

القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات

Transformational leadership among kindergarten principals in the city of Taif from the teachers' point of view

إعداد: الباحثة/ عائشة صامل صالح السواط

ماجستير القيادة التربوية، جامعة الطائف، دولة المملكة العربية السعودية

Email: Yosh.09.27.1997@gmail.com

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية في كافة أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، التشجيع والابتكار، الاهتمام الفردي) في رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان وتم تطبيقها على عينة من معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف وعددهم (247).

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية لكافة الأبعاد (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، التشجيع والابتكار، الاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل الدراسي – عدد سنوات الخبرة -الدورات التدريبية).

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة من مديري مدارس رياض الأطفال لتصبح أكثر انسجاماً مع رؤية المملكة 2030 وتوفير مناخ إبداعي يدعم القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وضرورة تصميم برامج لتنمية القادة بحيث يتضمن منهاجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات القيادية التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وضرورة توفير متطلبات القيادة التحويلية ليتمكن مديرات رياض الأطفال من ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديرات رياض الأطفال، المعلمات، مدينة الطائف.

Transformational leadership among kindergarten principals in the city of Taif from the teachers' point of view

Abstract

This study aimed to identify the degree to which principals practice transformational leadership in all its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, encouragement and innovation, individual attention) in kindergartens in Taif from the point of view of teachers. On a sample of kindergarten teachers in the city of Taif and their number (247) .

The results of the study showed that: The degree of kindergarten principals' practice of transformational leadership in all dimensions (ideal influence, inspirational motivation, encouragement and innovation, individual attention) from the teachers' point of view came at a (very high) degree, and the results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level (0.05) between the averages Degrees of estimation of the study sample members of the level of transformational leadership practice among kindergarten principals in Taif from the point of view of the teachers according to the following variables (academic qualification - number of years of experience - training courses).

Based on the results of the study, the researcher recommends the need to reconsider the criteria by which leaders are selected from kindergarten principals to become more in line with the Kingdom's Vision 2030 and provide a creative climate that supports transformational leadership in secondary schools, and the need to design programs to develop leaders so that they include a technical approach that takes into account the best practices of transformational leadership and social responsibility, and the need to provide the requirements of transformational leadership so that kindergarten principals can practice this type of leadership.

keywords: Transformational leadership, kindergarten principals, teachers, Taif city.

1. المقدمة

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغييرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي أثرت على العديد من المؤسسات التعليمية، وتعد المدرسة إحدى هذه المؤسسات التي تعد أساساً للنظام التعليمي، ففاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (المدهون وإسليم، 2016: 125)، كما أن القيادة هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها وهي القدرة على مساعدة المدرسة لتحقيق أهدافها لتصل إلى التكامل المنشود (الكريمين وآخرون، 2009: 177).

وتُعد القيادة من أهم وأبرز عوامل النجاح في المؤسسات فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف إذ أن أي مدرسة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توافرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها (الزهراني، 2016: 22) كما تعتبر القيادة بمثابة المحرك الرئيسي لكيان المؤسسات التعليمية وأداة التغيير الأساسية فيها، فنجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة إدارتها، ومن ثم تحتاج كل منظمة إلى إدارة فعالة ومميزة وقادرة على ملاحقة التغيرات السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل (Leithwood et al, 2019: 15). وقد أصبحت القيادة تقاس بمدى الإيمان بمشاركة الأفراد في قيادة المدرسة وتقييم ناضج للممارسات والأعمال ومقارنتها بأفضل الممارسات في نفس المجال، ووضع أهداف قابلة للقياس، وتطبيق واضح لمعالم خطة التحسين المستمر للخدمة المقدمة التي تعد مقومات داعمة لتحقيق الأهداف والتميز في الأداء (الريس، 2018: 55)، كما شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة في الأساليب المتبعة في إدارة العملية التعليمية، فلم تعد الطرق التقليدية قادرة على سد حاجات المتعلم وتطوره وتقديمه لمواجهة التطور التعليمي والتكنولوجي بالتعليم ومن ثم سعت معظم الدول إلى تطبيق التكنولوجيا في تعاملاتها ومنها المملكة العربية السعودية (الجرادي والأشول والأفرع، 2020: 25).

إن عصر المتغيرات المتسارعة بحاجة إلى قادة لديهم رؤية مستقبلية واضحة اتجاه مؤسساتهم، ووضع الخطط الاستراتيجية القادرة على التكيف مع المتغيرات والمفاجآت، ومواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات الحديثة والاتصال (الطويل، 2006: 65) لذلك أصبح من الضروري التجديد في أساليب القيادة التربوية التي تتوافق مع المواقف التربوية المتغيرة وتحقق الإبداع والتميز في المجال التربوي.

فمدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات الرؤوس، وتحسين أدائه من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل الرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (الشمري، 2017: 715). تشجع القيادة التحويلية الموظفين وتلهمهم وتحفزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي سيساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمؤسسة ويركز القادة التحويلين بشكل أساسي على مشاعر الموظفين ويشجعونهم على بذل قصارى جهدهم في مكان العمل (Salim & Rajupt, 2021:45).

فالقيادة التحويلية هي أسلوب ينظم العمل التربوي بشكل عام والعمل المدرسي بشكل خاص وذلك من خلال تطوير أداء العاملين في المدرسة، وتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على العمل التعاوني وتقليل عزلتهم المهنية ودعم التغيرات الثقافية المدرسية، فضلاً عن ترسيخ ثقافة مدرسية مهنية، وتشكيل فريق عمل واحد من المجتمع المدرسي، يتحمل المسؤوليات ويمارس الصلاحيات، ويعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتميز بالتعاون ويحث على التميز والإبداع داخل المدرسة (الرفاعي، 2013: 4).

ولتفعيل دور القيادة التحويلية في المدارس كوسيلة للتطوير وتفعيل التعليم يجب على القائد التربوي أن يكون متيقناً أنه يحتاج إلى إيجاد حالة من الاستقرار لتوفير نوعاً من البيئة التعليمية الآمنة للعاملين والطلاب على حد سواء والتي يمكن من خلالها ملاحظة أثر الجهود المبذولة أثناء عملية التحسين مهما كان حجمها، كما لا بد للمدير من تنمية مهارات العاملين وزيادة انتمائهم لعملهم من خلال توفير الفرص الجيدة للتعليم وتعزيز الخبرات العملية لديهم والحرص على المسار التصاعدي للعملية التطورية التي تحتاج إلى القرارات الحكيمة والسريعة (قطيط وآخرون، 2016: 16).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أنه أصبح أداء مديرة المدرسة أكثر حاجة لتبني دور القيادة التحويلية كمدخل هام لتطوير الأداء وخاصة فيما يتعلق بأداء مديرات رياض الأطفال وذلك في ظل ما تشهده المملكة من تغيرات وفق رؤية 2030... ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية في رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

1.1. مشكلة الدراسة:

إن قيام الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال بمهامها على أكمل وجه بحاجة إلى العديد من الكفايات المهنية التي تساعد على تحقيق أهدافها في ضوء القيادة التحويلية، ونظراً لما تلعبه الإدارة في رياض الأطفال من دور هام وجوهري في تهيئة الجو المناسب للعمل داخل رياض الأطفال والذي يعكس حتماً على المعلمات والأطفال والعملية التعليمية بوجه عام وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والأداء داخل رياض الأطفال (الفيفي، 2018: 91).

إن مفهوم القيادة التحويلية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ يعد مفهوماً جديداً في مجال القيادة وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستمرار، وتركز أيضاً على بعد العمل والهدف الجماعي والذي يعد حافزاً لعلاقة مشتركة بين العاملين داخل رياض الأطفال وهدفه الارتقاء بهم وتحويل ممارساتهم إلى ممارسات قيادية في مواقعهم وفي الوقت نفسه يتحول القادة إلى ميسرين ووسطاء أخلاقيين في النظم (الفيفي، 2018: 91).

كما أكدت دراسة الغزالي (2012) على أن القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي والتحفيز والاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية) لها تأثير فعال في عملية اتخاذ القرار، وكما توصي دراسة السعدي (2020) بضرورة وجود مهارات أساسية لنجاح العمل الإداري بدرجات متفاوتة مثل المهارات الذاتية كالصفات الشخصية والقدرات العقلية والمهارات الإنسانية والإدراكية والفنية، كما أوصت دراسة (Harahshah, 2020) أن القيادة التربوية هي الركيزة الأساسية التي يقف عليها تقدم المؤسسة التربوية ولا يمكن بدونه تحقيق أي تقدم فعال، فالقيادة تتعامل مع مختلف الثقافات ومختلف الاتجاهات وهي تعمل على تنسيق الجهود من أجل بلوغ الغايات المنشودة، لهذا أخذت القيادة مكاناً أساسياً لأن المديرين الأقوياء قادة أقوياء.

لذلك فإن تأثير القائد ضروري للغاية لكي تزدهر المؤسسة ففي القيادة التحويلية يقدر القائد موظفيه ويحفزهم على ابتكار أفكار إبداعية ومبتكرة لذلك يستند أداء المؤسسة على أسلوب القيادة (Salim & Rajupt, 2021: 11).

كما أكدت العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الرفاعي (2013) ودراسة الشمري (2017) ودراسة جيعان (2013) على تأثير القيادة التحويلية والأهمية الكبيرة في نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية وعلى الدور الفاعل الذي يتبناه القائد التحويلي كصاحب رؤية وتأثير في العاملين والعمل على مشاركتهم في القيادة وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع مما يزيد من قدرة رياض الأطفال على المنافسة وتحقيق التنمية المستدامة ومواجهة التحديات.

فالقائد التحويلي له دور كبير في تحفيز وتشجيع العاملين معه على الابداع والتميز من خلال الاهتمام باحتياجاتهم واهتماماتهم ليصنع منهم قادة آخرين يسهمون في تحويل رياض الأطفال إلى الأفضل بما يتماشى ومتطلبات التغييرات وفق رؤية المملكة 2030 (القيسي وعليم، 2018: 417) وفي ظل الظروف والتحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات التربوية بحاجة الى قادة يستطيعون إحداث التغيير والتصدي لهذه التحديات من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 والتغييرات التي أحدثتها أزمة كورونا على أنظمة التعليم.

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية في رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

2.1. تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على تساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟ ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية:

1. ما درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
 2. ما درجة ممارسة بعد التشجيع والابتكار لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
 3. درجة ممارسة بعد الحافز الإلهامي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
 4. درجة ممارسة بعد الاهتمام الفردي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
- السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية)؟

3.1. أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف تبعاً للمتغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية).

4.1. أهمية الدراسة:

1.4.1. الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية فيما يلي:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديرات رياض الأطفال وجميع العاملين في التعرف على أهمية ممارسة القيادة التحويلية في مدارسهم.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديرات رياض الأطفال في التعرف على درجة توافر أبعاد المدرسة الساعية للتعلم في مدارسهم.

- تعد هذه الدراسة نقطة انطلاق للبحث في موضوع القيادة التحويلية بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما.
- تعد هذه الدراسة إضافة علمية إلى مخزون المعرفة الإنسانية في مجال القيادة التحويلية.
- قد يوجه هذا البحث أنظار المسؤولين عن إدارة التعليم إلى أهمية دور المعلم الإداري إلى جانب الدور التعليمي.
- يسهم هذا البحث في إلمام المديرين والمعلمين بممارسات القيادة التحويلية في رياض الأطفال ومتطلبات نجاح تفعيلها في المدارس السعودية.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في زيادة وعي الكادر الإداري بأهمية القيادة التحويلية والمشاركة من الأطراف الأخرى المعنية بالعملية التعليمية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الارتقاء بدورهم القيادي في تحسين العملية التعليمية.
- يمكن أن يثرى هذا البحث المكتبة العربية والسعودية بمزيد من المعلومات المتعلقة بمجال القيادة التحويلية لمديري رياض الأطفال كنمط من أنماط الديمقراطية في إدارة المدارس.

2.4.1. الأهمية التطبيقية فتتمثل فيما يلي:

- تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات في حقل التعليم في تبني القيادة التحويلية كونها أخلاقية تتمتع بصفات كالعدل والصدق والأمانة والتضحية من أجل المصلحة العامة.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة أداء وإنتاجية مديرات رياض الأطفال في العمل الإداري في مدارسهم من خلال ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها إدارة التدريب في وزارة التربية والتعليم لتنظيم الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال والعاملين فيها فيما يتعلق بالقيادة التحويلية.
- يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية بتوفير نتائج واقعية عن متطلبات تطوير أداء المديرات في ضوء القيادة التحويلية لتحقيق رؤية المملكة 2030.

5.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال.
- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في رياض الأطفال بمدينة الطائف.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1443هـ.

6.1. مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية: بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها (الغامدي، 2012: 15).

القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة المستقبلية ذات رؤية ورسالة عظيمة تسعى إلى رفع الالتزام وإنجاز العاملين تجاه رؤية المدرسة من خلال مشاركة فعالة في وضع الأهداف وفي تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة مع إدراك حاجات العاملين والعمل على إشباع تلك الحاجات لاستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الغايات المنشودة (الفليتية، 2014: 12).

ويقصد بالقيادة التحويلية إجرائياً: هي الممارسات التي تمارسها مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف التي تؤثر في سلوك المعلمات وتحفزهم على العمل وتشجعهم على العمل والابتكار لتحقيق أهداف المدرسة والتي يمكن قياسها من خلال تحقيق أبعاد القيادة التحويلية التالية (التأثير المثالي، التشجيع والابتكار، الحافز الإلهامي، الاهتمام الفردي).

مديرات رياض الأطفال:

مديرة الروضة: هي المديرة التربوية القائمة على تخطيط وتنفيذ والإشراف ومتابعة السياسة التعليمية في الروضة من أجل تحقيق أهداف الروضة بوجه خاص وأهداف وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بوجه عام.

2. الإطار النظري:

مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية: هي نمط من أنماط القيادة المستقبلية ذات رؤية ورسالة عظيمة تسعى إلى رفع الالتزام وانجاز العاملين تجاه رؤية المدرسة من خلال مشاركة فعالة في وضع الأهداف وفي تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة مع إدراك حاجات العاملين والعمل على إشباع تلك الحاجات لاستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الغايات المنشودة (الفليتية، 2014: 12).

وتعرف القيادة التحويلية: بأنها عملية الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية - القانونية - المادية - الزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة. (العطيات، 2006: 65).

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية في هذه الدراسة: بأنها أسلوب قيادي تمارسه مديرات رياض الأطفال من أجل تحفيز الطلاب والمعلمات على العمل الجاد ورفع قناعتهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، والتي يمكن قياسها من خلال تحقيق أبعاد القيادة التحويلية التالية (التأثير المثالي، التشجيع والابتكار، الحافز الإلهامي، الاهتمام الفردي).

أهداف القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية في رياض الأطفال أهداف من أهمها ما يلي (غزاونة، 2017: 23):

1. مساعدة المعلمات على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية فهذا يعني أن المعلمات والموظفين قليلاً ما يخططون معا ويتشاركون للتحسين المتواصل لذا يقوم القادة التحويليون على وضع المعلمات في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة والتخطيط معا بحيث تقلل عزلة المعلم وتخدم دعم التغييرات الثقافية وتفويض السلطة للآخرين.
2. تعزيز نمو المعلمات المهني: إن الدافعية لدى المعلمات نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافا للنمو المهني بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة وعندما يمنح القادة المعلمات دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.
3. مساعدة المعلمات على حل مشاكلهم: تشارك المديرة المعلمات أو الموظفات في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي ومساعدتهم على حل مشاكلهم.

خصائص وسمات القيادة التحويلية:

من أهم الخصائص التي تميز القيادة التحويلية في رياض الأطفال ما يلي (الطويل، 2006: 55):

1. أن يكون القادة أصحاب رؤية مستقبلية: يسعوا جاهدين لإقناع الآخرين بها وتحمل تبعات ذلك وبواسطة خصائصهم الشخصية والمهنية يستطيعون تبصير المعلمين للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

2. أن يكون القادة مهندسين اجتماعيون: بمعنى أنهم أدوات تغيير فهم يدركون الحاجة للتغيير ويبدؤونه ويقومون بتنفيذه ويوضحون القيم والأعراف الناشئة في المدرسة.

3. أن يكون القادة دائمو التعلم: فعندما يخطئون ينظرون لتلك الأخطاء على أنها فرصة لصقل الخبرات والاستفادة منها.

4. أن يكون لدى القادة ثقة بأنفسهم: يتمتع القادة التحويليون بثقة كبيرة بأنفسهم وإمكانياتهم.

5. أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الآخرين على العمل بأقصى طاقاتهم حيث يضعون توقعات عالية ويشعرون المعلمين بثقتهم وقدرتهم على تحقيقها مما يزيد من التحدي لدى الموظفين ويفجر طاقات العمل المبدع لديهم.

مقومات القيادة التحويلية:

يوجد مقومات تدل على أهمية القيادة التحويلية ومدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد في مؤسسات رياض الأطفال وهي (حول وباجبير والحمدي، 2020: 313):

1. أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد

الإضافي المطلوب لإحداث تغيير هادف.

2. أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز المؤسسات التعليمية يتطلب تغييرات منتظمة إذ إن مثل هذه التغييرات تسمح لهذه

المؤسسات بعمل الأشياء التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير.

3. أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.

4. أن الإعداد المهني المستمر للإدارة المدرسية والمعلمات يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

أبعاد القيادة التحويلية:

يوجد أبعاد للقيادة التحويلية تستخدمها مديرة رياض الأطفال مع المعلمات وذلك على النحو التالي (الهديرس، 2020: 295):

1. الحافز الإلهامي: القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المعلمين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويذكرهم فيهم الحماس وروح الفريق ويشاركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

2. الاستثارة الفكرية: القائد التحويلي يستثير تفكير المعلمين الإبداعي والتجديد والعقلانية وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

3. التأثير المثالي: يشير التأثير المثالي إلى امتلاك القائد لرؤية المدرسة والإحساس القوي برسالتها والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بالمدرسة في نفوس المعلمات، كما أن مقدرة القائد الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المدرسة، كما أن التأثير المثالي يعني إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي والمؤسسي لإحداث التوازن بين أهداف المدرسة وإشباع حاجات المعلمات والعاملين بالمدرسة وبناء الثقة المتبادلة بين المديرة والمعلمات.

4. الاعترافات الفردية: تشير الاعترافات الفردية إلى اهتمام القائد بمشاعر الموظفين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الأعمال الصعبة

الى الأفراد الذين يستحقونها، ويساهم في حل مشاكلهم والوقوف إلى جانبهم، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الموظفين، بمعنى أن يكون قريباً من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة ويقوم بتفويض بعض مهامهم لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيداً من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.

أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية:

يوجد تأثير واضح لدى القائد التحويلي في سلوك المعلمين وبشكل، فالتأثير الإيجابي للقائد التحويلي على مرؤوسيه يترك أثراً إيجابية على عدة جوانب من العملية التربوية مثل (الغامدي، 2012: 75):

1. المناخ: فعندما يتفاعل القادة مع المعلمين أو الموظفين تكون لهم توقعات عالية يستخدمون سلوكاً لفظياً وغير لفظي يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصداقة والقبول.
2. المدخلات: عندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه المعلمين أو الموظفين فانهم يقدمون المصادر المختلفة والوقت والتدريب وفرص التطوير والتعزيز، مما يساعد على تنمية المهارات لدى المعلمين وتمكينهم من إنجاز المهام.
3. المخرجات: إن القادة الذين يؤثرون في الموظفين تأثيراً إيجابياً يشجعونهم على المحاولة واستخدام مداخل تتميز بالإبداع والابتكار كما يتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها أثناء التجريب، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.
4. التغذية الراجعة: إن القادة يشجعون ويحفزون الأداء العالي المتميز وذلك بتقديم تغذية راجعة تركز على ما يقوم به المرؤوسين بشكل صحيح.

الممارسات القيادية لمديرة رياض الأطفال في ضوء نمط القيادة التحويلية:

إن تهيئة مناخ صحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمدبرات وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمات داخل المدرسة يعتبر أمراً ضرورياً للوفاء بمتطلبات المدرسة ومن ثم تحقيق أهدافها وتحقيق هذا الأمر يتطلب الوقوف على أبعاد هي (لهوب، 2012: 29):

- البعد الأول: يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمدرسة ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين المعلمات والموظفين داخل المدرسة حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.
- البعد الثاني: يركز على المشاركة في القيادة بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المدرسة على تحقيق الأهداف.
- البعد الثالث: يدور حول اهتمام الأفراد ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.
- البعد الرابع: يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستشارة وتعزيز التغيير الثقافي وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية.

3. الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات التي تبحث في القيادة التحويلية، ولكن يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في المجتمع السعودي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

هدفت دراسة الهديرس (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق

أداة الاستبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة من مديري مدارس المرحلة الثانوية، لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة وتوافر مناخ إبداعي يدعم القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة الشمري (2017) إلى استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على بعض مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ومساعدتهم وبعض المعلمين، كما أسفرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت يتمتعون بالبعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية وهو (الاعتبار الفردي) بدرجة كبيرة، حيث إن آراء عينة الدراسة أوضحت أن مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت حرصوا على تحقيق احتياجات الرؤوسين التي تتفق مع أهداف المدرسة، كما أكدت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أما دراسة الرقب (2017): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية النادي القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق أداة الاستبيان القادة الأكاديميين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التشجيع والابتكار، الحافز الإلهامي، الاهتمام الفردي) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما توصي الدراسة بضرورة تصميم برامج لتنمية القادة بحيث يتضمن منهاجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية، كما أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

بينما هدفت دراسة سومبونجتام (Sompongtham, 2016) إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين على كفاءة المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة المنهج مختلط الأساليب الكمية والكيفية، وتم تطبيق أداة الاستبانة معلمي المدارس العامة في تايلاند، كما أظهرت الدراسة أن سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءة وفاعلية المعلمين، كما اتضح أن بعد تطوير رؤية واسعة مشتركة للمدرسة كأحد أبعاد القيادة التحويلية هو أهم متغير في التنبؤ بكفاءة المعلمين، وكانت الأبعاد الثمانية للقيادة التحويلية تؤثر عامة إيجابياً على شعور المعلمين بالكفاءة والفاعلية، فضلاً عن تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الطلاب بشكل إيجابي، كما أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات مستقبلاً حول تأثير القيادة التحويلية للمديرين على كفاءة المعلمين باستخدام متغيرات وأساليب مختلفة عن الدراسة الحالية مثل استخدام مجموعات التركيز والملاحظات الميدانية.

كما نجد دراسة جولي (Jolley, 2016): هدفت هذه إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات المحددة للقيادة التحويلية التي تتعلق بالتأثير على أو تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة المنهج مختلط الأساليب الكمية والكيفية القائم على مقياس الفاعلية الذاتية لدى معلمي المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين والإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين، أما كانت الإبداعية والرؤية

والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين الناتجة من سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين معهم أثر إيجابي كبير على الفاعلية الذاتية لدى المعلمين، كما تبين نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة التحويلية في المرحلة الابتدائية لها أثر أكبر على الفاعلية الذاتية لدى المعلمين من المرحلتين المتوسطة والثانوية.

بينما نجد دراسة **العسكر (2014)**: والتي هدفت إلى تشخيص واقع القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة من المشرفات، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض ممارسات مديرة المدرسة للقيادة التحويلية مثل أن تراعى مديرة المدرسة الفروق الفردية بين الإداريات، وتعمل مديرة المدرسة بجو من الثقة والتعاون مع إدارياتها، تحرص مديرة المدرسة على إزالة صعوبات العمل الإداري، وتحترم مديرة المدرسة من تشرف عليهن، وتسعى مديرة المدرسة إلى توضيح كافة الأمور لمن تعمل معهم، تقدر مديرة المدرسة الإداريات اللاتي يعملن بجد، تشجع مديرة المدرسة إدارياتها على تجريب أساليب جديدة في عملهن، تحفز مديرة المدرسة إدارياتها على الإبداع، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، كما بينت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية.

أما دراسة **الفليتية (2014)**: هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس فالعلاقة قوية موجبة وأن درجة الممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس في جميع مجالات القيادة التحويلية مرتفعة بدرجة عالية، كما أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس في جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي مرتفعة بدرجة عالية، كما توصي الدراسة بضرورة الدعم المستمر بالمستوى العالي لمديري المدارس معرفتهم في ممارستهم لنمط القيادة التحويلية والتخطيط الإستراتيجي المدرسي وإدراكهم لأهميته وتبنيهم له، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة **الغزالي (2012)** إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى وعددهم (434)، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة إلى أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

كما هدفت دراسة **الغامدي (2012)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة والبالغ عددهم (110) مدراء، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة من خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

أما دراسة جروسو (Grosso, 2013): هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون المزيد من الرضا الوظيفي بسبب نمط القيادة التحويلي المستخدم، كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن امتلاك الرؤساء الخصائص القيادة التحويلية يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل، كما أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات مستقبلا حول دور القيادة التحويلية وأثرها على فعالية المعلمين من وجهة نظر أصحاب الشأن والطلاب بناء على مستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.

تعليق على الدراسات السابقة:

من حيث هدف الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول القيادة التحويلية بشكل عام ولكن اختلفت مع الدراسات السابقة في الهدف من استخدام القيادة التحويلية مثل دراسة الغزالي (2012) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار، ودراسة العسكر (2014) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس، ودراسة الشمري (2017) والتي هدفت إلى استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة، ودراسة الرقب (2017) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين، ودراسة الهديرس (2020) والتي هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة سومبونجتام (Sompongtram, 2016) والتي هدفت إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين على كفاءة المعلمين، أما دراسة جولي (Jolley, 2016) هدفت إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات المحددة للقيادة التحويلية التي تتعلق بالتأثير على أو تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين، بينما نجد دراسة جروسو (Grosso, 2013) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس.

من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي مثل دراسة الغامدي (2012) ودراسة الفليتيية (2014) ودراسة الشمري (2017)، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الغزالي (2012) ودراسة العسكر (2014) ودراسة الرقب (2017) ودراسة الهديرس (2020) ودراسة (Sompongtram, 2016) ودراسة (Jolley, 2016) ودراسة (Grosso, 2013).

من حيث مجتمع الدراسة، والعينة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف.

من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبيان مثل دراسة الغزالي (2012) ودراسة الغامدي (2012) ودراسة العسكر (2014) ودراسة الفليتيية (2014) ودراسة الشمري (2017) ودراسة الرقب (2017) ودراسة الهديرس (2020) ودراسة (Grosso, 2013)، ولكنها اختلفت مع دراسة (Sompongtram, 2016) والتي استخدمت مع أداة الاستبيان أداة المقابلة، ودراسة (Jolley, 2016) والتي استخدمت مقياس الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.

من حيث مجال التطبيق:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف، فوجد دراسة الهديرس (2020) تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الثانوية، أما دراسة الشمري (2017) على مديري المدارس المتوسطة، ودراسة الرقب (2017) على القادة الأكاديميين، ودراسة سومبونجتام (Sompongtram, 2016) على معلمي المدارس العامة، ودراسة جولي (Jolley, 2016) على معلمي المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ودراسة العسكر (2014) على المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم، ودراسة الفليتيه (2014) على مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، ودراسة الغزالي (2012) على المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى، ودراسة الغامدي (2012) على مديري مدارس التعليم العام، ودراسة جروسو (Grosso, 2013) على أعضاء هيئة التدريس.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد العينة والأدوات المناسبة للدراسة الحالية.
- 2- كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراساتها وبناء أدواتها، والتعرف على طرق المعالجة الإحصائية للمتغيرات الخاصة بالدراسة، إضافة إلى الربط بين نتائج الدراسة والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في أنها أول دراسة سعودية – على حد علم الباحثة- التي تناولت التعرف على ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

4. منهجية الدراسة:

1.4. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف تم استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة (القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات) موضوع الدراسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة (القحطاني، وآخرون، 2020: 35).

وقد تم اختيار (المنهج الوصفي) لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

2.4. مجتمع الدراسة:

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف وعددهم (691) معلمة منهم في مدارس أهلية وعددهم (69)، وفي مدارس حكومية (622) وذلك على النحو التالي:

الجدول (1) يوضح عدد معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف الحكومية والأهلية:

الإجمالي	المدارس		مكاتب التعليم
	حكومي	أهلي	
210	198	12	مكتب شرق
230	204	26	مكتب غرب

مكاتب التعليم	المدارس		الإجمالي
	أهلي	حكومي	
مكتب الحوية	31	129	160
مكتب الجنوب	0	91	91
الإجمالي	69	622	691

3.4. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف وعددهم (247) معلمة لبعض مؤسسات رياض الأطفال التابعة لمكاتب التعليم بالطائف، وهن الذين استجابوا الأداة الدراسة وبذلك فهي عينة عشوائية، وتم إرسال الاستبيان لعينة الدراسة عن طريق (واتس آب).

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبانة المستلمة من عينة الدراسة؛ هو وصف عينة الدراسة وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي كما تبينه النتائج بجدول (2) التالي:

جدول (2) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للمؤهل الدراسي:

النوع	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	205	83%
دراسات عليا	42	17%
المجموع	247	100.0%

يتبين من الجدول رقم (2) الذي يبين توزيع عدد أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي، فنجد أن غالبية عينة الدراسة حاصلون على درجة (البكالوريوس) بنسبة (73%)، ثم جاء في الترتيب الثاني الحاصلون على (دراسات عليا) بنسبة (17%).

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (3) التالي:

جدول (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	143	57.9%
10 سنوات فأكثر	104	42.1%
المجموع	247	100.0%

يتبين من الجدول رقم (3) الذي يوضح توزيع عدد أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، فنجد أن المعلمات اللواتي خبرتهن (أقل من 10 سنوات) هي النسبة الأكبر بنسبة (57.9%) أما المعلمات اللواتي خبرتهن (10 سنوات فأكثر) جاء في الترتيب الثاني بنسبة (42.1%).

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية كما تبينه النتائج بجدول (4) التالي:

جدول (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 دورات	91	36.8%
5 دورات فأكثر	156	63.2%
المجموع	247	100.0%

يتبين من الجدول رقم (4) الذي يبين توزيع عدد أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية، فنجد أن غالبية عينة الدراسة حصلوا على دورات تدريبية (5 دورات فأكثر) بنسبة (63.2%)، ثم جاء في الترتيب الثاني ممن حصلوا على دورات تدريبية (أقل من 5 دورات) بنسبة (36.8%).

4.4. أداة الدراسة:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه حيث تعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد. فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وقامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على درجة ممارسة (القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات)... ويتكون الصورة الأولية الاستبيان على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الأولية (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

القسم الثاني: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ويكون في الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التشجيع والابتكار، الحافز الإلهامي، الاهتمام الفردي).

البعد الأول: درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

البعد الثاني: درجة ممارسة بعد التشجيع والابتكار لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

البعد الثالث: درجة ممارسة بعد الحافز الإلهامي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

البعد الرابع: درجة ممارسة بعد الاهتمام الفردي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (8) محكماً، طلب منهم دراسة الأدوات وإبداء آرائهم فيها من حيث:

- مدى وضوح وارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وأصبحت أداة الدراسة بعد ملاحظات المحكمين في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونة من (30) من مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

التأثير المثالي		التشجيع والابتكار		الحافز الإلهامي		الاهتمام الفردي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.726	1	**0.868	1	**0.569	1	**0.644
2	**0.518	2	**0.762	2	**0.731	2	**0.679
3	**0.712	3	**0.693	3	**0.698	3	**0.714
4	**0.533	4	**0.654	4	**0.783	4	**0.549
5	**0.757	5	**0.687	5	**0.837	5	**0.677
6	**0.811	6	**0.752	6	**0.699	6	**0.764

**وجود دلالة عند مستوى (0.01)

يلاحظ من الجدول (5) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).

وقامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
التأثير المثالي	**0.867
التشجيع والابتكار	**0.832
الحافز الإلهامي	**0.793
الاهتمام الفردي	**0.689

****وجود دلالة عند مستوى (0.01)**

يتضح من الجدول (6) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.689 – 0.867)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

أ- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (7) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاور الاستبانة:

المحور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
التأثير المثالي	6	0.898
التشجيع والابتكار	6	0.856
الحافز الإلهامي	6	0.811
الاهتمام الفردي	6	0.872
الاستبانة ككل	24	0.863

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.811-0.898) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.863)، مما يدل على ثبات المقياس، الأمر الذي يدل على إمكانية الاعتماد على نتائجها.

ب- الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وُضعت له، حيث اشتملت على جزئين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

القسم الثاني: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ويكون في الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التشجيع والابتكار، الحافز الإلهامي، الاهتمام الفردي).

البعد الأول: درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

البعد الثاني: درجة ممارسة بعد التشجيع والابتكار لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

البعد الثالث: درجة ممارسة بعد الحافز الإلهامي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

البعد الرابع: درجة ممارسة بعد الاهتمام الفردي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات... ويتكون من (6) عبارات.

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي لتتم معالجتها إحصائياً حيث الاستجابة عالية جداً تساوي الدرجة (5)، ومنخفضة جداً تساوي الدرجة (1).

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = 5 \div (1-5) = 0.80$$

لنحصل على توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة بحيث درجة عالية جداً تساوي مدى المتوسط من 4.21 إلى 5.00، ودرجة عالية تساوي مدى المتوسط من 3.41 إلى 4.20، ودرجة متوسطة من 2.61 إلى 3.40، ودرجة منخفضة تساوي مدى المتوسط من 1.81 إلى 2.60، ودرجة منخفضة جداً تساوي مدى المتوسط من 1.00 إلى 1.80.

5.4. إجراءات الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة وبناء الاستبانة، والتأكد من صدق وثبات الأداة، تم القيام بالإجراءات التالية:

1. الحصول على موافقة تسهيل مهمة تطبيق الدراسة وذلك عن طريق تعميم أداة الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك من قبل إدارة التعليم بالطائف.
2. الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بأعداد معلمات رياض الأطفال.
3. جمع استجابات العينة، ورصد البيانات في الجداول الخاصة.
4. تحليل البيانات احصائياً وذلك بالاستناد إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
5. استخلاص النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.
6. مناقشة النتائج، وتقديم التوصيات وفقاً لذلك.

6.4. الأساليب الإحصائية:

عند معالجة البيانات احصائياً اعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً بالـ

(SPSS) في حساب المعاملات الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات.
- النسبة المئوية.
- مجموع الأوزان.
- درجة التحقق.
- المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ.

5. عرض نتائج الدراسة:

بناءً على نتائج أسئلة الدراسة فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أولاً: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية:

جدول (8) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	التأثير المثالي	4.36	0.908	مرتفعة جداً	1
2	التشجيع والابتكار	4.34	0.900	مرتفعة جداً	2
3	الحافز الإلهامي	4.36	0.914	مرتفعة جداً	3
4	الاهتمام الفردي	4.32	0.950	مرتفعة جداً	4
	الإجمالي	4.34	0.918	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول رقم (8) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات في كافة الأبعاد جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.34) بنسبة (86.8%) ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.36) بنسبة (87.2%) وقد جاء هذا البعد في الترتيب الأول.
- درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعد الحافز الإلهامي من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.36) بنسبة (87.2%) وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثاني.
- درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعد التشجيع والابتكار من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.34) بنسبة (86.8%) وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثالث.
- درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعد الاهتمام الفردي من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.32) بنسبة (86.4%) وقد جاء هذا البعد في الترتيب الرابع.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الإجمالية بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة جداً، نتيجة زيادة وعي المديرات في رياض الأطفال بالقيادة التحويلية، وكفاءة مديرات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية وأن لديهم معرفة جيدة بالقيادة التحويلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الهديرس (2020) والتي أكدت على توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة مرتفعة جداً، كما أكدت دراسة الفليبتية (2014) على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس فالعلاقة قوية موجبة وأن درجة الممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري بدرجة مرتفعة جداً، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية كان مرتفعاً.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2017) والتي أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، كما تختلف أيضاً مع دراسة الغامدي (2012) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة، ولزيادة التوضيح سيتم تناول وتفسير نتائج أبعاد الدراسة على النحو التالي.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات من حيث الأبعاد التالية:

البعد الأول: درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

جدول رقم (9) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمات:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تشجع المعلمات على تطوير قدراتهن عن طريق التدريب والتعليم.	4.38	0.851	مرتفعة جداً	الثاني
2	تدعم نقاط القوة لدى المعلمات.	4.32	0.914	مرتفعة جداً	الرابع
3	تحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمات بالروضة.	4.32	1.003	مرتفعة جداً	الرابع مكرر
4	تتمتع بالاحترام من قبل العاملات بالروضة.	4.44	0.838	مرتفعة جداً	الأول
5	تتمتع بشخصية جاذبة تؤثر في معلمات الروضة.	4.38	0.893		الثاني مكرر
6	تعتبر نموذجاً وقدوة يحتذى بها.	4.33	0.952		الثالث
الإجمالي		4.36	0.908	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول رقم (9) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.36) بنسبة (87.2%) ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (4) (تتمتع بالاحترام من قبل العاملات بالروضة) حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.838) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (1) (تشجع المعلمات على تطوير قدراتهن عن طريق التدريب والتعليم) حصلت على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.851) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (5) (تتمتع بشخصية جاذبة تؤثر في معلمات الروضة) حصلت على الترتيب الثاني مكرر، بمتوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.893) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (6) (تعتبر نموذجاً وقدوة يحتذى بها) حصلت على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.952) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (2) (تدعم نقاط القوة لدى المعلمات) حصلت على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.914) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (3) (تحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمات بالروضة) حصلت على الترتيب الرابع مكرر، بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (1.003) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- وتفسر الباحثة بأن مديرات رياض الأطفال لديهم القدرة على التأثير المثالي في المعلمات والعاملين في رياض الأطفال بدرجة مرتفعة جداً وهذا يرجع لأن مديرة رياض الأطفال تتمتع بالاحترام من قبل العاملات بالروضة، كما أن المديرة تتمتع بشخصية جاذبة تؤثر في معلمات الروضة وتشجعهم على تطوير قدراتهن عن طريق التدريب والتعليم، كما تعمل على تدعيم نقاط القوة لدى المعلمات، وبالتالي تحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمات في تطوير العمل وتحقيق أهداف الروضة بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 في التعليم.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الهديرس (2020) والتي أكدت على توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما توصلت دراسة الفليتية (2014) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس فالعلاقة قوية موجبة وأن درجة الممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس في جميع مجالات القيادة التحويلية مرتفعة بدرجة عالية.
- كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية لبعدها (التأثير المثالي) كان مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة إلى أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار، كما أظهرت دراسة سومبونجتام (Sompongatam, 2016) والتي أكدت أن سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءة وفاعلية المعلمين.
- بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2017) والتي أظهرت أن ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية لبعدها (التأثير المثالي) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما تختلف أيضاً مع دراسة الغامدي (2012) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية لبعدها (التأثير المثالي) من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

البعد الثاني: درجة ممارسة بعد التشجيع والابتكار لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

جدول رقم (10) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعدها التشجيع والابتكار من وجهة نظر المعلمات:

جدول (10) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعث التشجيع والابتكار من وجهة نظر المعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تشجع المعلمات على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الروضة.	4.42	0.760	مرتفعة جداً	الأول
2	تعزز روح الفريق في العمل بين المعلمات.	4.37	0.887	مرتفعة جداً	الثاني
3	تقترح طرق جديدة في تحقيق مهام الروضة.	4.34	0.918	مرتفعة جداً	الثالث
4	تتعامل مع المشكلات من زوايا مختلفة وتشجع المعلمات على ذلك.	4.30	0.918	مرتفعة جداً	الرابع
5	تقدم المديرية يد العون والمساعدة للمعلمات لتطبيق أفكارهم الإبداعية.	4.34	0.915	مرتفعة جداً	الثالث مكرر
6	تشجع المعلمات على تجريب أساليب جديدة في العمل.	4.29	1.005	مرتفعة جداً	الخامس
الإجمالي		4.34	0.900	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول رقم (10) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعث التشجيع والابتكار من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.34) بنسبة (86.8%) ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (1) (تشجع المعلمات على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الروضة) حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.760) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (2) (تعزز روح الفريق في العمل بين المعلمات) حصلت على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.887) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (3) (تقترح طرق جديدة في تحقيق مهام الروضة) حصلت على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.918) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (5) (تقدم المديرية يد العون والمساعدة للمعلمات لتطبيق أفكارهم الإبداعية) حصلت على الترتيب الثالث مكرر، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.915) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (4) (تتعامل مع المشكلات من زوايا مختلفة وتشجع المعلمات على ذلك) حصلت على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.918) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (6) (تشجع المعلمات على تجريب أساليب جديدة في العمل) حصلت على الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (1.005) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- وتفسر الباحثة بأن مديرات رياض الأطفال لديهم القدرة على تشجيع المعلمات والعاملين في رياض الأطفال على الابتكار والتجديد بدرجة مرتفعة جداً وهذا يرجع لأن مديرة رياض الأطفال من خلال مساعدة المعلمات على بذل جهود إضافية لتحقيق

أهداف الروضة، وتعزيز روح التعاون والعمل الفريقي الذي يساهم في تحقيق التقدم والتطوير من خلال تحقيق طرق وأساليب جديدة لتحقيق رؤية الروضة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في التعليم، كما تقدم مديرة الروضة أي مساعدة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجيدة للمعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الهديرس (2020) والتي أكدت على توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، أما دراسة جولى (Jolley, 2016) أظهرت إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين والإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين، أما كانت الإبداعية والرؤية والخبرة والتطور المهني لدى المعلمين الناتجة من سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين معهم أثر إيجابي كبير على الفاعلية الذاتية لدى المعلمين.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية لبعده (التشجيع والابتكار) كان مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة إلى أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2017) والتي أظهرت أن ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية لبعده (التشجيع والابتكار) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما تختلف أيضاً مع دراسة الغامدي (2012) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية لبعده (التشجيع والابتكار) من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

البعده الثالث: درجة ممارسة بعد الحافز الإلهامي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

جدول رقم (11) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعده الحافز الإلهامي من وجهة نظر المعلمات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تحث المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد.	4.44	0.890	مرتفعة جداً	الأول
2	تفوض المعلمات بقدر كافي من الأعمال.	4.33	0.890	مرتفعة جداً	الخامس
3	تنمي لدى المعلمات مهارات التخطيط الإستراتيجي.	4.35	0.942	مرتفعة جداً	الثالث
4	تمتلك رؤية واضحة عن الروضة تتفق مع رؤية المملكة 2030	4.35	0.902	مرتفعة جداً	الثالث مكرر
5	تعمل على تطوير أداء المعلمات باستمرار.	4.36	0.927	مرتفعة جداً	الثاني
6	تزيد من وعي المعلمات بالقضايا المعاصرة في رياض الأطفال.	4.34	0.935	مرتفعة جداً	الرابع
الإجمالي		4.36	0.914	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول رقم (11) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعده الحافز الإلهامي من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.36) بنسبة (87.2%) ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (1) (تحت المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد) حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.890) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- العبارة رقم (5) (تعمل على تطوير أداء المعلمات باستمرار) حصلت على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.927) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- العبارة رقم (3) (تنمي لدى المعلمات مهارات التخطيط الإستراتيجي) حصلت على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.942) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- العبارة رقم (4) (تمتلك رؤية واضحة عن الروضة تتفق مع رؤية المملكة 2030) حصلت على الترتيب الثالث مكرر، بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.902) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- العبارة رقم (6) (تزيد من وعي المعلمات بالقضايا المعاصرة في رياض الأطفال) حصلت على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.935) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- العبارة رقم (2) (تفوض المعلمات بقدر كافي من الأعمال) حصلت على الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.890) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.

وتفسر الباحثة بأن مديرات رياض الأطفال لديهم القدرة على التحفيز ومصدر إلهام للمعلمات والعاملين في رياض الأطفال بدرجة مرتفعة جداً وهذا يرجع لأن مديرة رياض الأطفال تحت المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد، وتعمل بشكل مستمر على تطوير أداء المعلمات، كما تنمي لدى المعلمات مهارات التخطيط الإستراتيجي وذلك لتحقيق رؤية الروضة والتي تتفق مع رؤية المملكة 2030 في التعليم، كما تزيد من وعي المعلمات بالقضايا المعاصرة في رياض الأطفال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الهديرس (2020) والتي أكدت على توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما أكدت دراسة الفليتية (2014) على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس فالعلاقة قوية موجبة وأن درجة الممارسة للقيادة التحويلية لبعده (الحافز الإلهامي) لدى مديري بدرجة عالية.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغزالي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية لبعده (الحافز الإلهامي) كان مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة إلى أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2017) والتي أظهرت أن ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية لبعده (الحافز الإلهامي) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما تختلف أيضاً مع دراسة الغامدي (2012) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية لبعده (الحافز الإلهامي) من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

البعد الرابع: درجة ممارسة بعد الاهتمام الفردي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات:

جدول رقم (12) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعده الاهتمام الفردي من وجهة نظر المعلمات:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تعزيز ثقة المعلمة بأنفسهن.	4.37	0.928	مرتفعة جداً	الأول
2	تشجع المعلمات على تبادل الخبرات والزيارات مع بعضهن.	4.30	0.957	مرتفعة جداً	الخامس
3	تهتم بالتنمية المهنية للمعلمات.	4.35	0.941	مرتفعة جداً	الثاني
4	تهتم بالتواصل الاجتماعي مع المعلمات.	4.31	0.908	مرتفعة جداً	الرابع
5	تؤمن بأهمية مشاركة المعلمات في عمليات التغيير.	4.32	0.959	مرتفعة جداً	الثالث
6	تحرص على توفير احتياجات المعلمات التي تحقق أهداف الروضة.	4.30	1.008	مرتفعة جداً	الخامس مكرر
الإجمالي		4.36	0.914	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول رقم (12) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لبعيد الاهتمام الفردي من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.32) بنسبة (86.4%) ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (1) (تعزيز ثقة المعلمة بأنفسهن) حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.928) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (3) (تهتم بالتنمية المهنية للمعلمات) حصلت على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.941) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (5) (تؤمن بأهمية مشاركة المعلمات في عمليات التغيير) حصلت على الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.959) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (4) (تهتم بالتواصل الاجتماعي مع المعلمات) حصلت على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.908) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (2) (تشجع المعلمات على تبادل الخبرات والزيارات مع بعضهن) حصلت على الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.957) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
 - العبارة رقم (6) (تحرص على توفير احتياجات المعلمات التي تحقق أهداف الروضة) حصلت على الترتيب الخامس مكرر، بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (1.008) وقد تحققت هذه العبارة بدرجة مرتفعة جداً.
- وتفسر الباحثة بأن مديرات رياض الأطفال لديهم القدرة على مراعاة الفروق الفردية والاهتمام بالمعلمات والعاملين في رياض الأطفال بدرجة مرتفعة جداً وهذا يرجع لأن مديرة رياض الأطفال تعزيز ثقة المعلمة بنفسها وتساعد على تحقيق أهدافها، كما أن المديرية تؤمن بأهمية مشاركة المعلمات في عمليات التغيير داخل الروضة لأن ذلك سوف يساعد على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في الروضة، كما تهتم بأهمية التواصل الاجتماعي مع المعلمات، وتحرص على توفير احتياجات المعلمات التي تحقق أهداف الروضة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشمري (2017) والتي أكدت على أن مديري المدارس يتمتعون بالبعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية وهو (الاعتبار الفردي) بدرجة كبيرة، حيث إن آراء عينة الدراسة أوضحت أن مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت حرصوا على تحقيق احتياجات المرؤوسين التي تتفق مع أهداف المدرسة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة العسكر (2014) والتي أكدت على أن هناك بعض ممارسات مديرة المدرسة للقيادة التحويلية مثل أن تراعى مديرة المدرسة الفروق الفردية بين الإداريات، وتعمل مديرة المدرسة بجو من الثقة والتعاون مع إدارياتها، بينما نجد أن دراسة الغزالي (2012) والتي مع نتائج الدراسة الحالية في أن مستوى توافر القيادة التحويلية لبعده (الاهتمام الفردي) كان مرتفعاً، كما بينت نتائج الدراسة إلى أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2017) والتي أظهرت أن ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية لبعده (الاهتمام الفردي) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما تختلف أيضاً مع دراسة الغامدي (2012) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية لبعده (الاهتمام الفردي) من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية)؟

1. المؤهل الدراسي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) وذلك كما يلي:

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي):

الأبعاد	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بكالوريوس	205	26.24	4.959	0.521	0.635
	دراسات عليا	42	25.81	4.396		
التشجيع والابتكار	بكالوريوس	205	26.13	4.775	0.521	0.995
	دراسات عليا	42	25.71	4.495		
الحافز الإلهامي	بكالوريوس	205	26.25	4.815	0.528	0.450
	دراسات عليا	42	25.81	5.357		

الأبعاد	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاهتمام الفردي	بكالوريوس	205	25.97	5.251	0.158	0.781
	دراسات عليا	42	25.83	4.579		
القيادة التحويلية ككل	بكالوريوس	205	104.59	18.793	0.452	0.824
	دراسات عليا	42	103.17	17.681		

وجود دلالة عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول رقم (13) التالي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات الحاصلات على درجة البكالوريوس أو الدراسات العليا في مستوى ممارسة للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك إلى وعي المديرات على أهمية ممارسة القيادة التحويلية مع المعلمات وأن درجة المؤهل لا تؤثر في درجة ممارسة القيادة الموزعة داخل مدرسة رياض الأطفال، وقد يكون لدى المديرات طموح لإثبات أنفسهن في إدراك متطلبات القيادة التحويلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشمري (2017) ودراسة الرقب (2017) دراسة الغزالي (2012) ودراسة الهديرس (2020) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العسكر (2014) ودراسة الغامدي (2012) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

2. عدد سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة) وذلك كما يلي:

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة):

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	أقل من 10 سنوات	143	26.18	4.407	0.060	0.014
	10 سنوات فأكثر	104	26.14	5.450		
التشجيع والابتكار	أقل من 10 سنوات	143	25.92	4.387	0.564	0.175
	10 سنوات فأكثر	104	26.26	5.163		

0.532	0.706	4.750	25.99	143	أقل من 10 سنوات	الحافز الإلهامي
		5.118	26.43	104	10 سنوات فأكثر	
0.008	0.414	4.390	26.06	143	أقل من 10 سنوات	الاهتمام الفردي
		6.030	25.79	104	10 سنوات فأكثر	
0.041	0.199	16.582	104.15	143	أقل من 10 سنوات	القيادة التحويلية ككل
		21.105	104.63	104	10 سنوات فأكثر	

وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (14):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات لعدد سنوات الخبرة في ممارسة القيادة التحويلية، وهذا قد يرجع إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر في درجة ممارسة القيادة وذلك بسبب تساوي فرص التدريب والتطوير للفئتين سواء من لديهم خبرة (أقل من 10 سنوات) أو (أكثر من 10 سنوات) الأمر الذي يجعل متغير سنوات الخبرة متغير غير مؤثر في الدراسة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العسكر (2014) ودراسة الفليتيية (2014) ودراسة الغزالي (2012) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما ما تختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الهديرس (2020) ودراسة الشمري (2017) ودراسة الغامدي (2012) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3. عدد الدورات التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية) وذلك كما يلي:

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبية):

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	أقل من 5 دورات	91	25.81	4.887	0.871	0.883
	5 دورات فأكثر	156	26.37	4.852		
التشجيع والابتكار	أقل من 5 دورات	91	25.47	4.945	1.499	0.050
	5 دورات فأكثر	156	26.40	4.569		

0.831	0.721	4.563	25.88	91	أقل من 5 دورات	الحافز الإلهامي
		5.097	26.35	156	5 دورات فأكثر	
0.449	1.033	5.091	25.51	91	أقل من 5 دورات	الاهتمام الفردي
		5.159	26.21	156	5 دورات فأكثر	
0.331	1.084	18.393	102.67	91	أقل من 5 دورات	القيادة التحويلية ككل
		18.680	105.33	156	5 دورات فأكثر	

وجود دلالة عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول رقم (15):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات لعدد الدورات التدريبية في ممارسة القيادة التحويلية، وهذا قد يرجع إلى أن الدورات التدريبية التي حصل عليها المديرات لا تؤثر في درجة ممارسة القيادة وذلك بسبب تساوي فرص التدريب والتطوير للفتنتين سواء من حصلوا (أقل من 5 دورات) أو (أكثر من 5 دورات) الأمر الذي يجعل متغير سنوات الدورات التدريبية متغير غير مؤثر في الدراسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العسكر (2014) ودراسة الغزالي (2012) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

1.5. مستخلص الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، جاءت بدرجة (مرتفعة جداً) حيث كان المتوسط الحسابي (4.34) وانحراف معياري (0.918) من حيث الأبعاد التالية: **البعد الأول:** أوضحت نتائج الدراسة درجة ممارسة بعد التأثير المثالي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وجاء بدرجة (مرتفعة جداً) بمتوسط الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.908)، ويمكن ترتيب هذه المهام تنازلياً، وذلك على النحو التالي:

- تتمتع بالاحترام من قبل العاملات بالروضة.
- تشجع المعلمات على تطوير قدراتهن عن طريق التدريب والتعليم.
- تتمتع بشخصية جاذبة تؤثر في معلمات الروضة.
- تعتبر نموذجاً وقوة يحتذى بها.
- تدعم نقاط القوة لدى المعلمات.

البعد الثاني: أوضحت نتائج الدراسة درجة ممارسة بعد التشجيع والابتكار لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وجاء بدرجة (مرتفعة جداً) بمتوسط الحسابي (4.34) وانحراف معياري (0.900)، ويمكن ترتيب هذه المهام تنازلياً، وذلك على النحو التالي:

- تحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمات بالروضة.

- تشجع المعلمات على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الروضة.
- تعزز روح الفريق في العمل بين المعلمات.
- تقترح طرق جديدة في تحقيق مهام الروضة.
- تقدم المديرية يد العون والمساعدة للمعلمات لتطبيق أفكارهم الابداعية.
- تتعامل مع المشكلات من زوايا مختلفة وتشجع المعلمات على ذلك.
- تشجع المعلمات على تجريب أساليب جديدة في العمل.

البعد الثالث: أوضحت نتائج الدراسة درجة ممارسة بعد الحافز الإلهامي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وجاء بدرجة (مرتفعة جداً) بمتوسط الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.914)، ويمكن ترتيب هذه المهام تنازلياً، وذلك على النحو التالي:

- تحث المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد.
- تعمل على تطوير أداء المعلمات باستمرار.
- تنمي لدى المعلمات مهارات التخطيط الإستراتيجي.
- تمتلك رؤية واضحة عن الروضة تتفق مع رؤية المملكة 2030.
- تزيد من وعي المعلمات بالقضايا المعاصرة في رياض الأطفال.
- تفوض المعلمات بقدر كافي من الأعمال.

البعد الرابع: أوضحت نتائج الدراسة درجة ممارسة بعد الاهتمام الفردي لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، وجاء بدرجة (مرتفعة جداً) بمتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.950)، ويمكن ترتيب هذه المهام تنازلياً، وذلك على النحو التالي:

- تعزيز ثقة المعلمة بأنفسهن.
- تهتم بالتنمية المهنية للمعلمات.
- تؤمن بأهمية مشاركة المعلمات في عمليات التغيير.
- تهتم بالتواصل الاجتماعي مع المعلمات.
- تشجع المعلمات على تبادل الخبرات والزيارات مع بعضهن.
- تحرص على توفير احتياجات المعلمات التي تحقق أهداف الروضة.

2.5. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن التوصيات تتمثل فيما يلي:

1. ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة من مديري مدارس رياض الأطفال لتصبح أكثر انسجاماً مع رؤية المملكة 2030 وتوفير مناخ إبداعي يدعم القيادة التحويلية في المدارس الثانوية.
2. ضرورة تصميم برامج لتنمية القادة بحيث يتضمن منهاجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات القيادية التحويلية والمسؤولية المجتمعية.

3. ضرورة توفير متطلبات القيادة التحويلية ليتمكن مديرات رياض الأطفال من ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة.
4. العمل على تطبيق القيادة التحويلية في المدارس لأنها توسع قادة المشاركة الإدارية.
5. ضرورة الدعم المستمر بالمستوى العالي لمديري المدارس معرفتهم في ممارستهم لنمط القيادة التحويلية والتخطيط الإستراتيجي المدرسي وإدراكهم لأهميته وتبنيهم له.

3.5. مقترحات الدراسة:

- بناءً على مشكلة البحث والنتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن المقترحات تتمثل فيما يلي:
1. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على معوقات ممارسة القيادة التحويلية في رياض الأطفال.
 2. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في مراحل دراسية أخرى مثل المرحلة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.
 3. إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس.

6. المراجع:

1.6. المراجع العربية:

- الجرادي، أحمد والأشول، محمد والأقرع، سعد. (2020). أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة الببيضاء-اليمن. مجلة جامعة الببيضاء، (1)2. 82: 99.
- الريس، عبد الله. (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- الطويل، هاني. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- الشمري، أحمد. (2017). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. (1)176. 747- 713.
- الرفاعي، زهراء. (2013). علاقة نمطية للقيادتين والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط.
- قطيط، غسان وآخرون. (2016). تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية. دار الثقافة، عمان، الأردن.
- المدهون محمد وإسليم، نبيل. (2016). دور برامج إعداد القادة التدريسية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 144- 124.
- جيعان، منى. (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، بيرزيت، فلسطين.
- القبيسي، علي وعطية، عليم. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية. مجلة التربية، جامعة الأزهر. (1,2)، 18، 463- 414.
- الفليتية، بدرية. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

- القحطاني، سالم والعمرى، أحمد وأل مذهب، مجدي والعمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. (ط5). العبيكان للنشر، الرياض.
- الكرمين، هاني وآخرون. (2009). مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة السلوك القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية: (3)، 1- 35.
- الغزالي، حافظ. (2012). أثر القيادة التحولية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- السعدي، سحر (2020). التفكير الإبداعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مدراء المدارس في لواء قصبة إربد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(4)، 90: 103.
- الزهراني، عبد العزيز. (2016) المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الباحة.
- الغامدي، جمعان. (2012): ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخواة: رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- غزاونة، علي. (2017). دور القيادة التحولية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب. رسالة ماجستير. معهد التنمية الريفية المستدامة. جامعة القدس.
- حول، عمر وباجبير، عبد القادر والحمدي، عبد الرحيم. (2020). درجة ممارسة مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظرهم. مجلة المهرة للعلوم الإنسانية. 9. 299- 347.
- الهديرس، مازن. (2020). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. المجلة العربية للنشر العلمي. الأردن. (10). 288- 319.
- العطيات، محمد (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- لهوب، نريمان. (2011). مهارات القيادة التربوية الحديثة. (ط1). دار الخليج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- العسكر، شيوخة. (2014). القيادة التحولية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: مجلة العلوم التربوية، 1(1). 75- 111.
- الرقب، توفيق زايد محمد (2017): درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود: المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 6(10). 117- 140.
- الفيقي، نورة. (2018). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحولية وفق رؤية 2030. مجلة مستقبل التربية العربية. 25(113). 89- 124.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.

- Salim, A., & Rajput, N. A. R. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership, Prosocial Behavioral Intentions, and Organizational Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 487–493.
- Harahshah, E. K. (2020). The degree of practicing the leadership skills by school principle at Qasbat Almafraaq directorate of education from the teachers' perspective.
- Grosso, F. (2013). Motivating faculty through transformational leadership: Study of the relationship between presidential leadership behavior and faculty behavior.
- Sompongdam, Pakkanat. (2016). A mixed method study on the of principal's transformational influence leadership on teacher efficiency. Doctor of education. St. Johan's University. USA.
- Jolleys Hunter Odus. (2016). Transformative Leaders: A Mixed of Role the of Study Methods Transformational Leadership and its Impact on Teacher Efficacy. Doctor of Education. Gardner-Webb University. USA.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحثة/ عائشة صامل صالح السواط، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.66.4