jo/ar/node/21815>. Date of return :( 4/6/2020).
- Ministry of Interior / the Hashemite Kingdom of Jordan. From the website link: <https://moi.gov.jo>. Date of return :( 4/8/2020).
- Purtell K, Valauri A, Drogalis A, Jiang H, Lin T, Logan J (2019). Understanding policies and practices that support successful transitions to kindergarten. **Institute of Educational Sciences** (R305N160024), Supporting early learning from preschool through early elementary school grades network, PI: Laura M. Justice.
- Qanadily, Roa'a (2012). **Developing the performance of principals of private kindergarten schools in Jeddah in light of contemporary trends from the point of view of the administrative and educational body**. Unpublished Master Thesis. Umm Al -Quora University, Jeddah, Saudi Arabia.
- Shareef, Abdelqader (2013). **Kindergarten management and its applications**. Amman: House of the March for Publishing and Distribution.
- Wang P, Deng X, Li X, Dong Y and Jiao R(2019). Latent classes of principals transformational leadership and the organizational climate of kindergartens. **Frontiers in Psychology**; volume 10; ISSN 1664-107.