

الأنماط الادارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المديرات

والمعلمات

**Administrative styles of kindergarten principals and their  
relationship to time management from the point of view of  
principals and teachers**

Hassan Abdul-Jabbar Saeed Al-Kiki  
Hasnaa Siddiq Hussein  
Al-Hamdaniya University/College of  
Education/Department of  
Educational and Psychological  
Sciences.

حسن عبد الجبار سعيد الكيكي

حسنا صديق حسين

جامعة الحمداية- كلية التربية- قسم

العلوم التربوية والنفسية

[hhssnn809@gmail.com](mailto:hhssnn809@gmail.com)

الكلمات المفتاحية: الانماط الادارية- ادارة الوقت- مديرات رياض الاطفال.

**Keywords: administrative styles- time management- kindergarten principals.**

**المخلص**

هدفت هذا البحث الى التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مديرات رياض الاطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والتعرف على كيفية ادارة الوقت من قبل مديرات الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات، وما مدى العلاقة بين انماط القيادة وادارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات الاطفال ولتحقيق هدف البحث تم اختيار عينة من البحث (٣٠) مديرة و(٣٠) معلمة وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للكشف عن كيفية ادارة الوقت وكذلك الاسلوب الاداري المتبع وقد قام الباحثان بإعداد اداتي البحث وتم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية: معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين وكذلك في إيجاد الثبات، والوسط المرجح، والوسط المرجح، والاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط. وقد أظهرت النتائج ان للوقت أهمية من قبل المديرات والمعلمات وأن النمط الديمقراطي هو اكثر الانماط الادارية السائدة ولا توجد علاقة ارتباطية بين ادارة الوقت والأنماط الادارية.

### Abstract

This research aimed to identify the prevailing leadership styles among kindergarten principals from the point of view of principals and teachers, and to identify how time management by kindergarten principals from the point of view of teachers and principals, and the extent of the relationship between leadership styles and time management from the point of view of principals and teachers of children, and to achieve the goal The research A sample of the research was selected (30) principals and (30) teachers. The questionnaire was used as a tool to reveal how to manage time as well as the administrative style followed. The researchers prepared two research tools and the following statistical methods were used: Pearson correlation coefficient to find the relationship between as well as in finding Reliability, weighted mean, weighted mean, one-sample t-test, and t-test for significance of the correlation coefficient. The results showed that time is important for female principals and teachers, and that the democratic style is the most prevalent administrative style, and there is no correlation between time management and administrative styles.

## أهمية البحث والحاجة اليه.

تعد ادارة الوقت من الوسائل المهمة التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق اهدافه وأن الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في الحياة فالسمة المشتركة بين كل الناجحين هي قدرتهم على الموازنة ما بين الاهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم وهذه الموازنة تأتي من خلال ادارتهم للوقت وكذلك يعتمد نجاح المدراء في تحقيق أهدافهم المنشودة على مدى نجاحهم في عملية توزيعهم للوقت على المهام الرسمية المنوطة بهم والتي تغطي مختلف مستويات العملية الإدارية وقدرتهم على تحديد الأولويات . (مساد، ٢٠٠٥ : ٣١)

وان ميدان الادارة التعليمية الذي يعد اليوم من ميادين الدراسات العلمية الحديثة ميدان مبكر، ولم تنشأ فكرة الادارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد واصول ثابتة الا في العقد الثاني من القرن العشرين كما لم تظهر في ذلك التاريخ كتابات أو بحوث متخصصة وان كان ما نشر حول هذا الاختصاص لا يتعدى ان يكون سوى ملاحظات يغلب عليها طابع البساطة وعدا ذلك فان تلك البدايات او المحاولات قد ساعدت التخصص في وضع اللبنة الاولى لميدان الادارة التعليمية (العجمي، ٢٠١٣ : ٣٨).

وأن الإدارة التربوية وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية وليست سبيلاً للسلط والهيمنة والاستغلال على المتعاملين معها سواء أكانوا من الجمهور او العاملين في الادارة لذلك كان لابد أن تركز الادارة في فلسفتها على معوقات اساسية في مقدمتها الديمقراطية (مساد، ٢٠٠٥ : ٣٤).

وقد أخذت وصفاً متقدماً في مجالي الفكر والتنفيذ، وعملت على تطور نظمها وبرزت فيها قطاعات لها أهميتها مثل تطوير المناهج الدراسية والعلاقة بين المدرسة والبيئة وبين التعليم المدرسي والحياة الاجتماعية وامكان اكتشاف نماذج من التحول الاداري تطويراً للتعليم والمجتمع (الدوري، ٢٠١١ : ٢٥).

وبما الروضة اول مؤسسة تعليمية تربوية في السلم التعليمي والتربوي والتي تأتي بعدها المراحل الدراسية الرسمية اللاحقة حيث تعتبر الروضة كالمدرسة لها نظامها واسلوبها وإدارتها الخاصة ولقد ازداد الاهتمام بإدارة الروضة في الآونة الاخيرة نتيجة للتغيرات التي طرأت على سياسات الدول وتدخلها في السياسة التعليمية في بادئها انطلاقاً من كون التربية والتعليم هو انعكاس لفلسفة الدولة (الدوري، ٢٠١١ : ٢١).

من هذا المنطلق فأن ادارة الروضة ميدان تربوي هام يستحق المزيد من العناية والدراسة والبحث بما يسهم في زيادة فاعليتها وتطور أدائها وذلك لقيامها بجميع الوظائف الادارية الى

جانبا تنفيذها لجميع الاجراءات والعمليات التي تؤدي لقيام الروضة بدورها ضمن منظومة العمل التربوي (الغامدي، ٢٠٠٨).

#### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على :

١. الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات رياض الاطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
٢. أساليب ادارة الوقت من قبل مديرات الرياض من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمات.
٣. ما مدى العلاقة بين أنماط القيادة وادارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات في رياض الاطفال.

#### حدود البحث

يقصر البحث الحالي على مديرات ومعلمات رياض الاطفال في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

#### تحديد المصطلحات

#### النمط : Style

عرفه العجمي (٢٠٠٨) بأنه "ذلك البناء الهندسي لهيكل التنظيم الاداري والذي يصمم على اساس تحديد التخصصات وتعيين السلطات وبيان المسؤوليات وتدرج المستويات واقامة - العلاقات الرسمية بين شاغلي تلك المستويات وما يستلزمه من وسائل للاتصالات" (العجمي، ٢٠٠٨ : ٢٢٧).

#### النمط الاداري : Management style

عرفه النيرب (٢٠٠٣) بأنه "هو طريقة المدير في التعامل مع الموظفين، ويعبر عن سلوكه في التأثير عليهم بأفعاله وتصرفاته التي يقوم بها لتحقيق اهداف المؤسسة" (النيرب، ٢٠٠٣ : ١٧).

**التعريف الاجرائي:** الاسلوب الاداري الذي تعتمد عليه المديرية معبراً عنه بالدرجة التي تحصل عليها في مقياس انماط القيادة.

#### المدير : Manager

عرفه حصي (٢٠٠٠) بأنه "الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة الانشطة المدرسية في جميع المجالات التربوية والانشطة المدرسية والشؤون الفنية والادارية" (حصي، ٢٠٠٠ : ٣٦٥).

#### رياض الأطفال : Kindergarten

عرفها الغريبي (٢٠١٦) "مؤسسة تربوية اجتماعية تقدم برامج مخططة لتلبي الاحتياجات الحركية والاجتماعية والعقلية والنفسية واللغوية للأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤-٦)

سنوات تهدف إلى تحقيق النمو الشامل المتكامل ومتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية واللغوية إلى اقصى حد تسمح به قدراتهم من خلال ممارسة الأنشطة المتنوعة و اللعب والنشاط الحر واكتشاف قدراتهم وميولهم وامكانياتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتجريب والاكتشاف واشباع الفضول المعرفي وتسعى إلى تأهيلهم واعدادهم للالتحاق بالمدرسة". (الغريزي وآخرون، ٢٠١٦: ٣).

#### ادارة الوقت: Time management

عرفها مصطفى (٢٠٠١) بأنها "الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة" (مصطفى، ٢٠٠١: ١٨٧)

التعريف الاجرائي: المهارات السلوكية التي تواجه المديرات والمعلمات في التعامل مع الوقت معبراً عنه بالدرجة التي تحصل عليها كل منهن في مقياس ادارة لوقت.

## اطار نظري

## اولاً. الانماط الادارية:

لم تكن اساليب الادارة وأنماطها معروفة في الادارة الا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر حيث بدأ الفكر الاداري بتطبيق انماط واساليب في مجال الادارة مستعيناً بالنتائج التي توصل اليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال (القيسي، ٢٠١١: ١١٧).

يختلف الافراد في ممارساتهم الادارية وتسيير شؤون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الادارية واساليبها وقد يرجع الاختلاف الى خبراتهم الشخصية وطباعهم الاجتماعية فاذا كانت القيادة تقوم على التفاعل بين القائد ومروؤسيه بطرق ارشادهم وتوجيههم يعكس التباين في اساليب القيادة وأنماطها وأنواعها وان هناك انماط متعددة للقيادة يمكن تناولها من خلال دراسة المتغيرات التي تؤثر على القادة والسلوك القيادي والمتمثلة في (القائد / المهمة / العاملون / البيئة) (العجمي، ٢٠١٠: ٢١٤).

وللادارة انماط متعددة تختلف تبعاً لاختلاف شخصيات القادة كما تختلف ايضاً تبعاً ومن هذه الانماط:

## اولاً: الاسلوب او النمط الديمقراطي:

هو الممارسات التي تقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه واعتبار كل افراد المجموعة ذوي أهمية في تسيير شؤون المنظمة وتحقيق اهدافها فنتاح الفرص للجميع للابتكار والاسهام الفعال في رسم السياسة واتخاذ القرارات وتحديد الاهداف وتنفيذها (الياس، ١٩٨٤: ١٧٣).

## ثانياً: النمط او الاسلوب الفوضوي:

يعرف بانه ذلك النوع من القيادة الذي لا يمارس القائد فيه دوراً أساسياً في تسيير شؤون المؤسسة الادارية او تحديد أهدافها وإقرار اساليبها ويترك حرية التنفيذ للعاملين دون تحمل أي مسؤولية (الياس، ١٩٨٤: ١٧٤).

## ثالثاً. النمط الديكتاتوري:

هو النمط الذي يعكس تعصب الاداري واستبداده بالرأي واستخدامه الفرض والارغام والارهاب والتخويف وعدم السماح بالنقاش والتفاهم وتوجيه عمل الآخرين باصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفاصيل عملهم (مرسي، ١٩٨٤: ١٥٣).

ثانياً: إدارة الوقت :

لا يختلف اثنان في مختلف أنحاء المعمورة على أن الوقت من أهم عناصر الحياة، وأنفس معاندها، على صعيد الفرد والمجتمع والدولة، وأنه رأس مال الإنسان الحقيقي، لا بل هو الحياة بحد ذاتها كما عبر عنه الكثيرون، ومن أهمها مقولة الإمام حسن البنا رحمه الله الشهيرة كما وردت في (الأغبري، ٢٠٠٠) قائلاً: " الوقت هو الحياة فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة " (الأغبري، ٢٠٠٠: ٤٢٨ )

والوقت هو الوعاء الذي يحتضن العمل الإنساني ونتاجه، وهو مقدار سعي الإنسان وحركته في الحياة الدنيا ، ويشكل بعداً هاماً من إبعاد حياته ، وهو من أهم الموارد المتاحة في حياته ، وعلى الرغم من قيمة الوقت في حياة الإنسان وأهميته بالنسبة لها ، إلا أن غالبية الناس لا تقدر قيمته ، ولا تحترمه ، ولا تستغله بشكل مثمر وفعال ، لا بل على العكس تتباهي في عملية ٨ إهداره بطرق مختلفة ، ومع هذا تجد الغالبية العظمى من الناس تشتكي من مشكلة عدم توفر الوقت لديهم ، رغم كم المعلومات الهائل والمتنوع من حيث الأساليب التكنولوجية المختلفة المقدمة لهم في ميدان إدارة الوقت ولكن بدون جدوى. (محمود، ٢٠٠٦: ٩)

أهمية إدارة الوقت:

تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة بأقل جهد وأقصر وقت. تمكنه من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال. كما تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل. الوسيلة الناجحة للتغلب الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه. (السويدان، العدلوني، ٢٠٠١: ١٦)

خطوات إدارة الوقت الناجحة:

١. مراجعة الأهداف.
٢. الاحتفاظ بخطة زمنية.
٣. وضع قائمة إنجازات يومية.
٤. سد منافذ هروب الوقت.
٥. استغلال الأوقات الهامشية.
٦. عدم الاستسلام للأمور العاجلة. ( القعيد، ٢٠٠١ : ٩)

مضيعات الوقت:

يمكن تلخيص أهم هذه المظاهر في الآتي :

١. الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامة أحيانا.

٢. كثرة عدد الزوار من خارج المنشأة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل.
٣. طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة والاطالة دون الحاجة لذلك. صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجة إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها.
٤. سوء التنظيم الداخلي بالمنشأة وتداخل الاختصاصات وتضاربها وما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها وغياب توصيف وظائف العاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده.
٥. مركزية السلطة واتخاذ القرار والحاجة دائما للجوء إلى المستوى الأعلى وعدم تفويض السلطات. (الفضل، ٢٠٠٨: ٣٣-٣٨)

#### دراسات سابقة

- دراسة الخياط (٢٠٠١)** هدفت الدراسة الى الاجابة على تساؤلات منها :
- ما السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم في بعدين (العمل والعلاقات الانسانية). وما مستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظرهم. وما مستوى ثقة المدرسين بمديريهم؟
- أجريت الدراسة على مدرسي ومدارس المتوسطة للبنين والبنات في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي (٢٠٠١/٢٠٠٠) تكونت عينة البحث من (٣٨٤) مدرساً ومدرسة اختيروا من (٢٩) مدرسة للبنين والبنات شكلوا نسبة (٣٣,٥ %) من مجتمع المدرسين اما من حيث أدوات البحث فقد استخدمت الباحثة ( مقياس مستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية) و (مقياس ثقة المدرسين بمديريهم) ويعد تحليل البيانات عن طريق الاستعانة بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين، ولعينتين مرتبطتين، ولعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون وتم التوصل إلى النتائج الآتية:
- ان مدرسي المدارس المتوسطة يرون ان مديريهم يمارسون الاسلوب القيادي المهتم بالعمل اكثر من ممارستهم للأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات الانسانية
  - ان مستوى مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية فوق الوسط
  - ان مستوى ثقتهم بمديريهم فوق الوسط. (الخياط، ٢٠٠١)
- دراسة شحادة (٢٠٠٨) :** هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة



من (٤٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وتم استخدام استبانتيين إحداهما لقياس أنماط السلوك الإداري والأخرى لقياس أنماط الاتصال وقد ادلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط الإداري الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية يليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسبيبي كما دلت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي والخبرة العملية ، بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة. (شحادة، ٢٠٠٨)

**دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) :** تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على واقع الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، كما تهدف إلى تحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير التي تستخدمها عينة الدراسة، وتحديد الفروق بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير في ضوء المتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات. ومن ثم تعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (٧٥) مديرة وتم إعداد مقياس لتحديد الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، كما اعتمدت الدراسة على مقياس هاريسون وبارمسون لتحديد أساليب التفكير لديهم ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر الأنماط شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي ، يليه النمط الديكتاتوري وأخيراً النمط التسبيبي كما اتضح من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية وكذلك في أساليب التفكير باختلاف المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية . وأظهرت كذلك عدداً من العلاقات بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير. (عبد الغفار، ٢٠١٠)

#### مؤشرات ودلالات الافادة من الدراسات السابقة:

١. **الاهداف :** يبدو مما تقدم من الدراسات السابقة أنها تباينت في اهدافها وقد هدفت دراسة الخياط (٢٠٠١) الى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم ومستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات المدرسية ومستوى ثقة المدرسين بمديريهم بينما هدفت دراسة شحادة (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على واقع الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، كما تهدف إلى تحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير التي تستخدمها عينة الدراسة، وتحديد

الفروق بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير في ضوء المتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات. ومن ثم تعرف على العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية. أما البحث الحالي فيهدف الى التعرف على الانماط الادارية وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

**٢. حجم العينة :** لقد تباين حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة وهذا أمر طبيعي وذلك لان العينة يعتمد على أمور منها ما يتعلق بالأهداف والمنهج المستخدم في كل دراسة حجم وحجم عينة المجتمع، فقد تراوح حجم العينات في دراسة الخياط (٣٨٤) مدرسا ومدرسة اختيروا من (٢٩) مدرسة للبنين والبنات، اما عينة البحث في دراسة شحادة (٢٠٠٨) فكانت مكونة من (٤٠٠) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، اما في دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) تكونت عينة البحث من (٧٥) مديرة.

اما عينة البحث فقد تكونت من (٣٠) مديرة و (٣٠) معلمة موزعين على الروضات في الجانب الايمن واليسر في مركز محافظة نينوى وبالطريقة العشوائية .

**٣. الأدوات :** فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة والمعتمدة في القياس وجمع المعلومات في الدراسات السابقة فقد كانت متعددة ومختلفة تبعاً للتباين الموجود في تلك الدراسات في الهدف والمتغيرات التي تناولتها اذ اعتمدت على اختبارات معدة من قبل الباحثين ففي دراسة الخياط (٢٠٠١) استخدمت الباحثة مقياس مستوى مشاركة المدرسين باتخاذ القرارات المدرسية و مقياس ثقة المدرسين بمديرهم وبعد تحليل البيانات عن طريق الاستعانة بالحزمة، اما دراسة شحادة (٢٠٠٨) تم استخدام استباننتين إحداهما لقياس أنماط السلوك الإداري والأخرى لقياس أنماط الاتصال، اما في دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) تم استخدام مقياس لتحديد الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، كما اعتمدت الدراسة على مقياس هاريسون وبارمسون لتحديد أساليب التفكير لديهم.

اما البحث الحالي فقد تم بناء اداة ادارة الوقت لمديرات رياض الاطفال واستبيان الانماط الادارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المعلمات والمديرات.

**٤. الوسائل الاحصائية :** استخدمت الدراسات السابقة احصائية مختلفة في معالجة المتغيرات تبعاً لأهداف البحث ومتغيراته، اما البحث الحالي فقد استخدمت الباحثان معامل ارتباط بيرسون والوسيط المرجح والاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط.

**٥. النتائج:** في دراسة الخياط (٢٠٠١) تم التوصل إلى النتائج الاتية ان مدرسي المدارس المتوسطة يرون ان مديرهم يمارسون الاسلوب القيادي المهتم بالعمل اكثر من ممارستهم للأسلوب القيادي المهتم بالعلاقات الانسانية، ان مستوى مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية فوق الوسط، ان مستوى ثقتهم بمديرهم فوق الوسط، اما في دراسة شحادة (٢٠٠٨) تم

التوصل إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الإداري الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية كما دلت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية اما في دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) تم التوصل إلى أن أكثر الأنماط شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي كما اتضح من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية وكذلك في أساليب التفكير باختلاف المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية وأظهرت كذلك عدداً من العلاقات بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير .

اما الدراسة الحالية توصلت إلى ان اكثر الانماط استخداماً هو النمط الديمقراطي اما فيما يتعلق بالعلاقة بين الانماط القيادية وادارة الوقت فلم تظهر لدينا فروق ذات دلالة احصائية بين الانماط الادارية وادارة الوقت

## منهجية البحث وإجراءاته

تم استخدام المنهج البحث الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث وإجراءاته.

## مجتمع البحث وعينته:

ضم مجتمع البحث الحالي مديرات ومعلمات رياض الاطفال في مركز محافظة للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) حيث بلغ مجتمع المديرات (٥٤) مديرة اما مجتمع المعلمات فقد بلغ (٢٤٧) معلمة اما عينة البحث بالنسبة للمديرات بلغت (٥٥ %) أي (٣٠) مديرة اما بالنسبة لعينة المعلمات فقد بلغت (١٢ %) أي (٣٠) معلمة.

## الجدول (١)

مجتمع المديرات والمعلمات موزعين على رياض الأطفال

ت	رياض الأطفال	عدد المديرات	عدد المعلمات
١	ذي النورين	١	٥
٢	الصنوبر	١	٦
٣	الازاهير	١	٩
٤	الاشبال	١	١٠
٥	الحنان	١	٥
٦	الثورة	١	٦
٧	الكفاءات	١	٨
٨	الرشيدية	١	٥
٩	العربي	١	٨
١٠	الرياحين	١	٦
١١	العبير	١	٢
١٢	الامجاد	١	٧
١٣	الشعلة	١	٦
١٤	الاريج	١	٧
١٥	النبوغ	١	٤
١٦	الجمهورية	١	٢
١٧	البسمة	١	٨
١٨	النسائم	١	١٢
١٩	الفرسان	١	٥

ت	رياض الأطفال	عدد المديرات	عدد المعلمات
٢٠	الشموع	١	٨
٢١	البراعم	١	٧
٢٢	القادسية	١	١٠
٢٣	ينبوع الخير	١	٦
٢٤	تلكيف	١	٤
٢٥	النسور	١	١٠
٢٦	ازهار عدن	١	٤
٢٧	الندى	١	٤
٢٨	الغصون	١	٦
٢٩	الشهد	١	٤
٣٠	الصقور	١	٦

## أدوات البحث:

اعتمد الباحثان على اداتين للاستبيان احدهما تتعلق بإدارة الوقت والأخرى بالأنماط الادارية من وجهة نظر المديرات والمعلمات حيث تم اعداد الاستبيان وكالتالي:

١. الاستفادة من الادبيات والدراسات السابقة.
٢. اخذ آراء بعض المديرات والمعلمات بصدد فقرات الاستبيان.
٣. ثم اعداد الاستبانة بصيغتها النهائية حيث تضمنت (٣٠) فقرة تعبر عن الانماط الادارية المستخدمة في ادارات الرياض من قبل المديرات وبالبدايل (اوافق، محايد، لا أوافق).
٤. اما اداة ادارة الوقت فقد تضمنت (٢٩) فقرة وبالبدايل (اوافق، محايد، لا أوافق).

## صدق وثبات الاستبيان:

تم اعتماد الصدق الظاهري والذي هو مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً وقد تم ذلك من خلال عرض الاداة على مجموعة من الخبراء والمختصين وكان اتفاق الخبراء على جميع الفقرات أكثر من (٨٠ %).

اما بالنسبة للثبات ، والذي يعني ان الاختبار يقيس اي شيء باتساق بطريقة اعادة الاختبار على عينة مؤلفة من (٥) مديرات و(٥) معلمات بعد مضي اسبوعين من التطبيق الاول وقد كان معامل الثبات (٠,٧٨) وهذا معامل جيد يمكن الاعتماد عليه.

### تطبيق الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان بصيغته النهائية على عينة البحث وبالغة (٣٠) مديرة و (٣٠) معلمة وتم اجابتهن على الاستبيان لتحديد العلاقة بين الانماط الادارية وادارة الوقت من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات.

### الوسائل الاحصائية:

١. معامل ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين انماط القيادة الادارية وادارة الوقت والثبات.
٢. الوسط المرجح.
٣. الاختبار التائي لعينة واحدة.
٤. الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط.

عرض نتائج البحث وتفسيرها

سيتم عرض النتائج في ضوء أهداف البحث وكما يأتي:

الهدف الأول: الانماط القيادية السائدة لدى مديرات رياض الاطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واساليب ادارة الوقت من قبل مديرات الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات.

الجدول (٢)

يوضح المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري القيمة التائية لفرقات

استبيان ادارة الوقت

الدالة	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العدد	العينة
يوجد فروق ذات دلالة	٢,٠٤٥	١٩,٠١٨	٥,٢٤١	٨٥	٧٦,٢٠٠	٣٠	مديرات
يوجد فروق ذات دلالة	٠,٠٥	٢٠,٠٣٨	٤,٩٢٠	٨٥	٧٦,٠٠٠	٣٠	معلمات
يوجد فروق ذات دلالة	٢,٠٠١	٢٧,٨١١	٥,٠٤١	٨٥	٧٦,١٠٠	٦٠	الكلية

القيمة أظهرت النتائج بعد استخدام الاختبار التائي (t test) ان القيمة التائية المحسوبة هي (١٩,٠١٨) اما القيمة الجدولية (٢٠٠٤٥) وهذا يدل على ان هناك فروق دالة احصائيا، اما المعلمات فكانت القيمة التائية المحسوبة (٢٠,٠٣٨) والجدولية (٠,٠٥) حيث المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وهذا يدل على انها ذات دلالة احصائية، اما بالنسبة للمجتمع الكلي للمديرات والمعلمات فقد بلغت القيمة التائية (٢٨,٨١١) بينما القيمة الجدولية (٢,٠٠١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ولعل السبب يعود الى ان كل المديرات والمعلمات لهن القدرة على ادارة الوقت بشكل جيد، وقد اعطينا قيمة له ظهرت من النتائج الآتية، بينما كانت المديرات اكثر من المعلمات ادارةً للوقت ولعل السبب يعود لكبير حجم المسؤولية الادارية بالنسبة للمديرات عن المعلمات وتحملهم الاعباء الادارية داخل الروضة واعطاء كل جانب من جوانب العمل قيمته الوقتية الملائمة اما الهدف الثالث ما مدى العلاقة بين انماط القيادة وادارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات في رياض الاطفال بعد احتساب القيمة التائية لكل نمط من الانماط كما موضح في الجداول الآتية.

## الجدول (٣)

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري والقيمة التائية للنمط الديمقراطي

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
مديرات	٣٠	٢٩,٠٣٣	٢٠	٠,٩٢٧	٥٣,٣٢٤	٢,٠٤٥	يوجد فروق ذات دلالة
معلمات	٣٠	٢٤,٣٦٦	٢٠	٣,٠٦٨	٧,٧٩٦	٠,٠٠٥	يوجد فروق ذات دلالة
الكلي	٦٠	٢٦,٧٠٠	٢٠	٢,٩٨٨	١٥,٩٥١	٢,٠٠١	يوجد فروق ذات دلالة

## الجدول (٤)

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري والقيمة التائية للنمط الدكتاتوري

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
مديرات	٣٠	١٤,٢٦٦	٢٠	٣,١٣٩	١٠,٠٠٢	٢,٠٤٥	لا يوجد فروق ذات دلالة
معلمات	٣٠	١٧,١٣٣	٢٠	٣,٤١١	٤,٦٠٣	٠,٠٠٥	لا يوجد فروق ذات دلالة
الكلي	٦٠	١٥,٧٠٠	٢٠	٣,٥٥٧	٩,٣٦٣	٢,٠٠١	لا يوجد فروق ذات دلالة



الجدول (٥)

المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي والانحراف المعياري والقيمة التائية للنمط النسبي

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
مديرات	٣٠	١٥,١٦٦	٢٠	٢,٣٢٠	١١,٤٠٨	٢,٠٤٥	لا يوجد فروق ذات دلالة
معلمات	٣٠	١٦,٨٠٠	٢٠	٣,٣٧٧	٥,١٩٠	٠,٠٠٥	لا يوجد فروق ذات دلالة
الكلي	٦٠	١٥,٩٨٣	٢٠	٢,٩٨٨	١٠,٤١٠	٢,٠٠١	لا يوجد فروق ذات دلالة

الجدول (٦)

الانماط	العدد	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
الديمقراطي	٢٠	٠,٠٣٧	٠,٢٨٢	٢,٠٠٢	لا توجد علاقة دالة
الدكتاتوري	٢٠	٠,٠٠٤	٠,٠٣٠		لا توجد علاقة دالة
التسلطي	٢٠	٠,٠٨٦	٠,٦٥٧		لا توجد علاقة دالة
المجموع	٦٠	٠,٠٨٠	٠,٦١١		لا توجد علاقة دالة

ظهر لنا ان اكثر الانماط استخداماً هو النمط الديمقراطي ولعل السبب يعود الى ان تفهم مديرات الرياض بالأسلوب الصحيح لقيادة وادارة الروضة هو الاسلوب التشاوري الذي يعطي نتائج في المخرجات جيدة وتؤثر ايجاباً على سلوك المعلمات كذلك الاطفال في الرياض، اما فيما يتعلق بالعلاقة بين الانماط القيادية وادارة الوقت فلم تظهر لدينا فروق ذات دلالة احصائية بين الانماط الادارية وادارة الوقت كما موضح في الجدول (٦).

## الاستنتاجات والتوصيات المقترحات

## أولاً: الاستنتاجات:

١. من خلال عرض النتائج نستنتج أن للوقت أهمية كبيرة في استغلاله الاستغلال الأمثل من قبل مديرات الرياض والذي انعكس من خلال إجابتهن على فقرات الاداة بالاستخدام الأمثل للوقت في الروضة وإدارته إدارة جيدة فيما يتعلق بإدارة المعلمات أو الأطفال وكل شؤون الروضة.
٢. أما النمط الإداري الذي يسود في الرياض فقد عبرت عنه المعلمات من خلال الاجابة على فقرات الاداة واستخدام الوسائل الاحصائية التي أظهرت أن الاسلوب الديمقراطي هو السائد بين الأنماط الأخرى .
٣. اما العلاقة بين ادارة الوقت والانماط الادارية فلم تظهر النتائج أن هناك علاقة الشامية ما بين ادارة الوقت والانماط الادارية واتباع اسلوب اداري معين.

## ثانياً: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحثان بما يأتي:
١. فتح دورات تطويرية في مجال الادارة التربوية في أثناء الخدمة لمديرات الرياض لاطلاعهم وافادتهم من الاتجاهات الحديثة في هذا المجال وتأكيد أهمية الممارسات الديمقراطية في الادارة وكيفية استغلال الوقت استغلالاً سليماً.
  ٢. اختيار مديرات لرياض الاطفال من المؤهلات علمياً وعدم الاقتصار على عامل الخيرة لوحده.
  ٣. الاستفادة من خريجات قسم رياض الاطفال في كلية التربية الاساسية بزجهن في العمل الإداري كونهن متخصصات في الرياض.

## ثالثاً: المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحثان:

١. اجراء دراسة شاملة على مستوى الفطر مماثلة للدراسة الحالية وللمراحل الدراسية الأخرى.
٢. اجراء دراسة حول العلاقة بين نمط القيادة الاداري لمديرة الروضة وبعض المتغيرات مثل (سنوات الخدمة، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر).
٣. اجراء دراسة مماثلة لبقية المراحل الدراسية.

ثبت المصادر

- ❖ الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان.
- ❖ حصي، احمد اسماعيل (٢٠٠٠): الادارة التعليمية والادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ❖ الخياط، اسماء عبد الرحيم خضر (٢٠٠١): السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمديرين في الموصل، جامعة الموصل، كلية التربية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ الدوري، علي حسين (٢٠١١): الإدارة التربوية والديمقراطية للتعلم، ط١، دار اثناء للنشر والتوزيع.
- ❖ السويدان، طارق، العدلوني، محمد (٢٠٠١): فن ادارة الوقت، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت-لبنان.
- ❖ شحادة، رائف نايف (٢٠٠٨): العلاقة بين انماط السلوك الاداري وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وحه نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- ❖ عبد الغفار نور مسعود (٢٠١٠): الانماط الادارية وعلاقتها باساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة-السعودية.
- ❖ العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣) : الإدارة والتخطيط التربوي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان-الاردن.
- ❖ العجمي، محمد حسنين وحسان، حسن محمد (٢٠٠٨): الادارة التربوية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان-الاردن.
- ❖ الغامدي، معمر احمد (٢٠٠٨): ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.
- ❖ الغريبي، سعدي جاسم ، رمزي ، هناء محمد ، موسى ، سميرة ، علاوي ، كاظمية، حسن، فائزة ناجي ( ٢٠١٦ ) : دليل منهج وحدة الخبرة التفاعلي المتكامل الشامل لمعلمات رياض الأطفال، ط٢، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بغداد \_ العراق.
- ❖ الفضل، مؤيد (٢٠٠٨): المنهج الكمي في ادارة الوقت: بالتركيز علة منظمات الاعمال الإنتاجية، دار المريخ للنشر، رياض- السعودية.

- ❖ القعيد، ابراهيم حمد (٢٠٠١): العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض-السعودية.
- ❖ القيسي، هناء محمود (٢٠١٠) : الإدارة التربوية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ❖ محمود، محمد يحيى (٢٠٠٦): إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بيرزيت، كلية التربية، فلسطين.
- ❖ مرسي، محمد منير (١٩٨٤): الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، ط١، عالم الكتب، لقاهرة-مصر.
- ❖ مساد، عمر حسن (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية، ط١، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ❖ مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض- السعودية.
- ❖ النيرب احمد محمد (٢٠٠٣) الانماط الادارية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- ❖ الياس، طه الحاج (١٩٨٤) الادارة التربوية والقيادة، ط١، عمان- الاردن.

الملحق (١)

استبيان ادارة الوقت

جامعة الحمدانية

كلية التربية

قسم العلوم النفسية والتربوية

الاخت مديرة الروضة المحترمة .....

تحية طيبة ...

يروم الباحثان اجراء البحث الموسوم (ادارة الوقت لمديرات رياض الاطفال).  
ولغرض تحقيق اهداف البحث يتطلب الاجابة على فقرات الاستبيان التي بين يديكم لذا يرجو  
الباحثان الاجابة على فقرات الاستبيان بما يتلائم مع الفقرات التي ترينها تنطبق مع آرائكم  
ومواقفكم.

علما ان المعلومات التي تدون خاصة لغرض انجاز البحث شاكرين تعاونكم خدمة للعلم.  
شاكرين تعاونكم لخدمة العلم

ومن الله التوفيق

م. حسن عبد الجبار سعيد

م.م حسناء صديق حسين

التسلسل	الفقرات	اوافق	اوافق احياناً	لا اوافق
١	اعتبر الوقت كالعدو للمديرة التي تهتم بالأمر الهامشية.			
٢	اشعر بوضوح انظمة الاتصال في روضتي.			
٣	افضل الرد على المكالمات الهاتفية بنفسي.			
٤	المعلومات المتوفرة لدي المتعلقة بالعمل كافية ولا تستدعي مني صرف وقت في البحث.			
٥	ادارة الوقت هي ادارة الذات			
٦	عادة ما اجتمع بالمعلمات لمناقشة امور خارجة عن نطاق العمل.			
٧	اعتذر للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم.			
٨	اعتقد ان الوقت من موارد الادارة المهمة وتكمن اهميته في تأثيره بالطريقة التي تستخدم الموارد الأخرى.			
٩	مراجعة المعلمات والاطفال لي دون تحديد مواعيد سابقة.			
١٠	المكالمات الهاتفية الواردة تفقدني جزءاً من التركيز.			
١١	الوقت المخصص للعمل الاداري يكفي لإنجاز المهمات.			
١٢	استغل الوقت لتنمية الجانب المهني.			
١٣	تعمل المعاونة لدي بتسجيل والمعلومات بالطرق المناسبة لتكون جاهزة للاستفادة منها عند الحاجة .			
١٤	الاستخدام السليم للوقت سبيل النجاح.			
١٥	استغلالي الجيد للوقت يعمل على زيادة الانتاجية.			
١٦	اعمل في ظل سياسات واجراءات محددة.			
١٧	لإدارة وقت فاعل افكر في الانتاج بدلاً من التفكير بالإجراءات.			
١٨	احدد مهام ومسؤوليات المعلمات.			

التسلسل	الفقرات	وافق	وافق أحياناً	لا اوافق
١٩	اعطي المعلمات بعض الصلاحيات لإنجاز بعض اعمالهن.			
٢٠	أعطي التعليمات والارشادات بشكل واضح لتجنب الازدواجية وتضييع الوقت والجهد.			
٢١	الوقت عندي اهم من المال.			
٢٢	تسند إلي مهام كبيرة ومع ذلك أوفر الوقت المناسب لاتمامها.			
٢٣	أخصص وقتاً كافياً في البحث عن المعلومة.			
٢٤	استغلالي للوقت مهارة اساسية في العمل الاداري.			
٢٥	أوفر الوقت الكافي لاتخاذ القرارات.			
٢٦	اترجم أهمية الوقت بالعمل.			
٢٧	استخدم التقنيات الحديثة للحصول على معلومات لتوفير الوقت والجهد.			
٢٨	توجد رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت روضتي.			

## الملحق (٢)

## استبيان الانماط الإدارية

جامعة الحمدانية

كلية التربية

قسم العلوم النفسية والتربوية

..... الاخت مديرة الروضة المحترمة

..... الاخت معلمة الروضة المحترمة

تحية طيبة

يروم الباحثان اجراء البحث الموسوم (الأنماط الإدارية لمديرات رياض الاطفال وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات).

ولغرض تحقيق اهداف البحث يتطلب الاجابة على فقرات الاستبيان التي بين يديكم لذا يرجو الباحثان الاجابة على فقرات الاستبيان بما يتلائم مع الفقرات التي ترينها تنطبق مع آرائكم ومواقفكم.

علما ان المعلومات التي تدون خاصة لغرض انجاز البحث شاكرين تعاونكم خدمة للعلم. شاكرين تعاونكم لخدمة العلم

ومن الله التوفيق

م.م حسن عبد الجبار سعيد

م.م حسناء صديق حسين



التسلسل	الفقرات	اوافق	اوافق احيانا	لا اوافق
١	تتسم المديرية بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه المعلمات والاطفال.			
٢	ترفض المديرية تفسير ومناقشة اعمالها وتعليماتها.			
٣	تشارك المديرية في المناسبات الاجتماعية التي تخص الاطفال واعضاء الهيئة التعليمية.			
٤	تتصدى المديرية اخطاء المعلمات وتستغلها لصالحها.			
٥	تعطي المديرية الحرية الزائدة للمعلمات داخل قاعة النشاط.			
٦	تتعامل المديرية مع المعلمات باحترام			
٧	تهتم المديرية بالشكليات في الاجتماع مع المعلمات .			
٨	تعترض المديرية على الابداع والابتكار داخل الروضة.			
٩	تعمل المديرية على تعزيز الثقة بينها وبين المعلمات.			
١٠	يندر ان تهتم المديرية بالعلاقات الانسانية.			
١١	تتخبط المديرية في تصرفاتها داخل الروضة			
١٢	تتفهم المديرية مشكلات المعلمات والعاملين والاطفال في الروضة.			
١٣	تتخذ المديرية قرارات غير رشيدة في تعاملها مع الاطفال والمعلمات.			
١٤	تقرض المديرية رأيها بقوة اثناء الاجتماعات مع اعضاء الهيئة التعليمية			
١٥	تتجنب المديرية التحيز للمعلمات كل على حساب الآخر.			
١٦	تقمع المديرية المعلمات والاطفال عند التعبير عما يجول في خاطرهم من آراء وافكار.			
١٧	تهمل المديرية انظمة وقوانين الروضة.			
١٨	تشجع المديرية المعلمات على الاتصال والتشاور فيما بينهم.			
١٩	تلزم المديرية المعلمات باتباع تعليماتها.			
٢٠	تعطي المديرية ثقة كبيرة للمعلمات والاطفال.			
٢١	تعطي المديرية الحرية للمعلمات داخل قاعة النشاط.			

التسلسل	الفقرات	وافق	وافق أحياناً	لاوافق
٢٢	تنصف المديرية بندرة العلاقات الاجتماعية مع أعضاء الهيئة التعليمي.			
٢٣	تؤجل المديرية الاعمال والاجتماعات اكثر من مرة.			
٢٤	تظهر المديرية مرونة المتخذة.			
٢٥	تعتبر المديرية المناقشة داخل قاعة الانشطة مضيعة للوقت.			
٢٦	تتهرب المديرية من المسؤولية في المواقف المحرجة. تعاملها وقراراتها			
٢٧	تتميز المديرية بشخصية ادارية قوية.			
٢٨	تميل المديرية الى دعم المناخ التقليدي في تعاملاتها مع المعلمات والاطفال.			
٢٩	يغلب على المديرية طابع المجاملات الشخصية داخل الروضة.			
٣٠	تراعي المديرية حاجات المعلمات والأطفال.			