

## اثر نموذج التفكير السابر في تنمية المهارات الإدارية لدى مديرات رياض الاطفال

أ.م.د. انرهار علي مهدي

المديرة العامة لتربية الرصافة الثانية

وزمارة التربية

الكلمات المفتاحية: التفكير السابر . المهارات الإدارية. رياض الاطفال

## الملخص:

يهدف البحث التعرف على ( اثر نموذج التفكير السابر في تنمية المهارات الإدارية لدى مديرات رياض الاطفال ) ولتحقيق اهداف البحث تم فرض الفرضيات الاتية :

- 1- لا توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعة التجريبية للاختبار القبلي والبعدي على مقياس التفكير السابر لدى مديرات رياض الاطفال .
- 2- لا توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعة الضابطة للاختبار القبلي والبعدي على مقياس التفكير السابر لدى مديرات رياض الاطفال .
- 3- لا توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة للاختبار القبلي والبعدي على مقياس التفكير السابر لدى مديرات رياض الاطفال. وبعد

وتكونت عينة البحث من (30) مديرة من مديرات رياض الأطفال والذين تم اختبارهن على مقياس المهارات الإدارية وكانت مستوى الإجابة منخفض حيث قسمت الباحثة العينة الى مجموعتين الأولى الضابطة وكانت تضم (15) من المديرات والثانية التجريبية وكانت تضم (15) مديرة ، وتم استخدام الوسائل الإحصائية الاتية <sup>⊗</sup> المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومان وتني والفاكرونباخ )

استخراج النتائج وتحقيق الأهداف يتم توضيح الاستنتاجات بما يلي :

- 1- ان التفكير السابر لو تأثير واضح على مهارات المديرات الإدارية الذين خضعن للبرنامج التجريبي.
- 2- لم يظهر أي تغير في مهارات المديرات الإدارية في المجموعة الضابطة لعدم اخضاعهن للبرنامج.

3- ان الفروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة واضحة جدا وبدرجة عالية جدا لصالح المجموعة التجريبية .

4- أظهرت النتائج فعالية البرنامج المستخدم في تنمية المهارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال. التوصيات

1- تفعيل الدورات التدريبية في التفكير السابر لمعلمات رياض الأطفال.

2- اخضاع المديرات الجدد الى دورات مكثفة في مهارات الإدارية ومهارات التفكير .

3- اختيار مديرات الرياض بدقة ممن يملكن مهارات قيادية ومهارات تفكير .

المقترحات

1- اجراء دراسة مماثلة على معلمات رياض الأطفال ومع متغيرات أخرى .

2- ادراج موضوع التفكير والتفكير السابر خاصة في مناهج قسم رياض الأطفال .

مشكلة البحث

نظرا للتقدم الهائل في مجال العلوم والتكنولوجيا كان لابد من الاهتمام بمهارات التفكير وتنميتها لدى الافراد بجميع أنواعها وخاصة مهارة التفكير السابر وذلك للارتقاء بمستوى العمل والتعليم في رياض الأطفال وكذلك للحصول على نتاج تعليمي جيد في مجال العلوم واكتساب المهارات التفكير ولا ننسى ان طفل الرياض في هذه المرحلة بحاجة الى طرق واستراتيجيات جديدة لإدارة الرياض وأساليب حديثة للتعليم للوصول الى الأهداف المنشودة بالتربية. التفكير اثر كبير في انعاش عقول المتعلمين ويدرهم على حل المشكلات التي تواجههم ويدفعهم الى تدبر امورهم بنفسهم ومسايرة الانفجار الالكتروني كما ان الاهتمام بالإدارة المدرسية من الخطوات المهمة في إنجاح رياض الاطفال وان مديرة الروضة هي المحرك الأساسي في رياض الأطفال حيث يقع على عاتقها المهام الأكبر من إدارة الروضة وإدارة الكادر التدريسي وأيضا كل الاعمال الخاصة بالروضة وان التعليم في رياض الأطفال يختلف اختلافا جذريا عن بقية المراحل من ناحية طرق التدريس والوسائل والأنشطة وتكون المديرية المحور الأساسي في الروضة لهذا تحتاج مديرة الروضة استراتيجيات متعددة من مهارات التفكير حتى تستطيع مواكبة التقدم العلمي في الإدارة التربوية . (أبو جادو واخرون ، 2007: 19)

ان الغاية من تنمية التفكير السابر هو الوصول بمستوى عالي من المهارات الإدارية وهذا ينعكس على الاستراتيجيات التي تستخدمها مديرة الروضة في إدارة.

ونظرا لخبرة الباحثة في رياض الأطفال وجدت ان مشكلة البحث تكمن في التساؤل التالي:

هل للتفكير السابر اثر في تنمية المهارات الإدارية لدى مديرات رياض الاطفال؟

أهمية البحث

يواجه العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية واسعة في مجالات الحياة كافة وان ما يميز عصرنا الحالي هو عصر التغيرات والتطورات السريعة والهائلة في المعرفة العلمية وتطبيقاتها ، وان احد ابعاد هذه التغيرات الكبيرة هو ما شيع عن انفجار المعلومات فالكم الهائل من المعلومات التي تخرج من مصادر المعرفة المتنوعة والمتعددة قد تفاقمت بدرجة كبيرة بحيث اصبح الفرد لا يمكنه من السيطرة لا ولو على جزء بسيط منها، فاصبح هناك اهتمام متزايد بتوجيه العمل نحو تطوير وتنميته لكونه أداة أساسية للمعرفة ، وان هدف العملية التربوية لا تقتصر على أكساب الفرد المعارف والحقائق المتداولة لكن وصل الى تنمية قدراتهم على التفكير واكسابهم حسن التعامل مع المعلومات المتزايدة يوما بعد يوم . (العياصرة ، 2011: 479)

كما أكد إبراهيم (2004) ان التغيرات التي شهدها العالم في الفترة الأخيرة في المعرفة والعلم والاختراع وتدفق المعلومات مما أدى الى تطور في الحياة العامة لدى الشعوب في المجتمعات المختلفة مما أدى الى الاهتمام بتعليم العلوم ومحاولة فهم أكبر للطبيعة وذلك لتنمية قدرة الفرد على التفكير والقدرة على استعمال مهاراته في حل المشكلات والابتكار وذلك لأعداد الجيل لمواجهة تحديات المستقبل.

ان الاهتمام م يعد مقتصرًا على تحصيل المعلومات فقط، بل تعدى ذلك وأصبح الاهتمام بأهداف أخرى تعمل على تنمية المهارات المتنوعة لدى المتعلمين مما يتطلب التركيز مهارات التفكير المختلفة حيث ان مهارات التفكير تساعد المتعلم على التمييز بين الأشياء وفق نقاط الاختلاف والاتفاق بينهما وتنظيم وتصنيف المعلومات وتقويمها والتعرف على العلاقات السببية والاستدلال والتنبؤ وإصدار الاحكام في ضوء الأدلة الكافية كما انها تساعد في معالجة مشكلات الحياة اليومية للمتعلمين خارج قاعة الدرس (إبراهيم ، 2004: 254)

مع تزايد الاهتمام بعمليات وانماط التفكير التي تساعد على التعلم والأنشطة العقلية التي يقوم بها نصفان الكرويان للمخ أشارت العديد من الدراسات الى ان طرائق التدريس والمناهج الدراسية والأنشطة التي يتعرض لها المعلم ، تهتم بوظائف النصف الكروي الايسر والمتمثلة في العمليات المنطقية والتتابعية والتحليلية واللفظية والعديدية، بينما تهمل العمليات الابتكارية والوجدانية وهي من وظائف النصف الكروي الأيمن مما أدى الى سيطرة النصف الكروي الايسر على النصف الكروي الأيمن في التعامل مع المعرفة والمعلومات (حسن واخرون ، 2001: 157)

ويعد التفكير السابر نمط من أنماط التفكير الذي ارتبط ارتباطا مباشرا بالاتجاه المعرفي الذي يعتمد اعتمادا كليا على التمثيلات المعرفية والبنية المعرفية، ان أصحاب الاتجاه المعرفي افترضوا ان البنية المعرفية هي التي تتطور من خلال التفاعل بين المتعلم وما يواجهه، وليس ما يلحق له والمهم في كل ذلك المرحلة النمائية التطورية التي يمر بها . ( STERNBERG,1994;36- 40)

ويرى (HALL) ان المعرفة والتأثيرات التي يتركها البناء المعرفي للفرد هي المحدد الأساسي لتعلمه وسلوكه ، ان التعلم بالدرجة الأولى تعديل وتغيير في بنية الفرد المعرفية كما يعطى بياجيه أهمية خاصة لعملية التوازن، باعتباره الأساس الجوهرى للنمو العقلي المعرفي للفرد من خلال عمليتي التمثيل والاستيعاب، التكيف والمواءمة (الزيات، 1997: 47)

يعد العلم من الأركان الأساسية وحجر الزاوية في التربية العلمية والتدريس فالعلم مجرد مجموعة مفككة من الحقائق العلمية تم تنظيمها في فروع علمية معينة مثل الكيمياء والاحياء والفيزياء، بل هو جسم من المعرفة العلمية المنظمة للعلم محتوى معرفي وطريقة في البحث والتفكير لهذا من الواجب على المعلم ان يشجع الطلبة على استخدام عقولهم في اكتساب المعرفة العلمية الجديدة عليهم. (عطا الله، 2010: 39)

يعد التفكير أحد الحاجات البيولوجية الأساسية للكائن الحي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاعتراف بالهوية العقلانية له حيث يعد النشاط الذهني وبغض النظر عن اتجاهاته ومقاصده حراكا عقليا واداء متبادلا داخل العقل ينتج عنه لغة عقلية تتحول الى سلوك عقلي يعبر عنه الكائن الحي باختلاف انماطه السلوكي والحركي والذهني (عابد ، 2010: 203)

يعد التفكير من المواضيع الحديثة بدأ في نهاية القرن العشرين وخاصة في الثمانينات، وتمثل ذلك في الكثير من البرامج التعليمية، والبحوث العلمية ، كما بذل الكثير من الأموال الجهد لأجراء العديد من هذه البحوث والتطبيقات التربوية والنفسية عملا بمبادئ التربية الهادفة بكل ابعادها الى تنظيم التفكير عند المتعلمين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها من خلال توفير الخدمات والبرامج التي بدورها تعمل على سد حاجاته الافراد وتساعدهم على النمو السليم، حيث ان التفكير يعتبر أداة أساسية في تحصيل المعرفة، ولم يعد الأنظمة التربوية تهدف الى حشو عقول التلاميذ بالحقائق والمعارف فقط بل تعدت ذلك الى العمل على تنمية وتعليم التفكير ليتمكن الفرد من التعامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ( أبو جادو وآخرون، 2007: 29)

ان تقدم الأمم يعتمد على الإدارة الموجودة فيها اذ تكون هي المسؤولة عن نجاح أي مؤسسة داخل المجتمع ، لانها قادرة على استثمار الموارد الموجودة داخل المؤسسة من بشرية او مادية وكفاءة عالية وفاعلية ، كما ان هناك العديد من الدول التي تمتلك الموارد المادية اللازمة والبشرية أيضا ولكن لا تمتلك الخبرة الإدارية حيث بقيت في موقع متخلف ، فالإدارة هي وسيلة مهمة لتسيير أمور الجماعة والفرد نحو الأهداف المنشودة كذلك تسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق الأهداف (السلي، 1971: 49)

وتعتبر مديرة الروضة هي القائد في المؤسسة التربوية فهي تقود العاملين فيها ، مستوعبة للمهام المكلة اليها والتي تدور جميعا في محور واحد هو الطفل ، وأركان الروضة المختلفة ، الام الذي كان يتطلب منها ان تظهر الفاعلية في أداء الدور المناط بها، وان جميع هذه الأمور جعلت من المسؤولين التربويين انتقاء مديرات من المؤهلات والمدربات والتي يدركن اهداف ووظائف الروضة. والجوانب العلمية والتربوية والاجتماعية والنفسية التي تتعلق بالطفل ورعايته وتنميته نفسيا واجتماعيا وجسميا وانفعاليا وعقليا بما يتناسب وعمر الطفل في تلك المرحلة(الخثيلة، 2000: 13) حدود البحث

الحدود المكانية :- يتحدد البحث الحالي بمديرات رياض الأطفال في بغداد الرصافة  
الحدود الزمانية :- العام الدراسي 2024- 2025

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على ( اثر التفكير السابر في المهارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال ) ولتحقيق اهداف البحث تم فرض الفرضيات الاتية :

- 1- لا توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعة التجريبية للاختبار القبلي والبعدي على مقياس المهارات الادارية لدى مديرات الرياض.
- 2- لا توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعة الضابطة للاختبار القبلي والبعدي على مقياس المهارات الإدارية لمديرات الرياض.
- 3- لا توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة للاختبار البعدي على مقياس المهارات الإدارية لمديرات الرياض.

تحديد المصطلحات

التفكير السابر :عرفه كل من

العياصرة (2011)

هو نمط من أنماط التفكير التي تتطلب استخدام عمليات ذهنية معقدة وراقية مثل الإدراك والانتباه والتنظيم ، ان استدعاء الخبرات المخزنة وربطها بالخبرات الجديدة بما يوجد في بنيته المعرفية تميز الخبرات وتسجيلها ثم وتكيفها مع الخبرات السابقة ودمجها مع البنية المعرفية وتخزينها ثم استدعائها وقت الحاجة او نقلها عند التعرض لخبرة جديدة. (العياصرة ، 2011: 33) علي (2005)

التعمق في دراسة الحالة المعروضة للتعرف على مختلف جوانبها وإيجاد افضل الحلول الممكنة لحلها. (علي ، 2005: 144)

النذير (2000)

عملية عقلية يحصل من خلالها توظيف خبرات وتجارب الفرد السابقة وقدراته الذهنية وما يقابلها من مواقف او مشكلات بغرض الوصول الى نتائج او قرارات مألوفة او غير مألوفة وتتطور هذه العمليات بناء على تدريب وتعليم الفرد. (النذير ، 2000 ، 19)

التعريف النظري ( تبنت الباحثة تعريف العياصرة (2011) لانه الأقرب الى البحث الحالي) التعريف الاجرائي ( هي الدرجة التي تحصل عليها مديرة الروضة عند الإجابة على مقياس المهارات الإدارية)

مديرة الروضة: عرفها كل من

Kaz (2000)

انها القائدة، والمنظمة، والمخططة، والموجهة، و المشرفة المباشرة على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما في ذلك تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات ، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع البيئة المحيطة. (Kaz,2000,non)

الخثيلة(2000)

هي مسؤولة تعين عن طريق ادراة الروضة السابقة وهو الذي يعطي حدودا للصلاحيات المعطاة لها ويجب ان تكون مؤهلة تربويا وعلميا وثقافيا في مجالات الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة. (الخثيلة ، 2000: 90)

رياض الأطفال : عرفها

الخثيلة (2000) وهي المؤسسات التي ترعى الأطفال من عمر (4-6) سنوات او بديلة الالتحاق بالمدرسة الابتدائية وتعنى رياض الأطفال بالمنطقة الخضراء او البستان الأخضر التي يجد فيها الأطفال راحتهم وجنتهم مع طفولتهم واصدقائهم. (الخثيلة ، 2000: 54)

## المهارات الإدارية عرفها كل من

يوسف (2020) هو قدرة الفرد على اتخاذ القرارات وقدرته على التوجيه والقيادة للمرؤوسين في مجال العمل، وان هذه المهارات البشرية على اختلافها تتضمن مهارات التقنية وكذلك المعرفة والخبرات الكافية في الأمور التي تخص المؤسسة، وقدرته على تحفيز الموظفين والتفاعل معهم وبشكل إيجابي فعال وتتضمن أيضا مهارات للمفاهيم ، وأيضا قدرته على تطوير الأفكار، وتنفيذها على ارض الواقع. (يوسف، 2020: 13)

Lbay,S,B& Pa-alisbo M,A,C (2000)

وهي معرفة الفرد وقدرته في المناصب الإدارية على انجاز بعض المهام الإدارية ونشاطاتها وهي معرفة والقدرة التي تمكن الافراد من تعلمها وممارستها وتنميتها . ( Lbay,S,B& Pa-alisbo M,A,C ,2000)

## الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

## التفكير

ينظر العديد من المنظرين المعرفيون الى التفكير: انه سلسلة من العمليات العقلية التي يقوم بها الدماغ البشري لاختزان المعلومات واسترجاع وتذكر المعرفة المكتسبة او هو سلسلة من الأنشطة العقلية غير المرئية التي يقوم بها الدماغ البشري عند تعرضه الى مثيرات يتم استقبالها عن طريق او عن عدة طرق من الحواس الخمسة (اللمس والذوق والبصر والسمع والشم) وإيجاد معنى محدد في الموقف التعليمي او الخبرة التي يمر بها الفرد. كما يرى العالم باير (BAIER) بأن التفكير هو عملية تمكن الفرد من التعلم ذي المعنى من خلال الخبرة التي يمر بها فأن التفكير عبارة عن مفهوم معقد يتألف من ثلاثة عناصر تتمثل في العمليات المعرفية المعقدة ومعرفة خاصة بمحتوى الخبرة او الموضوع مع توفر الاستعدادات والعوامل الشخصية المختلفة ولا سيما الاتجاهات والميول (سعادة ، 2006: 40)

كما يعرف (SOLSO 1988) التفكير بانه: عملية يتشكل بها تمثيل عقلي جديد من خلال نقل المعلومات بواسطة نشاط داخلي معقد يعزى للعقل فيما يتعلق بالمحاكاة والتلخيص والاستنتاج وحل المشكلات والتخيل، ولكن يرى (WILSON,2002) ان التفكير عملية عقلية يتم من خلالها او عن طريقها معرفة الكثير من المعلومات وتذكرها وفهم تقبل تلك المعلومات. (WILSON,2002: 82) ويعتبر التفكير أداة من أدوات التعلم التي يستعملها في التفاعل مع المحتوى الدراسي الذي يقدم له وفي توليد الأفكار وتحليلها وكذلك يعمل المحتوى على تشكيل

فكر المتعلم وفي تحديد اتجاهاته وبناء شخصيته ، ولذلك كانت الشعوب ومنذ القدم تحدد الهدف وتعد المحتوى الملائم وتضمنه خبرات وحقائق وقيم تعمل على اعداد شخصية المتعلم المطلوبة للدفاع عن الوطن لاشباع حاجات المجتمع اما في الوقت الراهن الذي يشهد تقدما تكنولوجيا غير مسبوق برزت الحاجة لتدريب المتعلمين والمعلمين على ممارسة التفكير السابر ليصبح مهارة لديه تمكنه من مواكبة عصره ( طافش ، 2004: 77)

أنواع التفكير

1- التفكير العلمي: هو نوع من التفكير المنظم الذي يمكن ان يستخدمه المتعلم في حياته اليومية او في أي نشاط يبذله او علاقته مع العالم الخارجي .

2- التفكير المنطقي : هو احد أنواع التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الاعمال ولكنه اكثر من مجرد تحديد الأسباب والنتائج انه يعني الحصول على ادلة تؤيد وتثبت وجهة النظر او تنفيذها

3- التفكير الناقد:وهذا النوع من التفكير يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تصل بالموضوعات، ومناقشتها وتقويمها والتقييد باطار العلاقات الصحيحة التي ينتمي اليه الواقع واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة .

4- التفكير الإبداعي: وهو إيجاد اشياء مألوفة داخل أشياء لم يخبرها الفرد وان تحول هذا المألوف الى شيء معروف سابقا .

5- التفكير التوفيقى: وهو انصاف صاحب هذا بالتفكير المرون وعدم الجمود وكذلك القدرة على فهم و استيعاب الطرق التي يفكر بها الاخرين فيظهر الفرد تقبلا للأفكار المطروحة ويغير من أفكاره ، ليتمكن من إيجاد طريقاً وسيطاً يجمع بين هذين الطريقتين في المعالجة وأسلوب الاخرين فيها .

6- التفكير الخرافي: وهو ان هذا النمط من التفكير هو ان الفرد يفهم تصرف الاخرين بهدف تحصين المتعلمين من استخدامه ويقلل من مناسبات وظروف حدوثه .

7- التفكير التسلطي: هو نمط من أنماط التفكير يهدف الى حماية المتعلمين من استخدامه لان هذا النوع من التفكير اذا شاع بين الافراد فان تفكير يقتل التلقائية والنقد والابداع .

8- التفكير التفريقي: يرتبط هذا النوع من التفكير بنتيجة المعلومات وتطويرها وتحسينها للوصول الى معلومات وأفكار وانواتج جديدة من خلال المعلومات المتاحة

9- التفكير التجميعي: ويحدث عندما يتم تنمية وإصدار معلومات جديدة من معلومات متاحة سابقاً أي تم التوصل اليها ومتفق عليها . (العياصرة ، 2011: 24)

10- التفكير السابر ان مفهوم التفكير السابر من المفاهيم التربوية الحديثة والنشطة في مجال التربية الحديثة ويكمن الاهتمام بها على ما أحرزته نتائجها في دول العالم المتقدمة مفهوم التفكير السابر

حيث انه يجري العمل على تعليم المتعلمين التفكير السابر وهذا انعكس عليهم في مجال العمل وأداء دورهم بحث ووصفوا بانهم منتجين جيدين مما ساهم في تنمية وتطوير مجتمعاتهم كما ان معرفة وتحديد المستوى التفكيرى للفرد يساعد على تحديد الخبرات الملائمة له والتي تساعده على التفاعل معها بكفاية لان تقديم الخبرات الملائمة لمستوى التفكير التي تخص المتعلم يساعده على الوصول الى الاتزان المعرفي ( العياصرة ، 2011: 486)

والتعلم المستند الى التفكير المتعمق السابر هو قاعدة ديناميكية للتعلم مدى الحياة فان التعلم والمعرفة النشطة ليست مجرد أجوبة جاهزة بل نظام ديناميكياً ينمو ذاتياً باستمرار عند طرح الأسئلة ، فالتفكير السابر هو التفكير المستند على طرح الأسئلة والبحث عن الإجابة .ان طرح الأسئلة هي التي تولد القدرة التي تبقى المتعلم نشطاً وقادراً على البحث عن الإجابات الصحيحة وهذا التفكير السابر يساعد على تكوين البنية المعرفية للمتعلم وتنمية مهارات التفكير لديه.(غانم ، 2001: 46)

اما قطامي (2004) يعتبر التفكير السابر هو ذلك التفكير الذي يزيد من قيمة الانسان باعطاء الأهمية لممارسة عمليات ذهنية وزيادة خبراته المترتبة عن التفاعل مع البنية المعرفية والتركيز على حيوية المتعلم وتفاعله ونشاطه ومرحلته الإنمائية التطويرية ومستواه المعرفي (قطامي، 2001: 377)

وكما حددت قطامي (2001) الملامح المهمة للتفكير السابر فيما يلي :

- يتم التركيز في التدريب على التفكير السابر على العلمية لانها هي الأدوات التي يتم تطويرها لدى المتعلم ، وتدريبه على استخدام ورفع مستوى أدائه باستخدامها .
- يمثل مضمون الخبرات المقدمة للمتعلم لكي يتفاعل معه ، والتي تهدف تطوير آلياته الذهنية وعملياته التفكيرية .
- يفترض ان المضمون يشكل محتوى ملائماً للتدريب على التفكير السابر لدى المتعلمين
- يعد التفكير السابر على عمليات ذهنية متعددة ويستخدمها المتعلم في فترات زمنية أطول

- ان مستوى التفكير السابر والذي يتحدد بالعمليات الذهنية ال1ي يبذلها الفرد في التفاعل مع الخبرة والزمن المستخدم في التفاعل مع المهام والعمليات الذهنية الموظفة . ( قطامي ، 2001:380)

- يتمثل دور المعلم في توظيف مضمون الخبرات المنهجية ليدرب الأطفال على مواقف تطبيقية

- ان دور المعلم في التفكير من المؤشرات الجيدة والنوعية لطرق التفكير الرئيسية ، بحيث يكون نموذجاً يتضح فيه مهارات التفكير السابر المراد تحقيقها لدى الفرد كما أهمية الجدول الاسترجاعي المراد بناؤه والموضوعات الدراسية المراد استخدامها كوسيط تعليمي والتقنيات التعليمية المستخدمة واعداد دروس نموذجية وفق التفكير السابر .

- يتضمن التفكير السابر ثلاث استراتيجيات ( استيعاب المفهوم – تفسير المعلومات – تطبيق المبادئ ) اما في اطار العمليات المعرفية يزيد التفكير السابر من قيمة المتعلم، ان إعطاء الأهمية لممارسة عمليات ذهنية ومعرفية وزيادة خبراته المترتبة على التفاعل والتركيز على حيويته ونشاطه وتفاعله ومستواه المعرفي ومرحلته النمائية التطورية (STERNBERG,1994:337)

أنماط التفكير السابر

أولاً: التفكير السابر (التذكيري): ويتمثل في خطأ المتدرب في الإجابة على سؤال المدرب او أفقاره الى الإجابة الصحيحة فيقوم المدرب بطرح سؤال على المتدرب يذكره بالاجابة الصحيحة، او يعطى تلميحاً بالاجابة .

ثانياً: التفكير السابر المركز: وهو قيام المتدرب بربط إجابته فكرة او موضوع اخر ويتطلب ذلك قيام المتدرب بالنظر الى الموضوع من جهات نظر مختلفة وفقاً للعلاقة الصحيحة او الربط بين عنصرين غير مترابطين.

ثالثاً: التفكير السابر التوضيحي: وهو غموض إجابة المتدرب، ناتجة عن غموض السؤال فاذا انتهى الحوار بين المدرب والمتدرب يعود المدرب الى المناقشة الجماعية لتوضيح السؤال .

رابعاً: التفكير السابر الواعي: هو قيام المدرب بثناء فهم المتدرب للموضوع المطروح المناقشة بمعنى مساعدته على اكتشاف الموضوع وتحليل الشئ المعقد فيه .

خامساً: التفكير السابر التشجيعي: ويستخدم عندما تكون استجابة المتدرب خاطأ او ضعيف ويتطلب هذا النوع من التفكير الانتقال بالمتدرب خطوة خطوة نحو الإجابة الصحيحة مع وجود بعض التلميحات عنها

سادساً: التفكير السابر المحول: وهو التعرف على وجهات نظر أخرى تطرح حول الموضوع الذي يتم مناقشته وعدم الاكتفاء بوجهة نظر واحدة .

سابعاً: التفكير السابر التبريري: وهو لزيادة الوعي والادراك لدى المتدرب وذلك باظهار افضل الاستجابات حول الموضوع منطقيا وفكريا للخروج بأفضل صورة لها مما يجعل المتدرب صانعا للقرار ، وتمكن المتدرب من ان يبني نموذجا يظهر فيه مهارات التفكير السابر والتي تتضمن في النموذج .والجدول الاسترجاعي ويمكن استخدامها في فترات التدريب على التفكير . (سعادة ، 2003: 77)

الجدول الاسترجاعية ودور المعلم والمتعلم

ان الجداول الاسترجاعية هي مجموعة من الجداول تضم عدد من الاعمدة العمودية والافقية تربطها احدى العلاقات الافتراضية الصريحة او الضمنية وتعتمد البيانات المتضمنة في الجداول على البيانات تقريرية مسحية متضمنة في الكتاب المدرسي المقرر مباشرة او البيانات تم جمعها بالاعتماد على ملاحظات المتعلمين ومشاهداتهم او اطلاعاتهم على مصادر مختلفة من مصادر المعلومات التي تم جمعها او بيانات تجمعت لدى المتعلم من خلال خبراته وتفاعلاته وقراءاته (قطامي، 2001: 400) ويتمثل دور المعلم في الجداول الاسترجاعية في حث المتعلمين على تدوير ما تجمع لديهم من خبرات لكي تصبح جاهزة للتفحص ووضعها في صورة بنى ذات علاقة اكثر نضجاً واكثر عمقاً ويتفق ذلك مع دور المعلم المعاصرة ، كونه منظماً للخبرة التعليمية الصفية باستخدام الوسائط المختلفة من مواد دراسية متنوعة وخبرات ومواقف واحداث يواجهها المتعلم بطريقة طبيعية او ينظمها المعلم عن قصد وهدف . (الحميسان ، 1992: 196)

دور المعلم في بناء الجداول الاسترجاعية

بعد ان يقوم المعلم ببناء الجداول الاسترجاعية كوسيلة لتدريب على التفكير السابر ومحوراً هاماً ورئيسياً يمكن المعلم تدريب المتعلمين على ممارسة التفكير السابر اثناء التعلم لما له ن مزاي في تحقيق الأهداف التربوية والتدريبية والتي تتمثل بالخطوات الاتية :

- تحديد وتصنيف المعلومات المناسبة وفق تشابها وتعددتها للمشكلة

- تطوير التصنيفات وتحديد عناوين فرعية للمجموعات ، التعرف على النقاط المتعلقة بالموضوع ، الوصول الى استدلالات ، والتنبؤ وشرح الظواهر الغير مألوفة وتدعيمها والتحقق منها ويمكن ان تكون الجداول الاسترجاعية مصورة او بسيطة تضم عددا بسيطا او كبيراً من الخلايا (قطامي ، 2001: 402)

خصائص التفكير السابر

- 1- يمتاز التفكير السابر بالتركيز والدقة المتناهية
- 2- يعتمد على معلومات قليلة لكي يصل الى نتائج وهذا يتم عن طريق التعمق في التحليل ويحتاج الى وقت طويل في التفكير .
- 3- التفكير السابر يترك اثراً في شخصية الفرد المتعلم ويستعمل في عدة مجالات كما انه تفكير تحليلي تأملي.

4- له علاقة وطيدة بالفلسفات والعقيدة حيث ان هذه الموضوعات تتعرض لمواقف تحتاج الى تأمل وتركيز.

5- يحتاج الى استرجاع المعلومات وربط أسباب الظاهرة مع بعضها للوصول الى أسباب كامنه لها في حيثيات المشكلة او المواقف المراد التفكير بها واستخلاص النتائج وتصنيفها ومراجعتها للتأكد من صحتها . (عبد الهادي وعابد ، 2009: 233)

مراحل التفكير السابر

ان التفكير السابر يتميز بمراحل وهي عبارة عن ثلاثة مجموعات وهي كما وردت في (قطامي 2001)

أولاً :- مرحلة استيعاب المفهوم

ان من اهداف هذه المرحلة هي اثارة المتدربين ذهنياً لتوسيع مساحة المخزون المعرفي لديهم وذلك عن طريق ترميز المعلومات التي تتوفر لديهم ويطلب من المتدربين في هذه المرحلة :

- تصنيف المعلومات في مجموعات (وهو ان يعدل ويغير ويوسع إمكانات المتدرب لما يتعلق بمعالجة المعلومات).
- تكوين مفاهيم يمكن استعمالها فيما بعد او التوصل الى معلومات جديدة عما يواجهونه ويمكن تحقيق اهداف هذه المرحلة وفق الخطوات الاتية :

1- يطلب المدرب من المتدربين ان يذكروا مجموعة من الأشياء التي يلاحظها عن شيء ما وبعد قيامهم بتعداد يقوم المعلم بطرح أسئلة حول الأشياء التي يلاحظونها المتعلمين والتي تعمل على إثارة المتعلمين حول موضوع الدرس او الخبرة المثارة .

2- يقوم المدرب بمناقشة المتدربين للوصول الى طرق عديدة لوصف الأشياء ثم وضع هذه الأشياء التي تم وصفها وفق أصناف تجمعها خصائص وتعدد أوجه التصنيف بتعدد الابعاد التي تتوفر في الأشياء ووضع الأشياء المشتركة ضمن مجموعات على أساس التشابه والاختلاف .

3- يطلب المدرب من المتدربين بتسمية او ترميز المجموعات وعلى المتدربين اثناء هذه العملية ان يعيدوا عملية جمع الاركان وتطوير مجموعة جديدة وتتضمن هذه العملية ثلاثة مراحل هي :-

- التعداد والتذكر: تعتمد هذه المرحلة على حواس المدرب الخمسة ويزداد تفاعل المدرب مع الخبرات المحيطة عندما يستعمل اكثر من حاسة حتى تصبح مصدرا للتفكير والتعلم والخبرة

- مرحلة التصنيف في مجموعات: يقوم المتدربين في هذه المرحلة ان يصنفوا او يضعوا الأشياء او المواد ضمن مجموعات تتضمن خصائص عامة

- مرحلة التسمية والعنوان: على المتدربين اثناء هذه العملية ان يعيدوا عملية تجميع العناصر او تطوير وتكوين مجموعة جديدة ويؤدي الى تبني معايير جديدة وينبغي ان هذه العملية مستمرة حتى تندرج كل العناصر تحت اسم ما ويتم قبوله لدى الطلبة (غانم، 2009: 315)

ثانياً :- تفسير المعلومات

ان هذه المرحلة تبني على العمليات العقلية التي تتطلب التفسير والاستدلال والتعميم وتعتمد على شرح الفقرات التي تعرف عليها وتفسير العلاقة التي تربط بين المعلومات عن طريق تحديد أسبابها والوصول الى الاستدلالات التي تكمن وراء هذه العلاقات السببية وبالمكان تحقيق هذه المرحلة وفق خطوات معينة:

• يقوم المدرب بطرح الأسئلة وهي كمنهات حيث تقود المتدربين الى التعرف على وخصائص وصفات معينة في المعلومات والبيانات والتي يتم اختيارها .

• يطلب المدرب من المتدربين ان يقوموا الأشياء بعضها مع بعض ثم يقوم المدرب بالتعرف على أساس الذي تم الاعتماد عليه والعلاقة التي تم من خلالها ربط الأشياء معا

• يقوم المدرب بمساعدة المتدربين الى التكهنات والاستدلالات تتطلب منهم الذهاب الى ما وراء المعلومات المتوفرة لديهم والوصول الى الاستنتاجات المبنية على الاستدلالات مرتبطة بالمعلومات نفسها للوصول الى الاستدلالات .

وتضمن هذه المرحلة ثلاثة مراحل فرعية

1- مرحلة تحديد العلاقات الرئيسية

2- مرحلة اكتشاف علاقات جديدة

3- مرحلة الوصول الى استدلالات. (العياصرة، 2011: 450)

ثالثاً :- تطبيق المبادئ

ان هذه المرحلة تقوم بتطبيق المبادئ الأساسية في تفسير الظواهر الجديدة واتي تتبع هذه الاستراتيجية بنشاطاتها مع الاستراتيجية السابقة والتي تتضمن تفسيراً للمعلومات الى انها نشاطات استراتيجية ويتم تطبيق ما تم التوصل اليه من مبادئ وان هذه الاستراتيجية تسعى الى رفع مستوى معالجة المتدربين لانماطهم الذهنية وتطويرها ، في ما هو متوفر من معلومات وذلك للوصول الى تطوير مفاهيم جديدة، ثم يتم تحقيق أساليب جديدة لتطبيق المبادئ المتشكلة في المواقف الجديدة ، أي المتدرب يمكنه تلخيص الخبرات في جمل خبرية بسيطة او مبادئ محددة لغرض فهمها واستيعابها وخزنها وتطبيقها في بيئة المتدرب .

وبالامكان تحقيق هذه المرحلة بالخطوات الاتية :-

- يطلب المدرب من المتدربين الوصول الى التنبؤ بالنتائج عن طريق معالجة المشكلة التي فرضها المدرب باستعمال معلومات التي قاموا المتدربين بجمعها حيث يشكل المتدربين تنبؤات استدلالية بالاعتماد على هذه المعلومات.
- يطلب المدرب من المتدربين البحث والتقصي عن الأسباب التي أدت الى احداث معينة وتفسير تلك الأسباب والاحداث حيث يقوم المتدربين بتجاوز ما توصلوا اليه من معلومات استخلاص معلومات منها غير مألوفة ومن ثم تفسير وشرح هذه المعلومات .
- يساعد المدرب المتدربين في الوصول الى فرضيات مناسبة وصياغة خبرات والمعلومات التي تم التوصل اليها في جمل خبرية مما يساعد المتدرب على استيعابها وتخزينها في بنيته المعرفية .

وتتضمن ثلاث مراحل فرعية

1- مرحلة التنبؤ بالنتائج

2- مرحلة شرح الظاهرة غير المألوفة

3- مرحلة صياغة الفرضيات ( الخطيب ، 2015: 35- 37)

محددات التفكير السابر

ويمكن تحديد مستوى التفكير السابر ب

## 1- العمليات الذهنية المبذولة في التفاعل مع الخبرة

تلعب العمليات الذهنية دورا كبيرا في مستوى التفكير السابر مما يؤدي الى فهم الخبرات الجديدة وتفصيلها بهدف استيعاب هذه الخبرات وتذويها وادماجها في البنية المعرفية مما يؤدي في النهاية الى تغيير بناء الفرد المعرفي وما يكتسبه من خبرات جديدة .

## 2- الزمن المنقضي في التفاعل مع المهمة

يلعب الزمن المستغرق في المعالجات الذهنية دورا كبيرا في مستوى التفكير السابر ، إضافة الى فهم الخبرات المكتسبة الجديدة وتفصيلها بهدف فهمها و استيعابها، وتذويها وادماجها في البنية المعرفية للمتدرب.

ان التفكير السابر له أهمية بالغة للمتعلم ويظهر ذلك في الاتي :-

- التفكير السابر هو نمط من انماط التعامل الراقى مع البنية المعرفية في المحتوى فهو يعمل على تنمية البنية المعرفية للمتدرب من خلال تفاعله مع الخبرات التي تكون متوافقة مع مستوى وعمر المتدرب .
- التفكير السابر عملية عقلية متقدمة توظف في مجالات متعددة ومتنوعة تمكن المتعلم من الاستفادة من الخبرات لتطوير معارفه وخبراته وافكاره ليصبح قادرا على توليد أفكار جديدة يخضعها للتحليل والمحاكاة بهدف تحسين أدائه من اجل الوصول الى مرحلة الابداع .
- للتفكير السابر دور في تنمية الجانب المعرفي عند المتعلم من خلال ما يكتسبه المتعلم من معارف جديدة وتذويها من جانب وما يطوره من منهجية في التفكير والبحث .
- التفكير السابر يزود المتعلم بعدد من المهارات العليا وابرزها التحليل والتنظيم.
- التفكير السابر يمكن الفرد من استخراج كل ما لديه من خبرات في موضوع ما واطرافه خبرات جديدة لديها تمكنه من تعديل بناءه المعرفي باستمرار
- يمارس الفرد من خلاله مهارات التفكير الناقد ويوصل المتعلم الى مرحلة تمكنه من ممارسة التفكير الإبداعي .( العياصرة ، 2011: 41)

## نظريات التفكير (النظرية الجشتالطية)

ورائدها كوهلر (Kohler) في الاتجاه الى ان أهمية تحقيق الفهم العميق والكلّي للظاهرة حيث اعتبر كوهلر ان الكل لا يساوي المجموع الأجزاء فترى هذه النظرية ان التفكير يجب ان يتم بصورة متكاملة من خلال النظرة الاجمالية للموقف وادراك العلاقات الرابطة بين عناصر الموضوع مما أدى الى تحديد ما عرف ( بالتعلم بالتبصر او الاستبصار) الذي يعتمد على الربط

المواقف بين عناصر الموقف للوصول الى الحل وكما حددت النظرية (الجشتالطية) عدد من العوامل المؤثر على الادراك ، والتفكير عرفت القوانين بقوانين الادراك مثل (الصور الخلفية ) و (الاغلاق) و (التقارب) و (التشابه) والتي تشير جميعها بإمكانية ان يتحقق الفهم من خلال السياقات والمجالات الذي يحدث به الادراك مما يؤدي الى توجيه التفكير وفق هذه القوانين . (رفعت ، 2011: 23)

الدراسات السابقة التي تناولت التفكير السابر

دراسة محمد(2020) مستوى التفكير السابر لدى طلاب جامعة الوادي الجديد

هدفت الدراسة التعرف على (مستوى التفكير السابر لدى طلاب جامعة الوادي الجديد ) وتكونت عينة البحث من ( 500 ) طالب وطالبة من طلاب الفرقة الثانية والثالثة من كليات جامعة الوادي الجديد للعام الدراسي (2019-2020) كما توصلت الباحثة الى النتائج التالية

1- ان طلاب جامعة الوادي الجديد يمتلكون مستوى عالي من التفكير السابر

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طلاب التخصص الادبي في مستوى التفكير السابر (محمد ، 2020: 2)

دراسة الخطيب(2015) اثر التدريس وفق التفكير السابر في تحصيل مادة علم الاحياء ومهارات التفكير الأساسية لدى طالبات الصف الخامس العلمي (

وتهدف الدراسة الحالية التعرف على ( اثر التدريس وفق التفكير السابر في تحصيل مادة علم الاحياء ومهارات التفكير الأساسية لدى طالبات الصف الخامس العلمي )

واختير التصميم التجريبي ذو الضبط الجزئي لمجموعتين (تجريبية وضابطة ) وبلغت عينة الدراسة (55) طالبة بواقع (28) طالباً للمجموعة التجريبية و(27) طالباً للمجموعة الضابطة

وتم مكافئة المجموعتين من حيث ( العمر بالاشهر ، درجة علم الاحياء ، الفصل الدراسي الأول ، المعلومات السابقة في مادة علم الاحياء والذكاء ، مهارات التفكير الأساسية ) قام الباحث باعداد

اداتي البحث هما الاختبار التحصيلي واختبار مهارات التفكير الأساسية وبعد الانتهاء من التجربة تم تحليل البيانات احصائيا باعتماد ( الاختبار التائي لعينتين مستقلتين غير متساويتين ) وقد

أظهرت النتائج ان التفكير السابر اثراً إيجابياً في تحصيل مادة علم الاحياء ومهارات التفكير الأساسية لطالبات الصف الخامس العلمي لصالح المجموعة التجريبية ، وقد تم وضع عدد من

المقترحات والتوصيات .( الخطيب ، 2015، ج-د)

المهارات الإدارية

تعد المهارة الإدارية قدرة معينة يجب ان يمتلكها الفرد المسؤول عن إدارة مكان معين من اجل الوفاء بمهام محددة في المؤسسة، وتشمل هذه القدرة على أداء الواجبات التنفيذية في المؤسسة مع تجنب حالات الازمات وحل المشكلات فور حدوثها ، ويمكن تطوير المهارات في الإدارة من خلال التعلم والخبرة العملية كمديرة ، كذلك تساعد المهارات الإدارية المدير على التواصل مع الكادر التربوي ومعرفة كيفية التعامل بشكل جيد مع مرؤوسيه مما يتيح سهولة تدفق الأنشطة في المؤسسة التربوية . (العتبي ،2022: 35) وتتمثل المهارات في الإدارة في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة النشاط داخل التنظيم الذي يقوده ومعرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالكادر التدريسي اذ انه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلائم مع تحقيق التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم (الدعيج، 2020: 367) كما تعد المهام الإدارية من الأنشطة التي تقوم بالتوجيه والتنظيم والتقييم والتنسيق والاشراف على عمل المعلمين في المؤسسة التربوية (الغامدي، 2022: 354) .

أكد الباحث السويدي (Olf,f, Trweleh) على بعض المهارات الإدارية والقدرات الشخصية لتحديد وتقييم السلوك القيادي للمدير الناجح:

- 1- وهي القدرة على التأثير في الآخرين
- 2- القدرة على ادراك الأخطاء الشخصية
- 3- القدرة على التفكير التحليلي والمنطقي
- 4- المهارة في ربط احتياجات العاملين معه باحتياجات المدرسة
- 5- المهارة في إقامة العلاقات الإنسانية الجيدة مع الزملاء
- 6- المهارة في حل المشكلات
- 7- المهارة في تقسيم المهام على الآخرين
- 8- المهارة في الانصات لما يقوله الآخرون والتعلم منهم
- 9- الالتزام بقول الحق
- 10- إيجاد القوة الجماعية لمصلحة العمل
- 11- تشجيع المعلمين ومدحهم

فقد صنف كاتز المهارت الإدارية والاساسية للإدارة الى ثلاثة أنواع وهي ما يأتي:-  
المهارات الفنية :- وهي تلك المهارات اللازمة لتقديم الخدمات الإدارية بأفضل شكل من الأشكال، وتقل الحاجة الى كلما اتجهنا الى اعلى وفي المستويات الإدارية العليا وتزيد كلما اتجهنا الى اسفل

السلم الإداري ( العتبي، 2022: 36) وتتعلق المهارات الفنية بالسلوب الذي يستخدمه مدير المؤسسة في ممارسة عمله، وتتطلب المهارات الفنية ان تتوفر من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند اليه من حقائق ومفاهيم علمية .

المهارات الإنسانية:- وتعني القدرات الخاصة بإدارة الذات والآخرين وهي تلك المهارة اللازمة للتعامل المباشر مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وكافة العاملين في المؤسسة التربوية ومنها فن التعامل والقيادة والتوجيه وهي أيضا المهارات المتعلقة بشخصية المدرب كما ان هذه المهارة تتمثل في قدرة المدرب على العمل ضمن الفريق الواحد والتفاعل مع الفريق بإيجابية ، وقدرة المدرب على التأثير في سلوكيات الآخرين والتعاطف معهم، تتضمن المهارات الإنسانية أيضا قدرة القيادات التربوية ومدى كفاءتها في التعرف على كل ما يتطلب العمل مع الناس كأفراد وان هذه المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الافراد الآخرين وتدفع بهم الى العمل بحماس ، وقوة ولكن بدون اجبار كذلك تستطيع هذه المهارة من بناء الروح المعنوية للمدربين على شكل اكثر قوة، وكما تحقق لهم الرضى النفسي و العلاقات الإيجابية ،والثقة بالنفس والاحترام المتبادل مع الآخرين.(الناصر، 2018:36)

المهارات الادراكية:- ان قدرة المتدربين الادراكية تحقق تناسق وتكامل بين أنشطة المؤسسة باختلافها، فان القدرة على مهارة حل المشكلات وكذلك القدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات وهي من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المهمة وأيضا الأهداف العامة للمؤسسة، وتزداد أهمية هذه المهارة والحاجة اليها كلما وصلنا الى اعلى السلم الإداري وتقل كلما اتجهنا الى اسفل السلم الإداري.(العتبي، 2022:36)

اما تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية :

1- المهارات الشخصية هي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المؤسسة التربوية من خلال دراسة اعراضها واسبابها المؤدية اليها.

2- المهارات التحليلية:- وهي قدرة مديرة المؤسسة التربوية على تجديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير او مجموعة من المتغيرات التي يجب ان تستحوذ على اهتمام كبير.(يوسف، 2020:14)

كما يوجد أنواع أخرى من المهارات الإدارية التي يجب ان تتوفر في القائم على الإدارة :-

1- المهارات التقنية:- وهي القدرة على انجاز المهام الحاسوبية والبرمجيات وان اكتساب المهارة التقنية من خلال التعليم والحصول على شهادة اكااديمية رسمية في هذا المجال والتدريب على تطوير المهارات المتعلقة بالوظيفة .

المهارة الذاتية :- وهي القدرات المتعلقة ببعض السمات والقدرات بالفرد نفسه وهي تعد النقطة الأساسية للقيادة وتضم هذه المهارة اربع مجموعات وهي :-

- القدرات الجسمية

- القدرات العقلية

- المبادأة والابتكار

- ضبط النفس (الزعنون، 2019:84)

مهام المنوطة بمديرة الروضة

ان العمل في رياض الأطفال يتطلب ان يكون العاملون فيها من مديرة ومعلمات حاصلات على مؤهل علمي ولديهن المؤهل النفسي والتدريب المهني والأكاديمي والتي تمكنها من اكساب الأطفال الخبرات والمفاهيم والمهارات والميول والقيم من خلال الأنشطة المقدمة من قبل المعلمات المرتكزة على المفاهيم والتي تسعى من خلالها النمو المتكامل . اما مديرة الروضة فان أهميتها تأتي من كونها تقوم بدور التخطيط وتنظيم والتوجيه كافة الاعمال في الروضة، وتوزيع المهام والقيام بدور الإداري والتنظيمي والاشراف على المؤسسة التعليمية والتربوية لذلك تعتبر هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط التربوية والبرامج التعليمية وتهيئة الاجواء المناسب للعمل حتى تتمكن من تحقيق اهداف العملية التربوية وتتلخص مهم مديرة الروضة فيما يلي :

1- إدارة الروضة بكل جوانبها وأجهزتها المتكاملة والمتعددة تسعى دائما للوصول الى افضل النتائج في ظل الأهداف التربوية المنشودة.

2- اعداد نوع من أنواع التنظيم من شأنه تسيير أمور الروضة بأنواعها المختلفة والمتعددة.

3- تهيئة افضل الظروف اللازمة التي بدورها تقوم على مساعد الأطفال على ان ينمو نموا سليما في جميع جوانبه كما تسعى على تنمية اتجاهاتهم وملكاتهم وقدراتهم وتوفير كل الظروف اللازمة والملائمة التي تساعد على النمو السليم.

4- ان النظام الإداري التربوي يسهم في تعزيز وتطوير العمل في الروضة، كما انه ويساعد على الوصول الى الأهداف التربوية المرسومة التي وجدت الروضة م اجلها وتعتبر مديرة الروضة هي المسؤولة الأولى عن رعاية هذا النظام الإداري والتربوي ومتابعته للتأكد من انه يسير بالطرق

الصحيح والمرسومة نحو هدف واحد تلتقي فيه جميع الأهداف الثانوية والتي هي اعداد الطفل للالتحاق بالروضة لينمو نفسيا واجتماعيا وجسميا وعاطفيا (علي، 2009: 84) اما بالنسبة للمهام الملقاة على عاتق المديرية هي :-

- 1- الاشراف على العملية التربوية في الروضة والوقوف على مشاكلها وتقديم الحلول المناسبة
- 2- التخطيط السنوي للبرامج الداخلية للروضة بما يتضمنه من خدمات واعمال .
- 3- توزيع المهام التربوية الفنية والخدمية على العاملات والمعلمات، مع توضيح كل واحد منهن ماهي مسؤوليتهن .
- 4- تطوير مكتبة الطفل في الروضة وتحسينها وتزويدها بالكتب والقصص المناسبة لآعمار الأطفال وملائمة لتقاليد مجتمع الروضة وعاداته .
- 5- ان تكون مديرة الروضة على وعي تام بالاهداف التربوية التي تسعى الروضة للوصول اليها .
- 6- جدولة الميزانية بايرادات الروضة ومصروفاتها .
- 7- التقييم المستمر للمعلمات وتوجيههن لاداء اعمالهن المعلمات عن طريق الزيارات المستمرة .
- 8- العمل على وتطوير الكفايات التعليمية للمعلمات ومسايرت التطورات والمستجدات في ميدان عملهن .
- 9- التجديد والاطلاع في مجال التربية والتعليم وبشكل خاص في رياض الأطفال على كل ماهو جديد .
- 10- معرفة القوانين واللوائح والأنظمة .
- 11- الحفاظ على سلامة الأطفال من الحوادث
- 12- الاشراف المستمر والحفاظ على نظافة الروضة.
- 13- متابعة ودراسة أوضاع الموظفين.
- 14- تسليم ومتابعة للمعلمات فيما يخص المواد والاثاث العهد والتأكد من جردها نهاية العام.
- 15- التزام الموظفات بالمظهر العام والحشمة في المظهر بما يتناسب مع المجتمع.
- 16- الاشراف على وجبات التغذية للأطفال.
- 17- تنظيم سجلات الأطفال ومتابعة نموهم مع المعلمات وتقديم المقترحات.
- 18- تنبيه العاملين في الروضة على القصور في العمل وتوجيههم نحو الأفضل.
- 19- التشجيع المستمر للعمل الجيد والاشادة به امام الجميع.
- 20- التعامل مع الجميع بالمثل والابتعاد عن التفرقة في المعاملة.

21- الاستفادة من خبرات السابقة للمعلمات القديرات بالتخطيط للدروس نموذجية للاستفادة منها .

22- مساعد المعلمات والموظفات التحديثات العمل والاخذ بأيديهن نحو الأفضل .

23- التأكد من ان الفصول الدراسية مهيأة للأطفال.

24- السعي الى حل المشكلات التي تحدث بين الأعضاء او بين الموظفات او بين أولياء الأمور (حطبية، 2009: 84)

وذكر الجعفري (2011) ان لمديرة الروضة عدة مسؤوليات مهمة :-

المسؤولية القيادية :- وهي عملية رسمية تتضمن وضع السياسات، والاستراتيجيات والخطط للعمل داخل الروضة وتحديد الأهداف.

المسؤولية الإداري:- هو العمل الجاد على سير العملية التربوية في المؤسسة التربوية والنشاط اليومي والاهتمام بالافراد كما ان من المهام الأخرى الاهتمام بالبنى التحتية للروضة، وصيانتها وحل مشاكل العمل. (الجعفري، 2011: 111)

الدراسات السابقة التي فسرت المهارات الإدارية  
دراسة سلومة (2024)

هدفت الدراسة ( آليات مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وادارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة) وذلك من خلال الدراسة التحليلية للمهارات الإدارية لدى القيادات في الادبيات الإدارية المعاصرة من حيث واقع اختيار واعداد القيادة بمديريات وادارات التربية والتعليم بمصر واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي مع الاقتصار على الجانب النظري التحليلي والأدلة والاحصائيات والتقارير ومن ثم قامتا بدراستها وفحصها وتبويبها واستخلاص النتائج بعد استقرائها وتحليلها نظريا. (سلومة واخرون، 2024: دراسة).

دراسة رضوان واخرون (2020)

تهدف الدراسة الى ( المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي )

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما توصلت الى مجموعة من النتائج وهي:

وجود قصور في المهارات الذاتية والإدارية لدى القيادات عينة الدراسة ، توفر المهارات الفنية والفكرية والإدارية لدى القيادات عينة الدراسة ولكن انها بحاجة الى تطوير ، وجود المعوقات

التي تعيق الإدارة في عملها ، قلة الدعم المادي والمعنوي من الجهات العليا ، عدم تقبل العاملين للتغير في شتى المراحل العملية الإدارية ، نقص في عدد الكفاءات البشرية ، الخوف من الفشل ، قلة الوعي الإدارية من قبل القائمين على العملية الإدارية . (رضوان واخرون ، 2020: ب) دراسة الماضي (2018)

هدفت الدراسة التعرف على (دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض ) تكونت عينة الدراسة من (60) مديرة والتي تم اختبارهن كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، وتوصل الباحث الى النتائج الاتية :-  
1- هناك موافقة وبشدة بين افراد العينة على الأدوار التي تقوم بها مديرات الرياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة واهمها ( الحرص على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المديرية والعاملات في رياض الأطفال .

2- هناك موافقة بين افراد العينة على اهم المعوقات التي تقف وراء نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال واهمها ( الفهم غير الواضح لمفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الروضة ونقص قناعة المديرية بأهمية الجودة الشاملة

3- ان هناك فروق دالة احصائيا بين وجهات النظر افراد العينة نحو دور المديرات في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال حسب متغير عدد الدورات التدريبية وذلك لصالح المديرات ممن حصلن على (3) دورات او اكثر . (الماضي ، 2018: 72) دراسة الجميلي (2011)

هدفت الدراسة التعرف على ( مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن ) تكونت عينة الدراسة من (30) مديرة من مديرات رياض الأطفال وكانت نتائج البحث كالآتي :  
1- ان مديرات رياض الأطفال والتي تتراوح اعمارهن ما بين (26- 35) سنة تكون احدث اعدادا في مجال رياض الأطفال واكثر تطلعا  
2- جاءت السمات الشخصية لمديرات رياض الأطفال بالمرتبة الأولى من بين كل المجالات المكونة للبحث

3- أظهرت النتائج فروقا فردية حسب متغير الشهادة لصالح المعهد حسب اختبار (Wallis)  
4- أظهرت النتائج ان الخبرة الطويلة في الإدارة يجعل من المديرية اكثر استيعابا لبعض المجالات العمل الإداري عند خدمة (11) فما فوق . (الجميلي ، 2011: ج)

## الفصل الثالث: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة المنهج التجريبي ذو المجموعة الواحدة والمتضمن المجموعة التجريبي والمجموعة الضابطة باتباع القياس ( القبلي والبعدي ) لمعرفة فاعلية البرنامج.

## مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بمدريات الرياض للعام الدراسي (2024- 2025) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة .

## عينة البحث

تم اختيار عينة البحث من مديرات رياض الأطفال التابعة للمديرية العامة لتربية الرصافة الثانية ممن حصلوا على درجات منخفضة على مقياس المهارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وتم تقسيم العينة الى مجموعتين، مجموعة ضابطة تكونت من (30) مديرة من مديرات تربية الرصافة الثانية والمجموعة التجريبية تكونت من (30) مديرة من مديرات الرصافة الثانية والجدول (1) يوضح ذلك.

## جدول رقم (1) يمثل عينة البحث

ت	اسم الروضة	الموقع		الروضة	الموقع	ت	اسم الروضة
1	الاقحوان	شارع فلسطين	11	احباب الرحمان	زبونة	21	الشقائق
2	المروج	شارع فلسطين	12	الفارس	بغداد الجديدة	22	السنابل
3	النسائم	شارع النضال	13	الغصون	كم سارة	23	أحلام الطفولة
4	الرحاب	الكرادة	14	اليرموك	زبونة	24	الزهور
5	الجنائن المعلقة	الزعفرانية	15	البراعم	البلديات	25	الستدباد
6	الياسمين	كم سارة	16	الصفاء	البلديات	26	البلابل
7	الشروق	كم سارة	17	الرياحين	العبيدي	27	النسور
8	شانا	كم سارة	18	الحكمة	الكرادة	28	البهجة
9	الترجس	الكرادة	19	الربيع	الكرادة	29	قطر الندى
10	الزنبق	زبونة	20	الهديل	الكرادة	30	النشا الجديد

## أدوات البحث

المهارات الادارية: وهو عبارة عن مقياس مكون من (30) فقرة ببدائله الثلاثة (دائماً، أحياناً، ابداً) (3، 2، 1) وهو من اعداد الباحثة حيث يتم الإجابة عليه من قبل مديرات الرياض وتم اعداد الفقرات بما يتناسب مع الفئة المستهدفة.

## الصدق الأداة

لأجل التحقق من صدق الاداة تم عرضها على مجموعة من المختصين بعلم النفس والتربية ورياض الأطفال لمعرفة جوانب الضعف والقوة في المقياس ولقد حصل مقياس المهارات الإدارية على نسبة اتفاق (86%) وهو مؤشر جيد. (أبو علام، 2006: 45)

## القوة التمييزية

ان القوة التمييزية لفقرات المقياس التفكير السابر لمديرات الرياض بحيث تم الإبقاء على الفقرات المميزة واستبعاد الفقرات غير المميزة (Eble, 1972, p.392)، ولتحقيق ذلك إذ تم تطبيق المقياس على العينة البالغة (200) مديرة واختيرت نسبة (27%) المجموعة العليا من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا تراوحت حدود الدرجات للمجموعة العليا (80 – 88)، ونسبة (27%) المجموعة الدنيا من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا تراوحت حدود الدرجات للمجموعة الدنيا (30- 66) ، وبلغ عدد الاستمارات (54) استمارة لكل مجموعة وبذلك يكون مجموع الاستمارات (108) استمارة، ثم استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطي المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس، وأظهرت النتائج بان جميع الفقرات مميزة ما عدا فقرة(7) غير دالة احصائياً والجدول (2) يوضح ذلك .

## جدول (2) تمييز فقرات مقياس

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		الاختبار التائي	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1.	2.6000	.49344	2.1000	.56850	5.557	.001
2.	2.7143	.66251	1.9429	.41304	8.287	.001
3.	2.6571	.58695	2.1571	.69440	4.601	.001
4.	3.0000	.00000	2.1143	.46758	15.848	.001
5.	3.0000	.00000	2.1000	.66267	11.363	.001
6.	3.0000	.00000	2.1000	.45524	16.540	.001
7.	2.0571	.63442	2.0000	.74211	.490	غير دالة
8.	3.0000	.00000	1.9429	.53530	16.523	.001
9.	3.0000	.00000	1.9286	.62139	14.426	.001

.001	8.157	.71090	2.0429	.37960	2.8286	.10
.001	9.815	.57717	2.0143	.46758	2.8857	.11
.001	19.220	.50994	1.8286	.00000	3.0000	.12
.001	7.042	.74503	1.9000	.61721	2.7143	.13
.001	10.682	.56850	2.1000	.33560	2.9429	.14
.001	12.020	.60519	1.8429	.40083	2.8857	.15
.001	14.760	.46758	1.8857	.32046	2.8857	.16
.001	5.614	.65765	1.8714	.69663	2.5143	.17
.001	9.002	.53549	2.2143	.32046	2.8857	.18
.001	6.313	.63458	2.2143	.50994	2.8286	.19
.001	4.515	.57843	2.1143	.68947	2.6000	.20
.001	9.037	.62405	1.9571	.42294	2.7714	.21
.001	9.000	.62405	2.0429	.37960	2.8286	.22
.001	8.535	.62139	1.9286	.45502	2.7143	.23
.001	7.329	.67121	2.1143	.40289	2.8000	.24
.001	6.897	.62405	2.0429	.46758	2.6857	.25
.001	11.299	.62405	2.0429	.23379	2.9429	.26
.001	9.014	.63458	2.2143	.23379	2.9429	.27
.001	14.207	.61317	1.8286	.23379	2.9429	.28
.001	16.346	.39693	2.0429	.23379	2.9429	.29
.001	11.505	.50994	2.1714	.23379	2.9429	.30

## علاقة الفقرة بالدرجة الكلية

ثم تم إيجاد، ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لإيجاد الصدق البنائي للمقياس المهارات الإدارية، والذي يعني أن الفقرة تقيس ما تقيسه الدرجة الكلية إذ يتم الإبقاء على الفقرات التي تكون معاملات ارتباط درجاتها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً يدل ان المقياس يمتلك صدقاً بنائياً(Anastasi&Urbina, 1979, p.174)، إذ أظهرت النتائج إن جميع الفقرات ترتبط معنوياً مع درجة المقياس الكلية (انظر جدول 3).

## جدول (3) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس المهارات الإدارية

الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
1	.419	.001	17	.367	.001
2	.532	.001	18	.549	.001
3	.400	.001	19	.454	.001
4	.725	.001	20	.404	.001
5	.598	.001	21	.506	.001

001	.558	22	.001	.776	6
.001	.495	23	.001	.667	8
.001	.530	24	.001	.659	9
.001	.501	25	.001	.551	10
.001	.697	26	.001	.494	11
.001	.530	27	.001	.755	12
.001	.647	28	.001	.512	13
.001	.638	29	.001	.560	14
.001	.663	30	.001	.598	15
			.001	.663	16

## التكافؤ

سنوات الخدمة :

تم تحديد مستويات سنوات الخدمة لخمس مستويات، وان عدد مديرات لكل مجموعه (30) مديرة وتم استخدام معادله اختبار كاي لاختبار الفروق بين مديرات رياض الاطفال اذ بلغت القيمة المحسوبة (1,107)، اما القيمة الجدولية فقد بلغت (1,361) وبدرجة حرية (4) عند مستوى دلالة (0,05) وبذلك تبين من جدول بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تكافؤ المجموعتين بحسب متغير سنوات الخدمة ، الجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) التكافؤ لمتغير سنوات الخدمة لمديرات رياض الاطفال لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة

مستوى	قيمة مربع كاي		سنوات الخدمة					العدد	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة	21-فاكثر	16-20	11-15	6-10	1-5		
الدلالة 0.05									
غير دالة	9.488	1.107	4	7	6	8	5	30	التجريبية
			5	5	8	6	6	30	الضابطة

## العينة الاستطلاعية

تكونت العينة الاستطلاعية من (35) مديرة من مديرات الرياض ممن تتراوح أعمارهم (20- 50) سنوات التابعة للمديرية العامة لتربية الرصافة الثانية ومن خارج العينة الأساسية الثبات

وهو ودي اتساق الأداة او الاختبار في قياس الظاهرة عبر الزمن او عبر عينات مختلفة من الافراد، أي اذا اعيد تطبيق الأداة بنفس الظروف فان النتائج التي نحصل عليها متقاربة. وذلك للتحقق من ثبات وصدق أدوات البحث وكان معامل الثبات بطريقة الفا كورنباخ بلغ 0.919.

## التصميم التجريبي

يعد التصميم التجريبي من اهم الخطوات التي يجب ان يقوم بها الباحث حيث يتم وضع عدد الجلسات والاوقات التي تستغرقها كل جلسة كما يتضمن عناوين الجلسات او أنواع المهارات الإدارية التي يحتاجها المستهدفون في البرنامج والجدول (5) يوضح ذلك .

## جدول (5) يمثل البرنامج التجريبي

الأيام	التاريخ	اسم الجلسة	الوقت
الاحد	2025/ 3/16	التنظيم الإداري وإدارة الوقت	9-11 صباحا
الخميس	2025 /3 /20	التخطيط والتقييم	9-11 صباحا
الاحد	2025 /3 /23	التقويم والاعداد	9-11 صباحا
الخميس	2025 /3 /27	العلاقات الإدارية	9-11 صباحا

لقد تم تقليص عدد الجلسات بسبب الوقت وبسبب التزام المديرات باعمالهن الإدارية.

## الأدوات الإحصائية

تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لاستخراج النتائج للبحث الحالي .

## الفصل الرابع مناقشة النتائج وتفسيرها

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب متوسط درجات افراد المجموعة التجريبية في الاختبارين القبلي والبعدي على مقياس .

لاختبار صحة الفرضية الاولى استعملت الباحثة اختبار ويلكوكسن لعينتين مترابطتين للتعرف على دلالة الفرق بين رتب درجات اجابات افراد المجموعة التجريبية على مقياس المهارات الإدارية في الأختبار (القبلي والبعدي)، اذ بلغت القيمة المحسوبة (-4,785) وهي داله احصائيا لان القيمة التائية الجدولية وبالغلة ( 68 ) اكبر من المحسوبة عند مستوى دلالة (0,01)، ولصالح الاختبار البعدي والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) نتيجة اختبار ويلكوكسن لدرجات المجموعة التجريبية في الاختبارين ( القبلي – البعدي )

مستوى الدلالة	قيمة U		رتب الإشارة السالبة	رتب الإشارة الموجبة	الرتب للفرق	الفرق بين الاختبارالقبلي والبعدي	درجات المجموعة التجريبية		ت
	الجدولية	المحسوبة					اختبار بعدي	اختبار قبلي	
.001	68	4.785-	30-		30	19-	64	45	.1
			26-		26	30-	67	37	.2
			29-		29	24-	65	41	.3

26-	26	30-	65	35	.4
28-	28	26-	69	43	.5
2.5-	2.5	44-	79	34	.6
4.5-	4.5	43-	82	39	.7
6.5-	6.5	41-	79	38	.8
2.5-	2.5	44-	85	41	.9
6.5-	6.5	41-	79	38	.10
15.5-	15.5	37-	79	42	.11
13-	13	38-	79	41	.12
15.5-	15.5	37-	79	42	.13
11-	11	39-	81	42	.14
15.5-	15.5	37-	79	42	.15
18.5-	18.5	36-	76	40	.16
8.5-	8.5	40-	82	42	.17
26-	26	30-	73	43	.18
1-	1	49-	83	34	.19
11-	11	39-	78	39	.20
11-	11	39-	82	43	.21
8.5-	8.5	40-	76	36	.22
21.5-	21.5	32-	75	43	.23
20-	20	33-	79	46	.24
4.5-	4.5	43-	77	34	.25
15.5-	15.5	37-	76	39	.26
23.5-	23.5	31-	76	45	.27
18.5-	18.5	36-	79	43	.28
21.5-	21.5	32-	73	41	.29
23.5-	23.5	31-	72	41	.30

والجدول (5) يبين ان القيمة التائية المحسوبة (-4,785) والقيمة الجدولية (68) عند مستوى دلالة (0,01) ولصالح الاختبار البعدي وهذا يبين ان البرنامج اعطى فاعلية في تنمية المهارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال أي ان استراتيجيات التفكير السابر كانت ناجحة في تنمية مهارات المديرات الإدارية والتي كانت تقتصر على بعض من المهارات بسبب قلة الدعم الاكاديمي وهذا يتفق مع دراسة رضوان واحمد(2020)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب درجات افراد المجموعة الضابطة في الاختبار القبلي والبعدي على مقياس المهارات الإدارية .

لاختبار صحة الفرضية استعملت الباحثة ويلكوكسن لعينتين مترابطتين للاختبارين القبلي والبعدي، وظهرت النتيجة ان القيمة المحسوبة والتي بلغت(-1,240) وان القيمة التائية الجدولية تساوي(68) وهي اكبر من القيمة التائية المحسوبة ولا يوجد فرق بين الاختبار القبلي والبعدي وبذلك لان مجموع الرتب السالبة البالغة (125.00) اكبر من مجموع الرتب الموجبة البالغة (65.00) تعتبر غير دالة الجدول(7) يوضح ذلك .

الجدول (7) نتيجة اختبار ويلكوكسن لدرجات المجموعة الضابطة

مستوى الدلالة	قيمة U		رتب الإشارة السالبة	رتب الإشارة الموجبة	الرتب للفرق	الفرق بين الاختبار القبلي والبعدي	درجات المجموعة الضابطة		ت
	الجدولية	المحسوبة					اختبار بعدي	اختبار قبلي	
غير دالة	68	1.240-	5.5		5.5	1-	31	30	1.
					14	0	30	30	2.
			5.5		5.5	1-	31	30	3.
					14	0	30	30	4.
			1.5		1.5	2-	32	30	5.
					14	0	30	30	6.
					14	0	33	33	7.
					14	0	30	30	8.
					30	4	30	34	9.
			1.5		1.5	2-	34	32	10.
					26.5	2	31	33	11.
					14	0	34	34	12.
					14	0	37	37	13.
			5.5		5.5	1-	33	32	14.
					22	1	31	32	15.
					22	1	31	32	16.
					14	0	31	31	17.
					22	1	32	33	18.
					14	0	31	31	19.
					14	0	31	31	20.
			5.5		5.5	1-	36	35	21.

			29	29	3	30	33	22.
			22	22	1	36	37	23.
			26.5	26.5	2	30	32	24.
			14	14	0	33	33	25.
			26.5	26.5	2	35	37	26.
			22	22	1	30	31	27.
		5.5		5.5	1-	32	31	28.
			26.5	26.5	2	30	32	29.
		5.5	5.5	5.5	1-	31	30	30.

يوضح جدول (6) ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (1,240-) اصغر من القيمة الجدولية (68) عند مستوى دلالة (0,01) ان المجموعة الضابطة والتي لم تخضع للبرنامج لم يحصل أي تغير في المهارات الإدارية وهذا ما يتوافق مع كل الدراسات التجريبية حيث ان المجموعة الضابط لا بحث أي تغير لعدم خضوعها للبرنامج التجريبي عكس المجموعة التجريبية التي ظهر تغير واضح في الأداء الإداري وهذا يؤكد فاعلية البرنامج الذي خضع له مديرات رياض الأطفال .  
الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رتب درجات في الاختبار البعدي لأفراد المجموعتين (الضابطة و التجريبية) على مقياس المهارات الإدارية .

للتحقق من صحة اختبار الفرضية فقد استعملت الباحثة اختبار (مان-وتني)، وقد اظهرت النتائج ان القيمة الجدولية البالغة(114 ) اكبر من القيمة المحسوبة البالغة (0,00) وبذلك تعتبر دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ولصالح الاختبار البعدي للتجريبية و الجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول(8) نتيجة اختبار مان وتني لدرجات الاختبار البعدي للمجموعتين(الضابطة والتجريبية)

مستوى الدلالة	قيمة U		الضابطة		التجريبية		
	الجدولية	المحسوبة	الرتبة	الدرجة	الرتبة	الدرجة	
			5.5	31	30	64	.1
			14	30	26	67	.2
			5.5	31	29	65	.3
			14	30	26	65	.4
			1.5	32	28	69	.5
			14	30	2.5	79	.6

			14	33	4.5	82	.7
			14	30	6.5	79	.8
			30	30	2.5	85	.9
			1.5	34	6.5	79	.10
			26.5	31	15.5	79	.11
			14	34	13	79	.12
			14	37	15.5	79	.13
			5.5	33	11	81	.14
			22	31	15.5	79	.15
			22	31	18.5	76	.16
			14	31	8.5	82	.17
			22	32	26	73	.18
			14	31	1	83	.19
			14	31	11	78	.20
			5.5	36	11	82	.21
			29	30	8.5	76	.22
			22	36	21.5	75	.23
			26.5	30	20	79	.24
			14	33	4.5	77	.25
			26.5	35	15.5	76	.26
			22	30	23.5	76	.27
			5.5	32	18.5	79	.28
			26.5	30	21.5	73	.29
			5.5	31	23.5	72	.30
.001	114	.000					

ويوضح جدول (7) ان القيمة التائية الجدولية (114) وهي اكبر من القيمة التائية المحسوبة(0,00) عند مستوى دلالة (0,001) ولصالح المجموعة التجريبية وهذه يدل على وجود فروق دالة عالية جدا أي ان البرنامج اثبت نجاحه في تنمية المهارات القيادية لمديرات رياض الأطفال وهذا أيضا يؤكد مدى دقة اختيار الجلسات لبرنامج والتدريب الذي تلقته المديرات في التفكير السابر ناجحا  
الخاتمة والاستنتاجات  
وبعد استخراج النتائج وتحقيق الأهداف يتم توضيح الاستنتاجات بما يلي :

1- ان التفكير السابر لو تأثير واضح على مهارات المديرات الإدارية الذين خضعن للبرنامج التجريبي.

2- لم يظهر أي تغير في مهارات المديرات الإدارية في المجموعة الضابطة لعدم اخضاعهن للبرنامج.

3- ان الفروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة واضحة جدا وبدرجة عالية جدا لصالح المجموعة التجريبية .

4- أظهرت النتائج فعالية البرنامج المستخدم في تنمية المهارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال. التوصيات

1- تفعيل الدورات التدريبية في التفكير السابر لمعلمات رياض الأطفال.

2- اخضاع المديرات الجدد الى دورات مكثفة في مهارات الإدارية ومهارات التفكير .

3- اختيار مديرات الرياض بدقة ممن يملكن مهارات قيادية ومهارات تفكير .

المقترحات

1- اجراء دراسة مماثلة على معلمات رياض الأطفال ومع متغيرات أخرى .

2- ادراج موضوع التفكير والتفكير السابر خاصة في مناهج قسم رياض الأطفال .

المصادر

إبراهيم ، مجدي عزيز (2004) استراتيجية التعلم واستراتيجيات التعليم ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .

أبو جادو ، صالح محمد ، نوفل محمد بكر (2007) تعلم التفكير النظرية والتطبيق ، ط1، دار المسيرة ،

عمان.

أبو علام ، رجاء محمد (2006) البحث التربوي : مفاهيمه واجراءاته ، ط1، دار المسيرة ، الأردن

الجعفري ، ممدوح عبد الرحيم (2011) إدارة رياض الأطفال ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .

الجميلي ، امل حمودي عبيد ( 2011) مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن ، مجلة الفتح ، جامعة

ديالى ، العدد 47.

الحميسان ، محمد إبراهيم (1992) قياس التفكير والتجريب لدى طلبة كلية المعلمين بالرياض بواسطة قياس

الاستدلالات المنطقية لجلبرت بيرني ، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد43.

حسن ، نعيمة وعبد الكريم ، سحر (2001) اثر المنطق الرياضي والتدريس بالمدخل البصري المكاني في أنماط

التعلم والتفكير وتنمية القدرة المكانية في تحصيل تلاميذ الصف الثاني الاعدادى في مادة العلوم ، المؤتمر العلمي

الخامس ، للتربية للمواطنة ، مجلد 2، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، أبو قير ،

الإسكندرية.

حطبية ، نهاد فهي علي (2009) إدارة رياض الأطفال ، كلية رياض الأطفال، دار طيبة للطباعة ، مصر.

الخطيب، بسمة أنور (2015) اثر التدريس وفق التفكير السابر في تحصيل مادة الاحياء ومهارات التفكير الأساسية لدى طالبات الصف الخامس العلمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، قسم العلوم التربوية الصرفة.

الختيلة ، هند بنت ماجد محمد (2000) إدارة رياض الأطفال ، دار الكتب الجماعي ، الامارات العربية .  
الدعليج ، بدر بن محمد بن عبد العزيز (2020) مستو المهارات الإدارية لدى المشرفين الاكاديميين لعمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، 39 (185,1).

رضوان ، وائل وفيق ، وعمري ، عاشور احمد (2020) المهارات القيادي مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، المجلة التربوية لكلية التربية ، 74، 74.

رفعت ، سعد (2011) أفكار تربوية لتنمية الابداع والاختراع عند الأطفال ، القاهرة ، دار اليقين ، ط1.  
الزعنون ، محمد منصور (2019) مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي ( دراسة تطبيقية على بلديات شمال غزة ) ، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث (4) 2.

الزيات ، فتحي(1997) الأسس المعرفية للتكوين العقلي المعرفي وتجهيزه بالمعلومات ، دار النشر للجامعات، القاهرة .

سعادة ، جودت احمد (2003) تدريس مهارات التفكير ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .  
سلومة ،نادية فاروق محمود ،و الزهيري ، إبراهيم عباس ،و مخلوف، سميحة علي ( 2024)، اليات مقترحة لتنمية مهارات الإدارية لدى القيادات بمديريات وادارات التربية والتعليم بمصر على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (دراسة تحليلية) ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة الفيوم ، مج18، عدد 10.

السلي ، علي (1999) المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، دار الغريب للطباعة ، مصر.  
طافش ، محمود (2004) تعليم التفكير ، مفهومه وأساليبه مهاراته ، جبهة للنشر والتوزيع ، عمان.  
عايد ، فايز عبد الهادي (2010) تعليم مهارات التفكير ، ط1، دار الصفاء ، عمان.

عبد الهادي، نبيل وعائيد ، وليد (2009) استراتيجيات تعلم مهارات التفكير ، ط1، دار وائل ، عمان.  
العتي، ضرار (2022) العملية الإدارية مبادئ واصول ...علم وفن ، دار اليازوردي العلمية ، الأردن.  
عطا الله ، ميشيل كامل (2010) طرق وأساليب تدريس العلوم ، ط1 ، دار الميسرة ، عمان.

علي، إبراهيم عبد الله (2005) اثر استخدام نموذج التفكير السابر على استراتيجيات اكتساب المفاهيم العلمية وتنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية ، المؤتمر العلمي التاسع ، الجمعية المصرية للتربية العلمية .

علي ، حطيبة نهاد فهبي (2009) ، ادارة رياض الأطفال ، كلية رياض الأطفال ، القاهرة ، دار طيبة للطباعة.  
العياصرة ، وليد رفيق(2011) التفكير السابر والابداع ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن .  
غانم ، محمود محمد، (2001) التفكير عند الأطفال تطوره وطرق تعليمه، ط1، دار الفكر ، عمان .

الغامدي ، عوض موسى باشه (2022) فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مركز رقاد للدراسات والأبحاث (2) 11.

قطامي ، نايف ( 2001) تعليم التفكير للمرحلة الأساسية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.  
الماضي ، أحلام ناصر ( 2018 ) ، دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال  
غرب مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية التربية جامعة الملك سعود .  
محمد ، ابتسام سعد ، (2020) مستوى التفكير السابر لدى طلاب جامعة الوادي ، كلية التربية ، جامعة الوادي  
الجزائر ، رسالة ماجستير .

محمد ، جاسم محمد (2007) نظريات التعلم ، ط1 ، دار الثقافة ، عمان.  
الناصر ، علاء حاكم (2018)، الإدارة والاشراف والتعليم الثانوي ، دار الكتب  
النذير ، عبد الله و الكثيري ، راشد حمد (2000) التفكير ماهيته وانواعه ، أهميته ، الجمعية المصرية للمناهج  
وطرق التدريس ، المؤتمر العلمي الثاني عشر ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

يوسف ، ايمان احمد ( 2020 ) ، المهارات الإدارية وطرق تنميتها ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.  
Anastasia , Anne , ( 1979 ) : psychological testing , edition , New York ,  
Macmillan publishing ,company.

Ebel. (1972). Essentials of educational measurement, New Jersey: Prentice-Hall.

Kaz, Lillian ,Jey (2000),(Academic Red Shirting and your children), <http://www.eduref.Org> .

Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. (2020).( An Assessment of the Managerial Skills and Professional  
Development Needs of Private Catholic Secondary SchoolAdministrators in Bangkok, Thailand.  
World Journal of Education.

STERNBERG.R (1994) Allowing for thinking styly .Educational .leadership .vol. 52,N, 3 P,36- 40.

STERNBERG(1999) .The Effect selecte classroom Activities on creative thinking Dis Abs  
.Int.vol.53.n11 p37- 84.

Willson .v.(2002) Education forumon teaching skills Report Retrieved 10.nov 2003.

## The impact of the probing thinking model on developing administrative skills among kindergarten principals

Assist Prof Dr. Azhar Ali Mahdi

Directorate General of Education, Rusafa II

Ministry of Education



[Drazhar.alzuorfe@gmail.com](mailto:Drazhar.alzuorfe@gmail.com)

**Keywords:** critical thinking, administrative skills. Kindergarten

### Summary:

The current research aims to identify the impact of the probing thinking model on developing the administrative skills of kindergarten principals. To achieve the research objectives, the following hypotheses were formulated:

1. There are no statistically significant differences between the experimental group's pre- and post-test scores on the probing thinking scale among kindergarten principals.
- 2-There were no statistically significant differences between the scores of the control group on the pre-post test on the probing thinking scale among kindergarten principals.
- 3- There were no statistically significant differences between the scores of the experimental group and the control group on the pre-post test on the probing thinking scale among kindergarten principals.

The research sample consisted of (30) female kindergarten directors who were tested on the administrative skills scale and the level of response was low, as the researcher divided the sample into two groups, the first control group which included (15) female directors and the second experimental group which included

(15) female directors, and the following statistical methods were used: ⊗ arithmetic mean, standard deviation, Mann-Whitney and Cronbach's alpha test.

After extracting the results and achieving the objectives, the conclusions are explained as follows:

1. Probing thinking had a clear impact on the skills of the female managers who underwent the experimental program.
2. No change was observed in the skills of the female managers in the control group due to their not being subjected to the program.
3. The differences between the experimental and control groups were very clear and highly in favor of the experimental group.
- 4-The results demonstrated the effectiveness of the program used in developing the administrative skills of kindergarten principals.

#### Recommendations

1. Activate critical thinking training courses for kindergarten teachers.
2. Provide new principals with intensive courses in management and critical thinking skills.
- 3 .Carefully select kindergarten principals who possess leadership and critical thinking skills.

#### Suggestions

1. Conduct a similar study on kindergarten teachers and other variables.
2. Incorporate critical thinking and critical thinking, particularly in the kindergarten curriculum.