

انماط الإدارة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

م.م بتول كريم جاسم

Batool Kareem65@gmail.com

وزارة التربية/ مديرية تربية الرصافة الثالثة

الملخص

يعد الاهتمام بالإدارة أمراً جوهرياً لتحقيق النجاح والنمو حيث تضمن الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية لرفع الانتاجية وتقليل التكاليف، ان الادارة الفعالة ترفع الإنتاجية وتحسن بيئة العمل وتزيد من القدرة على التكيف مع التغيرات وتضمن تحقيق الاستقرار والنمو من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات الحكيمة.

ويهدف البحث الحالي إلى :

-انماط الإدارة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات
تضمنت عينة البحث (٥٠) معلمة الموزعة على (٥) روضات متساوية ولتحقيق اهداف البحث
تنبت الباحثة مقياس (زينب حسين كاظم) وتم التأكد من صدقه وثباته من خلال عرضه على
مجموعة من الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس وتوصلت الباحثة في النتائج إلى :

- نمط الإدارة التسلطي : ان المديرية من الذين يمارسون النمط الإداري التسلطي وتحرص
على السرية التامة في تقويم إداء المعلمين دون اطلاعهم على نتائج هذا التقويم ويدل هذا على
الكتمان والتسلط المفرط، وانها تهمل مشكلات معلماتها وذلك لكي ينشغلوا المعلمات في
مشكلاتهم والمديرية تمارس التسلط في إدارة الروضة من غير ان يعترضها احد، وتتخذ القرارات
بمفردها دون مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار او الأخذ بأراء معلماتها في ذلك.

- النمط الديمقراطي: ان المديرية تعزز وتشجع معلماتها حيث تعطي الدافع لكي يؤدين
اعمالهن بنشاط ودافعية وذلك لأن المديرية مستخدمة اسلوب ديمقراطي وليس تسلطي، وان المديرية
تشجع المعلمات على الابداع والتطور في تقديم الدرس وكذلك تشجع على التعاون وليس فقط
المديرية تقوم بأداء الواجبات وذلك يدل على ان المديرية ديمقراطية اي تستخدم النمط الديمقراطي،
وتحرص ان تكون التعليمات التي توجهها واضحة لجميع المعلمات لكي يؤدن اعمالهن على وفق
التعليمات الصادرة.

- النمط المتساهل: ان المديرية لا تؤدي المسؤولية الموكلة لها في إدارة الروضة كذلك لا تعالج المشكلات التي تعترضها الروضة وتترك للمعلمات القيام بكل هذه المشكلات وفق خبرتهن، ولا تتدخل في اتخاذ قرارات خاصة بالروضة وتترك المعلمات تتخذ القرار وتنفيذه دون عرض القرار على المديرية وإنما وفق خبرة المعلمة يتم التنفيذ، ولا تعطي الاهتمام لمعلماتها وعدم مواصلتهم وهذا يؤدي إلى حالة من النهب داخل الروضة وهذا يدل على ان المديرية ليست ديمقراطية وليست تسلطية وإنما تتبع اسلوب تساهلي وتغض النظر على اي عمل تقوم به معلماتها.

الكلمات المفتاحية: انماط الإدارة السائدة.

Prevalent management styles among kindergarten directors from the teachers perspective

Asst.Inst. Batool Kareem Gaseem

Ministry of Education/ Third Directorate of Education Rusafa

Abstract

Attention to management is essential for achieving success and growth, as it ensures the efficient use of human and material resources to increase productivity and reduce costs. Effective management boosts productivity, improves the work environment, enhances adaptability to change, and ensures stability and growth through problem-solving and sound decision-making.

The current research aims to:

– Identify the prevailing management styles among kindergarten principals from the teachers' perspective.

The research sample consisted of (50) teachers distributed across (5) equal kindergartens. To achieve the research objectives, the researcher adopted the (Zainab Hussein Kadhim) scale, the validity and reliability of which were confirmed by presenting it to a group of experts and specialists in education and psychology. The researcher concluded the following:

– Authoritarian management style: The principal is one of those who practice the authoritarian management style and is keen on complete

secrecy in evaluating the performance of teachers without informing them of the results of this evaluation. This indicates secrecy and excessive authoritarianism. She neglects the problems of her teachers so that the teachers become preoccupied with their problems. The principal practices authoritarianism in managing the kindergarten without anyone objecting to her, and she makes decisions on her own without involving the teachers in decision-making or taking into account the opinions of her teachers in this matter.

– The democratic style: The principal promotes and encourages her teachers, giving them the motivation to perform their work actively and with enthusiasm. This is because the principal uses a democratic style and not an authoritarian one. The principal encourages teachers to be creative and develop in presenting the lesson, and she also encourages cooperation. The principal does not just perform the duties. This indicates that the principal is democratic, i.e., she uses the democratic style. She makes sure that the instructions she gives are clear to all teachers so that they can perform their work according to the instructions issued.

– The permissive style: The principal does not perform the responsibility entrusted to her in managing the kindergarten, nor does she address the problems that the kindergarten encounters, and leaves it to the teachers to solve these problems according to their experience. She does not interfere in making decisions related to the kindergarten and leaves the teachers to make the decision and implement it without presenting the decision to the principal, but rather according to the teacher's experience, the implementation is done. She does not give attention to her teachers and does not follow up with them, and this leads to a state of looting within the kindergarten. This indicates that the principal is not democratic and not authoritarian, but rather follows a

permissive style and turns a blind eye to any work done by her teachers.

Keywords: Prevailing management styles.

مشكلة البحث

يشكل الطفل الثروة الحقيقية للأمة ومستقبلها وان الأمم التي تنظر إلى مستقبلها تضع الخطوط الكفيلة بالنهوض برياض الأطفال وإعداد ملاكاتها من معلمات وإدارات ومستلزمات ومتطلبات وهذا النوع من النشاط التربوي المحسوب الذي يحقق أهدافاً تربوية تتمثل في الإعداد لمرحلة التعليم اللاحق فأن الدول العصرية تسعى لتطوير نفسها في المجالات كافة مراعية الحفاظ على معالم حضارتها التاريخية وعاداتها وتقاليدها وثقافتها التي تنتقلها للأجيال عن طريق التربية ، كما يعد الإنسان كائناً اجتماعياً لا يستطيع العيش منفرداً ويحتاج إلى جهود الآخرين وإلى من يدير أموره فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية من هنا كانت الحاجة ماسة للإدارة واصبحت ضرورية للفرد والجماعة وتسيير أموره (البدرى، ٢٠٠٥ : ٥٧) ولهذا أصبحت الإدارة عملية مهمة في تطوير المجتمعات الحديثة لازدياد مجالات الأنشطة البشرية واتساعها واتجاهها نحو التخصص والتنوع (عطوي، ٢٠٠١ : ١٥).

اهمية البحث:

من اهم مظاهر الاهتمام برياض الأطفال هو الاهتمام بإدارتها وتشخيص ما تعاني منها ، فأن تقدم المجتمعات البشرية تقاس بمقدار اهتمام المسؤولين فيها بالتنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والصحية ولتحقيق ذلك لابد ان تكون هناك مؤسسات تربوية تهتم ببناء الإنسان من النواحي كافة ومن المعروف في مجالات الإدارة بشكل عام ومجال الإدارة التعليمية بشكل خاص أننا لن نربح شيئاً إذا خسرنا الإنسان (مردان، ١٩٧٠ : ٢٩٢).

إن نجاح فاعلية المسؤول الإداري التربوي لتتطلب من قدرته المعرفية ومهاراته المهنية وتقديره لطبيعة الوظائف التي يشملها النظام التربوي الذي يتولى أدارته فالإدارة التربوية هي مجموعة من الاجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والافراد المتصلين بها ، يقصد تحقيق الأهداف التربوية والتي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته لأحداث تطوير نوعي وكمي في العملية التربوية والمؤسسات والافراد وتؤدي الادارة وطبيعتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد (البدرى، ٢٠٠١ : ٤٥).

اهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أنماط الإدارة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال .

حدود البحث : يتحدد البحث الحالي في محافظة بغداد ، الرصافة الثالثة ، في رياض الأطفال الحكومية للعام الدراسي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ .

تحديد المصطلحات :**النمط :**

عرفه سعيد (١٩٩١) : السلوك المتكرر او الغالب للشخص في مواجهة موقف معين (غيث، ١٩٩١ : ٤٩١).

التعريف النظري للنمط : صفات مستقرة غير ثابتة نسبياً لدى الفرد كما يراها الآخرون لدى تعامله معهم .

التعريف الاجرائي : هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على كل نمط من أنماط الإدارة السائدة في المقياس المعتمد في البحث الحالي .

الإدارة :

عرفها القيسي (٢٠٠٩) : هي القدرة على الانجاز وتحقيق الاهداف وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق هدف معين (القيسي، ٢٠٠٩ : ٤).

الإدارة التربوية : هي تهيئة العناصر المادية والبشرية ومتابعتها لتحقيق الهدف (القيسي، ٢٠٠٩ : ٤).

رياض الاطفال : عرفها فروبل :

كلمة المانية تعني بستانا للأطفال او بستان من الاطفال في هذا البستان ينمو الاطفال مثل النباتات الصغيرة يتلقون الحب والاهتمام من مربية الروضة (البستاني) والروضة تعني الحرية والانطلاق للاطفال مما تساعد على تدعيم استعداداتهم وقدراتهم من خلال مساعدة الكبار واشغالهم في جميع الاوقات بما هو مفيد (بدر، ٢٠٠٩ : ١٨-١٩).

الإطار النظري :**مفهوم الإدارة :**

تحتاج كل منظمة او هيئة إلى تنظيم انشطتها او تنسيق جهودها لغرض تحقيق الاهداف التي وجدت اساساً من اجلها، وهي بهذا تحتاج إلى تنظيم بنائها على افضل صورة تمكنها من تحقيق هذه الاهداف .

وفي الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم الإمكانيات البشرية في الإدارات والمدارس والصفوف وتقوم بتنظيم الإمكانيات المادية من مبان وتجهيزات واثاث ومختبرات وورش وكتب ومتاحف وايضاً تقوم بتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية التربوية في نظم ومناهج دراسية ومواد تعليمية وانشطة مختلفة (القيسي، ٢٠٠٩ : ٤).

للإدارة التربوية أنماط متعددة تختلف باختلاف شخصيات المدراء وتبعاً لأختلاف الجماعة التي يعملون بينهم (علي، ٢٠٠٦ : ٥٣).

نظريات الإدارة :

اولاً : نظرية الادارة كعملية اتخاذ قرار :

يعد القرار جوهر العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري فهو الحسم في اي نزاع عن طريق اصدار حكم في الموضوع او الوصول إلى نتيجة بعد دراسة وقد اشار (كريفت) إلى ان تركيب المنظمة الإدارية يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات (علي، ٢٠٠٦ : ٥٣).

وان القرارات تقوم على اساسين هما :

- ١- مجموعة الحقائق والمعلومات : وهي خاضعة للاختبار لبيان صدقها من زيفها .
- ٢- مجموعة من القيم : وهي تتعلق بالاختيار الافضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب ان يكون عليها موضوع القرار (القيسي، ٢٠٠٩ : ٨).

ثانياً : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :

لعل اكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة التعليمية حتى الآن ما يسمى بنظرية الغدارة كعملية اجتماعية وتتسبب هذه النظرية إلى (يعقوب جينزلز) فهو ينظر إلى الإدارة على انها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من اجل تحقيق اهداف هذا النظام ، وهو يرى ان النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر : الجانب الاول : وهو الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الهدف العام واطلق (جينزلز) (البعد التنظيمي او المعياري)

الجانب الثاني : هم الافراد العاملين في المؤسسات والنشاطات التي يقومون بها واحتياجاتهم لهذا النشاط وهو ما يمثل (البعد الشخصي) في النظام الاجتماعي، ويرى جينزلز ان الأدوار التي يقوم كل من النظام والافراد هي الجوانب الحية الديناميكية من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقاً ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالإدارة تكاملية بمعنى انه من خلال محصلة الأدوار جميعها يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي (المؤسسة) (علي، ٢٠٠٦ : ٥٧).

ثالثاً : نظرية الإدارة كوظائف ومكونات : يعد سيرز (sears) من اوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ، والاساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو ان طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها (علي، ٢٠٠٦ : ٥٩) أما نظرية هالين فهي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء كانت في التربية او في الصناعة او الحكومة تتضمن اربع مكونات كحد ادنى وهو :

١- العمل : وهو كيان التنظيم الاداري

- ٢- المنظمة الرسمية : وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدتها وتفويض السلطات والمسؤوليات واقامة نوع من التنظيم المرمي للسلطة.
- ٣- مجموعة الافراد العاملين : الافراد المنوط بهم العمل في المنظمة .
- ٤- القائد : وهي المنوط به توجيه المنظمة من اجل تحقيق اهدافها (علي، ٢٠٠٦ : ٦٠).

انماط الإدارة التربوية :

اولاً : النمط التسلطي (الدكتاتوري) : افضل ما يميز هذا النمط:

- ١- التمسك المطلق بالقوانين الرسمية التي توجب الطاعة والانقياد من قبل العاملين دون مناقشة .
 - ٢- ينفرد المدير باتخاذ القرارات وتخطيط العمل دون مشاركة الآخرين (قرار فردي).
 - ٣- تركيز العمل والانتاج على حساب العلاقات الإنسانية في العمل (سعيد، ١٩٩١ : ٥).
- سلبيات هذا النمط :

- ١- استخدامه للعقاب يؤدي بالعاملين إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبهم المسؤولية والعقاب .
- ٢- شعور العاملين بالإحباط لعدم تقديره واحترامه لأرائهم .
- ٣- يسعى المدير التسلطي إلى ان تبقى العلاقات بين افراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث اي تكتل ضده .
- ٤- نظراً لسلبية افراد المجموعة فالأهداف غالباً تكون غير واضحة ومعروفة (علي، ٢٠٠٦ : ٤٥).

ايجابيات هذا النمط :

- ١- هذا النمط ينفذ من الموظفين قليلي الثقة بأنفسهم .
 - ٢- ينفذ مع العاملين المشاكسين (القيسي، ٢٠٠٩ : ٦).
- ثانياً : النمط التساهلي :

- ١- المدير سلمي لا اثر لوجوده وللأفراد ان يفعلوا ما يريدون دون اي تدخل منه.
- ٢- اهتمامه العالي بالعلاقات على حساب العمل والإنتاج.
- ٣- إذا رأى خطأ او تقصيراً في مجال العمل من احد الأشخاص لا يناقشه او يوجهه لئلا يثير غضبه (علي، ٢٠٠٦ : ٤٧).

سلبيات هذا النمط :

- ١- يؤدي إلى تفكك الجماعة وفقدان روح التعاون.
- ٢- ان منح الافراد الحرية المطلقة تعني إطلاق الحبل على الغارب وتصبح المدرسة في مثل هذا الجو مضيعة للجهد والوقت والمال وان هذا النوع من الإدارة اقل الأنواع من حيث أنتاج العمل.

٣- ان العاملين في مظل هذا النمط ليس لهم كيان ولا يؤدون عملهم كاملاً لأنعدام الضبط مع وجود أو عدم وجود المدير .

٤- افتقار وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم (القيسي، ٢٠٠٩: ٦).

إيجابيات هذا النمط : يمكن ان يكون صالحاً في المؤسسات العلمية والفنية كمجالس البحوث حيث يتصف العاملون بمستوى رفيع من الفهم والوعي والخبرة وقادرين على تحديد اهدافهم واصدار القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم (القيسي، ٢٠٠٩ : ٦).

ثالثاً : النمط الديمقراطي : اهم مرتكزات هذا النمط

١- التركيز على العلاقات الانسانية السليمة والاهتمام بالعمل والانجاز والنتاج .

٢- القائد التربوي في هذا النمط يتأصل لديه الاتجاه الديمقراطي والاستعداد النفسي لممارسة الديمقراطية في كل اعماله ويؤمن في اعماقه بالمبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية

٣- المشاركة في اتخاذ القرارات (قرار جماعي)

٤- يعقد مدير المدرسة من هذا النمط اجتماعات عديدة لهيئة التدريس وتخطيط العينة من المدرسين لهذه الاجتماعات وقد لا يرأسها والمهم لديه هو الوصول إلى قرار جماعي (القرشي، ٢٠٠٧ : ٥).

إيجابيات هذا النمط :

١- ان العدالة وتفهم مشاعر الآخرين تؤدي إلى انتاجية افضل وتعاون وعمل جماعي متميز .

٢- تكون العلاقات بين افراد الجماعة ودية وطيبة .

٣- ان تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تدريب العاملين على تحمل المسؤولية والنمو القيادي وزيادة الثقة بين العاملين والمدير .

٤- ان ما يتصف به المدير الديمقراطي يميزه عن غيره فهو يحترم زملائه ويثق في نكائهم وقدراتهم ولديه الرغبة في التعامل معهم على قدر المساواة وعلى اساس الأخذ والعطاء .

٥- ان المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن الفرد من استخدام قدراته وامكانياته ويضفي عليه طابع الإيجابية (القيسي، ٢٠٠٩ : ٥).

سلبيات هذا النمط : ان بعض العاملين من المشاكسين والعدوانيين وغير الملتزمين يعملون على استغلال المدير من هذا النوع في امورهم الشخصية على حساب انجاز العمل الموكل اليهم (القيسي، ٢٠٠٩ : ٥).

الدراسات السابقة :

دراسة الشامي ١٩٨٩ :

(اساليب الإدارة الصفية التي يمارسها معلمو ومعلمات المدارس الابتدائية)

استهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الإدارة الصفية التي يمارسها معلمو ومعلمات المدارس الابتدائية عن طريق الاجابة عن السؤالين الآتيين :

١- ما اساليب الإدارة الصفية التي يمارسها معلمو المدارس الابتدائية ومعلماتها في إدارة صفوفهم وتبعاً لمتغيرات النوع والخدمة والصف الدراسي؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساليب الإدارة الصفية تبعاً للمتغيرات التي وردت في السؤال الاول؟

تكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) معلم ومعلمة، اختيروا من (١٠١) مدرسة ابتدائية شملت المدارس الحضرية والريفية في محافظة كربلاء، صمم الباحث مقياساً يتكون من (٣٠) موقفاً لكل موقف ثلاث ممارسات سلوكية تمثل الأساليب الإدارية (الديمقراطي، التسلطي، الفوضوي) وتمت الاجابة عليه بأختبار ممارسة واحدة من بين هذه الممارسات الثلاث في كل فقرة وتعطى درجة واحدة لكل ممارسة ولمعرفة مؤشر صدق المقياس لجأ الباحث إلى استعمال نوعين من الصدق هما الصدق الظاهري والصدق التلازمي وكان معامل الصدق التلازمي للأسلوب الديمقراطي (٠٫٧٣) وللأسلوب التسلطي (٠٫٦٧) وللأسلوب الفوضوي (٠٫٧٠) وكان معامل الثبات بطريقة (إعادة الأختبار) للأسلوب الديمقراطي (٠٫٩٠) و (٠٫٨٧) للأسلوب التسلطي و (٠٫٨٤) للأسلوب الفوضوي، استعمل الباحث مربع كأي ومعامل ارتباط بيرسون والأختبار التائي لعينتين مترابطين والأختبار التائي لعينتين مستقلتين كوسائل احصائية وتوصلت الدراسة إلى اكثر الأساليب الإدارية ممارسة لدى افراد عينة البحث كان الأسلوب الديمقراطي يليه الأسلوب التسلطي ثم الأسلوب الفوضوي وكانت متوسطات درجة ممارستها قد احتلت الأساليب الثلاثة الترتيب السابق نفسه لدى جميع عينات متغيرات الدراسة حتى وان اختلفت في متوسطاتها (الشامي، ١٩٨٩: ٦٢).

منهج البحث :

استخدمت الباحثة منهج الوصفي لتناسبه مع إجراءات بحثها الحالي .

مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من معلمات رياض الاطفال المتواجدات في رياض الاطفال الحكومية للعام

الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦ في مدينة بغداد الرصافة الثالثة والمجموع البالغ (١٣) روضة وقد

اختارت الباحثة (٥) رياض الواقعة في مدينة الصدر وقد بلغت العينة (٥٠) معلمة الموزعة

على (٥) رياض متساوية. كما موضح في الجدول (١) عينة البحث من المعلمات في مديرية تربية الرصافة

الثالثة

ت	اسم الروضة	عدد المعلمات
1	روضة الجنان	10
2	روضة القناديل	10

3	روضة الهديل	10
4	روضة الفردوس	10
5	روضة السعادة	10
	المجموع الكلي	50

الاداة

تبنّت الباحثة الاداة المعدة من قبل (زينب حسين كاظم) وتكونت فقرات المقياس بالصيغة النهائي من ٣٠ فقرة موزعة حسب مجالات القياس، وقد تالف المقياس من ثلاث مجالات للنمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الدكتاتوري، وكانت البدائل تنطبق بدرجة عالية، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة قليلة وان أوزان البدائل (٣،٢،١) وان اقل درجة للمقياس ٣٠ وأعلى درجة ٩٠، وقد قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الاولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم التربوية والنفسية وذلك لغرض التأكد من صلاحية مجالات الفقرات ومدى مطابقة فقرات المجال واتفق جميع الخبراء على صلاحية الفقرات كما موضح في :

جدول (٢) اسماء الخبراء وتخصصاتهم ومكان عملهم وفق الدرجة العلمية والاحرف الابدجية

اسم الخبير ولقبه العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١- م.د ايناس محمد	علم النفس التربوي	كلية التربية الاساسية
٢- م.د إيمان يونس	رياض الاطفال	كلية التربية الاساسية
٣- م.د ليلي يوسف	رياض الاطفال	كلية التربية الاساسية
٤- أ.د سعدي جاسم	رياض الاطفال	كلية التربية الاساسية
٥- م.د مروج عادل	رياض الاطفال	كلية التربية الاساسية

الصدق

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها في بناء الاختبار فعندما يريد الباحث تعميم معين فلا بد ان تكون هنالك ظواهر سلوكيه معينه يقيمها الاختبار ويعرف الصدق على انه قياس الاختبار فعلاً وحقيقة ما وضع لقياسه (الصائغ، ٢٠٠٦، ٤٨)

ومن انواع الصدق

الصدق الظاهري

يعني البحث عما يبدو ان المقياس يقيسه وهو المظهر العامل لاختبار اوصوره خارجية له من حيث نوع المفردات ومدى صياغتها ومدى وضوح تعليمات الاختبار ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوع ودقة تحديد الزمن المناسب للمقياس (الصائغ، ٢٠٠٦، ٩٢) وقد قامت الباحثة بإيجاد من الصدق الظاهري من خلال عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين في علم النفس

ثبات المقياس :

الثبات هو الاتساق في أداء الافراد والاتساق في النتائج عبر الزمن والمقياس الثابت هو المقياس الثابت هو المقياس الذي يعطي نفس النتائج اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة من الافراد ويعد الثبات من المؤثرات المهمة لدقة المقياس في قياس ما اعد لقياسه ولعدم التمكن من الحصول على صدق تام للمقياس لذا يعد الثبات مؤشرا اخر على دقة القياس (ال عيسى ، ٢٠١٠، ص ٨).

وقد تم استخراج الثبات للأداة المثبتة من قبل المعد الاصلي للمقياس بطريقة اعادة الاختبار وبلغ معامل الثبات ٠,٦١، اما في المقياس الحالي فقد تم التطبيق بنفس الطريقة بعد اسبوعين من التطبيق الاختبار الاول ٨٤,٠ وبنفس الظروف ونفس افراد العينة الاولى وتم استخراج معامل الارتباط بين التطبيق الاول والثاني لاستخراج الثبات وكانت نتيجته ٨٤,٠ وهي قيمة مقبولة احصائيا وتدل على ثبات جيد كما اشارت المصادر الاحصائية .

الوسائل الاحصائية :

١- معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات لأداة البحث .

٢- الوزن المنوي والوسط المرجح .

النتائج :

استهدف البحث الحالي التعرف على أنماط الإدارة السائدة لدى مديرات رياض الاطفال ولتحقيق هذا الهدف قسمت الباحثة أنماط الإدارة إلى ثلاث مجالات :

اولاً : نمط الإدارة التسلطي :

جدول رقم (٣) يوضح استجابات المعلمات عينة البحث تنازلياً بحسب الوسط المرجح في مجال النمط التسلطي

المرتبة	التسلسل في الاستبانة	الفقرات	الوسط المرجح
1	8	تقويم أداء المعلمات بسرية في نهاية العام	٢٢٤
2	4	ضعف الاهتمام بمشكلات المعلمات	٢١٦
3	2	تتخذ القرارات بمفردها	٢١٤
4	6	تصدر الاوامر وتطالب الاخرين بتنفيذها دون توضيحها	٢١٣
5	1	اهمال التحفيز للمعلمات	٢١٢
6	3	ضعف اهتمام المديرية بتشخيص العوامل المعرقلة لكفاءة المعلمات بهدف تذليلها	٢١١
7	5	ضعف الاهتمام بجوانب التطوير في العمل داخل الروضة	٢١٠
8	7	تقوم إداء المعلمات بسرية في نهاية العام	٢٠٩
9	10	ضعف الاهتمام بأراء المعلمات بهدف التوصل إلى افكارهن	٢٠٨
10	9	تخطط مديرة الروضة دون استشارة الآخرين	٢٠٧

ويتضح من الجدول رقم (٣) :

- ١- حازت الفقرة الثامنة (تقويم أداء المعلمات بسرية في نهاية العام) على المرتبة الأولى وحيث حصلت على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها فقد بلغ (٢٢٤) حيث ترى الباحثة ان المديرية من الذين يمارسون النمط الإداري التسلطي وتحرص على السرية التامة في تقويم إداء المعلمين دون اطلاعهم على نتائج هذا التقويم ويدل هذا على الكتمان والتسلط المفرط.
- ٢- حازت الفقرة الرابعة (ضعف الاهتمام بمشكلات المعلمات) على المرتبة الثانية حيث حازت على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها فقد بلغ (٢١٦) حيث ترى الباحثة ان المديرية تهمل مشكلات معلماتها وذلك لكي ينشغلوا المعلمات في مشكلاتهم والمديرة تمارس التسلط في إدارة الروضة من غير ان يعترضها احد.
- ٣- لقد حازت الفقرة الثانية (تتخذ القرارات بمفردها) على المرتبة الثالثة حيث حصلت على وسط حسابي مرجح يبلغ (٢١٤) حيث ترى الباحثة ان المديرية تتخذ القرارات بمفردها دون مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار او الأخذ بأراء معلماتها وهذا يدل على ان المديرية تمارس التسلط في ذلك وعدم استخدام الديمقراطية في اشراك المعلمات في اتخاذ القرارات.

جدول (٤) يوضح استجابات المعلمات عينة البحث تنازلياً بحسب الوسط المرجح في مجال النمط الديمقراطي

المرتبة	التسلسل في الاستبانة	الفقرات	الوسط المرجح
1	7	تحفز المعلمات ليؤدين اعمالهن بنشاط	٢٦٨
2	6	تشجيع المعلمات على الأبداع والتطور	٢٥٦
3	4	تحرص ان تكون التوجيهات واضحة للجميع	٢٥٤
4	2	تتخذ القرارات بمشاركة المعلمات	٢٤٢
5	1	تشرك مديرة الروضة المعلمات في وضع خطة العمل	٢٣٨
6	8	تبلغ المعلمات بنتائج تقويم ادائهن في نهاية كل عام دراسي	٢٣٦
7	3	تصغي لأراء المعلمات بهدف التواصل مع افكارهم	٢٢٤
8	5	تهتم بمشكلات المعلمات لغرض المعالجة	٢١٨
9	10	تشخيص العوامل المعرقلة لكفاءة إداء المعلمات بهدف تذليلها	٢١٠
10	9	تتبع اسلوب المكاشفة المباشرة مع المعلمة المقصرة	٢٨

- ١- لقد حازت الفقرة السابعة (تحفز المعلمات ليؤدين اعمالهن بنشاط) على المرتبة الاولى حيث حصلت على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها حيث بلغ (٢٦٨) حيث ترى الباحثة ان المديرية تعزز وتشجع معلماتها حيث تعطي الدافع لكي يؤدين اعمالهن بنشاط ودافعية وذلك لأن المديرية مستخدمة اسلوب ديمقراطي وليس تسلطي.

- ٢- كذلك حصلت الفقرة السادسة (تشجيع المعلمات على الابداع والتطور) على المرتبة الثانية حيث حصلت على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها حيث بلغ (٢٥٦) حيث ترى الباحثة

ان المديرية تشجع المعلمات على الابداع والتطور في تقديم الدرس وكذلك تشجع على التعاون وليس فقط المديرية تقوم بأداء الواجبات وذلك يدل على ان المديرية ديمقراطية اي تستخدم النمط الديمقراطي.

٣- لقد حازت الفقرة الرابعة (تحرص ان تكون التوجيهات واضحة للجميع) على المرتبة الثالثة حيث حصلت على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها من الفقرات حيث بلغ (٢٥٤) حيث يدل ذلك على ان المديرية تحرص ان تكون التعليمات التي توجهها واضحة لجميع المعلمات لكي يؤدن اعمالهن على وفق التعليمات الصادرة ويدل ذلك على ان المديرية مستخدمة النمط الديمقراطي.

جدول (٥) يوضح استجابات المعلمات عينة البحث تنازلياً بحسب الوسط المرجح في مجال النمط المتساهل

المرتبة	التسلسل في الاستبانة	الفقرات	الوسط المرجح
1	5	تترك الاجتهاد للمعلمات لمعالجة مشكلات العمل	٢٥٠
2	2	تترك الحرية لمعلماتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها وفق خبرتهن	٢٤٠
3	3	تهمل الاهتمام بالتواصل مع المعلمات	٢٣٥
4	7	اجراء التقويم السنوي بشكلية ومجاملة	٢٣٤
5	6	اهمال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية	٢٣١
6	1	لا تهتم كثيراً بخطة العمل السنوية	٢٢٧
7	9	ضعف الاهتمام بالجوانب الابداعية وترك الامور على الغالب	٢٢٥
8	10	اهمال التشخيص لمعوقات العمل في الروضة	٢٢٠
9	4	تجنب التوجيهات الواضحة لتنفيذ العمل	٢١٨
10	8	عدم المتابعة والمحاسبة للمقصرين	٢١٥

١- حازت الفقرة الخامسة (تترك الاجتهاد للمعلمات لمعالجة مشكلات العمل) على المرتبة الاولى لحصولها على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها حيث بلغت (٢٥٠) حيث ترى الباحثة ان المديرية لا تؤدي المسؤولية الموكلة لها في إدارة الروضة كذلك لا تعالج المشكلات التي تعترضها الروضة وتترك للمعلمات القيام بحل هذه المشكلات وفق خبرتهن وهذا يدل على ان المديرية تتبع النمط التساهلي.

٢- حازت الفقرة الثانية (تترك الحرية لمعلماتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها وفق خبرتهن) على المرتبة الثانية لحصولها على وسط حسابي مرجح اعلى من غيرها حيث بلغت (٢٤٠) حيث ترى الباحثة ان المديرية لا تتدخل في اتخاذ قرارات خاصة بالروضة وتترك للمعلمات تتخذ القرار وتنفيذه دون عرض القرار على المديرية وإنما وفق خبرة المعلمة يتم التنفيذ.

٣- حازت الفقرة الثالثة (تهمل الاهتمام في بالتواصل مع المعلمات) على المرتبة الثالثة حيث بلغت (٢٣٥) حيث ترى الباحثة ان المديرية لا تعطي الاهتمام لمعلماتها وعدم مواصلتهم وهذا يؤدي إلى حالة من النهب داخل الروضة وهذ يدل على ان المديرية ليست ديمقراطية وليست تسلطية وإنما تتبع اسلوب تساهلي وتغض النظر على اي عمل تقوم به معلماتها.

التوصيات:

- ١- ضرورة الأفادة من دليل ارشادي لمديرات الرياض يتضمن الأنماط الإدارية .
- ٢- ضرورة تدريب مديرات الرياض في اثناء الخدمة على أساليب الإدارة المدرسية الفاعلة .

المقترحات :

- ١- اجراء بحث عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديرات رياض الاطفال وعلاقتها باكتساب الخبرات لدى اطفال الرياض .

المصادر :

١. ابو حطب، فؤاد (١٩٧٤) : العلاقة بين اسلوب المعلم ودرجة التوافق بين مهنته وقيم تلاميذه، المجلة الاجتماعية القومية ، العدد ١ مجلد ١١ ، القاهرة ، مصر.
٢. ابو هلال، احمد خضر (١٩٧٢) : تفاعل المعلم والطلاب في غرفة الصف ، مجلة رسالة المعلم، العدد ٣ ، وزارة التربية والتعليم ، عمان ، الأردن.
٣. آل عيسى، تغريد مكي (٢٠١٠) : اثر برنامج تعليمي في تنمية بعض القيم الأخلاقية لدى اطفال الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات ، جامعة بغداد ، بغداد.
٤. بدر ، سهام محمد ، (٢٠٠٩) ، مدخل الى رياض الاطفال ، ط ١ ، دار المسيرة ، عمان، الاردن.
٥. البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠٣) : إدارة دور الحضانة ورياض الاطفال المبادئ والأسس، دار الفكر، عمان، الأردن.
٦. البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥) : إدارة التعليم الصفي الأسس والإجراءات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. سعيد، نضال محمد (١٩٩١) : مفهوم وانماط القيادة الإدارية، مجلة المعارف العربية، المجلد ١١ ، العدد ١٢٢ ، القاهرة، مصر.
٨. الشامي، كاظم (١٩٨٩) : اساليب الإدارة الصفية التي يمارسها معلمو ومعلمات المدارس الابتدائية في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد ، بغداد.
٩. الصائغ ، مجيد (٢٠٠٦) ، الاسس التربوية للمناهج التعليمية موسوعة كيف تنشئ جيلا مثاليا (٤) ، مطبعة الفرقان ، النجف الاشرف ،العراق.

١٠. عطوي، جودت عزت (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. علي، كريم ناصر (٢٠٠٦) : الإدارة والأشراف التربوي، دار الشروق للنشر، الأردن.
١٢. غيث، محمد عاطف (١٩٨٩) : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مطبعة الانتصار، الاسكندرية، مصر.
١٣. القرشي، محمد بن عيضة (٢٠٠٧) : انماط القيادة الصفية لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية للبنين بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر كل من المعلمين والطلاب، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
١٤. القيسي، هناء محمود (٢٠٠٩) : الإدارة التربوية ، عمان، الأردن.
١٥. مردان، نجم الدين (١٩٧٠) : رياض الاطفال في الجمهورية العراقية تطورها ومشكلاتها وأسسها التربوية والنفسية، مطبعة الزهراء، بغداد.

ملحق (٦) الصيغة النهائية لمقياس الانماط الإدارية

المجال الاول

نمط الإدارة التسلطية :

ت	الفقرات	تتطبق بدرجة عالية	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة قليلة
1	تخطط مديرة الروضة دون استشارة الآخرين			
2	تتخذ مديرة الروضة القرارات بمفردها			
3	ضعف الاهتمام بمشكلات المعلمات			
4	اهمال التحفيز للمعلمات			
5	ضعف الاهتمام بأراء المعلمات بهدف التوصل إلى افكارهن			
6	تصدر الاوامر وتطالب الآخرين بالتنفيذ دون توضيحها			
7	تبتعد عن اسلوب المكاشفة المباشرة مع المعلمة المقصرة			
8	ضعف اهتمام المديرية بتشخيص العوامل المعرقة لكفاءة المعلمات بهدف تذليلها			
9	تقوم إداء المعلمات بسرية في نهاية العام			
10	ضعف الاهتمام بجوانب التطوير في العمل داخل الروضة			

تابع لملحق (٦) المجال الثاني

نمط الإدارة الديمقراطي :

ت	الفقرات	تتطبق بدرجة عالية	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة قليلة
1	تشرك مديرة الروضة المعلمات في وضع خطة العمل			
2	تتخذ القرارات بمشاركة المعلمات			
3	تصغي لآراء المعلمات بهدف التواصل مع افكارهم			
4	تحرص ان تكون التوجيهات واضحة للجميع			
5	تهتم بمشكلات المعلمات لغرض المعالجة			
6	تشجيع المعلمات على الأبداع والتطور			
7	تحفز المعلمات ليؤدين اعمالهن بنشاط			
8	تبلغ المعلمات بنتائج تقييم ادائهن في نهاية كل عام دراسي			
9	تتبع اسلوب المكاشفة المباشرة مع المعلمة المقصرة			
10	تشخيص العوامل المعرقلة لكفاءة إداء المعلمات بهدف تذليلها			

تابع لملحق (٦)

المجال الثالث

نمط الإدارة المتساهل

ت	الفقرات	تتطبق بدرجة عالية	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة قليلة
1	تترك الاجتهاد للمعلمات لمعالجة مشكلات العمل			
2	تترك الحرية لمعلماتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها وفق خبرتهن			
3	تهمل الاهتمام بالتواصل مع المعلمات			
4	اجراء التقييم السنوي بشكلية ومجاملة			
5	اهمال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية			
6	اهمال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية			
	ضعف الاهتمام بالجوانب الابداعية وترك الامور على الغالب			
7	اهمال التشخيص لمعوقات العمل في الروضة			
8	لا تهتم كثيرا بخطة العمل السنوية			
9	تجنب التوجيهات الواضحة لتنفيذ العمل			
10	عدم المتابعة والمحاسبة للمقصرين			