نوقشت رسالة الطالب وسيم حسن القصير

بعنوان:

أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

وأجيزت يوم الأثنين الواقع في ٢٠٢٠/١/٦ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. عيسى علي	عضواً مشرفاً	
أ.د. فاضل حنا	عضواً	
أ.د. منال مرسي	عضواً	
د. لينا شالاتي	عضواً	
د. محمد تركو	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية– قسم التربية المقارنة

أنا المدقِّق اللّغويّ الدكتورة رندة العمري أصرّح بأنَّ رسالة الدكتوراة المُعدَّة من قبل الطّالب وسيم القصير

بعنوان:

أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

قد دُقِّقَت من قِبَلي

المدقِّق اللّغويّ

د.رندة العمري



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالب
وسيم حسن القصير

إشراف الدكتور
عيسى علي
الأستاذ في قسم التربية المقارنة

دمشق: 2019–2020 م / 1440–1441 هـ

فهرس المحتويات

م	فهرس المحتويات	الصفحة
	الباب الأول: الجانب النظري	**117-1**
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	**14-1**
▪	تمهيد.	**2**
1	مشكلة الدراسة.	**3**
2	أهمية الدراسة.	**6**
3	أهداف الدراسة.	**6**
4	أسئلة الدراسة.	**7**
5	متغيرات الدراسة.	**8**
6	فرضيات الدراسة.	**8**
7	منهج الدراسة.	**9**
8	أدوات الدراسة.	**9**
9	المجتمع الأصلي للدراسة وعينته.	**10**
10	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.	**10**
11	خطوات الدراسة.	**13**
-	تعقيب.	**14**
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	**46-15**
▪	تمهيد.	**16**
1	الدراسات العربية.	**16**
2	الدراسات الأجنبية.	**34**
3	تعقيب على الدراسات السابقة.	**42**
-	تعقيب.	**46**
	الفصل الثالث : إدارة مؤسسات رياض الأطفال	**67-47**
▪	تمهيد.	**48**
1	نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.	**48**

2	أهداف رياض الأطفال.	50
3	مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال.	52
4	التنظيم الإداري لرياض الأطفال.	54
5	مفهوم التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.	56
6	أهداف التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.	57
7	مهام التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.	58
8	مفهوم مدير رياض الأطفال.	59
9	مهام مدير الروضة.	60
10	الكفايات الإدارية والقيادية لمدير الروضة.	61
11	دور مدير الروضة في إدارة التطوير في عصر العولمة.	63
12	مشكلات الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال.	65
–	تعقيب.	67
	الفصل الرابع: القيادة التربوية	**93-68**
▪	تمهيد.	69
1	مفهوم القيادة التربوية.	69
2	طبيعة القيادة التربوية.	71
3	أهمية القيادة التربوية.	73
4	وظائف القيادة التربوية.	74
5	خصائص القيادة التربوية.	76
6	الفرق بين القيادة والإدارة.	78
7	متطلبات القيادة التربوية وعناصرها.	80
8	المهارات اللازمة للقائد التربوي.	82
9	سمات القائد التربوي.	83
10	أنماط القيادة التربوية.	88
11	معوقات القيادة التربوية.	91
–	تعقيب.	93

	الفصل الخامس: القيادة التحويلية	**117-94**
▪	تمهيد.	**95**
1	نشأة القيادة التحويلية.	**95**
2	مفهوم القيادة التحويلية.	**96**
3	أهداف القيادة التحويلية.	**98**
4	أهمية القيادة التحويلية.	**99**
5	أبعاد القيادة التحويلية.	**101**
6	متطلبات القيادة التحويلية	**106**
7	مبادئ القيادة التحويلية.	**107**
8	مفهوم القائد التحويلي وخصائصه.	**109**
9	وظائف القائد التحويلي.	**112**
10	تقويم القيادة التحويلية.	**115**
-	تعقيب.	**116**
	الباب الثاني: الجانب الميداني	**265-118**
	الفصل الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	**152-118**
▪	تمهيد.	**119**
1	منهج الدراسة.	**119**
2	حدود الدراسة.	**119**
3	مجتمع الدراسة وعينتها.	**120**
4	خطوات بناء أدوات الدراسة.	**125**
5	تطبيق أدوات الدراسة.	**151**
6	القوانين الإحصائية.	**152**
	الفصل الثاني : عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها	**251-153**
▪	تمهيد.	**154**
1	النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة ومناقشتها.	**154**
1-1	النتائج المتصلة بالسؤال الأول.	**154**
2-1	النتائج المتصلة بالسُّؤال الثاني.	**172**

3-1	النتائج المتصلة بالسُّؤال الثالث.	188
4-1	النتائج المتصلة بالسُّؤال الرابع	197
2	النتائج المتصلة بفرضيات الدراسة ومناقشتها.	200
1-2	**النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الأولى ومناقشتها.**	200
1-1-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.	200
2-1-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.	204
3-1-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.	205
4-1-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.	210
5-1-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.	211
2-2	**النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها.**	218
1-2-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.	218
2-2-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.	223
3-2-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.	224
4-2-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.	230
5-2-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.	231
3-2	**النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الثالثة ومناقشتها.**	236
1-3-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.	236
2-3-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.	241
3-3-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.	242
4-3-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.	246
5-3-2	النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.	247
	الفصل الثالث : الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية	265-252
▪	تمهيد	253
1	منطلقات الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	253
2	مرتكزات الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال	254

	في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	
3	جوانب الأنموذج المقترح.	**255**
1-3	أهداف الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	**255**
2-3	أبعاد الأنموذج المقترح وفق مدخل القيادة التحويلية.	**256**
3-3	مراحل تنفيذ الأنموذج المقترح وفق مدخل القيادة التحويلية.	**257**
4-3	ممارسات القائد التحويلي وفق الأنموذج المقترح.	**258**
5-3	الخطوات الواجب اتباعها من قبل القائد التحويلي لتحويل وضع الروضة إلى وضع أفضل.	**260**
6-3	المهارات المطلوب توافرها لدى القائد التحويلي وفق الأنموذج المقترح.	**260**
4	متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	**261**
5	صعوبات تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية والحلول المقترحة.	**262**
-	صعوبات الدراسة.	**264**
-	مقترحات الدراسة.	**265**
	ملخص الدراسة باللغة العربية.	**269-266**
	المصادر والمراجع.	**285-270**
1	المراجع العربية.	**271**
2	القرارات الوزارية.	**278**
3	المراجع الأجنبية.	**279**
	الملاحق.	**326-286**
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.	**ا**

❋ ❋ ❋

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	الفرق بين الإداري والقائد.	79
2	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.	105
3	مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي.	111
4	المجتمع الأصلي للدراسة.	120
5	أعداد عينة المديرين ومعلمات رياض الأطفال ونسب توزّعها في المجتمع الأصلي للدراسة.	121
6	أعداد مديري ومعلمات رياض الأطفال ونسب توزّعها بحسب العينة الأساسية في المحافظات الأربع.	121
7	أعداد مديري ومعلمات رياض الأطفال ونسب توزعها من العينة الأساسية.	122
8	نسبة العينة النهائية من العينة الأساسية لكل محافظة من المحافظات الأربع.	123
9	أعداد مديري ومعلمات رياض الأطفال ونسب توزعها بحسب العينة النهائية في المحافظات الأربع.	123
10	توزع أفراد العينة بحسب متغير نوع الروضة.	124
11	توزع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.	124
12	توزع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة.	124
13	توزع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل التربوي.	125
14	بعض تعديلات السادة المحكمين لاستبانة المديرين.	127
15	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد (التأثير المثالي).	128
16	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز الإلهامي).	128
17	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء	129

	مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز العقلي).	
18	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(الاعتبارية الفردية).	129
19	نتائج ارتباط أبعاد محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية.	130
20	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات تنظيمية).	131
21	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات إدارية).	131
22	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات بشرية).	132
23	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات مالية).	132
24	نتائج ارتباط أبعاد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية.	132
25	نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات البشرية).	133
26	نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات الإدارية والمالية).	133
27	نتائج ارتباط أبعاد محور معوقات القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية.	134
28	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	135
29	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	135
30	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	135

31	معامل الثبات بالإعادة لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	136
32	معامل الثبات بالإعادة لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	136
33	معامل الثبات بالإعادة لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	137
34	تعديلات بعض السادة المحكمين لاستبانة المعلمات.	139
35	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد (التأثير المثالي).	140
36	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز الإلهامي).	140
37	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز العقلي).	141
38	نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(الاعتبارية الفردية).	141
39	نتائج ارتباط أبعاد محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية.	142
40	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات تنظيمية).	143
41	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات إدارية).	143
42	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات بشرية).	144
43	نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات مالية).	144
44	نتائج ارتباط أبعاد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	145

	مع الدرجة الكلية.	
45	نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات البشرية).	145
46	نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات الإدارية والمالية).	146
47	نتائج ارتباط أبعاد محور معوقات القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية.	146
48	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	147
49	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	147
50	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	148
51	معامل الثبات بالإعادة لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.	148
52	معامل الثبات بالإعادة لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	149
53	معامل الثبات بالإعادة لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.	149
54	توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة المديرين.	150
55	توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة المعلمات.	150
56	معيار تصحيح إجابات عينة الدراسة على بنود الاستبانة.	152
57	درجات التطبيق الواردة في استبانة المديرين والمعلمات.	154
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لأبعاد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفق إجابات المديرين.	155
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التأثير	156

	المثالي".	
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز الإلهامي".	157
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز العقلي ".	158
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "الاعتبارية الفردية".	159
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لأبعاد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفق إجابات المعلمات.	161
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "التأثير المثالي".	162
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز الإلهامي ".	163
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز العقلي ".	164
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " الاعتبارية الفردية ".	165
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.	173
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور " المتطلبات التنظيمية ".	174
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية ".	175
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية ".	176
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة "لكل فقرة من فقرات محور "	177

	المتطلبات المالية ".	
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.	178
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور " المتطلبات التنظيمية ".	179
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية ".	180
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية ".	181
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة "لكل فقرة من فقرات محور " المتطلبات المالية ".	182
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.	189
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "معوقات بشرية " من وجهة نظر المديرين.	190
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "معوقات إدارية ومالية" من وجهة نظر المديرين.	191
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.	192
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "معوقات بشرية " من وجهة نظر المعلمات.	193
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "معوقات إدارية ومالية" من وجهة نظر المعلمات.	194
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي	200
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال عامة وفق متغير المؤهل العلمي.	201

86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في أرائهم في تحديد واقع إدارة رياض الأطفال.	201
87	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي.	202
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي.	205
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	206
90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	206
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة لأفراد العينة في أرائهم لتحديد واقع إدارة رياض الأطفال.	207
92	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	208
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة.	211
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.	212
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال عموماً وفق متغير المحافظة.	213
96	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.	214
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي.	218
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال عامةً وفق متغير المؤهل العلمي.	219

99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في أرائهم في تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال.	219
100	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي.	220
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي.	223
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	224
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	225
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة لأفراد العينة في أرائهم حول تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال.	226
105	للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	227
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة.	230
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.	231
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال عموماً وفقاً متغير المحافظة.	232
109	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.	233
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي.	237

111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال عموماً وفق متغير المؤهل العلمي.	237
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في آرائهم المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال.	238
113	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي.	239
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي.	241
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	242
116	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة	243
117	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة في تحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال.	244
118	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.	244
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة.	246
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.	247
121	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال بشكل عام وفقاً متغير المحافظة.	248
122	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة.	249

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
1	الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية / مدراء/.	287
2	الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية / مدراء/.	299
3	الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية / معلمات/.	306
4	الملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية / معلمات/.	318
5	الملحق رقم (5) قائمة بأسماء السادة المحكمين.	324
6	الملحق رقم (6) الموافقات الرسمية .	325

❊ ❊ ❊

مقدمة عامة للدراسة

لقد تطورت مفاهيم الإدارة فضمّت مجموعة كبيرة من المفاهيم العلمية ولاسيما الإدارة التربوية، واتسعت محاورها لتشمل المكونات البيئية جميعها، ولأن نجاح الإدارة التربوية يعتمد على قياداتها، وعلى القائد التربوي أن يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وصنع القرار السليم، وتنظيم جهود جماعته وتنسيقها. وإذا كانت الإدارة معرفة الحاجات التي ينبغي أن تُؤدّى لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون ذلك .

وتعد القيادة التربوية المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغير ذلك لا يمكن تحقيق أي إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة. ومن هذا المنطلق نالت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة، فالمديرون الأقوياء عادةً يكونون قادة أقوياء، والنجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات التي يمتلكها القائد، وعلى وعيه السلوك القيادي وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية والحوافز ووضع الأهداف واستثمار الوقت.

ويمكن القول: إن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر في أتباعه، ويتأثر بهم، ويؤدي ذلك إلى تعديل في سلوك الطرفين.

وطبقاً لهذا يؤكد الباحث في دراسته الحالية أنّ كل تطوير في التعليم قوامه التطوير في الأداء، لذلك فان التطورات في ميادين علم الإدارة، أدت إلى انبثاق نظريات ومداخل جديدة في محور القيادة الإدارية. وكان لتطبيق مفاهيمها في محور الإدارة التعليمية، الأثر الفعال في أداء مؤسسات رياض الأطفال ودورها اللائق بها في دفع المسيرة التعليمية نحو رفع كفاءة العملية التربوية.

وتعد القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الايجابي في مؤسسات رياض الأطفال، خاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع المعلمات على التغيير، ومنحهم فرص الابتكار، ودفعهم إلى اتباع رؤية مشتركة للروضة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد، وتطوير المرؤوسين وتشجيعهم فكرياً وإبداعياً .

وليس ثمّة شك في الدور الذي يؤديه المدير في التأثير في أداء الروضة في مختلف جوانبها، وكثيراً ما تُعَدَ سلوك هذا المدير معياراً يقاس به عمل المجموعة البشرية التي تتكون منها الروضة، كما يؤدي السلوك القيادي للمدير إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتحسين جودة الأداء الإداري في الروضة.

وإدراكاً من الباحث لكل ذلك، ولمواكبة ما تسعى إليه وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من النهوض بالعملية التعليمية وفي مقدمتها إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وفي إطار هذا الاهتمام تأتي هذه الدراسة الخاصة لبناء أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض

الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، بهدف مساعدة مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال على رسم خطواتهم العملية وتنفيذها في الإدارة بأنسب الطرائق والأساليب، ليسهم في رفع مستوى أدائهم في إطار التكيّف مع مستجدات العصر من عولمة وتكنولوجيا وحداثة.

وتناولت الدراسة موضوع: "بناء أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية".

وقد تكونت الدراسة من بابين: الجانب النظري، والجانب الميداني، إذ تألف الجانب النظري من الفصول الخمسة التالية:

- الفصل الأول (الإطار المنهجي للدراسة): وتضمن، مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، ومنهجها، ومتغيراتها، وأدواتها، والمجتمع الأصلي للدراسة وعينته، ومصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية، وخطوات الدراسة.
- الفصل الثاني (الدراسات السابقة): وقد تناول الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) وما أفاده الباحث من الدراسات السابقة، وأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث (إدارة مؤسسات رياض الأطفال): وقد تناول نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، وأهدافها، ومفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال، والتنظيم الإداري لها، ومفهوم التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال، وأهدافه، ومهامه، ومفهوم مديرة الروضة ومهامها، وكفاياتها الإدارية والقيادية، ودورها في إدارة التطوير في عصر العولمة، والمشكلات التي تواجه الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال.
- الفصل الرابع (القيادة التربوية): وقد تناول مفهوم القيادة التربوية، وطبيعتها، ووظائفها، وخصائصها، والفرق بين القيادة والإدارة، ومتطلبات القيادة التربوية، وعناصرها، والمهارات اللازمة للقائد التربوي، وسماته، وأنماط القيادة التربوية، والمعوقات التي تواجهها.
- الفصل الخامس(القيادة التحويلية): وقد تناول نشأة القيادة التحويلية ومفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها ومتطلباتها ومبادئها وممارساتها، ومفهوم القائد التحويلي وخصائصه، ووظائفه وتقويم القيادة التحويلية في ضوء نقاط قوتها وضعفها.

وتألف الباب الثاني (الجانب الميداني) من الفصلين التاليين:

الفصل الأول (إجراءات الدراسة الميدانية): وتضمّن، منهج الدراسة، وحدودها، ومجتمعها، وعينتها وخطوات بناء أدوات الدراسة، وتطبيقها، والقوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثاني (عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها): وتضمّن عرض النتائج المتصلة بأدوات الدراسة: استبانة عن بيان واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين، وتحديد متطلبات القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظرهم. واستبانة عن

بيان واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، وتحديد متطلبات القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظرهم، وبطاقة مقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال والتعليم الخاص التابعة لمديريات التربية عن سبل تطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتفسير هذه النتائج ومناقشتها، إضافةً إلى عرض ملخص لأهم النتائج.

أما الأنموذج المقترح– وهو موضوع الدراسة– فقد تناوله الفصل الأخير من الدراسة، وهو:
الفصل الثالث (أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية): الذي تم بناؤه استناداً إلى ما أظهرته الدراسة العملية من نتائج، وتضمن منطلقات الأنموذج، ومرتكزاته، وجوانبه، وأهدافه، وأبعاده، ومراحل تنفيذه، ومن ثُمّ عرض الخطوات الواجب اتباعها من قبل القائد التحويلي لتحويل وضع الروضة إلى وضع أفضل، وممارساته، كما تطرق إلى أبعاد الأنموذج المقترح، والمهارات المطلوب توافرها لدى القائد التحويلي وفق الأنموذج المقترح، ومتطلبات تطبيقه وصعوبتها في مؤسسات رياض الأطفال والحلول المقترحة.

❋ ❋ ❋

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث : إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

الفصل الرابع: القيادة التربوية.

الفصل الخامس: القيادة التحويلية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد.

1. مشكلة الدراسة.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أسئلة الدراسة.
5. متغيرات الدراسة.
6. فرضيات الدراسة.
7. منهج الدراسة.
8. أدوات الدراسة.
9. المجتمع الأصلي للدراسة وعينته.
10. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
11. خطوات الدراسة.

- تعقيب.

الإطار المنهجي للدراسة

- **تمهيد:**

إن كلّ مؤسسة تطمح للنجاح والتفوق على مثيلاتها، لإيجاد إدارة فعالة قادرة على التأثير في العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وتميّز، وتتطلب عملية التأثير قيادة قادرة على مواجهة التغيّرات المتلاحقة والمستجدات المحيطة بالمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، فالقيادة الإدارية القوية تحدد نجاح كلّ مؤسسة تعليمية وأهميتها، ودورها نابع من قيامها بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل أداة محركة لتحقيق أهدافها.

وتعد القيادة في مؤسسات رياض الأطفال المحرك الرئيس لعملها، وتحقيق أهدافها وتمثيل إستراتيجيات النظم التربوية مستخدمةً في ذلك الإمكانات والوسائل المتاحة من نظريات ومبادئ وطرائق وأساليب علمية وتكنولوجية حديثة لتحقيق أهدافها في بناء الطفولة بناءً متكاملاً(كراز،2000 ،4).

وقد نالت القيادة الفعالة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر، لأنها تمثل أحد المرتكزات الرئيسة لكفاية الإدارة وإنتاجيتها، لذلك ظهرت نظريات واتجاهات جديدة لتفسير مفهوم القيادة، وبيّنت أن فعالية القائد تكمن في درجة وعيه لحاجات مؤسسته وتوظيف خبراته، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المستجدة (كنعان، 2002، 65).

ولقد أصبحت إدارة مؤسسات رياض الأطفال اليوم واحدة من أهم مجالات الإدارة التربوية، فهي تشكل منظومة فكرية ومنهجية متكاملة من العمليات المقصودة، تسعى إلى تحقيق الأهداف وتمثيل سياسات النظم التربوية.

ولاشك في أن استمرار الدول بالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال والتركيز عليها من أجل بناء أرضية قوية لهذه المرحلة يسهم في إكمال المرحلة الدراسية التي تليها، ويؤكد ذلك زيادة أعداد مؤسسات رياض الأطفال في الوقت الراهن عما كانت عليه سابقاً والاهتمام بإعداد كوادرها البشرية وتأهيلها.

وتتطلب إدارة رياض الأطفال وجود إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفةً تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف، الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة رياض الأطفال وأهدافها والأسس القانونية والتشريعية التي تستند إليها في تنظيم شؤونها وإدارتها.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية وهو النمط الذي يركز على العلاقة التشاركية في بناء الرؤى ووضع الأهداف مع المعلمات وتحقيقها، وله أثر كبير في نفوسهنّ يدفعهنّ ويحثهنّ على الالتزام المهني والعمل الجاد نحو تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال.

وقد نالت القيادة التحويلية شهرة واسعة بين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة، بسبب اختلافها الواضح عن القيادات الأخرى، ويكون القائد تحويلياً عندما يكوّن وعياً واضحاً ومحدداً عن رؤية المؤسسة، وعندما يحفز العاملين ويستثيرهم كي يتجاوزوا المصالح الذاتية من أجل مصلحة المؤسسة ويثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية المهنية لديهم، وتعريفهم بأهمية رسالة مؤسستهم وقيمها وأهدافها، الأمر الذي يرفع من مستوى الدافعية لديهم ويزيد من اتجاهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة التي ينتمون إليها (الزعبي،2013 ،225).

وهذا ما أكده كل من (الهواري ،2008) و (Jantzi,2002) بأن القيادة التحويلية تسعى إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً، وتحوّل اهتمامهم من المصالح الذاتية الآنية إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز والتقدم والتنمية الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة.

1- مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الفاعلة لمنظمة ما سواء أكانت تجارية أم صناعية أم تعليمية الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانات مادية ومعنوية تلبي احتياجات العاملين وتوفر الخدمات العامة لهم لتعزيز أواصر الألفة بينهم والانتماء لمؤسستهم(الدوسري،2013، 13).

ويرى (العياصرة والفاضل، 2008) أن القيادة الإدارية ترتبط بعملية التحفيز والتعاون بينها وبين المعلمات، كما تعني المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الإفادة من خبراتهم وتعريفهم بأساليب العمل المستمدة من الواقع العملي (العياصرة والفاضل، 2008 ،28).

ويتفق أغلب التربويون على أهمية السلوك القيادي الفعال لمدير الروضة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وتسيير العملية التعليمية التعلّمية، فهو المسؤول عن تنظيم جميع العاملين في الروضة وتوجيهم وتحفيزهم، وتهيئة الظروف جميعها لتساعدهم على نموهم مهنياً وشخصياً للقيام بأدوارهم على أفضل وجه (العمري، 2004، 123).

وفي ظل المفهوم الجديد للإدارة أصبح لمدير الروضة دور مهم في قيادة العملية الإدارية التربوية وشمولية دورها للنواحي الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية والإنسانية، إذ كانت تقتصر على الجوانب الإدارية الصرفة، ثم صارت عملية تربوية اجتماعية إنسانية متكاملة، تهدف إلى تنظيم نظام الروضة وتسهيل تطويره، لذا فإن نجاح أي تنظيم في الروضة يتوقف على الطريقة التي تدار بها، وإن النظام التربوي فيها مرهون بنوعية الإدارة وفاعليتها وقدرتها على توجيه النشاط التربوي بما يحقق الأهداف التربوية للروضة (علي،2013 ،161).

وأكد (سلمان،2013) ضرورة الاهتمام بالنظريات القيادية المعاصرة وتجسيد ذلك فعلياً ولا سيما نظرية القيادة التحويلية مدخلاً إدارياً لإحداث التطوير من أجل الرقي بتفكير مديري مؤسسات رياض الأطفال، حتى يُصبح تفكيرهم تفكيراً إدارياً تحويلياً يتفاعل مع معطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل، ويسمو بالعاملين في الميدان التربوي دون التقيد بنمط محدد من التفكير لا يساير المتغيرات التربوية والتعليمية، فالحاجة أصبحت ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد يستطيع التطور والتكيّف مع متغيرات العصر المختلفة (سلمان، 2013، 78).

وقد أكدت دراسات (السميرات والمقابلة،2014) (الرفاعي،2013) (الغالبي،2010) أن ممارسة القيادة التحويلية أصبحت أمراً ملحاً في المؤسسات التربوية من أجل إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها، ولاسيما مؤسسات رياض الأطفال.

وعلى الرغم من المحاولات المتعددة لتطوير التعليم وتحسين منتجاته في الجمهورية العربية السورية، ثمّة إجماع على حاجتنا الماسة لأساليب وطرائق جديدة من أجل إحداث التطوير المرجو،

لكن ومع مناداة وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بضرورة تطوير نظامنا التربوي بمؤسساته جميعها، نجد أن هذه الرؤية لم تُرقَ بعد إلى التنفيذ الفعلي الذي يقتضي الدراسة المتأنية التي تؤدي بدورها إلى إيجاد بنية تنظيمية جديدة على مستوى المسؤوليات والمهام والهياكل التنظيمية بدءاً من الوزارة وانتهاءً بمؤسسات رياض الأطفال على حدّ سواء. وهذا ما لاحظه الباحث من خلال عمله مشرفاً لمقرر تدريب ميداني(تعليم نظامي وتعليم مفتوح) في كلية التربية بجامعة البعث اختصاص رياض أطفال لمدة سبع سنوات، حيث يلجأ كثير من مديري رياض الأطفال إلى التطوير المستمر في مؤسساتهم منطلقين من أنّ نجاحها لا يتوقف على وضوح الرؤية لأهداف التعليم أو تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير الإمكانات المادية من مبان وتجهيزات وأدوات وموارد مالية، ولكنه يرتبط بتوفير قيادات واعية، وقادرة على التخطيط السليم دون أن يكونوا على دراية ومعرفة إنّ ما يقومون به جزءٌ من سمات القائد التحويلي، وقبالة ذلك مديرين يرون أنَّ دورهم يقتصر على إدارة مؤسسات رياض الأطفال ومراقبتها، وترتيب السجلات وحفظها، وتوزيع برنامج الحصص على المعلمات خشية الوقوع في خطأ ما.

كما أظهرت نتائج دراسة استطلاعية أجراها الباحث على عينة مؤلفة من (15) مديراً في رياض الأطفال الحكومية والخاصة في الفصل الدراسي الثاني من عام 2016-2017 عن طريق طرح السؤال التالي عليهم: ما دور مدير الروضة في ظل الواقع التربوي المعاصر من حيث الأعمال والمهام والمسؤوليات المنوطة به؟ وقد كانت (30%) من إجابات العينة الاستطلاعية تتمركز حول الدور التقليدي لمهام ومسؤوليات مدير الروضة من تنفيذ التعليمات وتحقيق أهداف الروضة، في حين كانت (70%) من الإجابات تتمركز حول تغيّر وظيفة مدير الروضة في الواقع التربوي المعاصر، فلم تعد قاصرة على مزاولة الاعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أصبح دوره أكثر ارتباطاً بإحداث التطوير في مؤسسات رياض الأطفال، واتخاذ القرارات التطويرية، إذ تُعد عملية صنع القرارات الجماعية التشاركية من سمات القيادة الناجحة، تلك القرارات التي تُصنَع جماعياً من خلال مشاركة المعلمات وأعضاء المجتمع المحلي.

وتعد القيادة التحويلية إحدى السبل المهمة في تحسين ممارسات المديرين ومنحهم مزيداً من الصلاحيات وتحقيق مستويات عالية في حفز العاملين في الروضة وتطوير أدائهم.

وهكذا نجد أن حداثة موضوع القيادة التحويلية من جهة وارتباطه بتطوير أداء مديري مؤسسات رياض الأطفال من جهة أخرى دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة.

وبناءً على ما تقدّم فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

ما الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

2-1- طبيعة موضوع الدراسة، إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.

2-2- إنّ القيادة التحويلية تعد مدخلاً حديثاً من مداخل تطوير الإدارة وتحسينه في المؤسسات التربوية، وهو ما يعطي هذه الدراسة أهمية علمية في تناولها المداخل الحديثة وتطبيقاتها التربوية لتطوير الواقع واستشراف المستقبل من خلال البحث العلمي الفاعل.

2-3- إمكانية إفادة مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال من الدراسة ونتائجها في استخدام النمط القيادي التحويلي والتخفيف من ضغوط العمل لديهم.

2-4- الإسهام في تحقيق متطلبات الإصلاح التربوي والتعليمي في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

2-5- أهمية ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسة من أنموذج مقترح يمكن الإفادة منه في تطوير أداء مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال موافاةً مع التطور في الأساليب الإدارية الحديثة.

2-6- قد تسهم هذه الدراسة في إقناع الجهات العليا بضرورة إعداد برامج تدريبية للقادة الإداريين في مؤسسات رياض الأطفال.

2-7- قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في الإدارة برياض الأطفال، وتفتح المجال أمامهم لإجراء دراسات أخرى في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

3-أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

3-1- تعرّف واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات في الجمهورية العربية السورية.

3-2- تعرّف متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات في الجمهورية العربية السورية.

3-3- تعرّف معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات في الجمهورية العربية السورية.

3-4- الكشف عن سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية.

3-5- تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية.

4-أسئلة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة تتحدد أسئلة الدراسة بما يلي:

4-1- ما واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات ؟

4-2- ما متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات ؟

4-3- ما معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات ؟

4-4- ما سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية؟

4-5- ما الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

5-متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات الأتية:

7-1- متغيرات مستقلة:

7-1-1-المؤهل العلمي: (ثانوية أو معهد متوسط- إجازة جامعية- دراسات عليا).

7-1-2-المؤهل التربوي: (حاصل على دبلوم تأهيل تربوي- غير حاصل على دبلوم تأهيل تربوي).

7-1-3- سنوات الخدمة: (5 سنوات وما دون، أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

7-1-4- تبعية الروضة: (حكومية- خاصة).

7-1-5- المحافظة: (دمشق، حلب، حمص، اللاذقية).

7-2- متغيرات تابعة:

7-2-1- درجات المديرين في بيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم في الجمهورية العربية السورية.

7-2-2- درجات المعلمات في بيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهنّ في الجمهورية العربية السورية.

6- فرضيات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة تتحدد فرضيات الدراسة بما يلي :

5-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، نوع الروضة، المحافظة).

5-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، نوع الروضة، المحافظة).

5-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، نوع الروضة، المحافظة).

7- منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والذي يهتم بوصف واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية عنه ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها.

كما يحلل ويفسر أملاً في مساعدة الباحث في تطوير الواقع الذي يدرسه عن طريق هذه الاستنتاجات ثم وضع أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية فُسّرت بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة(عبيدات وآخرون، 1999، 46).

8-أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة بنى الباحثُ الأدوات الآتية :

8-1- استبانة هدفها بيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين في الجمهورية العربية السورية.

8-2- استبانة هدفها بيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في الجمهورية العربية السورية.

8-3- بطاقة مقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية عن سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.

9- المجتمع الأصلي للدراسة وعينته:

يبلغ عدد رياض الأطفال الحكومية والخاصة للعام الدراسي 2017-2018 (1435) روضة حكومية وخاصة موزعة على المحافظات كافة، وفيها (1435) مدير، و (7179) معلمة.

اختبر الباحث عينة عشوائية مؤلفة من أربع محافظات لتطبيق الاستبانة بنسبة (43.1%) من مجموع المحافظات، محاولاً الإحاطة بمعظم المناطق الإقليمية السورية، باستثناء المنطقة الشرقية بسبب الظروف الراهنة وصعوبة التواصل مع رياض الأطفال في تلك المنطقة، وكانت المحافظات المختارة هي:

المنطقة الجنوبية: محافظة دمشق.

المنطقة الوسطى: محافظة حمص.

المنطقة الشمالية: محافظة حلب.

المنطقة الساحلية: محافظة اللاذقية.

وبلغ حجم العينة الأساسية للدراسة (3873) روضة بنسبة (43.1%) من عدد رياض الأطفال في المحافظات كافة، وفيها (580) مدير بنسبة (40.4%) من مجموع المديرين، و(3293) معلمة بنسبة (45.8%) من مجموع المعلمات.

10- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

10-1- أنموذج مقترح : Proposal Model

هو بنية افتراضية مؤلفة من منطلقات وإجراءات ومحاذير متوقعة للتغلب عليها، فالنموذج ليس وصفة جاهزة تُطبق آلياً بل تصوّر قابل للتطبيق بدرجات متفاوتة تبعاً لتفاوت البيئات التعليمية (عطاري وآخرون، 2005، 20).

وهو عملية تجريد للحقيقة، وأقل تعقيداً من الظاهرة الحقيقية، أو بعبارة أخرى هو فكرة تجريدية تحتوي العناصر الموجودة في الواقع، من خلال التنظيم وتبسيط هذه العناصر وتوضيح العلاقات المتداخلة بينها، يمكّن الفرد من تصوير الحقيقة أو تمثيلها، ويضيف إنّ الأنموذج وصف لظاهرة إدارية في المنظمات التعليمية بدلالة متغيرات معينة وعلاقتها حيث تمكّننا هذه

المتغيرات من دراسة سلوك الظاهرة تحت ظروف متعددة وضبطها قدر الإمكان، وكذلك التنبؤ بمستقبل الظاهرة (حمرون،2007 ،12).

ويعرّف الباحث الأنموذج المقترح إجرائياً:

هو مقترح عملي لتفعيل مخطط منظم ودقيق لتطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في الجمهورية العربية السورية من خلال إكساب المديرين أبعاد القيادية التحويلية " التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية.

10-2- التطوير الإداري : Administrative Development

هو تلك المجهودات المصممة خصوصاً لتحقيق تغيّرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات تطويرية شاملة أو مجموعة الإجراءات الموجهة التي تهدف إلى تحسين واحد أو أكثر من مدخلات النظام الإداري مثل الهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات (سليمان،1997، 15).

وهو مجموعة التغيّرات التي تحدث في نظام إداري معيّن لزيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه (الخطيب، 2006، 96).

ويعرّفه الباحث إجرائياً:

هو إدخال كل جديد من أفكار أو اتجاهات أو برامج أو طرائق جديدة من أجل الارتقاء بأداء مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية من حيث إدارة الروضة، وما يتعلّق بالعاملين فيها جميعاً، وإحداث تحسن ملموس في كفاءة الخدمات الإدارية التي تقدمها.

10-3- القيادة: Leadership

هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة (الفار،2012، 69).

وهي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة (عبود، 1990، 55).

ويعرّفها الباحث إجرائياً:

هي العلاقة بين مدير الروضة والمعلمات وتنسيق الجهود بينهما، ما يجعل المعلمات تقبلُ توجيهات المدير، وتقوم بالالتفاف حوله نتيجةً لمقدرته على تحريكهنّ نحو الإنجاز ولإعجابهنّ

بشخصيته، لكفالة تحقيق أهداف الروضة التي يُعد تحقيقها نجاحاً شخصياً لهنّ وتحقيقاً لأهدافهنّ.

10-4- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

هي أسلوب قيادي قائم على أساس أخلاقي يحقق أعلى مستوى من النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعمّق مستوى إدراكهم ويوسع اهتماماتهم، ويحوّل نظرتهم التقليدية للأمور بشكل يعمل على خلق الحماسة وإثارتها في نفوسهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لتحقيق النمو والإنجاز والإبداع (Bass,1990,88).

وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة في المستقبل والأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمؤسسة. ويسعى القائد التحويلي في ظل هذه القيادة إلى مواكبة التنمية الإدارية باستمرار على أن يتبنى أساليب مرنة تمكّن المؤسسة من التكيّف مع التغيُّرات والتطورات (Bush,2005,75).

وهي ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل لينسجم وأهداف المنظمة (السوداني، 2014، 77).

ويعرّفها الباحث إجرائياً:

هي قدرة القائد "مدير الروضة" على تعزيز ثقة العاملين به "معلمات الروضة" والعمل على تطوير مهاراتهنّ وتنميتها بهدف النهوض بمؤسسات رياض الأطفال وتحقيق أهدافها للوصول إلى أعلى مستويات النجاح في بيئة عمل صحية مبنية على الحوار والتفاهم متميزة بالحركة والتطور المستمرين من خلال ما يملكه من مهارات قيادية " كالتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية وغيرها.

10-5- الإدارة : Administration

هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل كلفة وأعلى جودة (عبود، 1990، 35).

وهي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها (الخطيب، 2006، 31).

ويعرّفها الباحث إجرائياً:

هي مجموعة العمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم، والتي يقوم بها مدير/ مديرة الروضة بالتعاون مع معلمات الروضة من أجل تحقيق الأهداف العامة للروضة وتطويرها.

11-خطوات الدراسة:

أُتبعت الخطوات الآتية في إجراء الدراسة :

11-1- الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بإدارة مؤسسات رياض الأطفال عامة، والقيادة التحويلية خاصة، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

11-2- الرجوع إلى النظام الداخلي لرياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، وكذلك اللوائح والقوانين والتشريعات المتعلقة بالمهام والوظائف المتعلقة بعمل هذه الرياض وإداراتها.

11-3- استطلاع آراء مديري ومعلمات الرياض في الجمهورية العربية السورية لبيان واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

11-4- استطلاع آراء مديري ومعلمات الرياض الحكومية والخاصة في الجمهورية العربية السورية لبيان متطلبات تطبيق القيادة التحويلية مؤسسات رياض الأطفال.

11-5- استطلاع آراء مديري ومعلمات الرياض الحكومية والخاصة في الجمهورية العربية السورية لبيان معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال .

11-6- إجراء المقارنة بين تقديرات مديري الرياض ومعلماتها تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، تبعية الروضة، المحافظة، وبيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

11-7- إجراء مقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال والتعليم الخاص في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية لتحديد سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

11-8- تحليل نتائج الاستبانة والمقابلة وذلك لتصميم الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

11-9- عرض الأنموذج المقترح بصورته الأولية على عدد من المحكمين لإبداء آرائهم فيه من حيث دقته من الناحية العلمية واللغوية واختبار صدقه للوصول إلى الأنموذج في صورته النهائية.

11-10- تقديم المقترحات في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

- **تعقيب:**

يُقدم الباحث بعد عرضه الإطار المنهجي للدراسة بمشكلته وأهميه وأهدافه وأسئلته وفرضياته ومصطلحاته، أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

❋ ❋ ❋

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تمهيد.

1. الدراسات العربية.
2. الدراسات الأجنبية.
3. تعقيب على الدراسات السابقة.

- تعقيب.

الدراسات السابقة

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وقد صنفت هذه الدراسات وعرضتها في قسمين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وتمت مراعاة التسلسل الزمني (من الأقدم إلى الأحدث)، ويتبع الباحث في عرض هذه الدراسات منهجاً تفصيلياً يبدأ بعرض أهداف الدراسة، فعينتها، فأدوات القياس التي اشتملت عليها، فالمنهج المتبع، وأخيراً ذكر أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسات، وخاصة النتائج المرتبطة بالدراسة الحالية، التي يمكن أن تفيد الباحث في دراسته، ثم قدم الباحث تعقيباً وبيّن أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأبرز ما يمكن أن يُفاد منه في الدراسة الحالية، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة (العمراني،2004)، المملكة الأردنية الهاشمية:

- **عنوان الدراسة:** " **تطوير أداة لقياس سلوكات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية** "
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس سلوكات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، حيث تتوافر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من مدرّسي ومدرّسات المرحلة الثانوية بمدارس عمان بلغت (831) مدرّساً ومدرّسة، أُختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة.
- **أداة الدراسة:** استبانة مؤلفة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائلية، والإدارة بالاستثناء.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما جرى التحقق من

ثبات الأداة بطريقتين: طريقة الاتساق الداخلي، والتجزئة النصفية، إذ كان معامل الثبات للأداة كاملاً (0.98) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (0.67، 0.99).

1-2- دراسة (العنيزي،2005)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة:" القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم"**
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف بدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.
- **عينة الدراسة:** اختيرت عينة طبقية عشوائية من المدرّسين بلغ عدد أفرادها (764) معلماً.
- **أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداتين: إحداهما استبانة طُوّرت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية " أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمدرّسين".
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمدرّسين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين والأداء الوظيفي للمدرّسين.

1-3- دراسة (الفقيه،2006)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة: "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"**
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية

والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم جميعهم ومساعديهم ومديري الإدارات في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- **أداة الدراسة:** استبانة كأداة للدراسة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة والدورات التدريبية، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات نوع الإدارة والمؤهل العلمي ونوع التأهيل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفعالية التنظيمية باختلاف متغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية، في حين لا توجد فروق دالة في متغيري نوعي الإدارة والتأهيل.

1-4- دراسة (الجارودي،2007)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة:** "**إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية**"
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات.
- **عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة من جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة (315) قائداً.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي.
- **نتائج الدراسة**: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً، ودرجة موافقة عينة الدراسة على

استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح الإناث في اتجاههم نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية في الجامعات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد الذين أخذوا دورات تدريبية بعد التوظيف، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد الدارسة لمدى احتياج القيادات الأكاديمية للتدريب على مهارات القيادة التحويلية – باختلاف تخصصاتهم وسنوات خبرتهم في الإدارة.

1-5- دراسة (ميرفين،2007)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى توافر سمات القيادية التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (365) مشرفاً في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي 2005/ 2006، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تُعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي والتربوي.

1-6- دراسة (عيسى،2008)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**"

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومعرفة المتطلبات اللازمة للقيادة التحويلية من حيث عدّها مدخلاً للتغيير، والتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة التحويلية، والتوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجاباتهم لمدى ممارسة القيادة التحويلية التي تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص.
- **عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة (110) مديرين ومديرات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة**: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية ومن أهمها: ممارسةُ القيادة التحويلية المسهمة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

1-7- دراسة (أبو تينة وعبيدات وخصاونة ،2008) المملكة الأردنية الهاشمية

- **عنوان الدراسة: "درجة ممارسة مديري محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"**
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري محافظة البلقاء ومديراتها نموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- **عينة الدراسة:** أجريت الدراسة على عينة تألفت من (340) معلماً ومعلمة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم القيادة التحويلية لصالح المعلمات، ولصالح المرحلة الدراسية الأساسية، كما أظهرت النتائج أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة حددوا

درجة أعلى للقيادة التحويلية لمديرهم في مجالات القيادة التحويلية مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الطويلة.

1-8- دراسة (نعساني،2008)، الجمهورية العربية السورية:

- **عنوان الدراسة:** "**اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري**"
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية.
- **عينة الدراسة:** عينة عشوائية مؤلفة من (300) موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في الجمهورية العربية السورية.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث المنهج المسحي الوصفي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وأكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكارزمي.

1-9- دراسة (الشريفي والتنح ، 2010)، الإمارات العربية المتحدة:

- **عنوان الدراسة:** "**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة القيادة التحويلية من وجهة نظر مدرّسيهم.
- **عينة الدراسة**: تألفت عينة الدراسة من (690) مدرّساً ومدرّسة.
- **أداة الدراسة**: استبانة.
- **منهج الدراسة**: المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة القيادة التحويلية عامة من وجهة نظر المدرّسين، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية القيادة التحويلية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية.

1-10- دراسة (الحمد ،2010)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة:** "**القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين**".
- **هدف الدراسة:** هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين، والكشف عن الدلالة الإحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية نمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية التي ترجع لمتغيرات (التأهيل، سنوات العمل، العمر) للمعلمين، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغيرات (التأهيل، سنوات العمل، العمر)، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية نمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وبين درجة الرضا الوظيفي.
- **عينة الدراسة:** عينة من مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون، إلى حدّ كبير، على ممارسة مديري المدارس نمط القيادة التحويلية بمتوسط قدره (3.73 من 5)، وأفراد عينة الدراسة موافقون كثيراً على ممارسة مديري المدارس نمط القيادة الإجرائية بمتوسط قدره (3.51 من 5)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس نمط القيادة التحويلية والإجرائية طِباقاً لمتغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر).

1-11 - دراسة (الرقب ،2010)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة (التفكير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- **عينة الدراسة:** عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية ومن أهمها: توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية، حيث توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأبعاد القيادة التحويلية متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وتوجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

1-12- دراسة (الخريف، 2011)، فلسطين:

- **عنوان:**" **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة** "
- **هدف الدراسة**: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، والكشف عن احتمال وجود فروق هناك في ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في مدارس وكاله الغوث الدولية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية).
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (412) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة.
- **أداة الدراسة**: استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

- **نتائج الدراسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين في مدارس وكاله الغوث الدولية تبعاً لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

1-13- دراسة (الصرايرة، 2011)، المملكة الأردنية الهاشمية:

- **عنوان الدراسة:**" **العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين**"
- **هدف الدراسة**: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لمدرّسي تلك المدارس من وجهة نظر المدرّسين، وكذلك تعرّف درجة تقدير مدرّسي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لمدة ممارستهم السلوك الإبداعي من وجهة نظرهم، والتعرف على أثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في ممارسة السلوك الإبداعي الفردي، إضافةً إلى تعرّف أثر القيادة التحويلية ومتغيرات الجنس وسنوات العمل والمؤهل العلمي للمدرّسين في درجة ممارستهم السلوك الإبداعي الفردي.
- **عينة الدراسة**: عينة من المدرّسين والمديرين في محافظة الكرك.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة**: المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** يمارس مديرو المدارس الثانوية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. ويمارس المدرّسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادات التحويلية الأربعة مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، ومن أكثر أبعاد القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي الفردي للعاملين هو بعد الدافعية والإلهام، يليه التأثير المثالي، ثم بعد الاستثارة الفكرية.

1-14- دراسة (عواد،2012)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها**"

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، وتعرّف آثار متغيرات الدراسة (الجنس، والمنطقة التعليمية، والمؤهل، والخبرة) على ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة.
- **عينة الدراسة:** تكوّنت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية وعددهم(1941) معلماً ومعلمة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أولاً: درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات عالية ثانياً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات عن القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاهتمام الفردي والمحور الإداري، ولصالح الذكور. ثالثاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين عن القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة نابلس التعليمية. رابعاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين عن القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير المؤهل العلمي، خامساً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين عن القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الخبرة التعليمية في المجالات جميعها ولصالح أصحاب الخبرة الأقل ما عدا محور التحفيز والإلهام. سادساً: وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

1-15- دراسة (عواد،2012)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، إضافةً إلى تعرّف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص في آراء المديرين في واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية القيادة التحويلية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (288) مديراً.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة**: المنهج الوصفي المسحي.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك علاقة قوية جداً بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، ماعدا مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المدرّسين، ونماذج العمل، والتحفيز الفكري، لصالح الذكور.ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا مجال أهداف الجماعة، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة، ما عدا مجالات رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المدرّسين،

ولصالح أصحاب الخبرة الأكبر. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغير التخصص. ويوجد ارتباطٌ إيجابيٌ دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

1-16- دراسة (الغامدي ،2012)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة:** " **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، وكذلك تعرّف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي– سنوات الخبرة في محور الإدارة المدرسية).
- **عينة الدراسة:** عينة من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: ممارسةُ مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة القيادة التحويلية التي كانت من وجهة نظرهم بدرجة منخفضة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة أبعاد القيادة التحويلية وفق متغيّر المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس، والذين تخصصهم تربوي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة أبعاد القيادة التحويلية وفاقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح الذين خبرتهم 38 سنوات فأكثر.

1-17- دراسة (الحربي، 2012)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة:** " **درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التطبيقي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية من وجهه نظر المعلمين، وتعرّف مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة للقيادية التحويلية من وجهة نظر معلميهم، وكذلك تعرّف مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية، إضافة إلى الكشف عن الفروق الفردية في تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لممارسة مديري مدارس التعليم العام القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات: العمر، المرحلة التدريسية، عدد سنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينه الدراسة من (152) معلماً.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: العمر وسنوات الخبرة، والمدينة، بينما كان هناك اختلاف دال إحصائياً في تقديرات المعلمين لمتغير المرحلة التدريسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية ومدرّسي المرحلة الثانوية، كما أشارت النتائج إلى أن المعلمين يوافقون على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، فقد جاء في المرتبة الأولى الالتزام الاستمراري يليه الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري (الأخلاقي) متساويين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمدينة، بينما كان هناك اختلاف دال إحصائياً تبعاً لمتغير المرحلة التدريسية يعزى لصالح المرحلة الابتدائية ، كما أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام نمط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين.

1-18- دراسة (الديب ،2012)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة ومعرفة أكثر السبل أهمية في بعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل هذه الممارسة، وكذلك تعرّف مدى تباين أعضاء هيئة التدريس في درجة توافر خصائص القيادة التحويلية وسلوكاتها وصعوباتها وسبل تنميتها لدى القادة الإداريين.
- **عينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الفلسطينية.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية سلوكات القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)، في حين بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير (الجامعة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية لسلوكات القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)، في حين بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير (الجامعة).

1-19- دراسة (ناصر الدين،2012)، المملكة الأردنية الهاشمية:

- **عنوان الدراسة:** "**درجه تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهه نظر القادة الإداريين فيها**"
- **هدف الدراسة**: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

- **عينة الدراسة:** عينة من القادة الإداريين في الجامعات الأردنية.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً، وكانت على مستوى أبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية) درجة مرتفعة جداً أيضاً، في حين كانت درجة التطبيق لبُعد (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهه نظر القادة الإداريين فيها.

1-20- دراسة (سلمان،2013)، المملكة العربية السعودية:

- **عنوان الدراسة:** "**ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية**"
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تعّرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية القيادة التحويلية بالجامعات السعودية، وكذلك تعرّف مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، وتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (311) عضواً من هيئة التدريس.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية، ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، وثمة علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية، وبين القيادة التحويلية ككل تبعاً للجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات العمل.

1-21- دراسة (الرفاعي،2013)، الكويت:

- **عنوان الدراسة:** "**علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم**"
- **هدف الدراسة**: تعرّف علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المدرّسين من وجهة نظرهم.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (370) مدرّساً ومدرّسة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت نمطي القيادة التحويلية والتبادلية كان متوسطاً، هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس نمط القيادة التبادلية والتحويلية ومستوى تمكين المدرّسين.

1-22- دراسة (كنعان،2014)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة:** "**درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين**"
- **هدف الدراسة**: تعرّف درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.
- **عينة الدراسة**: تكونت عينة الدراسة من (565) معلماً ومعلمة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة**: المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** كانت درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين عالية، وأشارت كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين تعزى لمتغيّر الجنس ولصالح الذكور، وتبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي لصالح حملة شهادات أعلى من البكالوريوس، ولمتغيّر الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

1-23- دراسة (السميرات والمقابلة، 2014)، المملكة الأردنية الهاشمية:

- **عنوان الدراسة:** "**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم**"
- **هدف الدراسة:** تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المدرّسين نحو عملهم.
- **عينة الدراسة:** عينة من مديري المدارس الثانوية الخاصة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان القيادة التحويلية من وجهة نظر مدرّسيهم كانت بدرجة متوسطة، ومستوى دافعية المدرّسين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وثمة علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة القيادة التحويلية ومستوى دافعية المدرّسين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة القيادة التحويلية من وجهة نظر مدرّسيهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي.

1-24- دراسة (الحبابي،2014)، الجمهورية اليمنية:

- **عنوان الدراسة:** "**درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية**"
- **هدف الدراسة:** تعرّف دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين من وجهة نظر مديري المدارس.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية أدوارهم القيادية في تحفيز العاملين في ضوء القيادة التحويلية عموماً كانت متوسطة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ولا فروق

ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية أدوارهم القيادية في ضوء القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل أو الخبرة، في تحفيز العاملين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

1-25- دراسة (القرعان،2016)، المملكة الأردنية الهاشمية:

- **عنوان الدراسة: درجة ممارسة مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.**
- **هدف الدراسة:** تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.
- **عينة الدراسة:** عينة من معلمي مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** إن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري التربية الخاصة كان متوسطاً، وهناك فروق في هذا المستوى تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل المرتفع، وكذلك لمستوى الخبرة لمن تزيد خبرتهم العملية على عشر سنوات، ولا تفاعل بين الخبرة والمؤهل.

1-26- دراسة (العواودة،2017)، فلسطين:

- **عنوان الدراسة: "درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر"**
- **هدف الدراسة:** تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا الثانوية من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية مقدراها (294) طالباً.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية متوسطة. وهناك فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية

في الإدارة الصفية لصالح الطالبات، ولا فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية تعزى لمتغير الصف، ولا فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية تعزى للفرع.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة USA (Layton, 2003):

- **عنوان الدراسة:**

" Transformational Leadership and the Middle School Principal"

"**القيادة التحويلية ومديرو المدارس المتوسطة**"

- **هدف الدراسة:** التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلّم التلامذة، وهل يقود نمط القيادة التحويلية إلى درجات أعلى من الرضا الوظيفي للمعلمين.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من(125) مديراً.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل التلامذة في الصفين السابع والثامن، ووجود حاجة مرتفعة لتوفير متطلبات القيادة التحويلية لتطبيقها في المدارس على نحو صحيح، وعدم وجود فروق بين تلك المتطلبات حسب نوع المؤسسة التربوية، وقد ارتبط نمط القيادة التحويلية إيجابياً بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

2-2- دراسة USA (Markow, and Scheer,2003):

- **عنوان الدراسة:**

"Transformational Leadership in American Islamic School"

"**القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية**"

- **هدف الدراسة:** قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرض انطباع كل من المديرين، والمدرّسين، والآباء، والطلبة عن القيادة المدرسية.
- **عينة الدراسة**: أجريت الدراسة على عينة مكوّنة من (800) مديراً من المدارس العامة(الحكومية) و (1017) مدرّساً و(1107) من أباء طلبة المدارس الحكومية، إضافةً إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر.
- **أداة الدراسة**: استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة**: من أهم نتائج الدراسة أن (78%) من المديرين وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، و(36%) من المدرّسين و(34%) من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة، ويعتقد المدرّسون بأن المديرين يقضون (37%) من أوقاتهم في كتابة التقارير و(24%) في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك يدّعي المديرون أن تحفيز مدرسيهم وطلبتهم من أولوياتهم القصوى، كما أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرّسين والأهالي أجمعوا على أن تحفيز المدرّسين والطلبة من أجل عمل الأفضل هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية.

2-3- دراسة (Eby,2004) USA:

- **عنوان الدراسة:**

"Effective women principals transformational leadership in urban settings"

" فعالية القيادية التحويلية للمديرات في المناطق الحضارية "

- **هدف الدراسة**: فحص الأساليب القيادية التحويلية للمديرات في المناطق الحضارية في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم.
- **عينة الدراسة:** عينة من مديرات المدارس الثانوية.
- **أداة الدراسة:** المقابلات والوثائق المؤرشفة وملاحظات الميدان.
- **منهج الدراسة**: المنهج الوصفي المسحي.

- **نتـائج الدراسـة**: توصـلت الدراسـة إلـى أن مـديرات المـدارس العليـا، يمارسنّ القيـادة التحويليـة بفاعلية أكبر من خلال نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي أصبحت فيه النساء قوةً واضحةً، وأن النساء تدير المدارس بأسلوب ديمقراطي مشجع مقارنةً بالرجال، وأن القيادة التحويلية المتبعة أثبتت فاعليتها في إدارة المدارس، وانعكاس ذلك على التعليم.

2-4- دراسة USA (Griffith, 2004)

- **عنوان الدراسة:**

"Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance"

"العلاقة بين مديري القيادة التحويلية وفريق العمل المدرسي من ناحية الرضا الوظيفي وتبادل الأدوار والأداء المدرسي

- **هـدف الدراسـة**: بيان العلاقة بين مـديري القيادة التحويلية وفريـق العمـل المدرسـي مـن ناحيـة الرضا الوظيفي وتبادل الأدوار والأداء المدرسي.
- **عينـة الدراسة**: تم تطبيق هذه الدراسة على (100) مدير مدرسة ابتدائية في كاليفورنيا.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منـهج الدراسة**: المنهج الوصفي المسحي.
- **نتـائج الدراسـة**: توصـلت الدراسـة إلـى أن القيـادة التحويليـة هـي الأكثـر فاعليـة فـي جميـع المنظمـات، بمـا فـي ذلـك المنظمـات التعليميـة الحكوميـة، ولـم تكـن القيـادة التحويليـة لمـدير المدرسة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأداء المدرسي والقرارات المتعلقة به، بل كان الرضا الوظيفي عـاملاً وسـيطاً بـين هـذين المتغيـرين، كمـا أن التحـديات الإداريـة والجمـود فـي اتخـاذ القـرارات وغياب المرونة في العمل الإداري من أكثر التحديات التي تحول دون نجاح القائد التحويلي.

2-5- دراسة India (Rugg, 2005):

- **عنوان الدراسة:**

"Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior"

"**رضا المعلم عن سلوك القائد التحويلي**"

- **هدف الدراسة**: هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة رضا المعلم عن ممارسات المدير القيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) وتحرّي وجود فروقات بين المديرين والمعلمين على أساس العمر، والجنس، وسنوات الخبرة للمدير والموقع الجغرافي للمدرسة.
- **عينة الدراسة**: تكونت عينة الدراسة من (650) مديراً تم اختيارهم عشوائياً.
- **أداة الدراسة**: مقياس باس وافوليو.
- **منهج الدراسة:** المنهج المسحي الوصفي.
- **نتائج الدراسة**: هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبيّن أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذوي الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبيّن إنه لا فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

2-6- دراسة (Bonaros, 2006) USA:

- **عنوان الدراسة:**

"**A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools**"

"**دراسة عن القيادة التحويلية وتحصيل التلامذة في المدارس الابتدائية الداخلية** "

- **هدف الدراسة**: وضع تجربة تربط بين القيادة التحويلية وقياس تحصيل التلامذة، إضافةً إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (210) معلم من معلمي المدارس، تم اختيارهم عشوائياً.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

- **نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن توافر القدرات البشرية المؤهلة من أهم المتطلبات لاعتماد نمط القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية، ولا فروق بتلك المتطلبات تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهلات العلمية والتربوية، والقيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التعليم والتحصيل، إضافةً إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين لبذل جهود إضافية، وأن القيادة التحويلية تحسّن أداء التلامذة في المدارس الابتدائية، ويعدّ معلمو المدارس الابتدائية المديرين الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية أسمى وأرفع من المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

2-7- دراسة ناوني (Nauni, 2006) Tanzania

- **عنوان الدراسة:**

"Transformational leadership in the school environment"

"**القيادة التحويلية في البيئة المدرسية**"

- **هدف الدراسة:** تعرّف الآثار الإيجابية في القيادة التحويلية في البيئة المدرسية.
- **عينة الدراسة**: عينة من معلمي المدارس الابتدائية.
- **أداة الدراسة**: استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** لا فروق بين المؤسسات التربوية المدرسية من حيث درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة، كما أن تطبيق القيادة التحويلية في البيئة المدرسية يحتاج إلى تهيئة بيئة المدرسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة، لتكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة يتم بموجبها تقسيم الواجبات بين جميع العاملين بشكل محدد في المدرسة ما يكسبهم الشعور بتحمل المسؤولية، وهذا ينعكس بقوه وبصورة إيجابية على رضا المعلمين القدامى والجدد، ويدفعهم للالتزام بمهامهم الوظيفية، ويشجعهم على العمل والانتماء للمدرسة ويقوي السلوك التنظيمي الإيجابي.

2-8- دراسة هورن تيربن (Horn-Turpin, 2009) USA:

- **عنوان الدراسة:**

"The relationship between transformational leadership behaviors with the variables of teaching efficiency, job satisfaction, and organizational commitment from the point of view of special education teachers"

"العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية بمتغيرات الكفاية التدريسية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة"

- **هدف الدراسة**: هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية بمتغيرات الكفاية التدريسية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة.
- **عينة الدراسة**: تألفت العينة من (121) معلماً ومعلمة.
- **أداة الدراسة**: استبانة.
- **منهج الدراسة**: المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة**: من أهم نتائج الدراسة أن الدعم الإداري كان من أكثر سلوكات القيادة التحويلية تكراراً وتأثيراً، وارتبط ارتباطاً دالاً مع عاملي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وليس ثمة ارتباط دال بين الدعم الإداري وإحساس المعلمين بالكفاية التدريبية.

2-9- دراسة ساجناك (Sagnak, 2010) Turky:

- **عنوان الدراسة:**

"The relatinonship between transformational leadership and the moral climate in schools on a sample of teachers in Nijdi, Turky"

"العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس لدى عينة من المعلمين في نيجدي في تركيا"

- **هدف الدراسة:** الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس لدى عينة من المعلمين في نيجدي في تركيا.
- **عينة الدراسة:** عينة من المعلمين بلغت (159) معلماً.
- **أداة الدراسة:** تم اعتماد الأداتين التاليتين (استبانة ومقابلة).

- **منهج الدراسة:** منهج البحث النوعي.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي عالية جداً، فلدى القيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره إيجابياً على نحو يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (مدرّسين، طلبة، مديرين)، ولديها القدرة على تفسير الانحدار بالمناخ الأخلاقي الذي يبلغ 40%، والقدرة على إصلاح هذا الانحدار إذا ما طبقت بالطرائق السليمة من خلال التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات والمرونة في العمل، وذلك لما للقيادة التحويلية من قدرة على تطوير قدرات الفرد وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات

2-10- دراسة مولينار (Holland (Moolenaar,2010:

- **عنوان الدراسة:**

"Explaining Relationships Between a Transformational Leadership, Social Network, and the schools' innovative Climate"

"**تفسير العلاقات بين القيادة التحويلية، والمكانة الاجتماعية، المناخ المدرسي الابداعي**"

- **هدف الدراسة**: الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية، والمكانة الاجتماعية، المناخ المدرسي الابداعي.
- **عينة الدراسة:** تألفت عينه الدراسة من (702) من المعلمين، و(51) مديراً للمدارس الأساسية في إحدى مديريات التعليم الهولندي.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: وجود قائد ناجح كأنموذج بسلوكياته الأخلاقية والمهنية يشكّل حجر الأساس لنجاح عمله القيادي في المدرسة، ولا فروق بين المعوقات التي تواجه القادة التحويليين تعزى لمتغيرات المؤهل التربوي ونوع المؤسسة التربوية والبيئة الجغرافية، كما أن العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ المدرسي الإبداعي علاقة إيجابية وتفاعلية.

2-11- دراسة بيلير (Balyer, 2012) Turky

- **عنوان الدراسة:**

"The level of transformational leadership behavior of school principals during their daily administrative work from the point of view of teachers"

"**مستوى ممارسة سلوكات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس خلال قيامهم بأعمالهم الإدارية اليومية من وجهة نظر المعلمين**"

- **هدف الدراسة**: الكشف عن مستوى ممارسة سلوكات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس خلال قيامهم بأعمالهم الإدارية اليومية من وجهة نظر المعلمين.
- **عينة الدراسة**: تكونت عينة الدراسة من (30) معلماً ومعلمة من مدارس مختلفة في إسطنبول.
- **أداة الدراسة**: استبانة.
- **منهج الدراسة:** منهج البحث النوعي.
- **نتائج الدراسة**: من أهم نتائج الدراسة: أن تحديد أولويات العمل الإداري اليومي ومراجعة الخطة الإدارية الموضوعة باستمرار لتحديد نقاط القوة فيها وتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها من أولويات عمل القائد التحويلي، كما أن مستوى خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين كان عالياً. وتوفير التمويل ضرورة لتسيير أمور المدرسة وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة وما يلزم لعقد البرامج والأنشطة التدريبية.

2-12- دراسة ديمي (Demi, 2013) England

- **عنوان الدراسة:**

"The relationship between managers who demonstrate the characteristics of transformational leadership, and six different quality practices in the special education program"

"**العلاقة بين المديرين الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية، والممارسات النوعية الستة المختلفة في برنامج التربية الخاصة**"

- **هدف الدراسة:** الكشف عن العلاقة بين المديرين الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية، والممارسات النوعية الستة المختلفة في برنامج التربية الخاصة".
- **عينة الدراسة**: عينة من معلمي ومديري مدارس في ولايتي يوتا وأوهايو بلغت (120) مديراً ومعلم.
- **أداة الدراسة:** استبانة.
- **منهج الدراسة:** المنهج المسحي.
- **نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة: لا فروق بين واقع تطبيق القيادة التحويلية ومتطلباتها تعزى لمتغير البيئة الجغرافية، ولا ارتباط بين المديرين الذين أظهروا سمات القيادة التحويلية والممارسات النوعية الست في برامج التربية الخاصة.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

3-1- من حيث الهدف:

هدفت دراسة (العمراني،2004) إلى تطوير أداة لقياس سلوك القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، لتتوافر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات، بينما هدفت دراسة (العنيزي ،2005) إلى تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمدرّسين، وهدفت دراسة (الجارودي،2007) إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وكذلك هدفت دراسة (ميرفين،2007) إلى تعرّف درجة توافر سمات القيادية التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما هدفت دراسة (نعساني،2008) إلى استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، أما دراستي (عواد،2012) (عواد،2012) فهدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات وتعرّف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والعلاقة بين سمات القائد التحويلي والمناخ التنظيمي وتفويض السلطة، كما هدفت دراسات (الفقيه،2006) (أبو تينة وعبيدات وخصاونة، 2008) (الشريفي والتنح، 2010) (الخريف، 2011) (القرعان،2016) (سلمان،2013) (الغامدي ،2012) (الحمد،2010) إلى

تعرّف درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية، كما هدفت دراسة(عيسى، 2008) التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، ومعرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً للتغيير، كما هدفت دراسات (الرقب،2010) (الصرايرة،2011) (الحربي،2012) (الرفاعي،2013) إلى تعرّف العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين والسلوك الإبداعي، كما هدفت دراسة (الديب،2012) إلى تعرّف درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهدفت دراسة (ناصر الدين،2012) إلى استقصاء درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة في وجهه نظر القادة الإداريين فيها، أما دراسة (كنعان،2014) فهدفت إلى تعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين، وسعت دراسة (السميرات والمقابلة، 2014) لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وهدفت دراسة (الحبابي،2014) إلى تعرّف على دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين من وجهة نظر مدراء المدارس، وهدفت دراسة (العواودة،2017) معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا الثانوية من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، كذلك هدفت دراستا (Layton, 2003) (Bonaros, 2006) إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة وبين تعلّم الطلبة، كون نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى من الرضا الوظيفي للمعلمين، وهدفت دراسة (Markow, and Scheer,2003) إلى قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة في القيادة المدرسية، وهدفت دراسة (Eby,2004) إلى فحص الأساليب القيادية التحويلية النسائية في المدارس العليا في الولايات المتحدة ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم، بينما هدفت دراستي (Griffith, 2004) (Rugg, 2005) إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وهدفت دراسة (Nauni, 2006) إلى تعرّف الآثار الإيجابية في القيادة التحويلية في البيئة المدرسية، كما هدفت دراسة (Horn–Turpin, 2009) إلى الكشف عن العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية بمتغيرات الكفاية التدريسية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة، وسعت دراسة Sagnak, (2010) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس، وهدفت دراسة(Moolenaar,2010) اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، وشبكه العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي، وهدفت دراسة (Sagnak, 2010) إلى معرفة العلاقة بين القيادة

التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس، كما حاولت دراسة(Balyer, 2012) الكشف عن مستوى ممارسة سلوكات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس خلال قيامهم بأعمالهم الإدارية اليومية من وجهة نظر المعلمين، أما دراسة (Demi, 2013) فسعت للكشف عن العلاقة بين المديرين الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية، والممارسات النوعية الستة المختلفة في برنامج التربية الخاصة الذي يعملون فيه، وفي المقابل هدف الدراسة الحالية تعرّف واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات وتحديد متطلبات إدارة مؤسسات رياض الأطفال ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين والمعلمات وسبل تطويرها في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية، وتقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

3-2- من حيث المنهج:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة بذلك أفاد من دراسات (ميرفين،2007) (العنيزي،2005) (Rugg, 2005) (Layton, 2003) (الفقيه،2006) (عيسى ،2008) (أبو تينة وعبيدات وخصاونة ،2008) (الحمد ،2010) (الشريفي والتنح ، 2010) (الرقب ،2010) (الخريف، 2011) (الصرايرة، 2011)(الحربي ،2012)(الديب ، 2012) (سلمان،2013) (الرفاعي،2013) (كنعان،2014) (السميرات والمقابلة، 2014) (ناصر الدين،2012) (الحبابي،2014) (القرعان،2016) (العواودة،2017) (Nauni, 2006) (Horn-Turpin, 2009) (Moolenaar,2010) (Sagnak, 2010) في حين اعتمدت دراسات(عواد،2012) (عواد،2012) (الغامدي ،2012) (نعساني،2008) (الجارودي،2007) (Eby,2004) (Griffith, 2004) (Bonaros, 2006) (Markow, and Scheer,2003) (Demi, 2013) المنهج الوصفي ، كما اعتمدت دراستا (Sagnak, 2010) Balyer, (2012) منهج البحث النوعي.

3-3- من حيث الأدوات:

اعتمدت الدراسة الحالية (الاستبانة) أداة للدراسة كدراسات(عواد،2012) (عواد،2012) (نعساني،2008) (ميرفين،2007) (الجارودي،2007) (الغامدي،2012) (الفقيه،2006) (عيسى ،2008) (أبو تينة وعبيدات وخصاونة،2008) (الحمد،2010) (الشريفي والتنح،2010) (الرقب،2010) (الخريف،2011) (الصرايرة،2011) (الحربي ،2012)(الديب ،2012)

(سلمان،2013) (الرفاعي،2013) (كنعان،2014) (السميرات والمقابلة، 2014) (ناصر الدين،2012) (الحبابي،2014) (القرعان،2016) (العواودة،2017) (Bonaros, 2006) (Griffith, 2004) (العمراني،2004) (Layton, 2003) (Balyer, 2012) (Horn- Turpin, 2009) (Demi, 2013) (Moolenaar,2010) في حين اعتمدت دراسة (العنيزي،2005) أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، كما اعتمدت دراسات (Eby,2004) (Markow, and Scheer,2003) (Sagnak, 2010) المقابلات والوثائق المؤرشفة وملاحظات الميدان، واعتمدت دراسة (Rugg, 2005) مقياس باس وافوليو.

3-4- من حيث العينة:

تم تطبيق الدراسة الحالية على مديري رياض الأطفال ومعلماتها، وهذا يختلف عن جميع الدراسات السابقة التي تم تناولها، حيث طُبقت دراسات (عواد،2012) (العنيزي،2005) (العمراني ،2004) (عيسى ،2008) (الصرايرة، 2011)(الرفاعي،2013) (السميرات والمقابلة، 2014) على عينة من مديري ومعلمي المرحلة الثانوية، بينما طُبقت دراسات (الجارودي،2007) (الرقب ،2010) (ناصر الدين،2012) (الديب ،2012) على قيادات وعاملين في الجامعة، وطبقت دراسة (ميرفين،2007) على المشرفين التربويين، ودراسة (نعساني،2008) على عينة من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية، كما طُبقت دراستا (الخريف، 2011) (Layton, 2003) على عينة من مديري المدارس المتوسطة، ودراستا (Bonaros, 2006) (Griffith, 2004) على عينة من مديري المدارس الإبتدائية، كما طُبقت دراستا Markow, and Scheer,2003) (العواودة،2017)على عينة من الطلبة، وطبقت دراسة (Eby,2004) على مديرات المدارس العليا، بينما طبقت دراسات (القرعان،2016) (Demi, 2013)-Horn (Turpin, 2009) على مديري ومعلمي مراكز التربية الخاصة.

3-5- جوانب الإفادة من الدراسات السابقة:

- بناء الإطارين النظري والعملي للدراسة.
- تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها وأدواتها.

– تعرّف الأدوات البحثية والخطوات الواجب اتباعها عند إعداد أدوات الدراسة وخاصة الاستبانة التي تم بناؤها استناداً إلى ما سبق.

– تعرّف الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها.

3-6- وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

– دراسة واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال ومتطلباتها ومعوقاتها وفق مدخل القيادة التحويلية.

– تطبيق الدراسة في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

–تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية.

– **تعقيب.**

وبعد استعراض أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وتعرّف أهم نقاط الاختلاف والتشابه بينهما، يقوم الباحث في الفصول الآتية من الباب الاول بعرض الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث يتناول الفصل الثالث إدارة مؤسسات رياض الأطفال، ويتناول الفصل الرابع القيادة التربوية، ويتناول الفصل الخامس القيادة التحويلية.

❋ ❋ ❋

الفصل الثالث

إدارة مؤسسات رياض الأطفال

- تمهيد.

1. نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.
2. أهداف رياض الأطفال.
3. مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
4. التنظيم الإداري لرياض الأطفال
5. مفهوم التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.
6. أهداف التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.
7. مهام التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال.
8. مفهوم مدير رياض الأطفال.
9. مهام مدير الروضة.
10. الكفايات الإدارية والقيادية لمدير الروضة.
11. دور مدير الروضة في إدارة التطوير في عصر العولمة.
12. مشكلات الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال.

- تعقيب.

إدارة مؤسسات رياض الأطفال

- **تمهيد:**

تمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً لمحاور الإنتاج في أي مؤسسة، كما تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، لما تحدثه من دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي في حال تقدمها وارتفاع كفاءتها.

والحديث عن الإدارة في رياض الأطفال بدأ يأخذ قدراً من الاهتمام من صانعي السياسات التعليمية ورجال التربية عموماً، إذ أدركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية في المراحل اللاحقة والعمل على احتوائها، فرياض الأطفال تعد أولى لبنات الصرح التربوي بمراحله المختلفة، إذا أُحسن الاهتمام بها وإدارتها إدارة فاعلة، ولا شك أن ذلك سيكون له تداعيات إيجابية على المراحل التعليمية اللاحقة.

1- **نشأة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية:**

تشكّل مرحلة الطفولة أهم المراحل العمرية في حياة الإنسان وأخطرها، إذ بينت أغلبية الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية أن عملية الرعاية التي تقدم للطفل في مرحلة مبكرة يجب أن تكون في المراحل الأولى من حياته لأنها تعد اللبنات الأولى في التشكيل الأساسي لمستقبله طوال حياته.

وانطلاقاً من إدراك وزارة التربية في سورية أهمية مرحلة رياض الأطفال في حياة الفرد، أخذت على عاتقها مهمة الإشراف عليها، وقد أصبحت رياض الأطفال ودور الحضانة في عام (1971) من مهمات الإدارة المحلية. وفي العام نفسه استعرض المؤتمر القطري الخامس واقع الرياض، وحدد أهدافها، وبيّن كيفية تحسين شروطها ومردودها وتنظيم إشراف الوزارة على هذه المرحلة من الناحية التربوية والفنية.

وقد صدر المرسوم التشريعي رقم (127) عام (1976) الذي نص على ضرورة الإشراف على العملية التربوية في المؤسسات الخاصة وتنظيمها من الناحيتين الإدارية والمالية بما فيها مرحلة رياض الأطفال (البلاغ الوزاري127 عام 1976)، وقد استمد هذا المرسوم بنوده من

السياسة التربوية للقطر العربي السوري وفق المنهاج المرحلي لثورة آذار، فعيّن لكل روضة خاصة مدير منتدب من وزارة التربية يشرف على سير العملية التربوية، وحددت رواتب العاملين فيها وفقاً لمؤهلاتهم العلمية، وفي العام نفسه تم منح الاتحاد النسائي الترخيص بافتتاح رياض الأطفال، وقدمت لها كل الحوافز للعمل في هذا القطاع الحيوي، وقد أعفيت الرياض التابعة للمنظمة من الضمان المالي، وتم التساهل معها في بعض الشروط الناظمة للرياض (مرتضى وَ أبو النور(ب)، 2004، 93).

وعملت وزارة التربية على رفع مستوى رياض الأطفال وتنفيذ توصية المؤتمر القطري السابع لحزب البعث العربي الاشتراكي، وتوصيات مجلس الشعب، وعملاً بالمادة (139) لعام (1982) من قانون العمل "تؤكد أن على جميع الإدارات، والمؤسسات، والشركات التي تستخدم لديها فئة عاملة، أن توفر دار حضانة، وروضة لأطفال العاملات لديها بحسب المواصفات المحددة بقرار وزير الشؤون الاجتماعية والعمل رقم (156)، وتعليمات وزارتي الصحة، والتربية، والاهتمام بتلك الرياض من خلال الكشف المبكر عن إعاقات الأطفال أو مواهبهم، والعناية بالنواحي التربوية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية لهم" (وزارة التربية، 1982، 19+20).

كما أصدرت وزارة التربية عام (1991) قراراً بالنظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال، يتضمن تحديداً للأهداف العامة للتربية في رياض الأطفال وشروط إحداثها وقبول الأطفال فيها، كما تناول مهام الهيئات التربوية فيها وفق القرار رقم 443/3013 لعام 1991 (وزارة التربية، 1991،67).

ثم أحدثت وزارة التربية مديرية خاصة برياض الأطفال في وزارة التربية، في البلاغ (443/2620 الصادر عام 1997) حددت اختصاصاتها بالإشراف على جميع الشؤون المتعلقة بالرياض في سورية من متابعة الخطط، ووضع المناهج، وإعداد التعليمات اللازمة لحسن تنفيذها، وذلك بالتعاون مع الإدارات المختصة الأخرى في الوزارة .

وجاء المؤتمر الثالث لتطوير التعليم ما قبل الجامعي عام (1998) ليؤكد في توصياته توسيع قاعدة رياض الأطفال وتشجيع المنظمات الشعبية والنقابات المهنية والقطاع الخاص على إنشاء رياض الأطفال، وإعداد الأطر المؤهلة للعمل فيها من المستوى الجامعي (وزارة التربية، 1998،16).

كما عملت الوزارة على تحسين العمل في هذه المؤسسات ومتابعة حسن سيره، فأحدثت في عام (2000) دائرة الطفولة المبكرة في مديرية البحوث في الوزارة بناء على القرار رقم (52151) (الحايك، 2005، 67).

وانطلاقاً من خطة التربية نحو التوسع في افتتاح رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية واستثمار جميع الإمكانات المتاحة لتنفيذ ذلك من خلال التعميمات الصادرة بتاريخ (2006/6/1) تم تجهيز الرياض المفتتحة بأحدث الأجهزة والمستلزمات، وتكليف موجهين تربويين بالإشراف على شعب رياض الأطفال كل في مجال عمله وفق البرامج الموضوعة من قبل دائرة المناهج والتوجيه، حيث تم افتتاح (65) روضة في العام الدراسي (2006-2007) و (46) روضة في العام (2007-2008) و(21) روضة في العام (2008-2009)، أما الرسوم حددت بموجب تعليمات وزارية بأسعار منافسة للرياض الخاصة المرخصة مع إمكانية تسديد القسط على دفعتين أو ثلاث.

وأقامت وزارة التربية وفق خطة للتعاون مع شبكة الآغا خان دورات تدريبية للموجهين ومديري رياض الأطفال ومعلمات التابعة لوزارة التربية، ودروات تدريبية لمعلمات رياض الأطفال التابعة لوزارة التربية بالتعاون مع مؤسسة كريم رضا سعيد عام (2007) بالقرار الوزاري رقم 543/628(2007/14/4).

2- أهداف رياض الأطفال:

ترتكز أهداف رياض الأطفال على مساعدة الطفل على تحقيق النمو الاجتماعي من خلال إكسابه العادات والتقاليد والأنماط الحياتية والقيم والمعايير لمساعدته على التفاعل بانسجام مع الأفراد والمجتمع، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي الذي تخدمه الروضة وتهيئة المواقف للإسهام في المشاريع المحلية التي تهدف إلى تحسينها، وغرس حب الوطن والاعتزاز بشخصياته العظيمة والاحتفال بأيامه الخالدة لتكوين شخصية الطفل وتعريفه بتراثه القومي والوطني، والفني والموسيقي وتشجيع استماعه وانسجامه معه (سنقر،1994،31).

وتتحدد أهداف هذه المرحلة وفقاً للمعايير الوطنية لمنهاج رياض الأطفال كما حددتها وزارة التربية بما يلي:

- أهداف تربوية متمثلة بنشاطات تربوية هادفة تلبي حاجات النمو لهذه المرحلة.

- أهداف اجتماعية من خلال عقد اجتماعات دورية لأولياء الأمور وتوجيههم لمجالات نمو الطفل.
- رعاية شخصية الطفل من النواحي الجسمية والنفسية والحركية والفكرية واللغوية والاجتماعية وتنميتها.
- مساعدة الطفل على الاندماج في مجتمع الأقران، واحترام قيم الجماعة وتدريبه على التكيّف الإيجابي في المجتمع.
- غرس احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامة لدى الطفل.
- تنمية قدرة الطفل على حل المشكلات.
- إكساب الطفل منظومة من المعارف والمهارات والخبرات وتهيئته للمرحلة التعليمية اللاحقة.
- أهداف صحية وغذائية من خلال إكساب الطفل عادات غذائية صحية وسليمة(وزارة التربية، 2006، 469).

و تُجمل (إبراهيم، 2004) أهداف مرحلة رياض الأطفال في أربع نقاط تشترك فيها كافة أهداف رياض الأطفال في دول العالم هي:

- هدف وقائي: وهو صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الشامل في ظروف تعدّ امتداداً للجو الأسري وضماناً لحمايته من الأخطار وعلاجاً لبوادر السلوك غير السوي .
- هدف اجتماعي: ويتمثل في نقل الطفل من ذاتية الأسرة إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه، وفي ثنايا ذلك يتمثل آداب السلوك بالتقليد والمحاكاة والأسوة الحسنة.
- تعليم غير مباشر: ويتحقق في تزويده بثروة من التعابير اللغوية الصحيحة والمعلومات المناسبة لسنه ومحيطه مع تشجيع نشاطه الابتكاري وتعهد ذوقه الجمالي.
- تكوين عادات ومهارات سلوكية سليمة وصحيحة: كالتدريب على المهارات الحركية وتربية الحواس والذهن والتمرين على حسن استخدامها (ابراهيم، 2004، 64).

وذكر(بدران، 2000) أن أهداف مؤسسات رياض الأطفال:

- نمو الشخصية الاستقلالية.
- الاستجابة للمثيرات المحيطة بالطفل.
- نمو التحكم الذاتي.

- تعلّم تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- فهم جسمه وتعرّفه.
- التعرّف على العالم الطبيعي ومحاولة التحكم فيه.
- تدريب العضلات الكبيرة والصغيرة.
- فهم دوره بالنسبة لجنسه.
- فهم العالم الجديد والآخرين (بدران،2000 ،60).

ويرى (شريف،2005) أن أهداف رياض الأطفال تتمثل بما يلي:

- تحقيق النمو التدريجي المتكامل عند جميع الأطفال بما يساعدهم أن يكونوا مستقلين ومعتمدين على أنفسهم في القيام ببعض المهام المناسبة لهم.
- إكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته وغرس الانتماء لوطنه وأمته (شريف،2005، 225).

ويضيف (حطيبة، 2009) لأهداف رياض الأطفال ما يلي:

- تنمية المهارات المعرفية عند الطفل من خلال إتاحة الفرص المتعددة لحل المشكلات التي يشعر من خلالها بحاجته لبعض المعلومات التي تعد ضرورية لحل المشكلة التي تواجهه وتتطلب حل.
- إتاحة الفرصة المناسبة للاستخدام الجيد للغة التي تساعد الطفل على التعامل مع عائلته وأقرانه ومن هم أكبر منه، بالإضافة إلى المعلمة وذلك لأن مهارات الاتصال ضرورية للنمو الاجتماعي والعاطفي والصحي (حطيبة، 2009، 31).

3- مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

إن إدارة مؤسسات رياض الأطفال لا تعمل جاهدة على تنفيذ الخطط الصادرة من الإدارة العليا فحسب، بل تعمل على مساعدة الأطفال في بناء شخصياتهم وتوجيه ميولهم وقدراتهم وتأهيلهم تأهيلاً جيداً لدخول الحلقة الأولى من التعليم الأساسي التي تعدّ مكملة لرياض الأطفال.

ويعرّفها (علي،2013) بأنها: الإدارة المتخصصة في الإشراف على مؤسسات رياض الأطفال ورعاية الأطفال من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم لبرامج الروضة والأنشطة والفعاليات، بالإشراف على المعلمات والعاملات في الروضة.

وهي الإدارة القائمة على دراسة عمليات تخطيط الموارد البشرية والمادية وتنظيمها بغية تحقيق أهداف الروضة (علي، 2013،167).

ويعرّفها باتمان وسنيل (Bateman & Snell, 2002) بأنها كل نشاط منظم ومقصود وهادف يـــــؤدي إلى تحفيز العناصر البشرية، وتوحيد طاقاتها، وتوجيهها بصورة منتظمة نحو تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال، كمـــــا تهتم باستثمار الموارد المادية، واستخدامها فيما يحقق الأهداف (Bateman & Snell, 2002,36)

ويعرّفها دافيد (David, 1997) بأنها: الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، والمساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وتتبّع تطور نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم (David, 1997,55).

كما تعرّفها (الحريري، 2002) بأنها: الإدارة التي تعمل جاهدة على تنفيذ الخطط الصادرة من الإدارة العليا، ومساعدة الأطفال في بناء شخصياتهم وتوجيه ميولهم وقدراتهم وتأهيلهم تأهيلاً جيداً لدخول المرحلة الابتدائية التي تعدّ مكملة لرياض الأطفال (الحريري، 2002،62-63).

وهكذا نجد أن إدارة مؤسسات رياض الأطفال هي الإدارة القائمة على دراسة عمليات التخطيط، والتنظيم، والتقويم لمؤسسات رياض الأطفال، والعلاقات الموجودة داخل هذه المؤسسات وخارجها، واستغلال الإمكانات البشرية والمادية المتاحة بغية تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها هذه المؤسسات، ومن جهة أخرى هي القيادة المتخصصة في الإشراف على مؤسسات رياض الأطفال، ورعاية الأطفال عبر برامج الروضة المختلفة، والأنشطة والفعاليات والإشراف على المعلمات، والعاملات في الروضة.

4- التنظيم الإداري لرياض الأطفال:

إن تنظيم رياض الأطفال ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشعبة الجوانب، مستمرة، تحتاج إلى صبر ومجهود، ويعد تنظيم تلك المؤسسات الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التربوية ويتضح هذا التنظيم في تحديد الأهداف والمهام والأعمال ثم توزيع هذه الأعمال على العاملين فيها حسب تخصصهم وسرعة أداء العاملين لواجباتهم ومسؤوليتهم بدقة وإتقان، وفي مناخ من العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء المؤسسة كلها. ولكي يحقق التنظيم أهدافه لا بد من تحديد أهداف تلك المؤسسات، وتحديد المهام والأعمال الواجب القيام بها، وحصر القوى البشرية بنوعياتها وتخصصاتها من أجل توزيع الأعمال والواجبات بينها، ودراسة الإمكانيات المادية للروضة من حيث مبانيها ومرافقها وأثاثها وتجهيزاتها للاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، ومعرفة الإمكانيات المالية المتاحة لتلك المؤسسات سواءً أكانت المصروفات رسمية أم ميزانية المؤسسة التي تحددها الوزارة أو أية تبرعات أو مساعدات تقدم من هيئات مختلفة لخدمة تلك المؤسسات، ومعرفة القوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل هذه المؤسسات (محامدة، 2005،96).

وفي الجمهورية العربية السورية يتكون الجهاز الإداري والتعليمي في رياض الأطفال كما ورد في النظام الداخلي لمؤسسات التعليم الخاص لعام (1998) من 1- مدير الروضة 2- معاون المدير 3- معلمة الروضة 4- عاملة مساعدة (مربية مساعدة) ويحدد عدد هذا الجهاز حسب توزيع الفئات وعدد الأطفال في الروضة وفق أحكام النظام الداخلي.

ويتكون الهيكل الإداري في رياض الأطفال العامة التابعة لوزارة التربية ومديرياتها ورياض الأطفال الخاصة من: مجلس الإدارة والمدير والمعلمة المساعدة ومدربة الأنشطة والمعلمة والأعمال الإدارية كما هو موضح فيما يلي:

- مجلس الإدارة: ومهامه استشارية، تصب في مصلحة المؤسسة بما يحسن سير العملية التربوية فيها، ويجتمع المجلس مرة على الأقل في كل فصل دراسي.
- الأعمال الإدارية: يشترط فيمن يتولى هذه الأعمال أن يكون حائزاً على المؤهل المطلوب لشغل هذه الوظيفة في الرياض الرسمية، وتتوفر فيه شروط التعيين فيها، ويشرف على الأعمال الإدارية في الروضة.

- المعلمة: تحمل أهلية التعليم الابتدائي أو الإعدادي، ومن حملة الشهادة الثانوية العامة، ومارست التعليم مدة لا تقل عن 500 يوم، مهامها رعاية الأطفال والإشراف على تربيتهم في الجوانب كافة، وتضع الخطة اليومية. (التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي المعدل رقم 843/1089(8/4) تاريخ 2006,27/5/2).

وصدرت فيما بعد التعميمات الوزارية التنفيذية لهذا المرسوم وتعديلاته في 2009/8/24 في البلاغ رقم 8/4/543/3537 لتأمين الأطر التعليمية المؤهلة لمرحلة رياض الأطفال وموافقة وزارة التربية على تعاقد رياض الأطفال مع حملة الإجازات الجامعية من اختصاص رياض الأطفال والتربية وعلم النفس كمعلمات روضة، وحملة إجازات اللغة الإنكليزية والفرنسية كمعلمات لغة.

- مدربة الأنشطة: تحمل أهلية التعليم الابتدائي، وتجيد استخدام الحاسوب، ولديها خبرة بممارسة الأنشطة المختلفة لمرحلة رياض الأطفال.
- المعلمة المساعدة: تحمل الشهادة الثانوية العامة على الأقل، تساعد المعلمة في الإشراف على الأطفال وتنفيذ الأنشطة المختلفة.

وتشمل مهام مجلس الإدارة ما يلي:

- وضع السياسة العامة التي تحقق أهداف الروضة.
- اعتماد الأنظمة المقترحة من المدير.
- اعتماد الميزانية السنوية للروضة.
- اعتماد قرارات تعيين الموظفات بعد ترشيحهنّ من قبل مدير الروضة وبعد المقابلات الشخصية، وتحقق شروط التعيين المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- إعداد نماذج تقييم برامج الروضة، التي تحمل في طياتها مؤشرات ومسارات وأساليب تطور الروضة.

أن يكون صلة بين الروضة والمجتمع، وهذه وظيفة رئيسية لمجلس الإدارة تحقق هدفاً رئيسياً للروضة هو: التعاون مع المجتمع المحلي من أجل تحسين البيئة المحلية وتطويرها(علي، 2013، 184- 185).

وهكذا نجد أن التنظيم أحد أهم العناصر في العملية الإدارية فالإدارة من المنظور التنظيمي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال العاملين والموارد المتوافرة، وإن الاهتمام الرئيسي في التنظيم

ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد جماعة العمل، ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات. وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة، وينسق بينها، لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام والعلاقات بين العاملين التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفء للأهداف.

5- مفهوم التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

تهدف عمليات التطوير الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات التربوية بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

ويعرّف ليونارد (Leonard, 1995) التطوير بأنه: الجهد والنشاط طويل المدى الذي يستهدف تحسين قدرة التنظيم في المؤسسة التربوية على حل مشكلاته، وتحديث نفسه من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعالة لمناخ التنظيم (Leonard, 1995,53).

ويعرّفه لوثانس (Luthans,1998) بأنه: خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارستها الإدارية (Luthans,1998,96).

ويعرّفه كيربيرد (Kirkbride,2006) بأنه: العملية التي تُعنى بمنح الفرد المهارات والخبرة اللازمة التي تمكّنه من القيام بأدوار مسؤوليات أكبر ذات متطلبات أكثر (Kirkbride,2006,90) .

أما التطوير الإداري فقد عرّفه (الخطيب والخطيب،2002) بأنه: مجموعة التغيرات التي تحدث في نظام إداري معين لزيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه (الخطيب و الخطيب، 2002، 212).

وعرّفه فيرغارا (Vergara,1995) بأنه: مجموعة النشاطات التي يتم توفيرها للأفراد من أجل مساعدتهم على تلبية احتياجات نموهم على نحو قابل للتطبيق (Vergara,1995, 365).

وبناءً على ما تقدم يقصد بالتطوير الإداري أنه : تطوير أداء مديري رياض الأطفال من حيث إدارتهم للروضة، وعلاقتهم بالمعلمات وجميع العاملين في الروضة، وتطوير التعليمات الإدارية من

تخطيط وتنظيم وتنسيق وإصدار أوامر، ورقابة على جميع الإجراءات التي تسير في داخل الروضة وخارجها، وعلاقات وتفاعلات موجودة فيها ومتابعة تنفيذها.

6- أهداف التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

ليست الغاية من التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال المساهمة في تطوير مستوى المعلمات والعاملين في إطار العمل فقط، بل يتعداه إلى الصعيد الشخصي. وبالتالي فإن التطوير الإداري قائم على مبدأ (win/win)، أي يجب أن يستفيد منها كل من المديرات والمعلمات في آن واحد.

ويحدد ليونارد (Leonard, 1995) أهداف التطوير الإداري بما يلي:

- تبني توجهات الإدارة العليا في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات العاملين في الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني النماذج الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمؤسسات رياض الأطفال لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيّف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية من تحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة من حيث الكم والنوع على مستوى الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- تطوير صيغ العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة وأساليبها وإجراءاتها بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات (Leonard, 1995,74).

ويرى إركيوتليو (Erkutlu,2008) من أهداف التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين من خلال اختيار أفضل الطرائق والوسائل العلمية الحديثة في مجال الإدارة.
- تنمية مهارات العاملين بالروضة وتحسين أدائهم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- تبسيط إجراءات العمل، وتصميم النماذج والآليات المستخدمة لذلك وتطويرها، مع التحديث المستمر لها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- المشاركة في إعداد الدورات اللازمة لتحسين الأداء وتطبيق الجودة الإدارية وتنفيذها.
- تقديم الاقتراحات الخاصة بالبرامج والآليات والأساليب الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة.
- التنسيق مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بأي نشاط مشترك مع المجتمع المحلي.
- إعداد تقارير دورية عن الإدارة وإنجازاتها (Erkutlu,2008,32).

وهكذا نجد أن التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال امتداد للجهود الحثيثة الساعية لتطوير منظومة العمل في المؤسسات التربوية المختلفة مع التركيز والاهتمام بالفرد العامل بوصفه مكوّناً أساسياً من مكونات نجاح العملية الإدارية في تلك المؤسسات، ويشار للتطوير الإداري بوصفه جهداً منظماً تقوم به الإدارة العليا في المؤسسات التربوية لتحقيق مستويات أفضل من العمل وتحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاهتمام بتنمية قدرات القوى البشرية وتطويرها.

7- مهام التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

ليس من السهل تطوير إدارة ما، وتحديد السياسات المختلفة الخاصة بها دون تحديد واضح ومسبق لمهام التطوير الإداري التي تؤثر مباشرة على أداء مديري مؤسسات رياض الأطفال، ومن هذه المهام كما حددها (كراز،2000):

- دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في الروضة في كافة المجالات وتحديدها، وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة التربية ممثلة بمديرياتها.

- اقتراح الخطط والبرامج اللازمة لإتاحة فرص التدريب، في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص، والعمل على متابعة تنفيذ تلك الخطط والبرامج بعد إقرارها.
- متابعة المتدربين في أثناء التدريب وموافاة المسؤولين بتقارير دورية عن سير تدريبهم، وتلقي النتائج وإبلاغها للجهات المختصة.
- التنسيق مع جميع دوائر ومديريات التربية المعنية بالتدريب والتطوير (كراز، 2000، 124)

كما يرى إركيوتليو (Erkutlu,2007) من أهم مهام التطوير الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

- متابعة أداء العاملين في مؤسسات رياض الأطفال وتقييمه وإعداد تقارير بهذا الخصوص ورفعها إلى الجهات المعنية.
- إنشاء نظام معلومات يتم من خلاله تجميع المعلومات التي تساعد الإدارة في أداء مهامها وتبويبها وحفظها.
- تبسيط إجراءات العمل في الجهاز، وتصميم النماذج المستخدمة وتطويرها، وإعداد دليل الإجراءات وتحديثه.
- إجراء الدراسات التنظيمية لمؤسسات رياض الأطفال وتحديث دليلها التنظيمي كلما استدعى الأمر ذلك.
- أية مهام أخرى تكلف بها في محور اختصاصها (Erkutlu,2008,34).

ومن الجدير بالذكر أن الحاجة إلى التطوير لا تنتهي أبداً، وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة. ولا تعني الحاجة إلى التطوير أن هناك حالات مرضية تستوجب العلاج، وإنما تبقى الحاجة إلى التطوير باقية بقاء المنظمة أو الجهاز الإداري.

8- مفهوم مدير رياض الأطفال:

تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها، وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف، وهذا يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال.

يعرّف مدير الروضة بأنه القائد والمخطط والمنظم والموجه والمشرف على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي. وهو الموجه التربوي والمقوّم بحكم مسؤوليته عن سير العملية التربوية في الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في سبيل تحقيق الأهداف التربوية لروضة (علي، 2013، 167، 168).

ويعرف مديرو رياض الأطفال بأنهم الذين يقع على عاتقهم عملية التخطيط والتوجيه والمراقبة فيكونون مسؤولين عن سير عمليات تربية الأطفال بهدف تنشئتهم وفق الأسس التربوية السليمة. (بارود، 2002، 15)

9- مهام مدير الروضة:

حدد النظام الداخلي لرياض الأطفال مهام المدير بوصفه مسؤولاً عن إدارة الروضة من النواحي التربوية والإدارية في المادة (16) بما يلي:

- التقيد بالنظام الداخلي لرياض الأطفال وتنفيذ التعليمات الوزارية المتعلقة بها.
- قبول تسجيل الأطفال في الرياض العامة والخاصة.
- الإشراف على تطبيق الفعاليات التربوية في الروضة.
- الحرص على التعاون بين الإدارة والمعلمات من جهة وأسرة الطفل من جهة أخرى لضمان تحقيق الأهداف التربوية التي تهدف إليها هذه المرحلة.
- الإشراف على دفاتر الخطة اليومية للمعلمات وتقييمها، ومراقبة حسن رعايتهن للأطفال في غرف النشاط وأثناء اللعب في فناء الروضة وخلال النزهات عند استقبال الأطفال وانصرافهم.
- متابعة نمو الأطفال تربوياً وصحياً وفق المعلومات المدونة في بطاقاتهم الصحية والتربوية.
- الإشراف على نظافة البناء في جوانبه كافة.
- الالتزام بالحضور إلى الروضة قبل الدوام بنصف ساعة وحتى انصراف آخر طفل منها.
- مراقبة دوام الأطفال وتأخرهم، والاتصال بأولياء الأمور لمتابعة عن ذلك وهو المسؤول عن خروج الأطفال من الروضة خلال الدوام ومراقبة تسليم الطفل لولي أمره.
- إعلام الأولياء عن تطور الطفل والتعاون معهم لحل المشكلات الطارئة.

- توزيع المعلمات حسب كفاءاتهن التربوية على فئات الأطفال مع إبلاغ الجهات الرسمية به للاطلاع عليه.
- تنظم برنامج الأنشطة داخل الروضة وخارجها بالتعاون مع المعلمات.
- إرسال البيانات والإحصاءات المطلوبة في المواعيد المقررة إلى الجهات الرسمية (وزارة التربية، 1991).

10- الكفايات الإدارية والقيادية لمدير الروضة:

الكفاية هي ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، ومن هذه الكفايات كما حددها لاودامس ودوبلي(Laudams & Dobele,2013) :

1- كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة:

تحليل المشكلات وحلها واتخاذ القرارات من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير، ولأن المشكلة عقبة تمنع الروضة من تحقيق أهدافها، لابد أن يستخدم المدير منهجاً علمياً في حلها، ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه. وفي أثناء حل المدير للمشكلات تتفاعل الخصائص الشخصية للمدير واتجاهاته وإدراكه للأمور مع الأساليب المنطقية المجربة في اتخاذ القرار، وعملية حل المشكلات واتخاذ القرار خليط من الموضوعية والشخصية، وفي النهاية تعتمد عملية صنع القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة.(Laudams & Dobele,2013,76)

2- كفاية تنظيم الوقت:

إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية لمدير الروضة العصري، وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب والأولويات والتتابع في إنجازها(Laudams & Dobele,2013,76).

3- كفاية إدارة الاجتماعات:

تعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وعدد المشاركين فيه، والنتائج المطلوب التوصل إليها، تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء وكيفية تنظيم

الاجتماع وإعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع إضافة إلى إعداد مكان الاجتماع وإبلاغ المشاركين وتوزيع الأوراق عليهم مسبقاً، وإدارة الاجتماع وتنفيذه وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار في حدود الموضوع (Laudams & Dobele,2013,77)

4- كفاية إدارة المعلومات:

تمثل المعلومات العمود الفقري للإدارة الحديثة، وتشمل كل البيانات والحقائق والأرقام والصور التي تصف ما يدور في الإدارة، وتساعد المدير على فهم المناخ المحيط بالروضة وإدراك الإمكانيات والقيود، وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسة لمدير الروضة إذ تتباين أشكال المعلومات، وتختلف في توقيت الحصول عليها وفي دقتها، وبعض المعلومات تصبح قديمة للتغير السريع في عالم اليوم، لذلك من الضروري تحديثها دورياً لتعكس الواقع الفعلي، وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات واختيار الملائم منها وإدخالها في النظام والقيام بفهرستها وتصنيفها وتخزينها، والقيام بمعالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقراء، وكذلك نقل المعلومات للمستويات الإدارية بالروضة وعرضها بالأسلوب المناسب في الوقت المناسب Laudams (Dobele,2013,77).

5- كفاية صياغة التقارير الإدارية:

يجب أن تتوافر لدى المدير الكفاية التي تمكّنه من حسن صياغة التقارير واستخدامها بفاعلية بما ينعكس على مستوى أداء الروضة والعاملين فيها والتي يمكن أن يكتسبها بالتدريب ومن ذلك إعداد التقارير الدورية التي تصور سير العمل بالروضة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وإعداد التقرير السنوي عن العاملين بالروضة ومراجعة ومناقشتها التقارير الخاصة بأعمال مجلس أولياء الأمور ونشاطه خلال العام الدراسي مثلاً (Townsend,1997,55).

6- كفاية التعامل مع المتغيرات :

إن عمل مدير الروضة دائم التغيّر بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية، لذا لابد لمدير الروضة أن يكون على دراية باستخدام الحاسب الآلي والاتصال بشبكة المعلومات إذ يساعد ذلك على أن انفتاح الروضة على العالم تأخذ منه ما يفيدها وتقدم إليه ما يبرزها، ولعل من أهم ما يسعى إليه مدير الروضة هو إحداث تغييرات أساسية في مهارات المعلمات والإداريين والعمل على إكسابهم

مهارة سرعة الاستجابة للتغير، ويجب أن يدرك العاملون أن مستقبلهم يرتبط بالتغير المفتوح، لأن الروضة تستمد بقاءها من قدرتها المستمرة على التجديد الذي يضفي عليها الحيوية، والعاملون يستمدون مكانتهم من قيمة الروضة نفسها، وكذلك إلى مساعدتهم على اكتساب القدرات والمعارف، وإدراك قيم الجودة وتأكيدها (Townsend,1997,56).

7- كفاية القيادة الاستراتيجية للروضة.

هذه الكفاية ضرورية لكي تنتقل الروضة من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي وكي يمتلك المدير القدرة على إدارة التغيير وضمان استمرارية التغيير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لتكون الروضة قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع ورصد المتغيرات الخارجية والعمل على قيادة المعلمات وتنمية كفايتهم الإدارية ليكونوا هم أنفسهم قادة التغيير ومنفّذيه ومقوّميه، وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغير ودافعه الأساسي في الروضة، وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساساً للتنفيذ الفعال من خلال تغيّر القيم المتضمنة في ثقافة الروضة، بالإضافة إلى تركيز المدير على تحويل العاملين للمشاركة في التغيير وتأكيد مفهوم التنمية الذاتية والمراجعة الذاتية وتكوين رؤية مميزة للروضة لتحقيقها وتكوين التزام إيجابي من قبل العاملين بالروضة وتحقيق التعاون المستمر مع الآخرين (Townsend,1997,56).

وهكذا نجد أن هذه المهام إذا ما تم تأديتها وأحسن القائد توظيفها، ستؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف الروضة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في حدود الإمكانات والعناصر المتاحة، وسيحقق تطوير الأداء الإداري أهدافه في الوصول لفاعلية العمل، وسيكون القادة مهيئين لتقبل برامج التطوير كافة بما يسهم في تحقيق أهدافها.

11- دور مدير الروضة في إدارة التطوير في عصر العولمة:

يشير مفهوم إدارة التطوير إلى القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم، ويعرّف بأنه التغيير الذي يهدف إلى إحداث الإصلاح في جميع جوانب الروضة ومجالاتها ويستهدف تحسين إنجاز الأطفال. فالتطوير يتطلب وضع استراتيجية متكاملة وصياغتها بحيث يحدد فيها الأهداف والمجالات والأساليب والموارد المالية والخبرات والطاقات المدرسية وموضوع التغيير ذاته وآثاره الإيجابية والسلبية (Singh & Chabra,. 2000, 85).

وعملية التطوير تتطلب قرارات الإدارة العليا وتبنيها لعملية التطوير لأسباب عدة:

- مواجهة التحديات المعاصرة وذلك أننا نعيش في عصر تتسارع فيه التغيرات التي أحدثها عصر العولمة وثورة المعلومات وعالم الاتصالات، كان لها تأثير كبير وواضح في نظام الرياض، ومجمل العملية التربوية وهذا يوجب على مدير الروضة بناء خطط التغيير من خلال مشاركة العاملين في الروضة والتركيز على العناصر التي تتميز بالإبداع والتميز والتفوق.
- تطوير أساليب الإدارة في رياض الأطفال لعلاج المشكلات والتغيرات التي تؤثر في بيئة الروضة لمساعدتها على التكيّف مع تلك المتغيرات بأسلوب يحمل في طياته المرونة والاستمرارية وتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل، وزيادة قدراتهم على التعامل مع معطيات عصر العولمة وإدراكهم الدور المناط بهم مستقبلاً، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور لخدمة الأهداف التربوية .
- إيجاد مناخ يساعد على التجديد والإبداع وهو محصلة طبيعية لإدراك مدير الروضة أهمية الدور الذي يقوم به بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للروضة والتركيز على العمل بروح الفريق الواحد (Molly,1999,87).

ولا شك في أن الإدارة الواعية هي التي تدرك حاجتها للتطوير، وتتنبأ بالمستقبل وتدرس أوضاعها وأفكارها وبيئتها ومدى التقدم الحاصل حولها بحيث تقيس نفسها بمن حولها. وتكمن أهمية الروضة في أنها تخرج الأطفال وتهيئهم للدخول لمرحلة التعليم الأساسي. وعملية النهوض بالروضة وتحويلها إلى مؤسسة ناجحة يعتمد كثيراً على بناء أرضية مشتركة واسعة للوقوف على شؤونها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين في الروضة، وهنا العديد من الأفراد الذين قد يسهمون في إدارة التطوير فيمكن أن يكونوا مشرفين تربويين أو موظفين من الإدارات المركزية أو معلمات أو خبراء من داخل المؤسسة (Molly,1999,88).

والتطوير الإداري يجب أن يكون في جانبين رئيسين هما:

- تطوير في ممارسات المعلمات في قاعات الأنشطة من حيث الأساليب المستخدمة في التعليم وتطويرها بما يتلاءم مع التطورات الحادثة، وكذلك التعامل مع الأطفال بما يتفق مع التغيرات المتلاحقة.

- تغيير في الهيكل والاتجاهات بما يتلاءم مع المتغيرات الحادثة، والتغيير يقاس بما يمكن إحداثه في سلوك الأفراد من أطفال ومعلمات وإداريين. والتغيير الحقيقي يجب أن يبدأ باستخدام العقول المبدعة وتفجير الطاقات الكامنة في العقل البشري نحو تحقيق الخير للفرد وللجماعة.

والأداء الناجح للأفراد داخل مؤسساتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد والإدارة، وهذا ينبغي أن يتم من خلال ثقافة الفرد بما لا يمس قيمه ومبادئه، بل يجعل تلك المبادئ طريقا للنجاح والتميز (Schuster,1997,73).

ومن أهم متطلبات التطوير الفعال:

- إجماع الأفراد في الروضة على ضرورة التطوير وموافقتهم عليه، وبدون الموافقة المتحمسة من المعلمات في البيئة قد لا يحدث التطوير تغييراً واضحاً ومؤثراً في الروضة.
- استخدام متوازن للمصادر والموارد المالية.
- يستلزم القيام بالتطوير الفعال وقتاً طويلاً ومعرفة كافية بالضغوطات اليومية المتعلقة بالبيئة في الروضة.
- توفير المناخ المناسب لعملية التطوير.
- استخدام الوسائل التقنية الحديثة ومصادر المعلومات لتسهيل عملية التطوير.
- توفير الموارد البشرية والكوادر المؤهلة القادرة على التطوير (Coleman,1999,66).

وهكذا نجد أن التغيرات المتسارعة وما يفرضه عصر العولمة على الواقع التربوي يحتم على مدير الروضة التكيف مع هذه المتغيرات والاستفادة منها إيجابياً وتوظيفها لخدمة الأهداف التربوية، وعليه إدراك أن التغيير هو ضرورة حتمية وهو منطلق عملية التغيير.

12- مشكلات الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال:

تعد رياض الأطفال ظاهرة حضارية تربوية ومطلباً قومياً للمجتمعات الراقية وضرورة تمليها هذه المرحلة، وتتلخص الوظيفة التربوية الأساسية لرياض الأطفال في تحقيق أهداف المجتمع فيما يتصل برعاية الأطفال وإتاحة الفرصة لهم للاستمتاع بطفولتهم وتحقيق النمو المتكامل لهم داخل بيئتهم وتزويدهم من خلال الحرية والتلقائية والتوجيه السليم بالعادات السلوكية الإيجابية وبالاتجاهات والقيم الخلقية والاجتماعية والمهارات الضرورية للعيش في المجتمع.

ويعاني مديرو رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية نقصاً واضحاً في الإعداد والتدريب وهذا ما كشفت عنه دراسة (الحسين، 2003) التي طبقت في دمشق، إذ أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن مديري رياض الأطفال لا يحملون المؤهل التربوي الذي يسمح لهم بالقيام بدورهم التربوي المنشود في مرحلة الروضة، وأن الأغلبية العظمى من مديري رياض الأطفال غير خاضعين لدورات تدريبية في مجال إدارة رياض، واقترح الباحث في هذه الدراسة أن تقوم وزارة التربية بالتعاون مع المنظمات الشعبية بإقامة دورات تدريبية لمديري رياض الأطفال في مجال الإدارة التربوية الحديثة وخصوصاً إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وذلك لما تتركه الممارسة الإدارية في رياض الأطفال من آثار في أداء المعلمات وتنفيذ برامج الروضة بجودة عالية (الحسين، 2003، 226).

كما أكدت دراسة (ناصيف، 2005) أن الواقع الفعلي لإعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهنّ لم يلق الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية، فقد كان الاهتمام منصباً على إعداد معلمات الرياض وتدريبهن، وأحياناً كانت تُدعى بعض المديرات المنتدبات لحضور الدورات التدريبية التي تقيمها الوزارة لمعلمات الرياض دون إعطاء أهمية لواقع إعداد مديرات رياض الأطفال وتدريبهنّ، ودراسة هذا الواقع وتعرّف إلى حاجاته ومتطلباته لكي تستطيع مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، كما تفتقر رياض الأطفال إلى المديرين المؤهلين تربوياً وإدارياً وأكاديمياً، وكان هذا نتيجة لغياب التخصص الأكاديمي في كليات التربية، الذي تم تداركه مؤخراً استجابة لسياسة التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية (ناصيف، 2005، 67). فمعظم مديري رياض الأطفال إما منتدبون من قبل وزارة التربية يحملون أهلية التعليم الابتدائي، ولديهم خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات. واشترط المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام (2004) الناظم للمؤسسات التعليمية الخاصة في الشخص الذي يريد أن يرخص لروضة الأطفال أن يكون حائزاً إجازة جامعية معترفاً بها في الجمهورية العربية السورية لكنه لم تشترط إجازة في التربية مع أهمية ذلك لمدير الروضة، كما أن كل جهة تعمل على تدريب المديرات التابعات لها كالاتحاد النسائي ونقابة المعلمين ووزارة التربية والجهات الأخرى لا تتيح الفرصة لرياض الأطفال الخاصة، وهذا يدل على الضعف والقصور في التدريب (وزارة التربية،2006).

وقد أشار (محمد وداؤد ، 2007) إلى أهم المشكلات التي تعاني مؤسسات رياض الأطفال عموماً وذكر منها ما يلي:

- قلة البرامج التطويرية لإدارات رياض الأطفال.
- افتقار الرياض إلى مرشد تربوي.
- ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة الروضة.
- كثرة تدخل بعض أولياء الأمور في أنشطة الروضة.
- ضعف التزام أولياء الأمور بتعليمات الإدارة (أوقات الدوام).
- عدم مبالاة المعلمات وقيامهم بواجباتهم.
- كثرة تغيّب بعض المعلمات.
- افتقار الروضة للبديل في حال غياب إحدى المعلمات.
- قلة المخصصات المالية لإجراء الصيانة في الروضة (محمد وداؤد، 2007،96).

وهكذا نجد أن المشكلات التي ظهرت في المجال الإداري تعكس بوضوح حاجة إدارات مؤسسات رياض الأطفال إلى التدريب من خلال إشراكها في برامج تدريبية وكذلك منح الإدارات المخصصات المالية المناسبة لتمكينها من الأداء الفعال من خلال توفير الحلول لتلك المشكلات بما يتلائم مع التغيرات المعاصرة.

- **تعقيب:**

وهكذا نجد أن الاهتمام بتطوير أداء مديري رياض الأطفال ضرورة تفرضها متطلبات العصر، لإعداد جيل إداري متميز بالقدرة والمهارة في قيادة المعلمات والعاملين في الروضة والوصول بهم إلى الغايات المحددة عن طريق التدريب والتطوير، الذي يبدأ بالمعرفة والمعلومات، ثم التدريب العملي الذي ينمي المهارات، ويعدّل السلوك والاتجاهات، والتجربة والخبرة الميدانية التي تعمق المهارات وتصقل معلومات جميع العاملين في الروضة لتحقيق الهدف المنشود.

❋ ❋ ❋

الفصل الرابع: القيادة التربوية

- تمهيد

1. مفهوم القيادة التربوية.
2. طبيعة القيادة التربوية.
3. أهمية القيادة التربوية.
4. وظائف القيادة التربوية
5. خصائص القيادة التربوية.
6. الفرق بين القيادة والإدارة.
7. متطلبات القيادة التربوية وعناصرها.
8. المهارات اللازمة للقائد التربوي.
9. سمات القائد التربوي.
10. أنماط القيادة التربوية
11. معوقات القيادة التربوية.

- تعقيب.

القيادة التربوية

- **تمهيد:**

إن موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة. والقيادة علم وفن شأنها شأن الإدارة نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغييرات. وأنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها في موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها. فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة، وهي ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن في مجتمعه، والقائد الإداري الناجح هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، ويجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، فالقيادة عموماً تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف.

1- مفهوم القيادة التربوية:

القيادة لغةً مشتقة من الفعل (قاد) الجيش قيادة: رأسه ودبرّ أمره، أي قام بعمل للوصول إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 2002، 86).

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني نقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، وجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل "فعل أو يقوم بمهمة ما". وذلك "كآرندت" (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. فالعلاقة بين القائد والأتباع

تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إصدار الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه (حسن، 2004، 18).

وقد تطرق عدد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لتوضيح مجالاتها النظرية والتطبيقية:

عرّف "القاموس الدولي للتربية" القيادة بأنها: "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وكل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية" (الحريري، 2007، 114).

كما عرّفت القيادة من قبل جونيس (Jones, 2004) بأنها: عملية التأثير الطوعي من أجل بناء أهداف المجموعة أو المنظمة وتشجيع سلوك العاملين وصولاً لتحقيق تلك الأهداف (Jones, 2004, 63).

وعبّر روبنس (Robbins, 2003) القيادة بأنها: "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة" (Robbins, 2003,45).

كما عرّفها يوكي (Yukl, 2006) بأنها: "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهّل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم" (Yukl, 2006 ,55).

ويعرّفها غبسون (Gibson,2003) بأنها: "قدرة الشخص (القائد) على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة" (Gibson, 2003,51).

ويعرّفها أرشبولد (Archbold,2010) بأنها: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها في أمر لتحقيق أهداف معينة"(Archbold,2010 ,290).

ويعرّف سكييسي (Skeese,2005) القيادة التربوية: بأنها قدرة المدير على التأثير في العاملين في الميدان التربوي باستخدام أساليب الإقناع والتأثير، وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة التربوية (Skeese,2005, 90).

وبالنظر إلى الروضة على إنه نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، يعد السلوك التنظيمي الإداري لمديرة الروضة أحد العوامل المهمة في تحديد أنماط العمليات الحادثة في هذا النظام، خصائص المخرجات وسماتها، لتحديد مدى قدرة هذا النظام على بلوغ الأهداف التربوية. لذلك

فمدير الروضة هو القائد الذي يتحمل مع معلماته مسؤولية تحقيق النظام في الروضة لأهدافه، وعليه فلا بد من تعرّف مفهوم القيادة التربوية والإدارة التربوية.

فالإدارة التربوية عملية تنظيم الجهود وتوجيهها إلى بلوغ الأهداف، ومدير الروضة لابد أن تكون لديه القدرة على تنظيم العمل التربوي وتوجيهه نحو الأهداف، فهو يمارس سلسلة من الأنشطة الإدارية التي من شأنها تحقيق ذلك ومن تلك الأنشطة:

تنظيم الجدول الأسبوعي بما يتلاءم وإمكانيات المعلمات، والتأكد من أن المعلمات يقمنّ بعملية التعليم الجيدة، وتوزيع المهام على المعلمات لتنفيذ الأعمال الإدارية والتربوية، ومتابعة انتظام الأطفال والتزامهم بالدوام الرسمي (السالم، 2004، 69).

وهكذا نجد أن القيادة التربوية عملية تحفيز لجميع العاملين في الروضة ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة من خلال توجيههم للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.

ونستنتج من التعريفات السابقة أن:

- ✓ القيادة التربوية تعتمد على العلاقة بين القادة والمرؤوسين في التأثير المتبادل وليس على الإكراه.
- ✓ القيادة التربوية تعتمد على العلاقة بوجود طرفين معاً هما القادة والمرؤوسين، ولا يصلح أن تكون العلاقة من طرف واحد.
- ✓ أن تتوافر النية لدى القادة والمرؤوسين لصنع التغيير الحقيقي في الأهداف والأغراض المشتركة.

2- طبيعة القيادة التربوية:

إن القيادة فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، كما هي فن توجيه الناس والتأثير فيهم، ومن الناحية النفسية فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب، وهي علم يحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كدراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع (الأعرجي،2011، 55).

وفيما يلي شرح مختصر للقيادة علماً والقيادة فناً:

2-1- القيادة علم: لأنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج العلمية التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة. ومن هذه الأدوات:

- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات.
- استخدام الأساليب الكمية كالبرمجة الخطية ونموذج النقل في اتخاذ القرارات الإنتاجية والمالية وغيرها.
- استخدام الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار في إيجاد العلاقة بين التغيرات التي تحكم موقف معين.
- استخدام الأساليب المالية والاقتصاد القياسي في دراسات جدوى المشروعات والتكلفة والعائد وغيرها.
- استخدام الأساليب المالية كالتحليل المالي والتخطيط المالي والموازنات في تعظيم كفاءة إدارة الأموال (المغربي،1995، 63).

2-2- القيادة فن: حيث تكون هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة "الفن القيادي"، والقيادة فن يعتمد على نظريات عديدة منها:

- نظرية الرجل العظيم The great man
- نظرية الكاريزميون Charismatic leaders أي ذوي الصفات المتميزة أو الخارقة.
- نظرية السمات The traits theory
- نظرية القيادة الموقفية The situational leadership theory (الحسينة، 1998، 66).

وهكذا نجد أنه ليست لدينا وصفة سحرية للقيادة، بل هي فن وصنعة وبراعة وموهبة، فبعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الآخر يتعلمونها، وهناك فئة من الناس لا يمكن أن يملكوا زمامها، وهناك أناس لا يستطيعون حتى التفكير في أن يصبحوا يوماً ما قادة، فالقيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بحثهم على العمل باختيارهم. والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعاً على المستوى البعيد. والقيادة بالإضافة إلى أنها علم وفن هي أيضاً منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين،

والشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي ينال مرتبة معينة ضمن المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.

3- أهمية القيادة التربوية:

تعد القيادة من المعايير التي يتحدد في ضوئها نجاح أي تنظيم إداري، وتعمل أداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية. لأنها من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يؤثرون في العاملين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة ويمكن القول إن أهمية القيادة التربوية تكمن في أنها:

- تعد البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية كافة.
- تسيطر على مشكلات العمل وتعمل على حلها (روبير،1992، 126).

وحدد (العجمي، 2008) أهمية القيادة التربوية بأنها:

- ترسم معالم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعمم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تدرب وتراعي الأفراد لأنهم أهم مورد في المنظمة، ويتخذون من القائد الإداري قدوة لهم (العجمي،2008، 99).

كما أشار غيرارد ولوكيت (Gerrard& Lockett, 2007) إلى أن أهمية القيادة تكمن في قدرتها على مواكبه التغييرات البيئية وتحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير السياسات، والاتجاهات نحو حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، وتحديد معايير الأداء الناجح والمتميز المنظمة(Gerrard & Lockett, 2007,89).

في حين أشار (النجار، 2008) إلى أن أهميتها تبرز في مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد وتحفيز الأفراد العاملين (النجار، 2008، 104).

ويرى (العساف، 2002) أهمية القيادة تكمن في النقاط الآتية:

- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم مورد للمؤسسة.
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة (العساف، 2002، 2).

وهكذا نجد أن أهمية القيادة تتجلى من قيامها بدور أساسي في الجوانب العملية الإدارية كافة، فتجعل الإدارة أكثر فعالية، وتعمل أداة محركة لها أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.

إن القيادة التربوية حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسات التربوية وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمتها، والأداة الأساسية التي تستطيع الجماعة عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، والتنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية والبشرية.

4- وظائف القيادة التربوية:

ترتكز وظيفة القائد الأساسية على العمل في التنظيم، والثقة التامة من أن عضويته في التنظيم أساسية، ويرى البعض أن على القائد أن يحيط بما ترغب به الجماعة، وأن يتفهم مرادها ويدفع بها نحو الهدف وعليه تنقسم المهام إلى قسمين: مهام رسمية ومهام غير رسمية.

1- المهام الرسمية للقائد:

- **التخطيط:**

يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفت مؤسسته بإنجازها وتحديدها، وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة، ويجب على القائد أن يوضح للمرؤوسين طبيعة الأهداف العامة، وذلك بالاستماع إليهم ومعرفة الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضماناً لتنفيذ الخطة.

- **التنظيم:**

هو الأساس في سير العمل في المنظمة، لتطبيق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويؤدي القائد دوراً في هذا المجال، وذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام.

- **التنسيق:**

تعد مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد، إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة في المنظمة (المغربي،1995، 75).

2- **المهام غير الرسمية:**

وذلك بأن يبقى قريباً من الجماعة (العياصرة والفاضل،2008، 79).

وعندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر الآتية:

أ- **المسؤولية عن التنفيذ:**

يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه، لكن لا يتخلى القائد عن المسؤولية بالإضافة إلى مهامه السابقة في تحديد الأهداف ورسم السياسات.

ب- **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:**

تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها على نحو يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية، ويفضي إلى التكامل في الجهود.

ج- **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:**

وتعني أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل، والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات (صالح،2004، 32).

د- **المبادأة والابتكار:**

تعني أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة، لذلك على القائد أن يكون يعي طبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، يضفي قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون فيها، عدم تجاهل العاملين القدامى الذين يمانعون التطوير.

هـ- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

وهنا ينتظر من القائد أن يسهم في عملية التفاعل الاجتماعي ليزيد من تقبّل الآخرين، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة. وهنا يجب تميّز القائد بالذكاء.

و- قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:

ترفع كل مؤسسة شعاراً يميّزها من غيرها مثل شعار النخبة، الصفوة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذجاً يحتذي العاملين به في اجتهاده على ترجمة تلك الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله المسؤولية وضبطه العمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربطها بها علاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة جماعته والتي يتفاعل معها لكونها مناسبة بأصولها ومخرجاتها.

ز- القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:

إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرّفي واستعانته بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار، وإهدار الوقت، وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون، فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة (الأعرجي، 2011، 99).

وهكذا نجد أن النواحي النفسية والسلوكية للمرؤوسين تؤثر في سير العمل في المؤسسة في نجاحها لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على القائد أن يقترب من العاملين، ويتعرّف على مشكلاتهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات، ويضع الحلول لها، وذلك من خلال إزالة الحواجز بينه وبين العمال من أجل إقامة علاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المؤسسة.

5- خصائص القيادة التربوية:

إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان: فكل الجهود القيادية والأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ الملائم هي لمساعدة الإنسان وتحقيق التطور في الميادين كلّها ، فقد كان الفرد قديماً مظلوماً لعدم وجود الأسلوب المناسب والقيادة المناسبة، ولكن بعد التعلم والثقافة والكفاءة والخبرات القيادية ووجود نظريات تهتم بالإنسان أصبح الاهتمام به ملزماً لكل الأطراف.

وعلى ضوء الوظائف المذكورة للقائد التربوي يمكن تحديد خصائص القيادة التربوية على النحو التالي:

- إن قيادة التربية قيادةٌ جماعية وليست مسؤولية الأفراد: وذلك عن طريق دراسة حركة الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها .
- القيادةُ التربوية، أساساً، هي قيادة العمل التربوي والتعليمي: وللعمل التربوي غرضان: أحدهما فردي متعلق بنمو الأطفال بمختلف أنواعه، ويأتي من داخل الفرد نفسه وتطوير قدراته وسلوكه ومعارفه، والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تزوده بالموارد البشرية المؤهلة.
- القيادة التربوية تعمل على تحفيز التعاون: فهي لا تملك حق التصرف والإكراه بل تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع والمعلمين والبيئة المحيطة .
- القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة: لها غاية وهدف، ولا يجب فصلها عن قيم المجتمع (القحطاني، 2008، 153).

وتتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير شؤون التعليم وإدارتها بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته وانتهاء بتقويم نتائجه.

ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية وفق ما يرى (Barnett,1999) بما يأتي:

- **الاستمرارية:** وتتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة .
- **التكامل:** والمقصود بالتكامل أن الإدارة التربوية والتعليمية تعنى بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم السياسات وتخطيط البرامج واتخاذ القرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير، فهي تعنى بكل ما يتصل بالمتعلمين والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية، كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية وتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

- **الترابط:** ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل معاً لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله، ومن أهم هذه العمليات، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرارات والتقويم، والتحسين والتطوير في الإدارة التربوية بعملياتها المختلفة إنه عمل إنساني جماعي تعاوني منظم علمي هادف (Barnett,1999,96).

وهكذا نجد أن القيادة التربوية الفعّالة تؤدي دوراً جوهرياً في دعم التحوّل في النموذج التربوي، وهذا يتطلب توافر خصائص معينة لديها. فدور القائد التربوي لا يقتصر على تحديد استراتيجية الإصلاح وتشجيعها بل يتعدى ذلك إلى تنمية القيادة والتعاون مع المجتمع التربوي (مؤسسات رياض أطفال) وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي لزيادة فرص نجاح الإصلاح والتحسين في أداء الروضة بمرور الزمن.

6- الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، أما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة، وهي عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، بينما الإدارة تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب ومن هنا فإن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة، وتركز الإدارة على خمس عمليات رئيسة هي: التخطيط، والتنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة، والتقويم، أما القيادة فتركز على عمليتين رئيستين هما:

أ-تحديد الاتجاه والرؤية.

ب-حشد القوى لتحقيق هذه الرؤية.

والقيادة تركز على العاطفة، وتهتم بالكليات بينما الإدارة تركز على المنطق، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل، وكلاهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة (المزروع، 1999، 85).

ويرى ماكورميك (Macormik) أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تُعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع (حامد،1990، 111).

ومع أن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة والقيادة، فإن جمهور علماء السلوك يرون أن الإدارة شيء والقيادة شيء أخر، وهم يؤكدون أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة. ويرى بعضهم أنه يمكن تمييز الإدارة من القيادة، ولغايات التوضيح يمكن المقارنة بين الإداري والقائد على النحو الآتي:

الجدول (1): الفرق بين الإداري والقائد

الإداري	القائد
ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.	يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة.
يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان.	يحاول تطوير الواقع وتجديده، فهو داعية للتطوير، ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.
يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.
يعمل وفق خطوات محددة سلفاً.	يبتكر ويبدع ويجدد.
سلطته رسمية يستمدها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.	سلطته غير رسمية على الأغلب ويستمدها من قدرته على التأثير في الأفراد.
الإدارة مفروضة على الجماعة.	تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.
الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.	يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.

(حريم،2010، 89)

وهكذا نجد إنه قد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم من علاقته بأفراد

الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الإدارة التي يقودها، ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قيادياً وفي موقف أخر إدارياً، فهو حينما يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد فإنه يكون مديراً أما حينما يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف بين أفراد الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة يكون قيادياً.

7- متطلبات القيادة التربوية وعناصرها:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي لا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد قائد ومرؤوسون، هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وهذا يتطلب ما يلي:

1. **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
2. **النفوذ:** القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
3. **السلطة القانونية:** وهي المعطي للقائد في أن يتصرف ويطاع (البدري،2002، 65).

كما يرى (Brown,2014) من أهم متطلبات القيادة التربوية إعداد القادة التربويين المدرّبين على فهم ثقافة المجتمع، ومشاركته مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة، وتدريبهم باستمرار والعمل على إطلاعهم على كل ما هو جديد (Brown,2014,63).

ويرى (حسن، 2004) من أهم متطلبات القيادة توافر العناصر الآتية :

- **القائد:** بوصفه أهم عنصر في القيادة فقد عُرّف بأنه: "صاحب القدرة على التأثير في الآخرين، ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل لتحقيقه"، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها.
- **وجود الجماعة:** تعد القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فمتى وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح هناك حاجة للقيادة.
- **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة السعي لتوحيد الأهداف، والعمل على تحقيق التقارب بينها(حسن، 2004، 64).

ويضيف (حريم، 2010) إلى متطلبات القيادة:

- **التناسق والانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح عمل مشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهوا جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك على نحو يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- **القدرة على التأثير:** إن لب معنى القيادة القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وهي الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة ، وهناك أنواع عدة من التأثير الذي يعدّ مصدراً للقوة التي يعتمد عليها القائد منها:

- **التأثير القسري:** الذي يقوم به القائد بغرض تخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض الميزات.
- **تأثير المكافئات:** هي قدرة القائد على التأثير في الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز.
- **التأثير الشرعي:** منبع التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي يشغله.
- **التأثير المعرّفي (العلمي):** مصدر قوة القائد، وهي مستمدة من المهارة والخبرة والمعرّفة التخصصية التي يمتلكها في موضوع أو تخصص معين.
- **تأثير المرجعية:** هو التأثير النابع من قدرة القائد على الحكم على الأشياء، فيصبح هو المرجع الذي يملك القدرة على التسريع والفتوى.
- **تأثير السمات الشخصية:** هو التأثير المنبعث من السمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد ويستخدمها في توجيه المرؤوسين (حريم، 2010، 218).

وهكذا نجد أن عناصر القيادة تتمثل بالنقاط الآتية:

- الاعتماد على التفاعل الاجتماعي.
- ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- لها تأثير في مجموعات منظمة من العاملين.

- إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد لبلوغ الأهداف المشتركة .

8- المهارات اللازمة للقائد التربوي:

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها، وغالباً ما تصنف هذه المهارات كما يلي:

- **المهارة التصويرية:**

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه، والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خططه، كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور بل جريئاً، وينظم أعمال التابعين له، كما أن القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها ووضع الحلول لها، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق الانسجام والتوافق لإرضاء الأفراد كافة.

- **المهارة الفنية:**

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، ما تعكس على الأغلب المعرّفة والخبرة، ومعرفة بالأصول والقواعد والطرائق، وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه، وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات .

فمدير الروضة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج الروضة، وأنصبة المعلمات، وحفظ السجلات وكتابة التقارير والإشراف التربوي، وخبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات.

- **المهارة الإنسانية:**

هي مهارة اكتساب ثقة الأفراد وتعاونهم وحفزهم إلى العمل والنشاط، وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توافر هذه المهارة بشكل كبير، لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرائقه في التفكير والحوار والتكيّف مع الآخرين، ولا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في العمل(Kirkbride,2006,88).

ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي:

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- تجنّب تحديد القيم والعادات والتقاليد بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- الصبر والتريث في مواجهة التحديات.
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم (Skeese,2005,96).

كما تأتي أهمية هذه المهارات في الميدان لأن القائد التربوي يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل : الأطفال، المعلمات ، أولياء الأمور، البيئة المحيطة.

9- سمات القائد التربوي:

إن عملية القيادة أمر ضروري، فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة يسعون إلى تحقيقها، وهو المسؤول الأول عن التعامل مع ما يعترض الروضة من صعوبات، ويعمل على إيجاد البيئة التربوية المناسبة، وهو المشرف الذي يتابع سير روضته. بالإضافة لذلك فإن القائد معني بفهم الذات الإنسانية وتقبلها وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه، وقد حدد (النجار، 2008) صفات القائد التربوي بما يلي:

- **أن يكون متعاطفاً مع جماعته:**

على القائد أن يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما ينبغي أن يُرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يُعتمد عليه، فلدى المجموعة القدرة الكافية على تعرّف شخصيته وقبولها أو رفضها، ومعرفة مدى قدرته على التجاوب مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر. ومن هذا المنطق فإن لم تقبله الجماعة شخصياً فإنها لن تقبله قائداً.

- **أن يكون معترفاً به بين أفراد المجموعة:**

ينبغي أن يكون شخصاً مميزاً، وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ الجماعة ومعاييرها، أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير الأغلبية عند القضايا الحاسمة.

- **أن يكون مساعداً لأفراد المجموعة:**

على القائد أن يحرص دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشكلات بين الفينة والأخرى، وعادةً ما تقيّم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياها ومشاكلها سواءً بتوفير المساعدة المباشرة أم بترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

- **أن يكون ضابطاً لانفعالاته:**

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي، والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، الذي يقف موقف الشخص الواثق بنفسه في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً.

- **أن يكون ذكياً:**

إن السبب الرئيس وراء هذا العنصر أن معظم أفراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء، ولذا لا يعترفون إلا بالقائد الذكي. لذا عليه أن يكون متمكناً أكاديمياً، وطليق اللسان مدركاً لكيفية التعامل والتكيّف مع العلاقات الاجتماعية، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه، وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة الشخصية الأولى بينهم.

- **أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة.**

ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعّرفته بمتطلبات العمل، ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقاً من رغبته في العمل (النجار، 2008، 111).

وترى (الحريري،2007، 122) إنه من أهم سمات القائد الناجح:

- **النزاهة:**

إن الصدق والنزاهة حجرا الأساس للنجاح المستمر، وحتى يتبع الأشخاص قائدهم، لابد من أن يثقوا ثقة كاملة بصدقه وتفانيه والتزامه وأخلاقه وقيمه الصامدة، والقادة المنفتحون والصادقون والثابتون في تصرفاتهم هم في الغالب الذين يحفزون الثقة والإخلاص والالتزام داخل فرقهم.

- **القدرة على المخاطرة:**

القادة هم أشخاص لا يخافون من الدخول في المجازفات ولا من ارتكاب الأخطاء. فهم يدخلون بمجازفات وأخطار محسوبة بعكس الذين يتهوّرون بدخولهم مجازفات خطرة جداً. إذ يقومون بفحص أبدالهم بعناية، ولا يقعون فريسة سهلة لتراكم المعلومات التي تضلل الأشخاص العادين و التي بدورها تضلل قراراتهم، وأفضل القادة هم الأشخاص الذين يتعلمون من أخطائهم ويخرجون منها أكثر إصراراً واستعداداً لخوض التحدي التالي.

- **التفاؤل و الحماس:**

يلهم القادة الآخرين بحماسهم للعمل همّتهم العالية وإخلاصهم المنقطع النظير لما يقومون به. والقادة هم أشخاص لا يركزون على المشاكل بقدر التركيز على حلها وعلى كيفية عمل الأشياء وإنجاحها. والقادة أشخاص متفائلون يعرفون أن هناك حلاً لكل مشكلة مهما كانت معقدة. ولا يقعون فريسة التشاؤم.

- **الالتزام بالتطور:**

يعرف القادة أن التعلم مسيرة مستمرة، وهم لا يتوقفون عن اتخاذ الإجراء اللازم للنمو الشخصي والمهني. كذلك يحافظون على اتصالهم بكل ما هو حديث، وأفضل القادة الذين يدركون أن البقاء في طليعة وظيفتهم أو مهنتهم يتطلب التعلم المستمر والاستفسار والاكتشاف والابتكار، بالإضافة إلى التحليل والرقابة الشخصية المستمرة (الحريري،2007، 122).

ويرى (السالم،2004) أن من أهم خصائص القائد الناجح:

- **الرؤية:**

يعرف القادة ما يريدونه بدقة، فيضعون الخطط الواضحة المفصلة لتحقيق غايتهم، بالإضافة إلى ما سبق، فإن القادة غير مبهمين أو غامضين في أهدافهم لا يتركون للحظ مجالاً، والقادة، واضحون في نقل رؤيتهم، يُلهمون الآخرين، يجذبونهم برؤيتهم بلا أية شروط أو قيود.

- **العملية:**

يتسم القادة أيضاً بالواقعية، وهم على دراية بالحقائق والأرقام التي تحيط بهم. فهم أشخاص واقعيون جداً عندما يصل الأمر إلى تقييم الحقل الذي يعملون فيه إلى جانب اتسامهم بالواقعية تجاه القرارات التي يتخذونها.

- **المسؤولية:**

يمكن الاعتماد على القادة في تحملهم لمسؤولية أفعالهم وإتمام مسؤولياتهم على أتم وجه، فهم أشخاص يصرّون على إتمام التزاماتهم، لا يخذلون فريقهم، ولا يتخلون عن مسؤولياتهم ولا يلقون اللوم على غيرهم بشأن أخطاء اقترفوها بأنفسهم. ولا يفكرون بأسلوب الضحية الذي يحمّل الآخرين مسؤولية أخطائه وقرارته غير الصائبة إلى جانب ضعفهم، لكن القادة هم الأشخاص الذين يتصدّون للتحديات ويجابهونها بلا خوف.

- **العمل بضمير ويجد:**

يعمل القادة بجهد كبير ولا يرضون بالقليل، وأفضل القادة هم الأشخاص الذين يجعلون من أنفسهم مثالاً يُحتذى به بأخلاق العمل العالية من خلال كونهم أول الواصلين إلى المكتب وآخر الأشخاص الذين يغادرون، وهم الأكثر إنتاجية وإصراراً وتفانياً في العمل، ولديهم إحساس قوي بالواجب ومعايير عالية للتفوق، فهم يطبقون على أنفسهم مقاييس صارمة للعثور على أساليب أفضل وأذكى وأكثر فاعلية لإتمام الأشياء (السالم،2004،87).

- **الثقة بالنفس:**

يحتاج القادة إلى الثقة بالنفس وهي العنصر الأساسي الذي يمكّنهم من أخذ خطوات كبيرة ويكسبهم الجرأة وقوة الإرادة. والثقة بالنفس هي الأمر الذي يدفعهم إلى الأمام في المرات القليلة التي يخفقون فيها إجمالاً، وللقادة حاجة غير ملحة للحصول على الاستحسان، وذلك لأنهم محفّزون من قبل طاقتهم الداخلية ونضجهم. وإن للقادة إدراك جيد لطاقتهم الداخلية ونقاط ضعفهم والأثر الذي يتركونه في الآخرين، بالإضافة إلى معرفتهم بالأشياء التي تجدي أو التي لا تجدي نفعاً بواقعية.

وتضيف تركمان إلى (Trukman,2009) إلى سمات القائد التربوي ما يلي:

- **الذكاء العاطفي:**

إن المفاتيح الأساسية للقيادة الناجحة هي التعاطف وإدراك الذات والحزم والانضباط الذاتي والحدس، وتشترك تلك المفاتيح الأساسية مع معدلات عالية من الذكاء العاطفي.

- **الودية:**

وهي القدرة على الشعور بالآخرين والتواصل معهم إلى جانب القدرة على قراءة ما بين السطور وتحليل إيقاع علاقة أو وضع ما بالإضافة إلى القدرة على التركيز على الجانب الإيجابي والابتعاد عن التصرفات السلبية والمحطمة للذات.

- **الخبرة المهنية:**

إن القائد الناجح هو الشخص الذي يتمتع بمعرفة شاملة في مختلف الحقول المهنية، ويمكن وصف القائد الجيد بالشخص الذي يتمتع بمعدلات طاقة واندفاع مرتفعين إلى جانب عدم تفويته أي فرصة تمكنه من كسب الخبرة في مجال عمله، وحشد جميع المعلومات والمعرفة التي تمكّنه من التقدم على منافسيه.

- **القدرة على جذب الآخرين:**

الإلهام وتحفيز الآخرين إلى العمل وجعلهم يبذلون أفضل ما عندهم من الصفات الأساسية للقادة، وأفضل القادة هم الأشخاص الذين يشجعون أعضاء فريقهم على أن يكونوا قياديين، وأن يعملوا بجد لتطوير الآخرين وتمكينهم حتى يصبحوا قادرين على استلام المناصب القيادية الأخرى ومسؤولياتها، وهم القادرون على دفع الآخرين إلى مستويات أداء مرتفعة من خلال طاقتهم وحكمتهم وحماسهم بالإضافة إلى قدرتهم على مضاعفة طاقات فريقهم وقدراته بما يعود بالفائدة على الجميع (Trukman,2009,33).

فالمدير بصفته قائداً تربوياً يقود عدداً كبيراً من المعلمات، ويشرف على عدد كبير من الأطفال، لابد أن يتمتع بالسلوك القيادي الفعال، ومن هذا المنطلق هناك حاجة إلى قيادة تربوية

فعالة تخلّص رياضنا من مشكلاتها التراكمية، قيادة سلوك الأطفال، والمعلمات، والإداريين، وأولياء الامور على حد سواء.

10- أنماط القيادة التربوية:

النمط سلوك الفرد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه، والنمط القيادي هو: "السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل". وهو "السلوك الذي يتبعه القارئ حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة تحقيق لأهدافهم" (ياسين، 2010، 7).

وعرّفه (نجم،2011) بأنه "مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، تترك أثاراً مباشرة في سلوك العاملين سواء بالسلب أو الإيجاب" (نجم، 2011، 298).

ومن أنماط القيادة:

- **النمط الديمقراطي:**

وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات، إذ يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها، وهذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، المرونة والتعلّم بالقدوة من القائد (Rallis, 2001,67).

1- **النمط الديكتاتوري:**

يحدد القائد هنا السياسات ويضع الخطط والأهداف، ويقوم بتحديد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد مرة واحدة أو خطوة بخطوة، ثم تحدد بأوامر من القائد مهام كل شخص وكل مجموعة ودون أخذ رأي الشخص، والقائد ذو طابع شخصي(الأعرجي،2011، 88).

- **النمط الفوضوي:**

يحدد القائد هنا السياسة والخطة، والهدف أمر متروك لحرية الأفراد وقرارات الجماعة بالدرجة الأولى، ولا يساهم في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه بعض المعلومات المعينة، ولا يشارك في تحديد المهام والواجبات الملقاة على عاتق أي مجموعة، ولا يحاول أن يثني أو ينقد، ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك (العجمي، 2008، 123).

- **النمط الموقفي:**

يقوم هذه النمط على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن قدراتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة وليدة الموقف، ولا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ويمتاز هذه النمط بحريته فهو لا يقتصر على عدد محدد من الناس ويركز سلوك القائد على عوامل عدة أهمها :

- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكوّنة للموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها.
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد نمط القيادة .
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره في أنماط القيادة .
- لا يمكن التعميم في هذه النمط لاختلاف المواقف والسلوكات القيادية (كنعان، 2002، 85).

- **نمط السمات(الصفات) في القيادة:**

يركز هذا النمط على أن الفرد الذي لديه مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون، غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه، ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد. وتعرض هذا النمط لمجموعة من الانتقادات من أهمها: أن السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة، فكثير من المديرين يملكون هذه الصفات ولا يحققون النجاح لعوامل اجتماعية وبيئية معينة (أبو جاموس، 1992، 341).

- **نمط القيادة التفاعلية:**

يقوم هذا النمط على محاولة التوفيق بين نمطي السمات والموقف، حيث وينظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي تتطلب تفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، كما تستند عملية التفاعل الاجتماعي ضمن هذا النمط إلى ثلاثة أبعاد (السمات الشخصية وعناصر الموقف ومتطلبات الجماعة)، ويعطي هذا النمط أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له. وألقى هذا النمط الضوء مرة أخرى على السمات الشخصية، فالقادة الحديثين يجب توافر سمات قيادية لديهم تتلاءم مع متطلبات المؤسسات الحديثة وتعقيداتها (البدري،2002، 140).

- **نمط (المسار الهدف في القيادة):**

يحاول القائد وفق هذه النمط التأثير في تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد في مواقف مختلفة وهي:

- **السلوك التوجيهي:** وضمنه يتم التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو يتوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.
- **السلوك المساند:** يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها المرؤوسون.
- **السلوك المشارك:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- **السلوك الموجه نحو الهدف:** يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه لتحقيق هذه الأهداف (البدري، 2001، 20).

يقوم هذا النمط على أساس التوقع والحفز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وحفز المرؤوسين، فيعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وبذلك يسير المرؤوسون والقادة في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم.

❖ **القيادة التبادلية:**

يعتمد نمط هذه القيادة على أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تستند للمنافع والوعود المشتركة فيما بينهم (عملية مقايضة)، والعلاقة أيضاً مبنية على مصدر قيم محددة، وتتضمن هذه القيادة تقديم الحوافز والمكافئات عندما يكون هناك مسوّغ لها، كما تتبع القيادة التبادلية أسلوب الترغيب والترهيب، فالعلاقة بين طرفي التبادل غير ثابتة ولا تستمر طويلاً، والأسلوب القيادي لا يعكس مفهوم القيادة الحديثة التي تهتم بالابتكار والمبادرة ودعم المرؤوسين وتطويرهم (العمراني،2004، 89).

فالقائد الذي يمتلك السيطرة والقوة اللازمة على المرؤوسين يخبرهم بما يريده من أداء أعمال وإنجاز الواجبات الموكلة إليهم لقاء مكافأة سيحصلون عليها عند الانتهاء من تأدية هذه الأعمال،

لذلك فالعلاقة بالأساس علاقه تبادلية (سوف أعطيك هذا إذا أعطيتني ذلك) (رضوان، 1994، 68).

❖ **القيادة التحويلية:**

وضعت القيادة التحويلية من قبل برنز (Burns,1978) الذي أعاد النظر في سياسات القيادة الممارسة من فترات طويلة، منقحاً السمات والعناصر الأساسية الفعالة للقادة في أعماله. ويعد هذا النمط من النماذج البارزة، والتي نالت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، فالقائد التحويلي يقدّر الطاقة الكامنة لدى المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (Lockett & Gerrard, 2007,88).

وهكذا ليس ثمة نمط في القيادة هو الأفضل دائماً. بل أفضل أنماط القيادة هو النمط الذي يفعل دور الجماعة ويهتم بآرائها، وينقل الهدف من التصور الشخصي عند القائد إلى هدف مشترك عند الجماعة، وقد يتطلب ذلك أن يستخدم القائد عدة أنماط بحسب طبيعة الموقف القيادي، والمهمة أو الدور، والوقت المتاح.

11- معوقات القيادة التربوية:

هناك العديد من أنماط سلوك القادة والمرؤوسين تحد من فعالية القائد، فتركيز المدير على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي، ولا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكات المعيقة، ومنها أيضاً محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة، فكل ما له قيمة هو من أنت؟ وما معرّفتك؟ والمعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي:

- الخبرة تمكّن القادة من توقع الفرص والمشكلات، وقد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها.
- تساعد مهارات الاتصال القادة على التعبير عن رؤيتهم، ولها دور أساسي في إقناع الآخرين بإتباعهم تحت قيادتهم.

- التدريب الرسمي يجهّز الفرد لتولي الأدوار القيادية، لذا لا بد أن يدعم التدريب قيادة المهارات الإيجابية، بالإضافة إلى أنه يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة (نجم، 2011، 99).

وهناك ثلاثة سلوكات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي:

- **تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال.**

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق، ويرى ميللر"Miller" أنه لا أحد كامل، ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة، فعن طريق الخوف من الخطأ، وعدم طلب المساعدة، والاعتماد على النفس فقط، وعدم تفويض السلطة، والسيطرة الزائدة، ومقاومة النقد البناء، واستخدام القوانين والروتين لا يمكن تحقيق أي نجاحات تذكر في العمل القيادي.

- **الفشل في استخدام منظور أوسع:**

يكون من الصعب انتقال مواقع القيادة للخبراء الفنيين – الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية– ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص. فتوليتهم مناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين:

أ– لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية، فلا بد من الأخذ بعين النظر المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد، والتدريب الجيد والتجهيز .

ب– لا بد أن يغيّر المدير الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد، فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة، وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها:

سلوك المشرف قد يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين، ويؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل تنسيق الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد.

- **التبعية بدلاً من القيادة:**

على المدير الجديد تعلّم أداء المسؤوليات القيادية، وصنع القرارات، والإحاطة التامة بالمواضيع الإدارية والقيادية كافة وطلب النصح، لكن لا ينبغي له ترك مسؤولية القرارات على غيره لذلك لا بد من تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون، والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح، ولو عمل المدير والعاملون معاً فسوف تكون النتيجة رفع مستوى

المؤسسة، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي، والتبعية مفهوم لا بد للقائد أن يتجنّبه لضمان نجاحه في العمل والسيطرة على موظفيه، وصنع القرار لا بد أن يكون في يده لأنه عمله. (العساف،2002، 96).

- **تعقيب:**

وهكذا نجد أن القيادة ظاهرة معقدة وحيوية لتحسين العملية التعليمية وحياة المجتمع بأسره، فالقيادة تكون أكثر تأثيراً وفاعلية عندما تستخدم المعرفة والتبصر في تقدير حاجات العاملين. فعندما يفهم القائد ويحلل عناصر الموقف ويوظف هذا الفهم لتحديد أنسب السلوكات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، مع إمكانية تعديل السلوك حسب ما يطرأ من مواقف تكون القيادة ممكنة وفعالة ومؤثرة، فليس هناك قواعد بسيطة يمكن اتباعها لتحقيق القيادة الفاعلة، إنما تتحقق القيادة الفاعلة عن طريق الحكم الصائب، والكفاءة المهنية، والمهارات القيادية الضرورية للقائد. ومن هذا المنطلق يجب على مدير الروضة التزود بالكفايات الإدارية والفنية والإنسانية، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية بين الروضة والمجتمع المحلي، وبذلك تكون القيادة التربوية فعالة ومؤثرة في المدى الذي تعمل فيه بقوة لتحسين مناخ الروضة.

❋ ❋ ❋

الفصل الخامس: القيادة التحويلية

- تمهيد.

1. نشأة القيادة التحويلية.
2. مفهوم القيادة التحويلية.
3. أهداف القيادة التحويلية.
4. أهمية القيادة التحويلية.
5. أبعاد القيادة التحويلية.
6. متطلبات القيادة التحويلية
7. مبادئ القيادة التحويلية.
8. مفهوم القائد التحويلي وخصائصه.
9. وظائف القائد التحويلي.
10. تقويم القيادة التحويلية.

- تعقيب.

القيادة التحويلية

- **تمهيد:**

القيادة التحويلية نمط حديث في القيادة الإدارية، جاءت محصلة الجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث أنماط القيادة، وكذلك تجمع بين مميزات أنماط القيادة المختلفة تلافى ما فيها من قصور.

1- نشأة القيادة التحويلية:

وضعت الخطوط الأولية للقيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين، وقد شكلت آراء ماسلو (1949, Maslow) في نظريته الهرمية للحاجات الإنسانية الأساس الذي بنيت عليه مفاهيم القيادة التحويلية، إذ أشارت إلى أن الحاجات الإنسانية متدرجة الأهمية، وهي عبارة عن مجموعة مؤثرات تؤثر في سلوك الفرد، والإنسان يسعى لإشباع هذه الحاجات (Otto,1993,83).

ويعد برنز (Burns, 1978) أول من قدم تعريفاً "للقيادة التحويلية حين أكد أن القادة التحوليين يعملون ضمن مستويات وحاجات وقيم متميزة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم في العمل كما تضمنت أفكاره قدرة القائد على استثمار التوتر الداخلي في المؤسسة وتوجيهه للوصول إلى أهداف وقيم تهتم بحاجات العاملين ورغباتهم ، والنهوض بوعيهم تجاه مصلحة العمل (Burns,1978,45).

وقد تناول برنز (Burns) عام 1978 في كتابه "القيادة" (Leadership) موضوع القيادة التحويلية بعمق وذلك للتميز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف، مع مرؤوسيهم من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مبهرة. فوصف برنز(1978,Burns) القيادة بأنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر بها القائد في مرؤوسيه لتغيير سلوكهم وصولاً إلى أعلى المستويات في الدافعية والأخلاق، كما تناول بعض المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة التحويلية كعملية التأثير في اتجاهات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف المنظمة واستراتيجياتها ورسالتها، ومشاركة العاملين في عملية التغيير وتعميق مستوى إدراكهم للمصلحة العامة من خلال التأثير في البناء الفكري والثقافي

والتربوي للفرد إلى خلق ثقافة تنظيمية تحتكم إلى قيم الالتزام والانتماء والولاء والاحترام والتجديد والابتكار (Burns,1978,53).

كما قدم وايت (Wit) المزيد من الأفكار والتي لفتت الانتباه إلى أهمية الشخصية الكاريزمتية للقائد التي دعمت نمط القيادة التحويلية، منها تأكيد الالتزام الأخلاقي في العمل وتعزيز ثقة العاملين بقائدهم وأهمية تحديد السلطات والمسؤوليات في العمل (Wit,1980,53).

وفي عام 1985 قام باس (Bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام باس (Bass) وأفاليو (Avolio) وزملاؤهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها أنموذجاً وبرامج لتدريب القيادات على هذا النمط الحديث. وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية، لتصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانة في أدبيات الإدارة (Bass and Avolio, 1994,2).

والقيادة التحويلية تبرز كما ذكر باس وأفوليو (Bass And Avolio, 1994, 22) من خلال:

1- إثارة الرغبة في الزملاء والمرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد.
2- توليد الوعي بالرسالة والرؤية لدى الفريق والمنظمة.
3- تطوير مستوى قدرات الزملاء والمرؤوسين.
4- حث الزملاء والمرؤوسين لتجاوز المصلحة الشخصية إلى مصلحة الجماعة.

وهكذا تطور الاهتمام بأدبيات القيادة التحويلية لدى المهتمين بالعلوم الإدارية، وبدأ تطبيقها بتوسع في منظمات الأعمال ومؤسساتهم ، ثم اهتم الباحثون في الإدارة التربوية بتطبيقها في المؤسسات التربوية لما لها من فوائد ونتائج إيجابية يمكن الإفادة منها في القيادة التربوية من أجل تحسين أداء مؤسساتها.

2- مفهوم القيادة التحويلية:

يصعب تعريف القيادة التحويلية للروضة بصورة واضحة، إذ لا يوجد لها تعريف محدد حتى الآن، ومع ذلك فهنالك بعض التعريفات التي يمكن تحديدها واستنباطها تبعاً لسياسة تلك الروضة في إدارتها العمل، فيمكن عدّها تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار، أو إنها سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز أو التطوير الذاتي والعمل على تنمية العاملين وتطويرهم

والمؤسسة ككل، وتشتمل أيضاً على قدرة فريق العمل في الروضة على تنفيذ تلك المسؤوليات وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها. ونذكر من هذه التعريفات ما يلي :

عرف تالي (Taly,2002) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل"(Taly, 2002, 101).

وعرفها باس (Bass,1998) أنها: عملية تفاعل إنساني بين مدير المؤسسة التربوية والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة (Bass, 1998,56).

وينظر لها كونجر (Conger, 2002) على أنها: تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء إلى تطوير المرؤوسين وتحويل اهتماماتهم الذاتية إلى الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002, 47).

كما أشار جوفيندارجان (Govindarajan,2007) إلى أنها: نمط قيادي يستخدم لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، لتحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة (Govindarajan, 2007,45).

ذهب سشستير (Schuster,1997) إلى أنها: لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويضاً للصلاحيات وتمكيناً للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم (Schuster, 1997,78).

وتعني القيادة التحويلية من وجهة نظر تيشي وديفانا (Tichy & Devanna,1990) استخدام القائد عنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال (Tichy & Devanna, 1990, 330).

وعرّف (غنيم، 2005) القيادة التحويلية بأنها: القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (غنيم، 2005، 32).

أما (الغامدي، 2000) فعرّفها بأنها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير المرؤوسين وتشجيعهم فكرياً وإبداعياً، وهي تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والمرؤوس إلى النهوض بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (الغامدي،2000، 12).

ونستطيع بناءً على ما سبق تعريف القيادة التحويلية بأنها: "مقدرة القائد الإداري (مدير الروضة) على الارتقاء بمستوى المعلمات من الناحيتين الدافعية والأخلاقية، وإيجاد بيئة ملائمة للتطوير والإبداع، مع العمل على تدريب المعلمات على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في التنمية وتطوير أنفسهن وتحقيق أداءات تفوق التوقعات".

3- أهداف القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية لتحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية على المستوى التربوي، وتلك الأهداف تتكامل لتحدث نقلة نوعية في مجال التطوير المنشود، ومن تلك الأهداف حسب ما أوضح كيركبرايد (Kirkbride, 2006) مساعدة فريق العمل التربوي على تحقيق ثقافة تعاونية مهنية، وهذا يعني أن الموظفين دائماً يتكلمون ويلاحظون ويستعدون ويخططون معاً، والمسؤولية جماعية. والتطوير المستمر يساعدهم على تعليم بعضهم بعضاً كيف يعملون بطريقة أفضل إذ يتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقه، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق معيّن بالمؤسسة قادر على التحسين والتطوير من خلال وضع قواعد سلوكية مهنية ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:

- وضع هدف يسعى التربويون لتحقيقه، وتقليل عزلتهم، والعمل على تفاعلهم مع قضايا المجتمع.
- تأييد التغييرات الثقافية، واختيار فريق عمل ملتزم بعمله.
- العمل على تحويل إدراك العاملين نحو الوعي بتغيير المعايير والمواقف والقيم التي تفضي تدريجياً إلى تغيير الأوضاع الاجتماعية والتربوية في المؤسسة نحو الأفضل (Kirkbride, 2006,77).

ويرى نيكوتسون (Nichotson, 2003) أن من أهداف القيادة التحويلية مساعدة التربويين على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية وتحفيز العاملين في المجال التربوي على الاندماج في أنشطة جديدة

وبذل جهد إضافي، وذلك من أجل العمل بذكاء أكبر لا بجدية أكبر، لأن مثل هذه الممارسات تؤدي إلى ما يلي:

- تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة.
- تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة.
- القدرة على تلخيص المعلومات حول المشكلة وإستراتيجيات حلّها(Nichotson,2003,45)

بينما يرى (الفار، 2012) أن القيادة التحويلية تسعى لتنمية العاملين في المجال التربوي من خلال الجوانب الآتية:

- اتباع/ تنظيم دورات في حل المشكلات التربوية بطرائق فنية تعاونية تكاملية إبداعية.
- وضع الأهداف التربوية المطلوب تحقيقها.
- رعاية نمو العاملين في المجال التربوي في إطار عمليات الثقافة المهنية لهذا المجال (الفار، 2012، 89).

ويذكر كوليمان (85,1999,Coleman) أن من أهداف القيادة التحويلية في رياض الأطفال الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع الروضة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونها بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في الروضة، وعندما يتقبل كل فرد فيها التغيير في تفكيره وسلوكه (1999,85 ،Coleman).

وهكذا نجد أن القيادة التحويلية الفعالة تهدف إلى اكتشاف القدرات الكامنة لدى العاملين في الميدان التربوي من أجل استثمارها لرفع معدل الإنتاج وزيادة العوائد التربوية، وإحداث نقلة نوعية في نمط تفكير العاملين في الميدان التربوي ليكون أكثر إيجابية وأكثر توافقاً مع المتغيرات المعاصرة، وتدريب العاملين في الميدان التربوي على مجموعة من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية المؤسساتية حتى تكون الإنتاجية في الإطار الصحيح.

4- أهمية القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو أهداف جوهرية، وهي عملية إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء المؤسسات التربوية على قاعدة قيمية.

كما أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميّز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، إذ تبرز أهمية القيادة التحويلية فيما يأتي:

1- رفع مستويات الأداء المؤسّسي.

2- الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المؤسسات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين والمتعاملين مع مؤسسات رياض الأطفال ورغباتهم.

3- رفع مستوى ثقة المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال وإشعارهنّ بالانتماء إليها، والبعث في نفوسهنّ الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (Layton, 2003,55).

ويشير رغ (Rugg, 2005) إلى ضرورة القيادة التحويلية بالروضة للارتقاء بالمعلمات وتحسين قدراتهنّ وتنمية مهاراتهنّ لجعلهنّ أكثر قدرةً على الاستجابة الفاعلة لبيئة التعليم دائمة التغيير (Rugg, 2005,36).

ويرى غريفث (Griffith, 2004) أن القيادة التحويلية لمدير الروضة ترتبط إيجابياً مع أداءات الأطفال، كما أن سلوك القيادة التحويلية في الروضة له أثر إيجابي في مستوى تحصيل الأطفال، وفي التعامل الفاعل مع أعضاء المجتمع المحلي، كما أنها تسهم في رفع مستوى الولاء والرضا الوظيفي وتجعلهم أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف في مؤسسات رياض الأطفال (Griffith, 2004,153).

ويؤكد لايتون (Layton, 2003) أن تحصيل الأطفال يمكن أن يتحسن بصورة ملحوظة مع وجود قيادات تحويلية، فالقيادة التحويلية يحب أن ينظر إليها كأحد السبل المهمة في تحقيق مستويات عالية ومتميزة في الأداء (Layton, 2003,85).

ويرى (الهواري، 1996) أنَّ أهمية القيادة التحويلية تتجلى في الآتي:

- إن القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المؤسسات التربوية وبقائها.
- تعد القيادة التحويلية متغيراً مهماً في فعالية إدارة التغيير والإبداع.
- أنها مهمة ومفيدة للمعلمين ومؤسساتهم بغض النظر عن الموقف (الهواري، 1996،66).

وهكذا نجد أن القيادة التحويلية بجاذبيتها الشخصية وقدرتها الإلهامية واهتمامها الفردي واستثارتها العقلية تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة ومجهود إضافي، يحقق أداء أكثر مما كان متوقعاً. ومن الطبيعي أن تكون آثار القيادة التحويلية تراكمية، فهي ترفع مستوى المجهود العادي (المتوقع) إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع)، وهذا ما عرف بالأثر التراكمي للقيادة التحويلية.

5- أبعاد القيادة التحويلية:

على الرغم من اختلاف الفلسفات ووجهات النظر عن القيادة التحويلية لكونها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فقد اعتمد الباحثون (Bass, & Avolio, 2004- Bass & Avolio, 1993) على نموذج (Moynihan et al, 2011) والذي يعتمد على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي: (التأثير المثالي، التحفيز العقلي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية) وتعد هذه الأبعاد عمليات نفسية تؤثر في سلوك المعلمين، حيث قدرة القائد على الإلهام والتأثير على المعلمين لتحقيق أعلى قدر من النتائج المخطط لها والعمل على تغيير معتقداتهم بأسلوب التوجيه لصالح تحقيق هذه الأهداف. وفيما يلي شرحٌ موجزٌ عن هذه الأبعاد:

5-1- التأثير المثالي:

يُعدُ التأثير المثالي أحد أهم عناصر أبعاد القيادة التحويلية. ويشير إلى أن القائد يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة من العاملين في المنظمة لما يؤديه من دور مهم في المنظمة في المشاركة في المخاطر التي قد تعترض العاملين، وكذلك قيام القائد بتقديم احتياجات العاملين على احتياجاته الخاصة والتصرف وفاقاً للمعايير الأخلاقية، وفي هذه الحالة تسعى القيادة التحويلية لتكون قدوةً في إثبات كفاءتها (Allix, 2000, 136).

ويعني امتلاك القائد الرؤية والإحساس بالإدارة العليا في المنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، ما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام لديهم، وهي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القائد بمقتضاها مثالاً عالياً يحتذى به من المرؤوسين(Bonaros, 2006, 136).

ويعرف أفوليو وآخرون (Avolio, etal, 1991) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل

العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسّسون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" (Avolio, etal, 1991,23).

ويعني حضور القائد القوي في العاملين وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، ويظهر التأثير المثالي من خلال إقامة ورشات العمل التي تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، فخبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكّنه من التأثير في الآخرين وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم منعزلاً عن تحقيق أهداف المنظمة، ويستغل القادة التحويليون صفة الكاريزميّة في مخاطبة عقول العاملين والتأثير في عواطفهم. تقوم الكاريزما على الجاذبية الشخصية والإلهام والقدرة على التأثير (Burn,1978,703).

إن التأثير المثالي يعتمد على خصائص الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وما يولده من احترام وإعجاب موثوق به. وهذا يشكّل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، على أن يتجنب القادة استخدام القوة في تحقيق أهداف المؤسسة (Griffith, 2004, 111).

ويرى إيباي (Eby, 2004) إن هيبة القائد تتمثل بشعوره بالآخرين، إذ يعمل القائد على تطوير رؤية جديدة تعد أنموذجاً للأعمال وأنماط السلوك المشترك، حيث يسلك القادة وفق هذه الخاصية أنموذجاً يحظى بإعجاب العاملين واحترامهم وتقديرهم، ويمثل التأثير المثالي في جوهره أعلى مستويات التفكير الأخلاقي، إذ يكون القادة على أتم الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، ويشاركون في مواجهة الأخطار التي يتعرضّ لها العاملون، وأن يلتزموا بالمعايير الأخلاقية لرفع الروح المعنوية للعاملين، وبهذا يصبح القادة موضع إعجاب واحترام وثقة كبيرة وتقدير (Eby, 2004, 285).

5-2- التحفيز العقلي:

يعد التحفيز العقلي من الأبعاد التي تعني أنَّ القيادة التحويلية قادرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرائق العمل، ويعمل القادة التحويليوّن على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرائق جديدة، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، فتولّد نوعاً من الثقة الفطرية بتطوير العاملين لكونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة (Fuller and Brown, 1999, 136-137). والتحفيز الفكري يعزز التفكير الاستكشافي

بالنص على الإبداع والحكم الذاتي، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرائق جديدة فيشجّع على الإبداع والتغلب على الصعوبات بوصفها من المشاكل التي تحتاج إلى حلول، والبحث عن حلول وافية لها، فيؤدي إلى قدرة القادة على تشجيع الابتكار والإبداع (Kenneth, 2003, 33). ويجب على القادة زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الإجماع المتبادل بين القائد والمرؤوسين إذ يقوم بمساعدة المرؤوسين على التفكير بالطرائق الصحيحة والجديدة في كل ما يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع إستراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين (Liontos, 1993, 58)

كما يقصد "بالتحفيز العقلي" إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين إلى إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (Krishnan, 1998,52).

كما يشير إلى ابتكار القائد التحويلي أفكاراً جديدة تثير المرؤوسين لمعرفة المشاكل، وتشجعهم على تقديم الحلول المحتملة لها، وبطرائق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تُدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قُبالة المرؤوسين (Bateman & Shell, 2002,77).

5-3- التحفيز الإلهامي:

وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وعرف ساهين (Sahin,2004) الإلهام بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المنظمات من خلال أساليب القيادة الإلهامية والرؤية، ومن خلال عقيدة القائد وإيمانه. وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمرة والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدّ ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطور المستمر، فالإلهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرائق لتحفيز وإلهام

العاملين، ودفعهم لتحدي الصعوبات، فيتصرف بطريقة تدفع وتلهم من حوله لجعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيه ذات قيمة ومعنى(Sahin, 2004,77) .

وهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوك القائد التي تولّد في المرؤوسين حب التحدي، وتعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وتشجع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994,34).

ويرى باس وستوغديك (Bass & Stogdikk, 1990) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين هي:

- **اللغة:** وهي الشكل المتكامل للاتصال، التي تؤثر في العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
- **الرموز:** وهي الأفكار والمشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
- **الصور الذهنية:** وهي انطباع صورة الشيء في الذهن (Bass, 1990,56).

5-4-الاعتبارية الفردية:

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على توفير المناخ الذي يساعد على ديمومة الأداء من خلال توجيه الاهتمام لتوفير احتياجات الأفراد العاملين الخاصة فيأخذ القائد دور المعلم أو المدرب الذي يساعد الأفراد على تحقيق احتياجاتهم الذاتية، وبالتالي ينمي قدراتهم في محيط بيئة العمل (Erkutlu, 2008, 106). ويتمتع أسلوب القائد التحويلي بدرجة عالية من اللطف حيث الاهتمام الخاص في تلبية احتياجات العاملين والتركيز على إستراتيجيات الاحترام والتقدير، واتباع هذا الأسلوب يقوي ثقة العاملين بمعالجة احتياجاتهم الشخصية وتحقيقها(MacKenzie al, 2001, 103).

وهي مجموعة السلوكات التي يستطيع القائد من خلالها أن يبدي اهتماماً شخصياً بمرؤوسيه، وذلك من خلال تعرّف مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بينهم عن طريق إشباع هذه الحاجات (Currie, 1999,39).

ويرى كريشنان (Krishnan, 1998) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

- إدراك الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

- الترويج لفكر التطوير الذاتي (Krishnan, 1998,77).

ويرى تروفينو (Trofino,2000) أن الاعتبار الفردي يشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر مرؤوسيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها (Trofino, 2000,15).

ويرى ياكي (Yukl, 2006) أنه يجب على القائد أن يعامل كل عامل بشكل مختلف ولكن بإنصاف والعمل على توفير احتياجاتهم، وهذا الاهتمام يؤدي إلى شعور العاملين باندفاع مشجع بحيث يشعر كل فرد بأن القائد لديه اهتمام شخصي بالتطوير والتدريب وتنمية قدراته، وكذلك يعمل القائد على إتاحة الفرصة لكل عامل في تنمية قدراته وإشباع حاجاته الخاصة (Yukl, 2006, 35).

وضمن هذا البعد يولي القائد التحويلي اهتماماً بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، وحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفه جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Krishnan, 1998,21-27).

ووفقاً لهذا النمط يظهر مدير الروضة الاهتمام بحاجات المعلمات الفردية، ويربطها برسالة الروضة ويعمل على إيجاد المناخ الداعم لإشباعها ويقدم تغذية راجعة مستمرة.

ويتبين مما سبق أن الأبعاد الأربعة السابقة التي تحدد مفهوم القيادة التحويلية تشير إلى أن دور القادة ونجاحهم يتحقق من كونهم محفزين أو مبتكرين أو مدربين، كما يعوّل عليهم في الارتقاء بالقيم الشخصية وأخلاقيات العمل باتجاه تغليب المصلحة. والجدول رقم (2) يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة:

الجدول (2): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي (الكاريزما)	الرؤية الثقة الاحترام الصدق

	مشاركة المخاطر التكامل القوة
الحفز الإلهامي	الحماس الاتصالات الالتزام بالأهداف الرؤية النصح والإقناع
الحفز الفكري	العقلانية حل المشاكل الإبداع التعزيز
الاعتبارات الفردية	الاهتمام الشخصي المساواة المتابعة الاستماع التمكين

6- متطلبات القيادة التحويلية:

لكي تنجح القيادة التحويلية في المجال التربوي -كما نجحت في مجالات أخرى- لابد من توافر بعض من المتطلبات التي تهيّىء الفرص لتطبيق معارف وفنيات هذا النمط من القيادة بأقل التكاليف، وبالتالي تكون العوائد الفردية والمجتمعية والمؤسسية في أعلى درجة ممكنة تمدّ مؤسسات المجتمع وسوق العمل بقيادات متميزة وعمالة ماهرة، وقد أشار (عبود،1990) إلى عدد من تلك المتطلبات:

- تهيئة المناخ التعليمي التربوي بما يهيء تغيير الاتجاهات التربوية لدى العاملين والمتعلمين وأولياء الأمور، وتشجيع الأفكار الجديدة والعمل على إثرائها حتى يسهم الفرد في تحمل المسؤولية.

- الاهتمام بتدريب فرق العمل التربوية من أجل تحقيق التنمية المهنية التي تسهم في التقدم التقني في المجال التربوي، وإشراك أفراد المجتمع التعليمي في صوغ القرارات التربوية ذات العلاقة بجوانب التطوير في جميع عناصر العمل.
- معرفة قيم أفراد المجتمع التربوي واتجاهاتهم ونقاط القوة والضعف في هذا المجتمع من أجل توجيه الجهود بالشكل الأفضل، وتنظيم الاتصال بين أعضاء المجتمع ، وعلاقتهم بالجهات الأخرى ذات الصلة بالمجال التربوي.
- العمل على شمولية التقويم لكل أفراد المجتمع التربوي وجميع عناصره مع مراعاة العدالة والموضوعية في شتى المجالات (عبود،66،1990).

كما أشار (الصيداوي، 2001) عند بناء القيادة التحويلية إلى وجوب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات في:

- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل الروضة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- تطوير القدرة على التعليم في المؤسسة، والتطوير الذاتي للعاملين.
- تدريب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للروضة(الصيداوي، 2001، 66).

وبالإضافة إلى ما سبق لا بدّ من وجود متطلبات أخرى للقيادة التحويلية كالجاذبية الشخصية (الكاريزما) والحفز الإلهامي والاستثارة العقلية والاهتمام الفردي والالتزام بالمبادئ والقيم، لأن مثل هذه المقومات تتكامل لتجعل شخصية القائد ذات أثر إيجابي على الآخرين تمتلك منهجية تفكير إيجابية متميزة تؤهله لوضع رؤية إدارية مستقبلية تأخذ بالحسبان احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

7- مبادئ القيادة التحويلية:

القائد التحويلي شخصية مؤثرة يمتلك القدرة على استشراف مستقبل الروضة، والعمل مع العاملين بالروضة وفقاً لخصائصهم الفردية، ودعم التطوير الفردي والجماعي، لذلك هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عمله وهي كما وضحها جانتز (Jantzi,2002,88).

- تمكين المعلمات من العمل كفريق: يمنح القائد التحويلي المعلمات قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقد أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء أكان هذا التصرف على النحو الفردي أم من خلال الفريق واحد.
- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والمعلمات فجميعهم مسؤولين عن تطوير الأداء التربوي، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
- إيجاد إستراتيجية تطويرية في المؤسسة التربوية والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك يعمل القائد التحويلي مع الآخرين لتحديد الرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف، وكيفيه استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل (Jantzi,2002,88).

ويضيف ودس (Woods,2003) المبادئ الآتية:

- تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم بالمؤسسة التربوية بوصفها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- النظر للروضة على أنها نظام متكامل: بما أن الروضة نظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين جميع العاملين في الروضة، يدرك الناس دور القائد التحويلي الذي ينبغي أن يتوجه لتحسين العمليات الإدارية.
- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفه مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي توفر له الإحاطة الشاملة بالوضع الراهن.
- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت، ويعملون من أجل مصلحة المؤسسة.
- روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يعلن مسؤوليته عن إحداث التغيير، وتأدية دور فعال في بث روح التغيير لدى العاملين معه بهدف تطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية باستمرار (Woods,2003,99).

من خلال ما سبق يتبين أن القيادة التحويلية قيادة ديناميكية تهتم بالخصائص والقيم الشخصية للعاملين، كما تهدف لتأسيس تنظيمي وثقافة تنظيمية تؤثر في العاملين، وتعتمد التخطيط والتغيير وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية لتسيير عمليات التغيير وتوجيهها واستثمار الفرص المتاحة للارتقاء والتميز في مستوى العمل وإنتاج الخدمات.

8- مفهوم القائد التحويلي وخصائصه:

القائد التحويلى يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي برنز "Burns"تلك القيم القيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحّد القائد التحويلى المرؤوسين، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (المنذري،2003، 55).

ويعرّف (الحريري، 2010) القائد التحويلي بأنه: " قائد يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة، ويجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم" (الحريري،2010 ، 158).

في حين عرّفه "ميوربي" (Murpy, 2005) بأنه: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murpy, 2005, 131).

كذلك عرفه كيننث(Kenneth, 2003) بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ويروّج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها " (Kenneth, 2003, 123).

ونستنتج مما سبق أن القائد التحويلي هو الذي ينمي ويطوّر كل من الأفراد التابعين له والمنظمة، ويحقق ميزة المقارنة بالمنظمات الأخرى، وذلك بالعمل على تطوير الأفراد ذاتياً.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه: ذلك القائد الذي لديه تأثير كبير في مرؤوسيه، فهو قادر على استثارتهم وتشويقهم ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل المصلحة العليا، ويمنحهم اهتماماً كبيراً لهم، ويغير إدراكهم للقضايا.

وبناء على التعريفات السابقة نستطيع أن نجمل خصائص القائد التحويلي كما حددها هيتلاند و ساندال (Hetland & Sandal, 2003) في ست خصائص على النحو التالي:

- **القدرة على التركيز والانتباه:**

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها.

- **تحمل المخاطرة:**

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتمثل المخاطرة، التي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها.

- **الثقة بالنفس والآخرين:**

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث لتحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، ويعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.

- **القدرة على الاتصال:**

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك إلى الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

- **الإحساس بالآخرين:**

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم في أداء أعمالهم، فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من التعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روحهم المعنوية (Hetland & Sandal, 2003,22) .

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب ينبغي توافر عدد من الخصائص كما حددها (العمري، 2004):

- القائد التحويلي شخص قادر على خلق رؤية المنظمة ورسالتها وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.
- يرى القائد التحويلي أن مسوّغ وجوده نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، إذ يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منه ومن المنظمة.
- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير (العمري،2004،55).

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نحدد الفروق بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي وفق الجدول رقم (3):

الجدول (3): مقارنة بين خصائص القائد التحويلي والقائد التقليدي

الأبعاد	القائد التقليدي	القائد التحويلي
وضوح الأهداف	ضعف وضوح الأهداف، وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عال للمستقبل، وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
الأهداف	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري

المستقبلية	تغييرات جوهرية.	للوضع الراهن.
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يسعى لتغيير الوضع الراهن.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
العلاقة بيتن القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.
القابلية للمحاكاة والمماثلة	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز الأفضل.
الخبرة	خبرة في استخدام الوسائل المتوافرة وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
التحليل البيئي	لا يرتكز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات المهملة والبطولية.

وهكذا نجد أن القائد التحويلي، قائد متجدد، ومؤثر، وصاحب رؤية، وقادر على قيادة التغيير من خلال التأثير الفاعل في العاملين معه، وتحويل اهتماماتهم إلى الصالح العام للروضة، مع اهتمامه بمساعدتهم في فهم رؤية الروضة ورسالتها وأدوارها ومهامهم فيها، ومواجهة المشكلات التي تعترضهم واحترام أفكارهم ودعمها نحو التغيير والتطوير، ومشاركتهم الآراء والأفكار الداعمة للعمل واتخاذ القرارات.

9- وظائف القائد التحويلي:

تتميز القيادة التحويلية بتحقيق عدة وظائف للمؤسسة تزيد من القوة في التعامل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما تفرضه من قيود واحتمالات مثل الرؤية والرسالة والأهداف، والاستراتيجية والتميّز والتنافس، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتكوين ثقافة خاصة للمؤسسة، والتدريب والتطوير والتحفيز والتمكين للموارد البشرية (أبو رومي،2010،23).

وفي تصنيف قام به دافت (Daft,2004,88) يرى أن وظائف القائد التحويلي تختلف عن غيره من القادة وتتميز بأربعة وظائف هي:

- يطوّر القائد التحويلي المرؤوسين ليصبحوا قادة بحيث يعطي العاملين حرية أكبر في إدارة سلوكهم، ويركز اهتمامهم على المهمة، ولا يضع لهم حدوداً لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يرفع القائد التحويلي من اهتمامات العاملين من المستوى الأدنى للحاجات الأساسية مثل الأمن والأمان إلى المستويات العليا كاحترام الذات وتحقيقها بحيث يوجهون القادة التحويليون اهتماماتهم لكل حاجة من الحاجات والقدرات وربطها بمهمة المؤسسة.
- يلهم القائد التحويلي العاملين للانتقال من اهتماماتهم الذاتية والشخصية إلى الاهتمام بالمجموعة والمؤسسة، وتحفيز الأتباع إلى العمل أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً، ودفعهم للاهتمام بأهمية تغيير الأهداف والمخرجات.
- يرسم القائد التحويلي الرؤية للمستقبل المنشود، ويدير عملية الاتصال بطريقة مناسبة للتخفيف من صدمة التغيير، وبذل الجهود من أجل دمجهم بعملية التغيير لتحقيق الرؤية وجعلهم يشعرون بأهمية التغيير والمشاركة فيه (Daft,2004,88).

ويرى هواري أن القائد التحويلي يقوم بوظائف رئيسة وهي كما حددها (الهواري، 1996):

- **إدراك الحاجة للتغيير**: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير يقوم بإقناع الناس بحاجاتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، ويتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- **تقديم الرؤية المستقبلية**: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع (الهواري، 1996، 81).

وحدد (القحطاني،2008) وظائف ومهام القائد التحويلي كما يلي:

- **إدارة التنافس:**

وتتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات العلمية والعالمية بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشمل عملية إدارة التنافس وضع معايير النجاح الحاكمة والشاملة، ووضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية، ووضع نظام توصيل المعلومات في

الوقت المناسب للشخص المناسب، وتحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أعمال وممارسات المتنافسين.

- **إدارة التعقيد:**

وتعني قدره القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض وتباين الأهداف والمصالح والمساحة الجغرافية، ويمكن للقائد تحقيق ذلك باتباع خطوات تتمثل في إدارة العلاقات المناسبة لكل طرف واستخدام الحدس في حالة غياب المعلومات لاتخاذ القرار المناسب وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح مهما كان تباينها.

- **إدارة التعليم والتدريب المستمر:**

وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريبي قادر على جعل الأفراد والمنظمة على اتصال دائم ومستمر مع المستجدات والتغيرات العالمية، ويعمل على تطوير قدرات العاملين ويرتقي بفاعلية المنظمة لتتمكن من الاستمرار بل والمنافسة على مستوى العالم (القحطاني،2008، 96).

وهناك وظائف أساسية يقوم بها القائد التحويلي ذكر منها كينث (Kenneth,2003) مايلي:

- إدراك الحاجة للتغيير: فهو يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الناس بحاجاتهم للتغيير، من خلال جاذبيته الشخصية، أو قدرته الإلهامية.
- رؤية مستقبلية: إن القائد التحويلي يحلم برؤية مستقبلية بالناس وبالمنظمة وبالأحوال من حوله، إنه يحلم بنقلة حضارية.
- نموذج التغيير: إن القائد التحويلي يختار أنموذجاً للتغير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فاعليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي (Kenneth,2003,63).

وفي هذا الإطار يحدد (الجارودي،2007) الوظائف التي يمارسها القادة التحويليون على النحو الآتي:

- التركيز على العمل: فيركز على عمل الأشياء، وتحقيق الأهداف، وحل المشكلات.
- التركيز على الأداء: إذ يركز على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.

- التركيز على التطوير: يركز على التطوير المتواصل، ويؤكد أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة.
- التركيز على الاتصال مع كل أعضاء المؤسسة وكذلك المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- التركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها وذلك من خلال:

- تشجيع الآخرين على الصراحة، والتعبير عن آرائهم، والتعامل مع آراء الآخرين باحترام.
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.
- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين.

- التركيز على تطوير كفايات أعضاء المؤسسة وأعمالهم من خلال الممارسات الآتية:

- تشجيع الأعضاء المستمر على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية، والتعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة بهم.
- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية، وطرائق تنفيذ الأعمال.

- التركيز على العمل الفريقي، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (الجارودي،2007، 101).

وهكذا نجد أن عملية القيادة التحويلية تتطلب قدرات متقدمة في مجالات القيادة والإدارة والتقنية والمعرفة والتنمية المهنية والتكيف والمواءمة، بالقدر الذي يمكّن من نقل المنظمات الحالية من واقعها إلى واقع أفضل.

10- تقويم القيادة التحويلية:

يتمتع القادة التحويليون بالعديد من المزايا منها تمكين العاملين لعمل أفضل ما عندهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعد القائد التحويلي أنموذجاً يمتلك قيماً سامية، فهو يستمع لجميع وجهات النظر لتطوير روح التعاون داخل المنظمة، ويعمل على بناء رؤية واضحة.

ومن هنا يمكن تقويم نمط القيادة التحويلية في ضوء نقاط قوته وضعفه :

- **نقاط قوة القيادة التحويلية:**

- أنموذج حديث يحظى باهتمام الباحثين.

- يركز على أهمية المرؤوسين (العاملين) في عملية القيادة.
- يتجاوز النماذج التبادلية، ويوسع مفهوم القيادة لتشمل نمو المرؤوسين.
- يركز على الأخلاق والقيم (Nichotson, 2003,72).

- **نقاط ضعف القيادة التحويلية:**

- غالباً ما يتم تفسيره على نحو مبسط للغاية يتمثل في إما معه أو ضده.
- الافتقار إلى الوضوح في التصور الذي تطرحه (Demi, 2003, 33)

ومع التأييد الذي يحظى به هذا النمط نجد أن الدراسات كدراستي (Otto,1993) Kenneth, (2003) (Kirkbride,2006) ليست حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي صنع النجاح في كل الحالات، بل إن الباحثين ينسبون النجاح إليه، ولا ينسبون الفشل، والواقع أن تطبيق القيادة التحويلية يواجه تحديات كبيرة، فهو بحاجة إلى إستراتيجية تطويرية فاعلة وإلى جهود مستمرة **ومن تلك التحديات:**

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- عدم الثقة الإدارية.
- ضعف نظام التحفيز.
- الاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية (Murphy,2005,122).

ومع ذلك تبقى للقيادات التحويلية توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمات وتحفيزهنّ لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

- **تعقيب:**

وهكذا نجد أن القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الايجابي في مؤسسات رياض الأطفال، وخاصة في أسلوب التعامل مع المعلمات، وذلك من خلال تشجيعهنّ على التغيير، ومنحهنّ فرص الإبداع والابتكار، ودفعهنّ إلى اتباع رؤية مشتركة للروضة، ومشاركتهنّ في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح

التعاون الذي يتبنى هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، واتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف الروضة.

وسيتناول الباحث في الباب الثاني "الجانب الميداني" إجراءات الدراسة الميدانية وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

❋ ❋ ❋

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

الفصل الثالث : الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.

1. منهج الدراسة.
2. حدود الدراسة.
3. مجتمع الدراسة وعينتها.
4. خطوات بناء أدوات الدراسة.
5. تطبيق أدوات الدراسة.
6. القوانين الإحصائية.

إجراءات الدراسة الميدانية

- **تمهيد:**

يشمل هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي تم استخدامه من قبل الباحث، وحدود الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأدواتها من حيث بناؤها وحساب صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعد هذا المنهج هو الملائم لتحقيق أهداف الدراسة.

ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي Analysis Description Curriculum بأنه: أحد مناهج البحث العلمي التي يسعى فيها الباحثون إلى أكثر من مجرد الوصف، فهم ينبغي ألا يكونوا مجرد مبوبين أو مجدولين، بل يجمع الباحثون ذوو الكفاءة الأدلة على أساس غرض أو نظرية ما، ثم يقومون بتلخيص البيانات وتبويبها وتحليلها بعمق في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقديم المعرفة (أبو سماحة، 1993، 95).

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بغرض وصف واقع القيادة التحويلية عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية عنه ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها.

2- حدود الدراسة:

❖ **الحدود البشرية:** وتضم:

- العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مديريات التربية التابعة لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.
- مديري رياض الأطفال في محافظات دمشق- حلب- حمص- اللاذقية.
- معلمات رياض الأطفال في محافظات دمشق- حلب- حمص- اللاذقية.

❖ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي 2018-2019، في الفترة الواقعة بين 2018/11/8- 2019/1/31.

❖ **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في محافظات دمشق- حلب- حمص- اللاذقية.

❖ **الحدود الموضوعية:**

اقتصرت الدراسة على بيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وسبل تطويرها من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مديريات التربية، ومن ثم وضع أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

❖ **الحدود المؤسسية:**

رياض الأطفال الحكومية والرياض الخاصة.

3- مجتمع الدراسة وعينتها:

1- المجتمع الأصلي للدراسة:

قام الباحث بزيارة (مديرية التخطيط والإحصاء والتعاون الدولي التابعة لوزارة التربية في محافظة دمشق) وحصل منها على القوائم الخاصة بأعداد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في محافظات الجمهورية العربية السورية للعام الدراسي 2018-2019، التي بلغ عددها (1435) روضة حكومية وخاصة موزعة على المحافظات كافة، وفيها (1435) مديراً، و(7179) معلمة، والجدول (4) يبين توزع رياض الأطفال الحكومية والخاصة" المجتمع الأصلي للدراسة"، أي توزع مؤسسات رياض الأطفال في المحافظات السورية حسب المناطق وأعداد المديرين والمعلمات فيها.

الجدول (4): المجتمع الأصلي للدراسة

المنطقة		المنطقة الجنوبية					المنطقة الساحلية		المنطقة الشمالية		المنطقة الوسطى		المنطقة الشرقية			المجموع
المحافظة		دمشق		ريف دمشق	القنيطرة	درعا	السويداء	اللاذقية	طرطوس	حلب	إدلب	حمص	حماة	دير الزور	الرقة	الحسكة	
العدد	الروضة	167	152	11	10	94	172	378	77	0	164	119	46	0	45	1435
	المديرين	167	152	11	10	94	172	378	77	0	164	119	46	0	45	1435
	المعلمات	1055	699	49	46	481	945	1655	399	0	894	724	87	0	145	7179

2- العينة الأساسية للدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكوّنة من أربعة محافظات لتطبيق الاستبانة بنسبة (43.1%) من مجموع المحافظات، محاولاً الإحاطة بمعظم المناطق الإقليمية السورية، باستثناء المنطقة الشرقية بسبب الظروف الراهنة وصعوبة التواصل مع رياض الأطفال في تلك المنطقة، وكانت المحافظات المختارة هي:

المنطقة الجنوبية: محافظة دمشق.

المنطقة الوسطى: محافظة حمص.

المنطقة الشمالية: محافظة حلب.

المنطقة الساحلية: محافظة اللاذقية.

وبلغ حجم العينة الأساسية للدراسة (3873) روضة بنسبة (43.1%) من عدد رياض الأطفال في المحافظات كافة، وفيها (580) مديراً بنسبة (40.4%) من مجموع المديرين، و(3293) معلمة بنسبة (45.8%) كما يبين الجدول رقم (5):

الجدول (5): أعداد ونسب توزع عينة المديرين ومعلمات رياض الأطفال من المجتمع الأصلي للدراسة

البيانات	عينة المديرين والمعلمات في رياض الأطفال		المجموع
	المديرين	المعلمات	
العدد	580	3293	3873
النسبة المئوية من المجتمع الأصلي	%40.4	%45.8	%43.1

وتتوزع عينة الدراسة النهائية في المحافظات الأربع كما يبين الجدول (6):

الجدول (6): أعداد ونسب توزع مديرين ومعلمات رياض الأطفال بحسب العينة الأساسية في المحافظات الأربعة

التسلسل	المحافظة	عدد مديرين الروضات الحكومية والخاصة	نسبتهم من العينة الأساسية	عدد معلمات الروضات الحكومية والخاصة	نسبتهم من العينة الأساسية	عدد مديرين ومعلمات الروضات الحكومية والخاصة	نسبتهم من العينة الأساسية
1	دمشق	167	%28.8	1055	%32.1	1222	%31.5

2	حلب	77	%13.2	399	%12.1	476	%12.3
3	حمص	164	%28.3	894	%27.1	1058	%27.2
4	اللاذقية	172	%29.7	945	%28.7	1117	%29
	المجموع	580	%100	3293	%100	3873	%100

ولإجراء المقابلة تم اختيار جميع العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة في المحافظات المحددة: البالغ عددهم في محافظة حلب (3)عاملين بنسبة (100%)، وفي محافظة حمص (5) عاملين بنسبة (100%)، وفي محافظة اللاذقية (2)عاملين بنسبة (100%)، أما في محافظة دمشق قد بلغ عدد الموجهين المسؤولين عن حلقتي رياض الأطفال والتعليم الأساسي(35) عاملاً، لأنه لا فصل بينهما، وتم إجراء مقابلة مع (9) موجهين منهم بنسبة (25.7%) من العينة الكلية من الموجهين.

3- العينة النهائية للدراسة:

قام الباحث بتطبيق استبانة الدراسة على جميع رياض الأطفال الحكومية والخاصة في المحافظات الأربع المختارة، إما عن طريق زيارة رياض الأطفال شخصياً، أو عن طريق إرسالها بالبريد من خلال مديريات التربية في محافظات رياض الأطفال التابعة لها، وبعد استرجاع الاستبانات من المحافظات توصل الباحث إلى (290) استبانة صالحة للتفريغ الإحصائي للمديرين بنسبة (50%) من العينة الأساسية، و(1750) استبانة صالحة للتفريغ الإحصائي من المعلمات بنسبة (53%) من العينة الأساسية، وتتوزع العينة النهائية كما يبين الجدول (7):

الجدول (7): أعداد ونسب توزع عينة مديري رياض الأطفال ومعلماتها من العينة الأساسية

البيانات	العينة النهائية		المجموع
	المديرين	المعلمات	
العدد	290	1750	2040
النسبة المئوية من العينة	%50	%53	%51.5

وتتوزع عينة الدراسة على المحافظات الأربع كما يبين الجدول (8):

الجدول (8): نسبة العينة النهائية من العينة الأساسية لكل محافظة من المحافظات الأربع

المحافظة	العينة الأساسية للمديرين	العينة النهائية للمديرين	نسبة العينة النهائية من الأساسية للمديرين	العينة الأساسية للمعلمات	العينة النهائية للمعلمات	نسبة العينة النهائية من الأساسية للمعلمات
دمشق	167	85	%50	1055	550	%52
حلب	77	40	%52	399	200	%51
حمص	164	90	%55	894	600	%67
اللاذقية	172	75	%43	945	400	%42
المجموع	580	290	%50	3293	1750	%53

ويتوزع مديرو معلمات رياض الأطفال على المحافظات الأربع المختارة للدراسة بحسب العينة النهائية كما يبين الجدول (9):

الجدول (9): أعداد ونسب توزع مديرو رياض الأطفال ومعلماتها بحسب العينة النهائية في المحافظات الأربع

التسلسل	المحافظة	عدد المديرين المستجيبات	نسبتهم من العينة النهائية	عدد المعلمات المستجيبات	نسبتهم من العينة النهائية	عدد المديرين والمعلمات المستجيبات	نسبتهم من العينة النهائية
1	دمشق	85	%29.3	550	31.5	635	%31.1
2	حلب	40	%13.8	200	11.5	240	%11.7
3	حمص	90	%31.1	600	34.2	690	%34
4	اللاذقية	75	%25.8	400	22.8	475	%23.2
	المجموع	290	%100	1750	%100	2040	%100

3-1- وصف العينة النهائية:

بعد جمع الاستبانات، تبين أن أفراد العينة من المديرين والمعلمات يتوزعون بحسب متغيرات الدراسة على النحو التالي:

3-1-1 توزع أفراد العينة حسب متغير نوع الروضة:

الجدول (10): توزع أفراد العينة حسب متغير نوع الروضة

المسمى الوظيفي	نوع الروضة	العدد	النسبة المئوية
مدير	عامة	43	%14.8
	خاصة	247	%85.2
	المجموع	290	%100
معلمة	عامة	343	%19.6
	خاصة	1407	%80.4
	المجموع	1750	%100

3-1-2 توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (11): توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير مؤهل العلمي	مديرين رياض الأطفال				معلمات رياض الأطفال			
	الحكومية	الخاصة	المجموع	النسبة	الحكومية	الخاصة	المجموع	النسبة
ثانوية أو معهد	6	42	48	%16.5	11	153	164	%9.3
إجازة جامعية	34	189	223	%76.9	313	1232	1545	%88.3
دراسات عليا	3	16	19	%6.6	19	22	41	%2.4
المجموع	43	247	290	%100	343	1407	1750	%100

3-1-3 توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة:

الجدول (12): توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

متغير سنوات الخدمة	مديرين رياض الأطفال				معلمات رياض الأطفال			
	الحكومية	الخاصة	المجموع	النسبة	الحكومية	الخاصة	المجموع	النسبة
1-5 سنوات	14	49	63	%21.7	82	465	547	%31.2
أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	22	142	164	%56.6	243	911	1154	%66
10 سنوات فأكثر	7	56	63	%21.7	18	31	49	%2.8
المجموع	43	247	290	%100	343	1407	1750	%100

3-1-4 توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التربوي:

الجدول (13) توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التربوي

متغير المؤهل التربوي	مديرين رياض الأطفال				معلمات رياض الأطفال			
	الحكومية	الخاصة	المجموع	النسبة	الحكومية	الخاصة	المجموع	النسبة
مؤهل	34	169	203	%70	205	983	1188	67.9
غير مؤهل	9	78	87	%30	138	424	562	32.1
المجموع	43	247	290	%100	343	1407	1750	%100

4- خطوات بناء أدوات الدراسة:

4-1- استبانة المديرين:

الخطوة الأولى:

الهدف من الاستبانة:

- بيان واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية .
- تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية .
- تحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

الخطوة الثانية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة والقيادة التحويلية.
- الاطلاع على النظام الداخلي لمؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.
- إجراء دراسة استطلاعية قائمة على إجراء مجموعة من المقابلات مع مديري رياض الأطفال لتعرّف الواقع الفعلي لعملهم الإداري وحجم الصلاحيات الممنوحة لهم.

- تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور أساسية تضمن المحور الأول واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال واشتمل على (4) أبعاد وهي بعد التأثير المثالي ويتمثل في (18) بنداً، وبعد التحفيز الإلهامي ويتمثل في (18) بنداً، وبعد التحفيز العقلي ويتمثل في (19) بنداً، وبعد الاعتبارية الفردية ويتمثل في (19) بنداً، ويتضمن المحور الثاني متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال واشتمل على (4) محاور فرعية وهي: محور (متطلبات تنظيمية) ويتمثل في (13) بنداً، محور (متطلبات إدارية) ويتمثل في (15) بنداً، محور (متطلبات بشرية) ويتمثل في (13) بنداً، محور (متطلبات مالية) ويتمثل في (10) بنود، ويتضمن المحور الثالث محور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال واشتمل على محورين فرعيين وهما محور (المعوقات البشرية) ويتمثل في (12) بنداً، محور (المعوقات المالية) وتتمثل في (11) بنداً.

الخطوة الثالثة:

تمت صياغة تعليمات الاستبانة بهدف تعريف عينة الدراسة الهدف من الاستبانة ومفهوم القيادة التحويلية، كما أكدت التعليمات وجوب البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وكذلك طلب من المستجيبين قراءة البنود بدقة لمعرفة المقصود من كل فقرة، وأنها لغرض البحث العلمي مع تدوين الإجابة في المكان المخصص لها، وعدم ترك أية فقرة دون إجابة.

صدق أداة الدراسة:

أولاً- صدق المحتوى:

يقوم هذا النوع من الصدق على مدى تمثيل الاستبانة للفروع المختلفة للقدرة التي تقيسها، وكذلك التوازن بين الفروع بحيث يصبح من المنطقي أن يكون محتوى الاستبانة صادقاً مادام يشمل جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها.

ولذا تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة البعث، ملحق (5) وذلك من أجل:

- صحة الصياغة اللغوية للعبارات الممثلة لمفردات الاستبانة.
- سلامة تعليمات الاستبانة ووضوحها.

- مدى ارتباط مفردات الاستبانة (العبارات اللفظية) بالهدف المراد قياسه.
- مدى انتماء العبارات اللفظية للمحور الذي تندرج تحته.
- حذف أو تعديل أيَة مفردة (عبارة لفظية) يرونها غير مناسبة للاستبانة.
- إضافة أية مفردة (عبارة لفظية) يرونها مناسبة للاستبانة.
- ملاحظات أخرى لم ترد يرغب المحكمون في إضافتها.

وقد أشار المحكمون إلى النقاط الآتية:

- تعديل بعض العبارات اللفظية لتكون أكثر وضوحاً .
- استبدال بعض المصطلحات غير الواضحة بمصطلحات أبسط .
- حذف بعض العبارات اللفظية، لتستبدل بها عبارات أخرى أكثر وضوحاً.
- تعليمات الاستبانة مناسبة وواضحة.

والجدول (14) يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

الجدول (14): تعديلات بعض السادة المحكمين لاستبانة المديرين

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
أبدي اهتماماً شخصياً بالمعلمات اللواتي لديهنّ سوء تكيف.	أبدي اهتماماً شخصياً بالمعلمات اللواتي لا يحظينّ بالقبول من قبل زملائهنّ.
أشارك المعلمات في اتخاذ القرارات.	أستمع باهتمام لآراء المعلمات.
أقدم نصائح مفيدة لكل معلمة حسب الحاجة.	أهتم بمشاعر المعلمات بالتشجيع والتوجيه والنصح.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة توصل الباحث إلى استبانة جديدة مؤلفة من (108) بنداً فرعياً ملحق رقم (2).

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على الاتساق الداخلي، وتقوم هذه الطريقة على التأكد من صدق الاختبار بدراسة الارتباط بين أداء المفحوصين في الاختبار ككل وأدائهم في كل بند من بنوده لبيان مدى ملاءمة البند مع الاختبار ككل واتساقه معه (ميخائيل،1999، 34)، وقد

تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (20) مديراً من رياض الأطفال الحكومية والخاصة من خارج عينة الدراسة.

وسيورد الباحث حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور على حده كما يلي:

المحور الاول: واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

البعد الأول: التأثير المثالي.

الجدول(15): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التأثير المثالي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,669**	0,000
2	,685**	0,000
3	,663**	0,000
4	,648**	0,000
5	,593**	0,000
6	,680**	0,000
7	,576**	0,000
8	,788**	0,000
9	,699**	0,000
10	,652**	0,000
11	,573**	0,000
12	,679**	0,000
13	,635**	0,000

الجدول (16): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز الإلهامي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
14	,568**	0,000
15	,627*	0,000

16	,660**	0,000
17	,640**	0,002
18	,677**	0,002
19	,551**	0,000
20	,480**	0,000
21	,625*	0,002
22	,660**	0,000
23	,642**	0,000
24	,648**	0,000

الجدول (17): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز العقلي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
25	,668**	0,000
26	,635*	0,000
27	,665**	0,000
28	,651**	0,000
29	,671**	0,000
30	,659**	0,000
31	,689**	0,000
32	,544**	0,000
33	,631*	0,00
34	,650**	0,000
35	,349**	0,002
36	,645**	0,000
37	,681**	0,000
38	,699**	0,000
39	,688**	0,000

الجدول (18): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(الاعتبارية الفردية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
40	,499**	0,000

41	,738**	0,000
42	,576**	0,000
43	,675**	0,000
44	,752**	0,000
45	,575**	0,000
46	,693**	0,000
47	,630**	0,000
48	,786**	0,000
49	,752**	0,000
50	,680**	0,000
51	,727**	0,000
52	,571**	0,000

الجدول (19): نتائج ارتباط أبعاد محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية

		التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	التحفيز العقلي	الاعتبارية الفردية
كلي	Pearson	,656**	,613**	,635**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

باستخدام معامل بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاده نجد أن جميع الأبعاد قد أعطت مستوى دلالة أصغر من(0,05) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد المكونة له، وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

ويتضمن المحاور الفرعية الآتية:

الجدول (20) نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات تنظيمية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
53	,689**	0,000
54	,771**	0.002
55	,695**	0,000
56	,681**	0,005
57	,696**	0,000
58	,771**	0,000
59	,692**	0,000
60	,636**	0.000

الجدول (21): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات إدارية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
61	,648**	0,000
62	,682**	0,000
63	,652**	0,004
64	,703**	0,000
65	,650**	0,000
66	,661**	0,006
67	,671**	0,001
68	,635**	0,000
69	,762**	0,000
70	,674**	0,000

الجدول (22): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات بشرية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
71	,624**	0,004
72	,609**	0,000
73	,694**	0,000
84	,702**	0,008
75	,631**	0,000
76	,501**	0,000
77	,671**	0,000
78	,605**	0,004

الجدول (23): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات مالية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
79	,705**	0,000
80	,789**	0,000
81	,648**	0,000
82	,767**	0,000
83	,661**	0,000
84	,743**	0,000
85	,380**	0,008
86	,686*	0,000
87	,753**	0,000

الجدول (24): نتائج ارتباط أبعاد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية

		متطلبات تنظيمية	متطلبات إدارية	متطلبات بشرية	متطلبات مالية
كلي	Pearson	,624**	,673**	,629**	,681**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

ويتضمن المحورين التاليين:

المعوقات البشرية:

الجدول (25): نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات البشرية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
88	,606**	0,000
89	,771**	0,000
90	,718**	0,006
91	,660**	0,001
92	,780**	0,000
93	,676**	0,000
94	,662**	0,000
95	,750**	0,000
96	,685**	0,000
97	,731**	0,000

المعوقات الإدارية والمالية:

الجدول (26): نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات الإدارية والمالية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
98	,401**	0,000
99	,649**	0,000
100	,519**	0,006
101	,485**	0,001

102	,590**	0,000
103	,695**	0,000
104	,555**	0,000
105	,799**	0,000
106	,705**	0,000
107	,711**	0,000
108	,620**	0,000

الجدول (27): نتائج ارتباط أبعاد محور معوقات القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية

		المعوقات البشرية	المعوقات الإدارية والمالية
كلي	Pearson	,702**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	20	20

ثبات الاستبانة:

تم حساب الثبات بثلاث طرائق :

ثبات ألفا كرونباخ :

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كما هو مبين في الجداول الآتية:

أ- **المحور الاول:** واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

يوضح الجدول (28) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

الجدول (28): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	التقدير
التأثير المثالي	0,94	ممتاز
التحفيز الإلهامي	0,85	ممتاز
التحفيز العقلي	0,74	جيد جداً
الاعتبارية الفردية	0,90	ممتاز

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال ويتضمن المحاور الآتية:

يوضح الجدول (29) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

الجدول (29): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	التقدير
متطلبات تنظيمية	0,91	ممتاز
متطلبات إدارية	0,74	جيد جداً
متطلبات بشرية	0,74	جيد جداً
متطلبات إدارية ومالية	0,93	ممتاز

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

يوضح الجدول (30) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

الجدول (30): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	التقدير
المعوقات البشرية	0,93	ممتاز
المعوقات المادية	0,89	ممتاز

ثبات الإعادة:

طُبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية، ثم أعيد التطبيق مرة ثانية على العينة نفسها بعد (14) يوماً، وحُسب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين، وكانت كلها دالة عند مستوى دلالة (0,05).

المحور الاول: واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

يوضح الجدول (31) معامل الثبات بالإعادة لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (31): معامل الثبات بالإعادة لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

البعد	قيمة الترابط	التقدير
التأثير المثالي	0,93	ممتاز
التحفيز الإلهامي	0,75	جيد جداً
التحفيز العقلي	0,92	ممتاز
الاعتبارية الفردية	0,75	جيد جداً

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال :

يوضح الجدول (32) معامل الثبات بالإعادة لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

الجدول (32): معامل الثبات بالإعادة لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

متطلبات	قيمة الترابط	التقدير
متطلبات تنظيمية	0,89	ممتاز
متطلبات إدارية	0,86	ممتاز
متطلبات بشرية	0,74	جيد جداً
متطلبات إدارية ومالية	0,72	جيد جداً

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

يوضح الجدول (33) معامل الثبات بالإعادة لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

الجدول (33): معامل الثبات بالإعادة لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	قيمة الترابط	التقدير
المعوقات البشرية	0,89	ممتاز
المعوقات الإدارية والمالية	0,88	ممتاز

4-2- استبانة المعلمات:

الخطوة الأولى:

الهدف من الاستبانة:

- بيان واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال، من وجهة نظر المعلمات، في الجمهورية العربية السورية.
- تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال، من وجهة نظر المعلمات، في الجمهورية العربية السورية.
- تحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال، من وجهة نظر المعلمات، في الجمهورية العربية السورية.

الخطوة الثانية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة والقيادة التحويلية.
- الاطلاع على النظام الداخلي لمؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية .
- إجراء دراسة استطلاعية قائمة على إجراء مجموعة من المقابلات مع معلمات رياض الأطفال لتعرّف على الواقع الفعلي لعملهم وحجم الصلاحيات الممنوحة لهم .
- تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة محاور تضمن المحور الأول واقع القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال واشتمل على (4) أبعاد وهي بعد التأثير المثالي ويتمثل في (18)

بنداً، وبعد التحفيز الإلهامي ويتمثل في (18) بنداً، وبعد التحفيز العقلي ويتمثل في (19) بنداً، بعد الاعتبارية الفردية ويتمثل في (19) بنداً، ويتضمن المحور الثاني متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال واشتمل على (4) محاور وهي: محور (متطلبات تنظيمية) ويتمثل في (13) بنداً، محور (متطلبات إدارية) ويتمثل في (15) بنداً، محور (متطلبات بشرية) ويتمثل في (13) بنداً، محور (متطلبات مالية) ويتمثل في (10) بنود، ويتضمن المحور الثالث محور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال واشتمل على محورين وهما محور (المعوقات البشرية) ويتمثل في (12) بنداً، محور (المعوقات المالية) ويتمثل في (11) بنداً.

الخطوة الثالثة:

صيغت تعليمات الاستبانة لتعريف عينة الدراسة الهدف من الاستبانة ومفهوم القيادة التحويلية، كما تضمنت التعليمات وجوب كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وكذلك طلب من المستجيبين قراءة البنود بدقة لمعرفة المقصود من كل فقرة، وأنها لغرض البحث العلمي مع تدوين الإجابة في المكان المخصص لها ، وعدم ترك أية فقرة من دون إجابة .

صدق أداة الدراسة:

أولاً- صدق المحتوى:

يقوم هذا النوع من الصدق على مدى تمثيل الاستبانة للفروع المختلفة للقدرة التي تقيسها، وكذلك التوازن بين الفروع حيث يصبح من المنطقي أن يكون محتوى الاستبانة صادقاً مادام يشمل جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها.

ولذا تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة البعث، ملحق رقم (5) وذلك من أجل:

- صحة الصياغة اللغوية للعبارات الممثلة لمفردات الاستبانة.
- سلامة تعليمات الاستبانة ووضوحها.
- ارتباط مفردات الاستبانة (العبارات اللفظية) بالهدف المراد قياسه.
- انتماء العبارات اللفظية للمحور الذي تندرج تحته.

- حذف أو تعديل أيَة مفردة (عبارة لفظية) يرونها غير مناسبة للاستبانة.
- إضافة أية مفردة (عبارة لفظية) يرونها مناسبة للاستبانة.

ملاحظات أخرى لم ترد يرغب المحكمون في إضافتها.

وقد أشار المحكمون إلى النقاط الآتية:

- تعديل بعض العبارات اللفظية لتكون أكثر وضوحاً.
- استبدال بعض المصطلحات غير الواضحة بمصطلحات أكثر وضوحاً.
- حذف بعض العبارات اللفظية، لتستبدل بها عبارات أخرى أكثر وضوحاً.
- تعليمات الاستبانة مناسبة وواضحة.

والجدول (34) يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

الجدول (34): تعديلات بعض السادة المحكمين لاستبانة المعلمات

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
يعتبر بمثابة قدوه حسنة لك.	يعد بمثابة قدوه حسنة لك.
يعمل على تفعيل إمكاناتك في الروضة.	يعمل على تعزيز إمكاناتك في الروضة.
نشعر بالاعتزاز بها قائدة لنا من خلال إنجازاتها.	نعتز بمديرة الروضة قائدةً لنا من خلال إنجازاتها.

وبعد إجراء التعديلات المقترحة توصل الباحث إلى استبانة جديد مؤلف من (108) بنداً فرعياً ملحق (4).

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على الاتساق الداخلي، وتقوم هذه الطريقة على التأكد من صدق الاختبار بدراسة الارتباط بين أداء المفحوصين في الاختبار ككل وأدائهم في كل بند من بنوده لبيان مدى ملاءمة البند مع الاختبار كلّه واتساقه معه (ميخائيل،1999، 34)، وقد تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان وذلك بعد تطبيق

أداة الدراسة على عينة مكونة من (20) معلمة من رياض الأطفال الحكومية والخاصة من خارج عينة الدراسة.

وسيورد الباحث حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور على حدة كما يلي:

المحور الاول: واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

البعد الأول: التأثير المثالي.

الجدول (35): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التأثير المثالي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,665**	0,000
2	,675**	0,000
3	,661**	0,000
4	,645**	0,000
5	,583**	0,000
6	,699**	0,000
7	,616**	0,000
8	,745**	0,000
9	,685**	0,000
10	,633**	0,000
11	,663**	0,000
12	,681**	0,000
13	,734**	0,000

الجدول (36): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز الإلهامي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
14	,678**	0,000
15	,667*	0,000
16	,720**	0,000

17	,650**	0,002
18	,686**	0,002
19	,599**	0,000
20	,670**	0,000
21	,625*	0,002
22	,674**	0,000
23	,663**	0,000
24	,708**	0,000

الجدول (37): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد(التحفيز العقلي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
25	,708**	0,000
26	,685*	0,000
27	,646**	0,000
28	,681**	0,000
29	,690**	0,000
30	,709**	0,000
31	,719**	0,000
32	,614**	0,000
33	,641**	0,000
34	,650**	0,000
35	,390**	0,002
36	,685**	0,000
37	,711**	0,000
38	,702**	0,000
39	,675**	0,000

الجدول (38): نتائج الاتساق الداخلي لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بعد (الاعتبارية الفردية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
40	,512**	0,000
41	,744**	0,000

42	,613**	0,000
43	,643**	0,000
44	,715**	0,000
45	,625**	0,000
46	,644**	0,000
47	,675**	0,000
48	,766**	0,000
49	,788**	0,000
50	,663**	0,000
51	,727**	0,000
52	,598**	0,000

الجدول (39): نتائج ارتباط أبعاد محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية

		التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	التحفيز العقلي	الاعتبارية الفردية
كلي	Pearson	,668**	,661**	,660**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

باستخدام معامل بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاده نجد أن الأبعاد جميعها قد أظهرت مستوى دلالة أصغر من(0,05) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين الدرجة الكلية والأبعاد المكونة له ويؤكد صدق الاتساق الداخلي.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

ويتضمن المحاور الآتية:

الجدول (40): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات تنظيمية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
53	,677**	0,000
54	,775**	0.002
55	,688**	0,000
56	,671**	0,005
57	,696**	0,000
58	,763**	0,000
59	,685**	0,000
60	,645**	0.000

الجدول (41): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات إدارية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
61	,655**	0,000
62	,697**	0,000
66	,664**	0,004
63	,715**	0,000
64	,659**	0,000
65	,676**	0,006
66	,666**	0,001
67	,685**	0,000
68	,743**	0,000
69	,713**	0,000
70	,684**	0.000

الجدول (42): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات بشرية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
71	,624**	0,004
72	,609**	0,000
73	,694**	0,000
74	,702**	0,008
75	,631**	0,000
76	,501**	0,000
77	,671**	0,000
78	,605**	0,004

الجدول (43): نتائج الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (متطلبات مالية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
79	,722**	0,000
80	,765**	0,000
81	,688**	0,000
82	,793**	0,000
83	,689**	0,000
84	,765**	0,000
85	,399**	0,008
86	,715*	0,000
87	,782**	0,000

الجدول (44): نتائج ارتباط أبعاد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية

		متطلبات تنظيمية	متطلبات إدارية	متطلبات بشرية	متطلبات مالية
كلي	Pearson	,700**	,687**	,629**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

ويتضمن المحورين التاليين:

المعوقات البشرية:

الجدول (45) نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات البشرية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
88	,673**	0,000
89	,750**	0,000
90	,746**	0,006
91	,669**	0,001
92	,759**	0,000
93	,683**	0,000
94	,695**	0,000
95	,772**	0,000
96	,693**	0,000
97	,741**	0,000

المعوقات الإدارية والمالية:

الجدول (46): نتائج الاتساق الداخلي لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال (المعوقات الإدارية والمالية)

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
98	,443**	0,000
99	,687**	0,000
100	,555**	0,006
101	,498**	0,001
102	,594**	0,000
103	,685**	0,000
104	,613**	0,000
105	,790**	0,000
106	,753**	0,000
107	,725**	0,000
108	,643**	0,000

الجدول (47): نتائج ارتباط أبعاد محور معوقات القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال مع الدرجة الكلية

		المعوقات البشرية	المعوقات الإدارية والمالية
كلي	Pearson	,718**	,635**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	20	20

ثبات الاستبانة:

تم حساب الثبات بثلاث طرائق:

ثبات ألفا كرونباخ:

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كما هو مبين في الجداول الآتية :

المحور الاول: واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

يوضح الجدول (48) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

الجدول (48): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	التقدير
التأثير المثالي	0,95	ممتاز
التحفيز الإلهامي	0,87	ممتاز
التحفيز العقلي	0,73	جيد جداً
الاعتبارية الفردية	0,93	ممتاز

المحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال ويتضمن المحاور الآتية:

يوضح الجدول (49) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

الجدول (49): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	التقدير
متطلبات تنظيمية	0,92	ممتاز
متطلبات إدارية	0,73	جيد جداً
متطلبات بشرية	0,72	جيد جداً
متطلبات إدارية ومالية	0,94	ممتاز

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

يوضح الجدول (50) معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

الجدول (50): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	التقدير
المعوقات البشرية	0,92	ممتاز
المعوقات المادية	0,8 8	ممتاز

ثبات الإعادة:

طُبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية ثم تم أُعيد التطبيق مرة ثانية على نفس العينة بعد (14) يوماً وتم حساب معامل الترابط بين نتائج التطبيقين، والجدول التالي يبين معاملات الترابط كانت كلها دالة عند مستوى دلالة (0,05).

المحور الاول: واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

يوضح الجدول (51) معامل الثبات بطريقة ثبات الإعادة لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

الجدول (51): معامل الثبات بالإعادة لمحور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

البعد	قيمة الترابط	التقدير
التأثير المثالي	0,91	ممتاز
التحفيز الإلهامي	0,92	ممتاز
التحفيز العقلي	0,72	جيد جداً
الاعتبارية الفردية	0,93	ممتاز

المحور الثاني : متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

يوضح الجدول (52) معامل الثبات بطريقة ثبات الإعادة لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

الجدول (52): معامل الثبات بالإعادة لمحور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	قيمة الترابط	التقدير
متطلبات تنظيمية	0,94	ممتاز
متطلبات إدارية	0,70	جيد جداً
متطلبات بشرية	0,73	جيد جداً
متطلبات مالية	0,92	ممتاز

المحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

يوضح الجدول (53) معامل الثبات بطريقة ثبات الإعادة لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

الجدول (53): معامل الثبات بالإعادة لمحور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال

البعد	قيمة الترابط	التقدير
المعوقات البشرية	0,94	ممتاز
المعوقات الإدارية والمالية	0,88	ممتاز

وصف الاستبانة بالصورة النهائية:

1- استبانة المديرين:

تكونت الاستبانة بالصورة النهائية من (108) بنود موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول: واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وتضمن (4) محاور موزعة على (52) بنداً فرعياً، والمحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال وتضمن (4) محاور موزعة على (35) بنداً فرعياً، والمحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال وتضمنت محورين موزعة على (21) بنداً فرعياً كما هو موضح في الجدول (54):

الجدول (54): توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة المديرين

المحور	المحور	البنود الفرعية المكونة لكل محور
واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	التأثير المثالي	13
	التحفيز الإلهامي	11
	التحفيز العقلي	15
	الاعتبارية الفردية	13
متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	متطلبات تنظيمية	8
	متطلبات إدارية	10
	متطلبات بشرية	8
	متطلبات مالية	9
معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	المعوقات البشرية	10
	المعوقات الإدارية والمالية	11

2- استبانة المعلمات:

تكونت الاستبانة بالصورة النهائية من (108) بند موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول: واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وتضمن (4) محاور موزعة على (52) بنداً فرعياً، والمحور الثاني: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال وتضمن (4) محاور موزعة على (35) بنداً فرعياً، والمحور الثالث: معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال وتضمن محورين موزعين على (21) بنداً فرعياً كما هو موضح في الجدول (55):

الجدول (55): توزع المحاور وبنودها الفرعية في استبانة المعلمات

المحور	المحور	البنود الفرعية المكونة لكل محور
واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	التأثير المثالي	13
	التحفيز الإلهامي	11
	التحفيز العقلي	15
	الاعتبارية الفردية	13
متطلبات تطبيق القيادة التحويلية	متطلبات تنظيمية	8
	متطلبات إدارية	10

في مؤسسات رياض الأطفال	متطلبات بشرية	8
	متطلبات مالية	9
معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال	المعوقات البشرية	10
	المعوقات الإدارية والمالية	11

المقابلة:

- **الهدف من المقابلة:**

تم تحديد الهدف من المقابلة بما يلي:

تحديد سبل تطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ،من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة التابعة لمديريات التربية في الجمهورية العربية السورية.

- **صياغة أسئلة المقابلة:**

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة في رياض الأطفال عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً.
- الاطلاع على النظام الداخلي لمؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية لتعرّف الواقع الفعلي لعملهم الإداري وحجم الصلاحيات الممنوحة لهم.

وقد تم صياغة سؤال المقابلة الرئيس كما يلي:

ما سبل تطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة التابعة لمديريات التربية في الجمهورية العربية السورية؟

- **إجراءات تطبيق المقابلة:**

قم الباحث بتطبيق المقابلة شخصياً في الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2018) مع العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة التابعة لمديريات التربية في محافظات (دمشق، حلب ، حمص، اللاذقية).

5- تطبيق أدوات الدراسة:

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وإجراء التعديلات المناسبة، وبعد أن تم تحديد الحجم النهائي لعينة الدراسة من المديرين والمعلمات كما هو مبين سابقاً، قام الباحث

بالحصول على موافقة وزارة التربية القاضية بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة من المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وقدم الباحث صوراً عن موافقة وزارة التربية الخاصة بإجراء التطبيق الميداني للدراسة والمبينة في "الملحق (6).

كما قام الباحث بإجراء المقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية، وبعد أن قام بجمع الاستبانات، تم تفريغ البيانات وفق برنامج تحليل الحزم الإحصائية spss.

6- القوانين الإحصائية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة أراء أفراد العينة في واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها.
- اختبار (T-test) لبيان الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الاحادي (One- Way Anova) لإجراء المقارنات البعدية أو المتعددة بين أزواج المتوسطات.
- اختبار (scheffe) للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق.

واعتمد الباحث في تصحيح إجابات عينة الدراسة على بنود الاستبانة البالغ عددها (108) بنود والمعيار التالي يوضح ذلك:

الجدول (56): معيار تصحيح إجابات عينة الدراسة على بنود الاستبانة

الاستجابة		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
التقدير	البنود الإيجابية	5	4	3	2	1
	البنود السلبية	1	2	3	4	5

وسيتناول الباحث في الفصل الثاني: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

❋ ❋ ❋

الفصل الثاني: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

-تمهيد.

1-النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة ومناقشتها.

1-1- النتائج المتصلة بالسؤال الأول.

1-2- النتائج المتصلة بالسُّؤال الثاني.

1-3- النتائج المتصلة بالسُّؤال الثالث.

1-4- النتائج المتصلة بالسُّؤال الرابع.

2- النتائج المتصلة بفرضيات الدراسة ومناقشتها.

2-1- النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الأولى ومناقشتها.

2-1-1-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.

2-1-2-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.

2-1-3-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.

2-1-4-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.

2-1-5-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.

2-2-النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها.

2-2-1-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.

2-2-2-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.

2-2-3-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.

2-2-4-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.

2-2-5-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.

2-3-النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الثالثة ومناقشتها.

2-3-1-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.

2-3-1-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.

2-3-2-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.

2-3-4-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.

2-3-5-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

- **تمهيد:**

أسفرت الدراسة عن نتائج متعددة بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، واستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة الدراسة ولكل فرضية من فرضياتها، وفيما يلي وصف هذه النتائج والبيانات الإحصائية، والتحقق من صحة الفرضيات الخاصة بهذه الأسئلة.

1- النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

1-1- النتائج المتصلة بالسؤال الأول:

ما واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات؟

لتحديد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور.

وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$\frac{\text{عدد مستويات ليكرت}-1}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (57): درجات التطبيق الواردة في استبانة المديرين والمعلمات

درجات التطبيق	القيمة المعطاة	فئات قيم المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5	5,00 -4,21
كبيرة	4	4,20- 3,41
متوسطة	3	3,40 -2,61
ضعيفة	2	2,60-1,81
معدومة	1	1,80-1,00

النتائج المتصلة بواقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات:

أ- من وجهة نظر المديرين:

يوضح الجدول (58) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لمحاور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفق إجابات المديرين:

الجدول (58): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لأبعاد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفق إجابات المديرين

أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
التأثير المثالي	4.56	0.94	كبيرة جداً	1
التحفيز الإلهامي	2.86	0.85	متوسطة	2
التحفيز العقلي	2.65	0.94	متوسطة	4
الاعتبارية الفردية	2.70	0.84	متوسطة	3
المتوسط العام	3.19	0.89	متوسطة	

يوضح الجدول (58) إن درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد القيادة التحويلية فقد كانت بدرجة متوسطة بمتوسط عام (3.19)، وانحراف معياري (0.89) **وفقاً إجابات المديرين.**

كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين تبعاً لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت ما بين (4.56 و 2.70) وكان البعد الذي حصل على المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (0,94) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء في المرتبة الثانية بعد "التحفيز الإلهامي" بمتوسط حسابي قدره (2.86) وبانحراف معياري قدره (0.85) وبدرجة متوسطة، وتلاه في المرتبة الثالثة بعد "الاعتبارية الفردية" بمتوسط حسابي قدره (2.70) وبانحراف معياري قدره (0.84) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "التحفيز العقلي" بمتوسط حسابي قدره (2.65) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري قدره (0,89) .

وسيتم الأن عرض فقرات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال مفصّلة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

أولاً: النتائج المتصلة ببعد "التأثير المثالي" في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "التأثير المثالي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يتسم مدير الروضة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.	4.58	1.1	7
2	يوفر مدير الروضة مناخاً يشعر المعلمات فيه بالارتياح لعملهنّ تحت قيادته.	4.61	0 .99	5
3	يعمل مدير الروضة على تعزيز إمكانات المعلمات في الروضة.	4.59	0 .88	6
4	يشجع مدير الروضة المعلمات على إبداء ملاحظاتهنّ حول أهداف الروضة.	4.51	1 .03	8
5	يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر في المعلمات.	4.85	0 .88	1
6	يعد مدير الروضة قدوه حسنة للمعلمات.	4.45	0 .65	11
7	يتصرف مدير الروضة بأسلوب ينال من خلاله ثقة المعلمات.	4.78	1 .02	2
8	يشجع مدير الروضة المعلمات على تحقيق التميّز بالأداء.	4.62	0 .99	4
9	نعتز بمدير الروضة كقائد من خلال إنجازاته.	4.48	1 .06	10
10	يتعاون مدير الروضة مع جميع المعلمات.	4.72	0 .73	3
11	يتخذ مدير الروضة القرارات بحزم.	4.27	0.95	13
12	يعترف مدير الروضة بأخطائه عند اكتشافها ويتراجع عنها.	4.38	1.02	12
13	يأخذ مدير الروضة بالحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تصدرها.	4.49	0.96	9
	المتوسط العام	4.56	0.94	

يتضح من الجدول (59) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) على جميع فقرات بعد "التأثير المثالي "يساوي (4.56) وبانحراف معياري (0,94) بدرجة كبيرة جداً مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر في المعلمات" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.85) وانحراف معياري (0,88).

والفقرة التي نالت الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يتخذ مدير الروضة القرارات بحزم " بمتوسط حسابي(4.27) وانحراف معياري (0,95) ".

ثانياً: النتائج المتصلة ببعد "التحفيز الإلهامي" في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز الإلهامي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
14	يتسم مدير الروضة بنظرة تفاؤلية في العمل.	3.28	0.88	2
15	يشجع مدير الروضة المعلمات على تحقيق أكثر مما يتوقعنّ تحقيقه.	2.49	0 .85	10
16	يتحدّث مدير الروضة بحماسة عما يجب إنجازه.	3.35	0 .66	1
17	يهتم مدير الروضة بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	3.01	1 .1	4
18	يتميّز مدير الروضة بقدرة عالية على إقناع المعلمات بأفكاره.	2.65	0 .92	8
19	يوجه مدير الروضة المعلمات إلى العمل بروح الفريق الواحد.	2.81	0 .69	6
20	يمثّل مدير الروضة الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.	2.53	0.84	9
21	تنسجم أقوال مدير الروضة مع أفعاله.	2.73	0 ،63	7
22	يعمل مدير الروضة على تهيئة المعلمات ليكنّ قادة جدد	2.44	1.02	11
23	يعمل مدير الروضة على تحقيق الألفة والانسجام بين المعلمات.	3.14	0 .99	3
24	ينمي مدير الروضة روح التعاون بين المعلمات.	2.92	0.83	5
	المتوسط العام	2.86	0.85	

يتضح من الجدول(60) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) على جميع فقرات بعد " التحفيز الإلهامي "يساوي (2.86) وبانحراف معياري (0.85) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يتحدّث مدير الروضة بحماسة عما يجب إنجازه" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.35) وانحراف معياري (0,66).

والفقرة التي نالت الرتبة الحادية عشرة والأخيرة كانت فقرة " يعمل مدير الروضة على تهيئة المعلمات ليكنّ قادة جدداً" بمتوسط حسابي(2.44) وانحراف معياري (1.02).

ثالثاً: النتائج المتصلة ببعد" التحفيز العقلي" في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (61): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز العقلي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
25	يضع مدير الروضة خطة واضحة لتطوير العمل.	2.03	1 .2	15
26	يشجع مدير الروضة المعلمات على مواجهة المشكلات بطرائق ابتكارية.	3.18	0 .77	3
27	ينظر مدير الروضة في المشكلة من زوايا مختلفة.	3.31	0 .65	1
28	يثير مدير الروضة التساؤلات في القضايا الرئيسيّة في المجال التربوي.	2.95	1 .14	5
29	يشجع مدير الروضة المعلمات على النظر بجدية إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.	2.66	0 .98	7
30	يضع مدير الروضة خطة محددة لتدريب المعلمات.	2.36	0 .60	11
31	يحفّز مدير الروضة المعلمات إلى أهمية التخطيط في العمل.	2.31	1 .11	12
32	يقترح مدير الروضة طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.1	0 .85	4
33	يشجع مدير الروضة المعلمات على تبادل الخبرات فيما بينهنّ.	3.25	1 .17	2
34	يقارن مدير الروضة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته المشكلات.	2.48	0.81	9

35	يساهم مدير الروضة في إعداد برامج تأهيل المعلمات وتطويرها.	2.27	0.99	13
36	يستثير مدير الروضة عند المعلمات الرغبة في التقويم الذاتي لأدائهنّ.	2.22	0.86	14
37	يشجع مدير الروضة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة البناءة.	2.73	0 .95	6
38	يحاول مدير الروضة باستمرار تعرّف ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم الوظيفية.	2.54	1.01	8
39	يكافئ مدير الروضة المعلمات لتقديمهنّ الأفكار المبتكرة.	2.41	1.06	10
	المتوسط العام	2.65	0.94	

يتضح من الجدول (61) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات بعد "التحفيز العقلي" يساوي (2.65) وبانحراف معياري (0,94) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " ينظر مدير الروضة للمشكلة من زوايا مختلفة" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0,65).

والفقرة التي نالت الرتبة الخامسة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يضع مدير الروضة خطة واضحة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي(2.03) وانحراف معياري (1.2).

رابعاً: النتائج المتصلة ببعد" الاعتبارية الفردية " في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (62) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "الاعتبارية الفردية "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
40	يعزز مدير الروضة جوانب القوة لدى المعلمات.	3.29	0 .82	1
41	يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات الجدد اللواتي لديهنّ سوء تكيّف.	2.08	0 .77	13
42	يقدم مدير الروضة الحوافز المعنوية والمادية للمعلمات المتميّزات.	2.51	1.02	9

43	يحرص مدير الروضة على إسناد بعض مهامه إلى المعلمات في ضوء خبراتهنّ.	3.22	0.66	2
44	يتفاعل مدير الروضة إيجابياً مع مبادرات المعلمات.	2.81	0.75	6
45	يأخذ مدير الروضة بعين النظر الفروق الفردية بين المعلمات.	2.65	0.63	8
46	يهتم مدير الروضة بالمناسبات الشخصية للمعلمات.	3.17	0.83	3
47	ينظر مدير الروضة إلى المعلمة بوصفها فرداً لها احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	2.15	1.1	12
48	يشجع مدير الروضة المعلّمات على التميّز في الأداء.	2.73	0.85	7
49	يبدي مدير الروضة النصح والإرشاد للمعلمات.	3.1	0.69	4
50	يتعاون مدير الروضة مع المعلمات في تذليل الصعوبات التي تواجههنّ.	2.90	0.88	5
51	يحرص مدير الروضة على وضع جدول زمني عن سير العمل في الروضة.	2.35	1.01	10
52	يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في تعامله مع المعلمات جميعهنّ.	2.24	0.93	11
	المتوسط العام	2.70	0.84	

يتضح من الجدول (62) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات بعد " الاعتبارية الفردية "يساوي (2.70) وبانحراف معياري (0,84) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يعزز مدير الروضة جوانب القوة لدى المعلمات" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.29) وانحراف معياري (0,82).

والفقرة التي نالت الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات الجدد اللواتي لديهنّ سوء تكيّف " بمتوسط حسابي(2.08) وانحراف معياري (0.77).

ب- من وجهة نظر المعلمات:

يوضح الجدول (63) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لمحاور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفقاً لإجابات المعلمات:

الجدول (63): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق لأبعاد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفق إجابات المعلمات

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الرتبة
التأثير المثالي	3.66	0.87	**كبيرة**	1
التحفيز الإلهامي	2.90	0.85	**متوسطة**	3
التحفيز العقلي	2.93	0.82	**متوسطة**	2
الاعتبارية الفردية	2.83	0.84	**متوسطة**	4
المتوسط العام	3.08	0.84	**متوسطة**	

يوضح الجدول (63): درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال القيادة التحويلية التي كانت متوسطة بمتوسط عام (3.08)، وانحراف معياري (0.84) وفاقاً لإجابات المعلمات.

كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمات تبعاً لأبعاد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية تراوحت ما بين (3.66 و 2.83) وكان البعد الذي حصل على المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0,87) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية بعد "التحفيز العقلي" بمتوسط حسابي قدره (2.93) وبانحراف معياري قدره (0.82) وبدرجة متوسطة، وتلاه في المرتبة الثالثة بعد "التحفيز الإلهامي" بمتوسط حسابي قدره (2.90) وبانحراف معياري قدره (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الاعتبارية الفردية" بمتوسط حسابي قدره (2.83) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (0,84).

وسيتم الأن عرض فقرات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال مفصّلة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

أولاً: النتائج المتصلة ببعد "التأثير المثالي" في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (64): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد "التأثير المثالي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يتسم مدير الروضة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.	3.84	0.85	5
2	يوفر مدير الروضة مناخاً يشعرك فيه بالارتياح لعملك تحت قيادته.	3.53	0 .94	8
3	يعمل مدير الروضة على تعزيز إمكاناتك في الروضة.	3.65	0 .87	7
4	يشجعك مدير الروضة على إبداء ملاحظاتك عن أهداف الروضة.	3.76	0.68	6
5	يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر فيكِ.	4.08	0 .81	3
6	يعد مدير الروضة قدوه حسنة لكِ.	4.38	0 .75	1
7	يتصرف مدير الروضة بأسلوب ينال من خلاله ثقتك.	4.22	1 .04	2
8	يشجعك مدير الروضة على تحقيق التميّز بالأداء.	3.99	0 .95	4
9	تعتزين بمدير الروضة كقائداً لك من خلال إنجازاته.	3.44	1.01	9
10	يتعاون مدير الروضة معك.	3.22	0 .76	11
11	يتخذ مدير الروضة القرارات بحزم.	3.02	0.91	13
12	يعترف مدير الروضة بأخطائه عند اكتشافها ويتراجع عنها.	3.15	0.92	12
13	يأخذ مدير الروضة بالحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تصدرها.	3.31	0.88	10
	المتوسط العام	3.66	0.87	

يتضح من الجدول رقم (64) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) على جميع فقرات بعد" التأثير المثالي "يساوي (3.66) وبانحراف معياري (0,87) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يعد مدير الروضة بمثابة قدوه حسنة لكِ " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.38) وانحراف معياري (0,75).

والفقرة التي نالت الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يأخذ مدير الروضة القرارات بحزم " بمتوسط حسابي(3.02) وانحراف معياري (0.91).

ثانياً: النتائج المتصلة ببعد "التحفيز الإلهامي" في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (65): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز الإلهامي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
14	يتسم مدير الروضة بنظرة تفاؤلية في العمل.	3.15	0.87	3
15	يشجعكِ مدير الروضة على تحقيق مما كنت تتوقعين تحقيقه.	2.71	0 .90	8
16	يتحدّث مدير الروضة بحماسة عما يجب إنجازه.	2.83	0 .65	7
17	يهتم مدير الروضة بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	3.01	0.93	5
18	يتميّز مدير الروضة بقدرة عالية على إقناعك بأفكاره.	2.48	0 .98	10
19	يوجهك مدير الروضة إلى العمل بروح الفريق الواحد.	3.47	0 .79	1
20	يمثّل مدير الروضة الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.	3.09	0.76	4
21	تنسجم أقوال مدير الروضة مع أفعاله.	2.92	0 .65	6
22	يعمل مدير الروضة على تهيئتك لتكوني قائداً جديداً.	2.37	1.02	11
23	يعمل مدير الروضة على تحقيق الألفة والانسجام بينك وبين زملائك.	2.60	0 .96	9
24	ينمي مدير الروضة روح التعاون بينك وبين زملائك.	3.33	0.88	2
	المتوسط العام	2.90	0.85	

يتضح من الجدول (65) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) في جميع فقرات بعد" التحفيز الإلهامي "يساوي (2.90) وبانحراف معياري (0,85) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يوجهك مدير الروضة إلى العمل بروح الفريق الواحد" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.47) وانحراف معياري (0.79).

والفقرة التي نالت الرتبة الحادية عشرة والأخيرة كانت فقرة " يعمل مدير الروضة على تهيئتك لتكوني قائداً جديداً " بمتوسط حسابي(2.37) وانحراف معياري (1.02).

ثالثاً: النتائج المتصلة ببعد " التحفيز العقلي " في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول (66): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " التحفيز العقلي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
25	يضع مدير الروضة خطة واضحة لتطوير العمل.	3.33	0.71	5
26	يشجعك مدير الروضة على مواجهة المشكلات بطرائق ابتكارية.	2.51	0.83	11
27	ينظر مدير الروضة في المشكلة من زوايا مختلفة.	3.76	0.99	1
28	يثير مدير الروضة التساؤلات عن القضايا الرئيسة في المجال التربوي.	3.12	0.71	7
29	يشجعك مدير الروضة على النظر بجدية إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.	2.75	0.88	9
30	يضع مدير الروضة خطة محددة لتدريبك .	2.63	0.92	10
31	يحفّزك مدير الروضة إلى التخطيط في العمل.	3.20	0.65	6
32	يقترح مدير الروضة طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.	2.92	0.59	8
33	يشجعك مدير الروضة على تبادل الخبرات مع زملائك.	3.41	0.77	4
34	يقارن مدير الروضة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجتها المشكلات.	2.27	1.01	14
35	يساهم مدير الروضة في إعداد برامج تأهيلك وتطويرك.	2.11	0.98	15
36	يستثير مدير الروضة لديك الرغبة على التقويم الذاتي لأدائك.	3.55	0.81	3
37	يشجع مدير الروضة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة البناءة.	2.32	1.05	13

38	يحاول مدير الروضة باستمرار تعرّف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم الوظيفية.	3.65	0.86	2
39	يكافئك مدير الروضة لتقديمك الأفكار المبتكرة.	2.43	0.63	12
	المتوسط العام	2.93	0.82	

يتضح من الجدول (66) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) في جميع فقرات بعد" التحفيز العقلي "يساوي (2.93) وبانحراف معياري (0,82) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق : أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " ينظر مدير الروضة في المشكلة من زوايا مختلفة " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.76) وانحراف معياري (0.99).

والفقرة التي نالت الرتبة الخامسة عشرة والأخيرة كانت فقرة "يساهم مدير الروضة في إعداد برامج تأهيلك وتطويرك" بمتوسط حسابي(2.11) وانحراف معياري (0.98).

رابعاً: النتائج المتصلة ببعد " الاعتبارية الفردية " في محور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

الجدول رقم (67): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات بعد " الاعتبارية الفردية "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
40	يعزز مدير الروضة جوانب القوة لديكِ.	**0.90**	**0.99**	**3**
41	يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات الجدد اللواتي لديهنّ سوء تكيّف.	**2.42**	**0.67**	**11**
42	يقدم مدير الروضة الحوافز المعنوية والمادية لك.	**2.71**	**0.74**	**8**
43	يحرص مدير الروضة على إسناد بعض مهامه لك في ضوء خبراتك.	**3.14**	**0.63**	**4**
44	يتفاعل مدير الروضة إيجابياً مع مبادراتك.	**2.83**	**0.88**	**7**
45	يأخذ مدير الروضة بعين النظر الفروق الفردية بينك وبين زملائك.	**3.03**	**1.05**	**5**

46	يهتم مدير الروضة بمناسباتك الشخصية.	2.96	0.95	6
47	ينظر مدير الروضة لك كفرد له احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	2.51	1.06	10
48	يشجعك مدير الروضة على التميّز في الأداء.	2.66	0.49	9
49	يوجه مدير الروضة النصح والإرشاد لك.	3.38	0.87	2
50	يتعاون مدير الروضة معك في تذليل الصعوبات التي تواجهك.	2.25	0.80	13
51	يحرص مدير الروضة على وضع جدول زمني لسير العمل في الروضة.	2.33	1.07	12
52	يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في التعامل معك.	3.44	0.75	1
	المتوسط العام	2.83	0.84	

يتضح من الجدول (67) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) على جميع فقرات بعد" الاعتبارية الفردية "يساوي (2.83) وبانحراف معياري (0,84) بدرجة متوسطة مقارنة مع المعيار المعتمد.

ويتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت فقرة " يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في التعامل معك " نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.44) وانحراف معياري (0.75).

والفقرة التي نالت الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة كانت فقرة " يتعاون مدير الروضة معك في تذليل الصعوبات التي تواجهك" بمتوسط حسابي(2.25) وانحراف معياري (0.80).

مناقشة نتائج السؤال الأول:

يبين الجدولين (58) و(63) أنَّ درجة الموافقة على أبعاد القيادة التحويلية عموماً كانت بدرجة متوسطة، قد يعود إلى أن مديري مؤسسات رياض الأطفال يمارسون سلوك القائد التحويلي، ولكن بعضهم لا يصنف نفسه بالتحويلي لأنه مفهوم جديد بالنسبة لهم، فبعضهم قد يرى نفسه ديمقراطياً، وغير ذلك من أنواع القيادة المألوفة، كما أن نمط القيادة التحويلية مرغوب إلى حدٍ ما من لدن مديري مؤسسات رياض الأطفال لأنه يعمل على الارتقاء بالروضة وتقريب المعلمات للمدير، إلا أن صرامة النظام تولد الخوف لديهم مما يدفعهم للمحافظة على الوضع الراهن، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (سميرات ومقابلة، 2014) حيث يمارس مديرو المدارس الثانوية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

وتخالف هذه النتيجة دراسات (الشريفي والتنح، 2010) (كنعان،2014) و بيلير Balyer, (2012) (عواد،2012) (عواد،2012) التي توصلت إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين كانت عالية. كما تخالف دراستي (الغامدي ،2012) و (العنيزي، 2005) التي توصلتا إلى انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس.

وأن محاور الاستبانة تتفاوت من حيث درجتها الكلية، حيث نالَ بعد "**التأثير المثالي**" المرتبة الأولى وفاقاً لإجابات المديرين والمعلمات، قد يعود إلى أن القادة يتصرفون بطريقة قيادية مؤثرة بصورة مثالية، فيمتلكون ثقة المرؤوسين وتقديرهم واحترامهم، ويتمتعون بثقة ذاتية عالية وبمهارات قيادية تعزز الثقة بهم، ما يجعلهم يبدون مشاعر الإعجاب والاحترام لشخصهم، وامتلاكهم الجاذبية فيكون لها أثر القدوة الحسنة في شخصيات مرؤوسيهم، وتدفعهم إلى تبني الرؤية التي يتبنوها. وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (ناصر الدين،2012) حيث نال التأثير المثالي المرتبة الأولى وفاقاً لإجابات عينة الدراسة.

بينما نال بعد "**التحفيز الإلهامي**" المرتبة الثانية للمديرين والمرتبة الثالثة للمعلمات وبدرجة متوسطة، وهذا قد يعود إلى اعتراف المديرين بأخطائهم عند اكتشافها، ويعدّون هذه الأخطاء تجارب عملية مفيدة، وهم قادرون على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة، ويواجهون الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل، وقادرون على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس، وتنسجم أقوالهم مع أفعالهم، ويسعون إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع، ويشجعون على حل المشكلات بطرائق مبتكرة، وهذا ما يؤثر في المعلمات إيجاباً حيث تستثير فيهنّ الهمم، ويحفزهنّ معنوياً إلى مواجهة الظروف الصعبة التي تواجههنّ في العمل لكي يصلن إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وهذا ما أكدته دراسة (Markow, and Scheer,2003) في التحفيز إلى المدرّسين والطلبة من أجل عمل أفضل، فَلَهُ الدور الأساس في القيادة.

كما نال بعد "**التحفيز العقلي**" المرتبة الرابعة للمدراء والمرتبة الثانية للمعلمات وبدرجة متوسطة، وقد يعود إلى سماح معظم مديري مؤسسات رياض الأطفال بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات ما يؤثر إيجاباً في المعلمات، إضافة إلى استثارة جهودهنّ بالإبداع والتجديد، والثقة في قدراتهنّ، وإدراكهنّ مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل فيزيد من التفاؤل بالمستقبل، وهذا ما

أكدته دراسة (نعساني،2008) وهي وجود علاقة طردية موجبة بين سمات القيادة التحويلية من جهة والإبداع .

ونال بعد "**الاعتبارية الفردية**" المرتبة الثالثة للمدراء والمرتبة الرابعة للمعلمات وبدرجة متوسطة، وهذا ما أكدته دراسة (الصرايرة، 2011) من ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وممارسة المعلمين السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة. وقد يشير إلى أن تركيز الثقافة التربوية في إدارات مؤسسات رياض الأطفال على فردية القيادة والنظر إليها على أنها محور العمليات كلها والتأثير ومصدر القوة والنفوذ، أسهم في إبعاد المعلمات عن دائرة القيادة والمشاركة في صنع القرار، واحتكار السلطة من قبل المدراء من أجل المحافظة على الوضع في الروضة كما هو عليه ودون إحداث أي تغيير، إضافةً إلى أنه لا يوجد التشجيع الكافي لهنّ على توظيف معارفهنّ في حل المشكلات التي تواجههنّ في الروضة، وإلى تحفيزهنّ إلى القيام بأبحاث تربوية لتطوير عملهنّ، وعدم اهتمام مديري رياض الأطفال بالعلاقات الإنسانية فيما بينهم وبين والمعلمات.

وللأبعاد الفرعية:

- **التأثير المثالي:**

حازت فقرة " **يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر في المعلمات**" بالنسبة للمديرين المرتبة الأولى، قد يدل على أن مديري مؤسسات رياض الأطفال يمثلون بفاعلية متطلبات دورهم التقليدي كمربين قادة وقدوة في آن واحد، لذلك ينظرون إلى المعلمات على أنهنّ مثال للأخلاق والقيم والتفاني في أداء المهام والواجبات ويلتزمون بالقيم المثلى في سلوكهم، ولهذا يعملون ليكونوا قدوة ومثالاً يحتذى به للعاملين جميعهم في الروضة من خلال احترامهم لهم وبناء علاقات إنسانية معهم.

وحازت فقرة " **يعد مدير الروضة قدوه حسنة للمعلمات**" المرتبة الأولى للمعلمات وقد يعود ذلك من وجهة نظر المعلمات إلى تمثّل مديري الرياض القدوة الحسنة لهنّ التي تعدُّ قيمة بحد ذاتها، لذلك يعملون على الالتزام بها في جميع الأحوال والظروف قولاً وسلوكاً وفي ممارساتهم جميعاً داخل الروضة وخارجها، كما أن توقعات الدور المأمول والمتوقع منهم في عملهم ضمن الروضة من

الموجهين والمشرفين على أدائهم، إضافة إلى علاقتهم مع الجهات الأعلى يتطلب منهم تمثلهم بهذه القيمة وبشكلٍ دائم. وهذا ما أكدته دراسة (Rugg, 2005) التي توصلت إلى أن هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبيّن أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذوي الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية.

بينما نالت فقرة " **يأخذ مدير الروضة القرارات بحزم** " للمديرين والمعلمات المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة وقد يعود ذلك إلى أن مديري رياض الأطفال ليس لديهم الجرأة على اتخاذ قرارات خاصة بالميزانية والحوافز والمكافآت المادية للمعلمات وغيرها من القرارات التي لا تسمح التشريعات بها ولا سيما الرياض الحكومية منها، لذلك يحجمون عن التفكير باتخاذ هكذا قرارات طالما القوانين الناظمة لعملهم الإداري تحول دون ذلك، واتخاذ مثل هذه القرارات تُؤخذُ على مستوى وزارة التربية ومديرياتها، ومديري رياض الأطفال كسلطة تنفيذية ليس لديهم صلاحيات التدخل في هذه القرارات إلا في حال طُلب منهم تقديم مقترحاتهم. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة(Griffith, 2004) إذ لم تكن القيادة التحويلية لمدير المؤسسة التربوية مرتبطة مباشرةً مع الأداء والقرارات المتصلة به.

- **التحفيز الإلهامي:**

حازت فقرة " **يتحدّث مدير الروضة بحماسة عما يجب إنجازه**" للمديرين المرتبة الأولى وقد يعود ذلك إلى رغبة إدارات مؤسسات رياض الأطفال بإثارة المعلمات في المهام الواجب إنجازها والتي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وإظهار صورة متفائلة عن المستقبل التربوي للروضة بمكوناته جميعها، كما أن فاعلية القيادة الإدارية ترتبط بدرجة توسيع المشاركة في صنع القرارات اليومية المرتبطة بمهام المعلمات وواجباتهنّ، وهنا يكون دور المدير بتوزيع الصلاحيات والتصرف كقائد لفريق عمل متناغم يسعى جاهداً لأن تكون أهداف الروضة التي يعمل على تحقيقها هي أهداف لكل المعلمات، مما يحقق لهنّ الرضا المهني.

وحازت فقرة " **يوجه مدير الروضة المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد**" المرتبة الأولى للمعلمات، وقد يعود ذلك من وجهة نظر المعلمات إلى أن العمل الجماعي من خلال روح الفريق الواحد يؤدي لتكامل الأداء، فيكون حل المشكلات في مجال العمل التربوي أكثر مهنية وأكثر كفاءة، كما أن عمل المعلمات بروح الفريق الواحد يسهم في انتقاء الأفكار التطويرية الأكثر فعالية من أجل

استثمارها في الميدان التربوي. وهذا ما أكدته دراسة (الرفاعي،2013) من وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين.

بينما نالت فقرة "**يعمل مدير الروضة على تهيئة المعلمات ليكنّ قادة جدداً**" للمديرين والمعلمات المرتبة الحادية عشرة والأخيرة، قد يعود من وجهة نظر المعلمات إلى عدم قدرة كثير من المديرين على تقدير إمكانات المعلمات وتوزيع المهام والأدوار عليهنّ بالتناسب مع إمكاناتهنّ وتفويضهنّ بالصلاحيات المتناسبة مع خبراتهنّ في العمل الإداري، وعدم رغبتهم بتقبل مقترحاتهنّ وأفكارهنّ التطويرية المتصلة بتحسين العمل داخل الروضة، والسعي إلى تحجيمهنّ ضمن نطاق العمل التربوي والإداري في الروضة.

- **التحفيز العقلي:**

حازت فقرة "**ينظر مدير الروضة للمشكلة من زوايا مختلفة**" بالنسبة للمديرين والمعلمات المرتبة الأولى، وهذا قد يدل على أن مديري رياض الأطفال يعملون على إثارة المعلمات للتفكير بسبل إبداعية في حل المشكلات التي يواجهونها في الروضة، وهو ما تطلب من الإدارات جعل المعلمات أكثر وعياً بتلك المشكلات في قاعات النشاط خاصة، وكل ما يتصل الروضة عامة من خلال تشجيعهنّ على المشاركة بحل مشكلات الروضة المختلفة عن طريق المشاركة الوجدانية لهنّ في مختلف المناسبات، والأخذ باقتراحاتهنّ لتحفيزهنّ على إيجاد حلول إبداعية لتلك المشكلات وإثارة تفكيرهنّ للتطوير المستمر وتحقيق النمو المهني لهنّ من خلال إثارة التساؤلات في القضايا الرئيسية في الروضة من زوايا مختلفة.

بينما نالت فقرة "**يضع مدير الروضة خطة واضحة لتطوير العمل**" للمديرين المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة، وقد يعود إلى وجود رغبة كبيرة لدى مديري رياض الأطفال في ممارسة صلاحيات أكثر تخدم عملهم، وأن تفوّض لهم الإدارة التعليمية المزيد من الصلاحيات للقيام بالأعباء الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه ودون أدنى تقصير، لكن في حقيقة الأمر دورهم تنفيذي لا يتعدى الالتزام بمجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة عملهم، وقد يرجع ذلك إلى قلة البرامج التدريبية التي تخضع لها إدارات رياض الأطفال، إضافةً إلى حجم العمل الكبير الملقى على عاتقهم والضغوط التي يتعرضون لها، فلا تتوافر الفرصة لدى المديرين لممارسة القيادة التحويلية بالشكل المناسب، إضافة إلى عدم قناعة إدارات التربية بدورهم التطويري من حيث التخطيط والتنظيم

وغيره، فيعملون على تحجيم عملهم واقتصاره على تنفيذ المهام الموكلة لهم من قبلهم عوضاً عن أن يكونوا شركاء في وضع إستراتيجيات واضحة تسهم في تطوير العمل، انطلاقاً من حضورهم الميداني بين مكونات المناخ كلّها في الروضة من معلمات وأطفال وغيرها من المكونات.

كما نالت فقرة "**يساهم مدير الروضة في إعداد برامج تأهيل المعلمات وتطويرها**" للمعلمات المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة وقد يعود الأمر إلى قناعة المعلمات بعدم قدرة مدرائهن على تخطيط وإنجاز مثل هذه البرامج التي تستهدف تطوير كفاءتهنّ ورفع مستوى فعاليتها، لعدم امتلاكهنّ مثل هذه المهارة من جهة، وتطلب مثل هذه البرامج موارد مالية خاصة، ومن جهة أخرى عدم رغبة كثير من المديرين بوجود مبادرات تطويرية بناءة نتيجة وجود برامج مهنية مشابهة. وقد أكدت دراسة هورن تيربن (Horn-Turpin,2009) عدم وجود ارتباط دال بين الدعم الإداري وإحساس المعلمين بالكفاية التدريبية.

- **الاعتبارية الفردية:**

حازت فقرة "**يعزز مدير الروضة جوانب القوة لدى المعلمات**" **للمديرين**" **المرتبة الأولى** قد يدل هذا الأمر على أن مديري رياض الأطفال يساعدون المعلمات في أعمالهنّ وأنشطتهنّ في الروضة من خلال التركيز على نقاط القوة لديهنّ ومحاولة تدعيمها وتلافي النقاط السلبية. ولتدعيم ثقتهنّ بأنفسهنّ ما ينعكس إيجاباً على أدائهنّ فالتحقيق الأفضل للأهداف المنشودة. وهذا ما أكدته دراسة ساجناك (Sagnak, 2010) في قدرة القادة التحويليين على تطوير قدرات الفرد وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

بينما نالت فقرة "**يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات الجدد اللواتي لديهنّ سوء تكيّف**" للمديرين المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة وهذا قد يعود إلى كثرة الأعباء والمهام المكلف بها مديري رياض الأطفال التي قد تحول دون الاهتمام والانتباه إلى كل معلمة، وإشباع حاجاتهنّ المتنامية ومراعاة الفروق الفردية بينهنّ، وإشعارهنّ بأهميتهنّ بوصفهنّ أعضاء في فريق عمل يسعى لتحقيق أداءات تفوق التوقعات. كما أنّ كثرة الأعباء الملقاة على المعلمات تحول دون تكيّف الجدد منهنّ مع باقي زملائهنّ سريعاً، كما وقد يكون عدد المعلمات الجدد قليلاً، لذا قد يكون مهملاً من المدير. وهذا يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة ناوني (Nauni, 2006) والتي أكدت

أن تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية ينعكس بقوه وإيجابياً على رضا المعلمين القدامى والجدد منهم، ويدفعهم للالتزام بمهامهم الوظيفية، ويشجعهم على العمل والانتماء لمؤسستهم.

كما حازت فقرة " **يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع المعلمات**" للمعلمات المرتبة الأولى وقد يدل على سعي مديري رياض الأطفال إلى تحقيق نوع من المساواة بين المعلمات على أساس التعاون الإيجابي المبني على التفاهم والاحترام وتكامل الأداء، ما يساهم في زيادة انتمائهنّ للمؤسسة التي ينتمين إليها، فالإسهام في استثارة تفكيرهنّ الإيجابي وزيادة إنتاجيتهنّ ما يعود بالفائدة على الروضة ككل، لذلك يبذلون جهدهم في تحقيقه من وجهة نظرهم، كما أن تحقيق المساوة بين المعلمات يعد علاجاً وقائياً لكثير من مظاهر الفساد والفوضى الناجمة عن التمييز فيما بينهنّ.

بينما نالت فقرة " **يتعاون مدير الروضة مع المعلمات في تذليل الصعوبات التي تواجههنّ**" للمعلمات المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة وهذا قد يعود من وجهة نظر المعلمات إلى عدم رغبة كثير من المديرين في التعامل بإيجابية مع الصعوبات التي تواجههنّ في المجال التربوي، وسعيهم إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههنّ بأنفسهنّ، على الرغم من مساعدته لهنّ التي تسهم في اكتشاف مسببات تلك الصعوبات والمشكلات الحقيقية، فعلاجها بأقل التكاليف في الوقت والجهد والمال، كما أن التعامل الإيجابي مع الصعوبات التي تواجه المعلمات في الروضة يعد أحد المتطلبات الأساسية للتربويين في المجال التربوي للتعرّف عليها ووضع حلول للحد منها لكونها تشكل عائقاً أمام عملية التطوير. وهذا ما أكدته دراسة(Bonaros, 2006) التي بيّنت أن تطبيق القيادة التحويلية يسهم في زيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية لتطوير مؤسستهم التربوية.

ثانياً: النتائج المتصلة بالسؤال الثاني:

1-2- ما متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر المديرين والمعلمات؟

لتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال، من وجهة نظر المديرين والمعلمات، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور:

أ- من وجهة نظر المديرين:

لتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية، من وجهة نظر المديرين، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور:

والجدول (68) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

الجدول(68): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
المتطلبات التنظيمية	3.62	0.75	**4**
المتطلبات الإدارية	3.77	0.81	3
المتطلبات البشرية	3.79	0.76	2
المتطلبات المالية	4.03	0.81	1
المتوسط العام	3.80	0.78	

توصل الباحث من الجدول (68) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عن محاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال تراوحت ما بين (4.03 و 3.62) ، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور المتطلبات المالية بمتوسط حسابي قدره (4,03) وانحراف معياري قدره (0.81) ، بينما المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة محور المتطلبات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري قدره (0,75) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي سنتناول إجابات المديرين عن كل محور من محاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

أولاً: النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات التنظيمية" :

يوضح الجدول (69) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات التنظيمية "

الجدول (69): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور " المتطلبات التنظيمية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
53	يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بوضوح.	3.99	0.80	1
54	يوزع مدير الروضة المهام والمسؤوليات بانسجام مع قدرات المعلمات.	3.77	0.95	3
55	يمنح مدير الروضة المعلمات حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات.	3.54	0.92	5
56	يساعد مدير الروضة على زيادة التعاون بين المعلمات.	3.25	0.84	8
57	يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية بأداء المعلمات.	3.49	0.75	6
58	يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.	3.85	0.45	2
59	يثق مدير الروضة بقدرات المعلمات.	3.38	0.59	7
60	يقدم مدير الروضة رؤية مستقبلية للروضة.	3.69	0.76	4
	المتوسط العام	3.62	0.75	

يتضح من الجدول (69) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات التنظيمية** يساوي (3,62) وبانحراف معياري (0,75) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور "يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بوضوح" "نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3,99) وانحراف معياري (0.80).

أما الفقرة التي نالت الرتبة الثامنة والأخيرة فهي "يساعد مدير الروضة على زيادة التعاون بين المعلمات" بمتوسط حسابي(3,25) وانحراف معياري (0,84).

ثانياً: النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات الإدارية":

يوضح الجدول (70) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية"

الجدول (70): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
61	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.	4.2	0.80	1
62	يتوقع مدير الروضة المشكلات التي قد يواجهها في عمله الإداري.	3.73	0.95	6
63	يقدم مدير الروضة نفسه أنموذجاً يحتذى به للقائد الفعال.	3.49	0.91	9
64	يتخذ مدير الروضة القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.	3.99	0.87	2
65	يتابع مدير الروضة المهام المفوّضة لتوفير الدعم الإضافي.	3.66	0.94	7
66	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.	3.91	0.69	4
67	يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أداء المعلمات.	3.44	0.77	10
68	يهتم مدير الروضة بإدارة الوقت.	3.96	0.71	3
69	يحل مدير الروضة الصراعات بأساليب ديمقراطية مختلفة.	3.55	0.65	8
70	يعتمد مدير الروضة على العمل في فريق.	3.82	0.86	5
	المتوسط العام	3.77	0.81	

يتضح من الجدول (70) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات الإدارية** يساوي (3.77) وبانحراف معياري (0.81) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور "**يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري**" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,2) وانحراف معياري (0.80).

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشرة والأخيرة فهي فقرة "يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أداء المعلمات" بمتوسط حسابي(3.44) وانحراف معياري (0.77).

النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات البشرية":

يوضح الجدول (71) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية "

الجدول (71): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
71	يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجات المعلمات.	3.22	0.78	8
72	يسمح مدير الروضة للمعلمات بتجريب أفكار جديدة.	3.60	0.96	6
73	يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية.	3.91	0.65	4
74	يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي.	4.26	0.81	1
75	يظهر مدير الروضة حماسة حقيقة في العمل.	4.15	0.77	2
76	يقوّم مدير الروضة إنجازات المعلمات لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهنّ.	3.75	0.69	5
77	يوفر مدير الروضة الإرشاد والتوجيه اللازمين للمعلمات في الوقت المناسب.	3.42	0.82	7
78	يتصف مدير الروضة بشجاعة الاعتراف بالأخطاء.	4.04	0.65	3
	المتوسط العام	3.79	0.76	

يتضح من الجدول (71) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات البشرية** يساوي (3,79) وبانحراف معياري (0,76) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور" يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي" "نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,26) وانحراف معياري (0.81).

أما الفقرة التي نالت الرتبة الثامنة والأخيرة فهي فقرة "يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجات المعلمات" بمتوسط حسابي(3,22) وانحراف معياري (0,78).

رابعاً: النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات المالية":

يوضح الجدول (72) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور المتطلبات المالية.

الجدول (72): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة "لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات المالية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
79	يضع مدير الروضة الخطة المالية وفق أولويات الروضة.	4.45	0.70	2
80	يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية.	4.53	0.86	1
81	يستخدم مدير الروضة الحوافز المادية لزيادة دافعية المعلمات.	4.05	0.96	5
82	يعمل مدير الروضة على زيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة.	4.33	0.82	3
83	يسهّل مدير الروضة إجراءات الحصول على دعم مالي لعقد الندوات والورشات.	3.63	0.99	8
84	يقترح مدير الروضة مصادر بديلة لتمويل الروضة.	4.11	0.69	4
85	يعتمد مدير الروضة برامج للدعم المالي الذاتي.	3.75	0.77	7
86	يوفر مدير الروضة لوازم مرافق الروضة.	3.92	0.88	6
87	يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي.	3.51	0.65	9
	المتوسط العام	4.03	0.81	

يتضح من الجدول (72) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات المالية** يساوي (4.03) وبانحراف معياري (0.81) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد .

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور" **يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية** " "نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,53) وانحراف معياري (0.86).

أما الفقرة التي نالت الرتبة التاسعة والأخيرة فهي فقرة "**يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي**" بمتوسط حسابي(3,51) وانحراف معياري (0,65).

ب-من وجهة نظر المعلمات:

لتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور :

والجدول (73) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات .

الجدول (73): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
المتطلبات التنظيمية	3.56	0.70	4
المتطلبات الإدارية	3.70	0.78	3
المتطلبات البشرية	3.81	0.78	2
المتطلبات المالية	3.98	0.82	1
المتوسط العام	3.76	0.77	

توصل الباحث من الجدول (73) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمات لمحاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال تراوحت ما بين (3.98 و 3.56)، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور المتطلبات المالية بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.82) ، بينما المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة محور المتطلبات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (0,70) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة .

وفيما يلي سنتناول إجابات المعلمات عن كل محور من محاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

أولاً: النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات التنظيمية":

يوضح الجدول (74) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات التنظيمية "

الجدول (74): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور " المتطلبات التنظيمية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
53	يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بوضوح.	3.73	0.85	3
54	يوزع مدير الروضة المهام والمسؤوليات بانسجام مع قدراتك.	3.46	0.72	6
55	يمنحك مدير الروضة حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات.	3.80	0.63	2
56	يساعد مدير الروضة على زيادة التعاون بينك وبين زملائك.	3.28	0.75	7
57	يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية بأدائك.	3.11	0.73	8
58	يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.	3.94	0.55	1
59	يثق مدير الروضة بقدراتك.	3.65	0.62	4
60	يقدم مدير الروضة رؤية مستقبلية للروضة.	3.54	0.81	5
	المتوسط العام	3.56	0.70	

يتضح من الجدول(74) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات التنظيمية** يساوي (3,56) وبانحراف معياري (0,70) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد .

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور "**يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل**" وقد "نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3,94) وانحراف معياري قدره (0.55) .

أما الفقرة التي نالت الرتبة الثامنة والأخيرة فهي "**يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية بأدائك**" بمتوسط حسابي(3,11) وانحراف معياري (0,73).

ثانياً: النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات الإدارية":

يوضح الجدول (75) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية"

الجدول (75): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
61	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.	4.03	0.76	2
62	يتوقع مدير الروضة المشكلات التي قد تواجهينها في عملك الإداري.	3.82	0.83	4
63	يقدم مدير الروضة نفسه أنموذجاً يحتذى به للقائد الفعال.	4.14	0.65	1
64	يتخذ مدير الروضة القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.	3.91	0.77	3
65	يتابع مدير الروضة المهام المفوّضة له لتوفير الدعم الإضافي.	3.56	0.93	9
66	يطوّر مدير الروضة مهاراتك التقنية والفنية.	3.70	0.72	5
67	يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أدائك.	3.32	0.83	10
68	يهتم مدير الروضة بإدارة الوقت.	3.54	0.65	7
69	يحل مدير الروضة الصراعات بأساليب ديمقراطية مختلفة.	3.40	0.82	8
70	يعتمد مدير الروضة على العمل في فريق.	3.63	0.91	6
	المتوسط العام	3.70	0.78	

يتضح من الجدول (75) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات الإدارية** يساوي (3.70) وبانحراف معياري (0.78) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد .

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور "**يقدم مدير الروضة نفسه أنموذجاً يحتذى به للقائد الفعال**" وقد نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.14) وانحراف معياري (0.65).

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشرة والأخيرة فهي فقرة " يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أدائك" بمتوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري (0.83).

النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات البشرية":

يوضح الجدول (76) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية "

الجدول (76): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
71	يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجاتك.	3.45	0.82	7
72	يسمح مدير الروضة لك بتجريب أفكار جديدة.	3.85	0.85	4
73	يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية.	4.36	0.70	1
74	يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي.	3.99	0.91	3
75	يظهر مدير الروضة حماسة حقيقية في العمل.	3.77	0.82	5
76	يقوّم مدير الروضة إنجازاتك لمعرفة نقاط القوة والضعف لديك.	3.22	0.73	8
77	يوفر مدير الروضة الإرشاد والتوجيه اللازمين لك في الوقت المناسب.	3.60	0.66	6
78	يتصف مدير الروضة بشجاعة الاعتراف بالأخطاء.	4.25	0.78	2
	المتوسط العام	3.81	0.78	

يتضح من الجدول (76) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المتطلبات البشرية** يساوي (3,81) وبانحراف معياري (0,78) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد .

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور" يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية" وقد نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(4,36) وانحراف معياري قدره (0.70).

أما الفقرة التي نالت الرتبة الثامنة والأخيرة فهي فقرة " يقوّم مدير الروضة إنجازاتك لمعرفة نقاط القوة والضعف لديك " بمتوسط حسابي قدره (3,22) وانحراف معياري قدره (0,73).

رابعاً: النتائج المتصلة بمحور "المتطلبات المالية":

يوضح الجدول (77) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور المتطلبات المالية.

الجدول (77): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة "لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات المالية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
79	يضع مدير الروضة الخطة المالية وفق أولويات الروضة.	4.34	0.82	4
80	يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية.	4.61	0.85	1
81	يستخدم مدير الروضة الحوافز المادية لزيادة دافعيتك.	3.95	0.91	7
82	يعمل مدير الروضة على زيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة لك.	4.44	0.78	3
83	يسهّل مدير الروضة إجراءات الحصول على دعم مالي لعقد الندوات والورشات.	3.20	0.92	6
84	يقترح مدير الروضة مصادر بديلة لتمويل الروضة.	4.52	0.79	2
85	يعتمد مدير الروضة برامج للدعم المالي الذاتي.	3.25	0.78	5
86	يوفر مدير الروضة لوازم مرافق الروضة.	3.82	0.92	8
87	يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي.	3.72	0.61	9
	المتوسط العام	3.98	0.82	

يتضح من الجدول (77) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) على جميع فقرات محور **المتطلبات المالية** يساوي (3.98) وبانحراف معياري (0.82) بدرجة مرتفعة مقارنةً بالمعيار المعتمد .

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور" يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية " إذ نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,61) وانحراف معياري (0.85)

أما الفقرة التي نالت الرتبة التاسعة الأخيرة فقرة يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي قدره (3,72) وانحراف معياري قدره (0,61).

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

يبين الجدولان (68) و(73) أن درجة الموافقة على متطلبات القيادة التحويلية عموماً كانت بدرجة كبيرة، وهذا قد يعود إلى إيمان مديري مؤسسات رياض الأطفال ومعلماتها بضرورة توافر هذه المتطلبات من "تنظيمية وإدارية وبشرية ومالية وأهميتها"، لاعتقادهم أن ممارسة السلوك القيادي التحويلي يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمديرين والمعلمات على حدٍ سواء، ويساعدهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم، ويدفعهم إلى مضاعفة جهودهم وبذل المزيد منها لتحقيق الأهداف المنشودة، انطلاقاً من رؤية واضحة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت نفسه على تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة لايتون (Layton, 2003) التي أكدت ضرورة توافر متطلبات القيادة التحويلية لنجاح تطبيقها بصورة صحيحة.

إن محاور الاستبانة تتفاوت من حيث درجتها الكلية، "**فالمتطلبات المالية**" نالت المرتبة الأولى وفاقاً لإجابات المديرين والمعلمات، وبدرجة كبيرة، يُرَدّ هذا إلى توافر التمويلات للروضة التي تدعم قراراتها وخططها، ويعطيها المزيد من المرونة في توظيف مرافقها وإمكاناتها بما يتوافق مع احتياجات أطفالها وتنظيم البرامج المفيدة لهم، ويلبي الاحتياجات التعليمية والتدريبية للعاملين في الروضة، وبذلك تكون إدارات الروضات قادرة على تحديد احتياجاتها ورسم الاستراتيجيات لتحقيق هذه الاحتياجات وفقاً لظروفها.

بينما نالت " **المتطلبات البشرية**" المرتبة الثانية عند المديرين والمعلمات وبدرجة كبيرة، وهذا قد يعود إلى أن توافر الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، القادرة على استخدام جميع العناصر المتوافرة في المؤسسة بفاعلية، وصاحبة الرؤية الواضحة لظروف العمل وللبيئة التي تعمل في إطارها شرط أساسي لنجاحها في تحقيق أهدافها وتطويرها باستمرار، كما أكدته دراسة بوناروس (Bonaros, 2006)أن توافر القدرات البشرية المؤهلة من أهم المتطلبات لاعتماد نمط القيادة التحويلية.

في حين نالت "**المتطلبات الإدارية**" المرتبة الثالثة للمديرين والمعلمات بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى أن القائد التحويلي لا بد من أن يهتم بتحديد أولويات تحسين العمل الإداري وتقويم المدخلات والنشاطات والنتائج، وأن يركز باستمرار على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة، وتوفر الدعم المستمر لكل مكونات العملية التعليمية. وهذا ما أكدته دراسة هورن تيربن (Horn-Turpin, 2009) والتي دلّت على أن الدعم الإداري من أكثر مظاهر السلوك للقيادة التحويلية تأثيراً في العمل التربوي.

كما نالت "**المتطلبات التنظيمية**" المرتبة الرابعة للمديرين والمعلمات بدرجة كبيرة، ويعود هذا إلى اعتقاد مديري رياض الأطفال ومعلماتها أنّ التنظيم هو سر نجاح المؤسسة التعليمية لكونه يمثل مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة في المؤسسة، والتي تسود بين جميع العاملين فيها، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة كلّها، وهذا بدوره قد يساهم في تحقيق المرونة والتكيّف مع البيئة، وتحقيق سهولة الاتصالات بين الأطراف المعنية جميعها في العملية التعليمية من الطفل وصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة، والتحول من العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي. وقد أكدت دراسة (عواد،2012) أن هناك علاقة قوية جداً بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين.

وللمتطلبات الفرعية:

- **متطلبات تنظيمية:**

حازت فقرة " **تحدد مهام ومسؤولية جميع العاملين في الروضة بشكل واضح** " للمديرين المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى حسبان القيادة التحويلية أنّ من أهم سماتها تحديد مهام جميع العاملين ومسؤولياتهم في الروضة بصورة واضحة ودقيقة، ما يجعلهم أكثر استقلالية في تسيير شؤون الروضة بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها، وعدّ هذا التحديد ضروري لصناعة قرارات لامركزية على مستوى الروضة خاصة بالأدوار المرتبطة بالروضة التي تستهدف تحسين ظروف التعليم للأطفال وذلك من خلال تحمل مسؤولية تلك القرارات. وهذا ما أكدته دراسة ناوني (Nauni, 2006) التي توصلت إلى أن تقسيم الواجبات بين العاملين جميعهم بشكل محدد يكسبهم الشعور بتحمل المسؤولية.

بينما نالت فقرة" **يساعد مدير الروضة على زيادة التعاون بين المعلمات**" المرتبة الثامنة والأخيرة بالنسبة للمديرين، وقد يعود ذلك إلى وعي مديري رياض الأطفال بأهمية التعاون بين الإدارة والمعلمات وتبادل وجهات النظر واحترام الرأي الآخر لتكوين رؤية عامة وثقافة مشتركة لأهداف الروضة وخططها والقضايا المرتبطة بها، ولا يتسنى تنفيذ ذلك إلا من خلال ترسيخ مديري الرياض قيمة التعاون بين المعلمات، وحل ما يطرأ من خلافات وصراعات فيما بينهم من خلال سلوكهم التحويلي الذي يبدو أثره في تمثيله ثقافة المسؤولية الاجتماعية حرصاً منهم على بناء القيم الإيجابية المشتركة وتأكيد احترام الرأي والرأي الآخر حرصاً منه على بناء العلاقات الاجتماعية ضمن الروضة على أسس سليمة. وهذا ما أكدته دراسة ناوني (Nauni, 2006) التي توصلت إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية يحتاج إلى تهيئة تلك البيئة للوصول إلى أقصى إفادة ممكنة.

كما حازت فقرة "**يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل**" للمعلمات المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى تقدير المعلمات أنّ فهم مديري رياض الأطفال وامتلاكهم ثقافة التطوير وآلياته وقيمه وحسن استخدامهم له، والدافعية الذاتية نحو التطوير وسعيهم إليه على نحو يساعدهم على توضيح الحاجة له كعامل داعم لبناء الروضة بكامل مكوناتها على أسس ناجعة أمر طبيعي، يبرز من خلال توزيع الأدوار والمهام بين جميع المعلمات على نحو حيادي وتشاركي يبرز حماسهنّ وحرصهنّ على تحقيق تطوير ملموس في الروضة. وهذا ما أكدته دراسة (عيسى،2008) التي أشارت إلى أنّ ممارسة القيادة التحويلية يسهم في تطوير أداء المديرين، فتطوير العمل كلّه.

بينما نالت فقرة "**يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائك**" المرتبة الثامنة الأخيرة للمعلمات، وقد يعود ذلك إلى أن عدداً كبيراً من المعلمات ليس لديهنّ فكرة واضحة عن درجة مشاركة المديرين في وضع معايير الأداء المستخدمة في تقويم أدائهنّ على الرغم من اتباعهم في بعض الأحيان أساليب تتسم بالعدل والشفافية في تقويمهنّ ومعاملتهنّ، كما أنّ المعلمات قد يكنّ غير متأكدات من استخدام المديرين لأساليب مختلفة لتحفيزهنّ وتوفير التغذية الراجعة لأدائهنّ في الروضة في المهام التي يكلفنّ بها.

- **متطلبات إدارية:**

حازت فقرة " **يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري**" للمديرين المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى تأكيد المديرين ضرورة تحديد أولويات تحسين العمل الإداري بناءً على الاحتياجات التدريبية قبل البدء بأي برنامج تدريبي يسعى لتلافي نقاط الضعف لديهم أو تدريبهم على مناهج وطرائق تدريسية حديثة، حيث إن اهتمام خطط القيادة التحويلية بحاجات المعلمات الشخصية والمهنية، وسعيهم لتطبيق البرامج المخططة، والتي تتوافق مع سياسات وأهداف الروضة مع توفير المصادر الضرورية وتوفير الدعم والإرشاد في ضوء الامكانات المتاحة لتلبيتها يعد مطلباً أساسياً للقيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال. وهذا ما أكدته دراسة باليرBalyer,2012)) التي أشارت إلى أنّ تحديد أولويات العمل الإداري اليومي ومراجعة الخطة الإدارية الموضوعة باستمرار لتحديد نقاط القوة بها وتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها من أولويات عمل القائد التحويلي.

بينما نالت فقرة " **يقدم مدير الروضة نفسه نموذجاً يحتذى به للقائد الفعال**" بالنسبة للمعلمات المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى ضرورة إظهار مدراء رياض الأطفال مهاراتهم القيادية، وإيمانهم بما تبنوه من قيادة تشاركية ومبدأ التعاون في العمل مع جميع العاملين في الروضة، وتقبل آرائهم باحترام وسعة الصدر، وإبداء استعدادهم لتغيير ممارساتهم القيادية في ضوء ما يصل إليهم من تغذية راجعة، وحثهم على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم، سعياً لتنميتهم مهنياً، وتطوير إدارة الروضة على نحو سريع وفعال وبصورة عملية. وهذا ما أكدته دراسة مولينار (Moolenaar,2010) التي توصلت الدراسة فيها إلى أن وجود مدير ناجح كأنموذج بسلوكه الأخلاقي والمهني يشكّل حجر الأساس لنجاح عمله القيادي.

في حين نالت فقرة " **يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أداء المعلمات**" المرتبة العاشرة الأخيرة للمديرين والمعلمات، وقد يعود ذلك إلى قلة اهتمام مديري الرياض بالنمو المهني للمعلمات وتحديد كفاياتهنّ المهنية وتجويدها بما يؤهلهنّ لأداء أدوارهنّ المتجددة بكفاءة واقتدار وعدم سعيهم إلى معرفة حاجاتهنّ، وقلة سعيهم وراء الأفكار الجديدة من خلال زيارة رياض أخرى وحضور المؤتمرات والندوات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل، وعدم ميل بعض المديرين إلى التغيير من أجل التطوير والارتقاء بوضع الروضة وأداء المعلمات، والاعتراف بالأداء الجيد والمتميّز لبعض المعلمات.

- **متطلبات بشرية:**

حازت فقرة " **يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي**" للمديرين المرتبة الأولى، وقد يعود ذلك إلى أن السلوك القيادي التحويلي يتطلب مهارات قيادية وقدرات إدارية فاعلة، وهذا بدوره بحاجة إلى قادة من نوع خاص معدين إعداداً معتبراً، قادرين على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها وقبول التحدي لأي مشروع تطويري لمؤسستهم يتم تبنيه، وينعكس ذلك في سلوكهم القيادي، ويستثير ويحفز جميع العاملين معه، وهذا ما أكدته دراسة (الحبابي،2014) في ممارسة المديرين نمط القيادة التحويلية الذي يسهم في تحفيز العاملين إلى أداء أدوارهم بشكل أفضل.

بينما نالت فقرة" **يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجات المعلمات**" المرتبة الثامنة للمديرين، ورغم حصولها المرتبة الأخيرة على إلا أن ذلك لا ينفي أهميتها، وقد يعود ذلك إلى أن القائد الناجح هو الذي يلتزم مبدأ المساواة والعدالة في تعامله مع جميع العاملين معه ويقدر احتياجاتهم ومتطلباتهم في ضوء قدراتهم، ويتفاعل إيجابياً مع مبادراتهم التطويرية انطلاقاً من إمكانياتهم، متعاملاً بشفافية وموضوعية وبثبات استناداً إلى أساليب اتصال تشبع رغباتهم بالإنجاز. كما أنّه يقدر أفكارهم، ويحترم مشاعرهم، ووجودهم بحد ذاته، ويدفعهم ويحفزهم إلى مزيد من الإنتاجية وتطوير العمل. وقد أكدت دراسة (الصرايرة، 2011) أنّ المعلمين يمارسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة.

كما نالت فقرة "**يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية**" المرتبة الأولى للمعلمات، وقد يعود ذلك إلى ضرورة محاولة مديري رياض الأطفال تفعيل العمل داخل الروضة، وتشجيع مبادرات المعلمات الهادفة إلى إيجاد جو تنافسي داخل الروضة ما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، ويظهر هذا من خلال ممارساتهم في تشجيع المبدعات من المعلمات على تقديم ما لديهنّ من برامج وأفكار، والإشادة بإنجازاتهنّ أمام زملائهنّ، وإطلاعهنّ على مستوى أدائهنّ وتقويمهنّ الوظيفي لتحفيز جميع المعلمات إلى العمل وتحقيق التحسين المستمر داخل الروضة. وهذا ما أكدته دراسة (سلمان،2013) من وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

بينما نالت فقرة "**يقوّم مدير الروضة إنجازاتك لمعرفة نقاط القوة والضعف لديك**" المرتبة الثامنة بالنسبة للمعلمات، ورغم حصولها على المرتبة الأخيرة، إلا أن ذلك لا ينفي أهميتها، وقد يعود ذلك

إلى هدف عمليات تقويم الأداء إحكام ضبط وتحسين جودة الأداء في الروضة والمراقبة لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة الروضة، حيث يتم تلخيص الأداء في تقارير العاملين، وذلك لضمان جودة برامج الروضة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي من شأنها كشف نقاط القوة لدى العاملين وتعزيزها ونقاط التقصير وتلافيها، ومن وجهة نظر المعلمات فأنّ أسلوب الرقابة الذاتية والتقويم الذاتي داخل الروضة هو الضمان لتحفيز العاملين فيها إلى حتمية التجويد والإصلاح التربوي.

- **متطلبات مالية:**

حازت فقرة " **يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية**" المرتبة الأولى بالنسبة للمديرين والمعلمات، وقد يعود ذلك إلى أن عمليات التحويل والتغيير ومواكبة كل ما هو حديث ومهني، يتطلب توافر برامج تدريب لصقل المهارات القيادية وتنميتها للقادة الإداريين، ويتطلب مبالغ مالية كبيرة أيضاً لتمويل عملية التطوير، وواقع الحال لا يلبي المتطلبات المطروحة. وهذا ما أكدته دراسة بيلير (Balyer, 2012) أنّ توفير التمويل ضرورة لتسيير أمور المؤسسة التربوية وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة وما يلزم لعقد البرامج والأنشطة التدريبية.

في حين نالت فقرة" **يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي**" المرتبة التاسعة الأخيرة للمديرين والمعلمات، وقد يعود ذلك إلى ضعف التواصل مع المجتمع المحلي، أو قصور في تقدير مديري رياض الأطفال كيفية الإفادة من المجتمع المحيط، كما أن مديري الرياض قد يكونون مقيدين بالموافقات الرسمية من وزارة التربية ممثلة بمديرياتها لكي يستفيدوا من خدمات المجتمع المحلي داخل الروضة، فتحول الإجراءات الروتينية من إمكانية مديري الرياض التعاون مع المجتمع، كما لا يوجد دور واضح للمجتمع المحلي في استثمار مرافق الروضة بفعاليات وأنشطة معينة.

3-1- النتائج المتصلة بالسؤال الثالث:

ما معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر المديرين والمعلمات؟

أولاً: من وجهة نظر المديرين:

لتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور .

والجدول (78) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.

الجدول (78): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
معوقات بشرية	3.83	0.74	2
معوقات إدارية ومالية	3.92	0.75	1
المتوسط العام	3.87	0.74	

توصل الباحث من الجدول (78) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين تراوحت ما بين (3.92 و3,83)، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور" معوقات إدارية ومالية" بمتوسط حسابي قدره (3,92) وانحراف معياري قدره (0.75)، بينما المحور الذي حصل على المرتبة الثانية محور معوقات بشرية بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.74) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة كبيرة.

وفيما يلي سنتناول إجابات المديرين عن كل محور من محاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

المحور الأول: معوقات بشرية :

يوضح الجدول (79) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول " معوقات بشرية "

الجدول (79): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "معوقات بشرية " من وجهة نظر المديرين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
88	ضعف الثقة بإمكانات المعلمات وقدراتهنّ.	3.96	0.65	4
89	سوء تقدير المديرين لإنجاز معلماتهم.	3.66	0.59	7
90	افتقار مديري رياض الأطفال إلى استراتيجية واضحة في العمل.	3.51	0.92	8
91	تفويض مدير الروضة بعض الصلاحيات للمعلمات.	3.87	0.69	5
92	خوف المعلمات من تحمل المسؤولية.	4.36	0.86	1
93	رغبة مدير الروضة الشخصية متدنية في تطوير قدراته القيادية.	3.42	0.73	10
94	تضارب آراء كل من المديرين والمعلمات .	3.74	0.74	6
95	نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى بعض المعلمات.	4.25	0.75	2
96	إخفاق مدير الروضة في الاستثمار الفعال لمهارات المعلمات التي يمتلكنها.	4.14	0.81	3
97	خوف المديرين من فقدان السلطة.	3.45	0.66	9
	المتوسط العام	3.83	0.74	

يتضح من الجدول رقم (79) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **المعوقات البشرية** يساوي (3.83) وبانحراف معياري (0.74) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور: " **خوف المعلمات من تحمل المسؤولية**" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.36) وانحراف معياري (0.86).

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشرة الأخيرة فهي فقرة "**الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية** " بمتوسط حسابي(3,42) وانحراف معياري (0,73).

المحور الثاني: معوقات إدارية ومالية:

يوضح الجدول (80) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني " **معوقات إدارية ومالية**".

الجدول رقم (80): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "معوقات إدارية ومالية" من وجهة نظر المديرين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
98	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.	4.43	0.75	1
99	الرغبة في التغيير.	4.19	0.81	4
100	الحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.	3.59	0.86	9
101	تفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة.	4.02	0.91	5
102	ملاءمة نظام المكافآت والحوافز المقدم للمعلمات.	3.72	0.78	8
103	تحول اللوائح المالية دون تنفيذ المشروعات.	4.32	0.68	2
104	ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	3.82	0.84	7
105	تبني أسلوب العمل الفريقي في إدارة الأعمال.	3.91	0.56	6
106	توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.	4.25	0.63	3
107	توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات.	3.42	0.72	11
108	توافر خطة مدروسة لتطوير المعلمات على المستوى الذاتي والمهني.	3.54	0.71	10
	المتوسط العام	3.92	0.75	

يتضح من الجدول (80) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (مديري رياض الأطفال) في جميع فقرات محور **معوقات إدارية ومالية** يساوي (3.92) وبانحراف معياري (0.75) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور" **المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات**" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,43) وانحراف معياري (0.75).

أما الفقرة التي نالت الرتبة الحادية عشرة الأخيرة فهي فقرة " **توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات**" بمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري (0.72).

أولاً: من وجهة نظر المعلمات:

لتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور .

والجدول (81) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

الجدول (81): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
معوقات بشرية	3.75	0.73	2
معوقات إدارية ومالية	3.91	0.76	1
المتوسط العام	3.83	0.74	

توصل الباحث من الجدول رقم (81) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمات لمحاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهنّ تراوحت ما بين (3.91 و3.75)، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور معوقات إدارية ومالية بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (0.76) ، بينما المحور الذي حصل على المرتبة الثانية محور معوقات بشرية بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.73) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة.

وفيما يلي سنتناول إجابات المعلمات عن كل محور من محاور معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال:

المحور الأول: معوقات بشرية:

يوضح الجدول (82) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول " معوقات بشرية "

الجدول (82): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول "معوقات بشرية " من وجهة نظر المعلمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
88	ضعف الثقة بإمكاناتك وقدراتك.	3.80	0.77	5
89	سوء تقدير المديرين لإنجازاتك.	4.13	0.81	2
90	افتقار مديري رياض الأطفال إلى إستراتيجية واضحة في العمل.	3.45	0.69	8
91	تفويض مدير الروضة بعض الصلاحيات لك.	3.72	0.83	6
92	خوفك من تحمل المسؤولية.	4.24	0.86	1
93	الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية.	3.29	0.73	10
94	اختلاف الآراء بينك وبين مدير الروضة .	4.01	0.58	3
95	نقص الخبرة الفنية والإدارية لديك.	3.40	0.62	9
96	إخفاق مدير الروضة في الاستخدام الفعال لمهاراتك التي تمتلكينها.	3.58	0.77	7
97	خوف المديرين من فقدان السلطة.	3.92	0.68	4
	المتوسط العام	3.75	0.73	

يتضح من الجدول (82) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (معلمات رياض الأطفال) على جميع فقرات محور **المعوقات البشرية** يساوي (3.75) وبانحراف معياري (0.73) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور": " **خوف المعلمات من تحمل المسؤولية**" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.24) وانحراف معياري (0.86).

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشر الأخيرة فهي فقرة " **الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية** " بمتوسط حسابي(3,29) وانحراف معياري (0,73).

المحور الثاني: معوقات إدارية ومالية:

يوضح الجدول (83) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني " **معوقات إدارية ومالية**".

الجدول (83): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "معوقات إدارية ومالية" من وجهة نظر المعلمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
98	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.	4.56	0.82	1
99	الرغبة في التغيير.	3.81	0.77	7
100	الحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.	3.37	0.54	10
101	تفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة.	4.17	0.69	4
102	ملاءمة نظام المكافآت والحوافز المقدم لك.	3.93	0.82	6
103	تحول اللوائح المالية دون تنفيذ المشروعات.	4.42	0.76	2
104	ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	3.50	0.91	9
105	تبني أسلوب العمل الفريقي في إدارة الأعمال.	4.03	0.85	5
106	توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.	3.68	0.66	8
107	توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية لك.	3.31	0.79	11
108	توافر خطة مدروسة لتطويرك على المستوى الذاتي والمهني.	4.28	0.82	3
	المتوسط العام	3.91	0.76	

يتضح من الجدول (83) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة (**معلمات رياض الأطفال**) في جميع فقرات **محور** "**معوقات إدارية ومالية**" يساوي (3.91) وبانحراف معياري (0.76) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور" **المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات**" فقد نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,56) وانحراف معياري (0.82).

أما الفقرة التي نالت الرتبة الحادية عشرة والأخيرة فقرة " **توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات**" بمتوسط حسابي(3.31) وانحراف معياري (0.79).

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

يبين الجدولين (78) و(81) أنَّ درجة الموافقة على معوقات القيادة التحويلية عامة كانت مرتفعة، ويعود هذا إلى ممارسة السلوك القيادي التحويلي التي ليست بالعملية البسيطة أو السهلة، بل هي عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها، واتسام المدير بنظرة تفاؤلية في العمل، وبحضور سلوكي مؤثر في جميع العاملين في المؤسسة من خلال إيجاده مناخاً إيجابياً يشعرهم بالارتياح وحب العمل والرغبة في تطويره، بالإضافة إلى امتلاكهم القدرة على إيجاد حلول للمشكلات الطارئة التي قد تواجههم في المؤسسة من خلال عملهم بروح الفريق الواحد.

وأنّ محاور الاستبانة تتفاوت من حيث درجتها الكلية، حيث إنَّ "**المعوقات الإدارية والمالية**" نالت المرتبة الأولى وفاقاً لإجابات المديرين والمعلمات بدرجة كبيرة، وقد يعود هذا إلى النقص الكبير في الإمكانات والخامات المتاحة والتجهيزات اللازمة والمكان المناسب الذي يساعد على سير العملية التربوية والتعليمية داخل الروضة بما يسهم في تحقيق التطوير المنشود، وعدم وجود التمويل الكافي لمؤسسات رياض الأطفال بما يمكّنها من التصرف بحرية تجاه المسائل المرتبطة بها. وقد أكدت دراسة غريفث (Griffith, 2004) أنّ التحديات الإدارية والجمود في اتخاذ القرارات وغياب المرونة في العمل الإداري من أكثر التحديات التي تقف عائقاً في نجاح القائد التحويلي.

بينما نالت " **المعوقات البشرية** " المرتبة الثانية للمديرين والمعلمات بدرجة كبيرة ، وقد يعود هذا إلى السلوك القيادي التحويلي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يمثل جانبين رئيسيين وهما: حماس قادة المؤسسات التربوية من جهة، والتزام المتأثرين من معلمات وعاملين في الروضة بتنفيذ الرؤية المناسبة لعملية التطوير والإيمان بها وبذل جميع الجهود لإنجاحها.

وللمحاور الفرعية:

- **المعوقات البشرية:**

حازت فقرة "**خوف المعلمات من تحمل المسؤولية**" المرتبة الأولى للمديرين والمعلمات، وقد يعود هذا إلى أن كثيراً من المعلمات لديهنّ خوف من المجهول نتيجة سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا الوضع الجديد وايجابياته ، وهذا يمثل عائقاً حقيقياً أمام تحقيق التطوير المبتغى،

كما أن الخوف من زيادة أعبائهنّ الوظيفية وإضافة مهام جديدة لمهامهنّ يحتاج إلى بذل جهد أكبر يرونه غير ضروري، وقد يكون من أسباب عدم رغبتهنّ في تحمل المسؤولية عدم توافر الموارد المناسبة التي تساعد على تنفيذ الإجراءات والأنشطة التي تحتاجها عملية التطوير، بالإضافة إلى الغموض الذي يميز العملية التحويلية لدى المعلمات من حيث الكيفية والهدف مما يدخل الشك في نفوس المعلمات تجاه القادة وعملية التطوير نفسها، ويزيد من تحملهنّ المسؤولية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ناوني (Nauni, 2006) التي ترى أن تقسيم الواجبات بين العاملين بشكل محدد يكسبهم الشعور بتحمل المسؤولية، وهذا قد يسبب الخوف والتوتر لدى بعض المعلمين خشية المحاسبة في حال التقصير.

بينما حازت فقرة "**الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية**" المرتبة الحادية عشرة بالنسبة للمديرين والمعلمات، ومع حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة حصلت على درجة مرتفعة أيضاً، وهذا قد يعود إلى اعتبار المديرين أنفسهم أنموذجاً يحتذى به في رياضهم، وهم يمتلكون جميع المهارات والقدرات والمؤهلات التي تمكّنهم من إدارة رياضهم على النحو الأفضل، بالإضافة لامتلاكهم الخبرة الكافية للتعامل مع جميع العناصر الموجودة في الروضة من هيئة إدارية ومعلمات وأطفال بأفضل الأساليب، وحل مختلف المشكلات التي قد تواجههم في جميع المواقف التي قد يتعرضون لها بمهارة، لذلك قد لا نجد هنالك هذا الحافز من قبلهم لتطوير قدراتهم القيادية. كما أن نسبة جيدة من مديري رياض الأطفال يخشون من الوقوع في الخطأ لذا يتمسكون بالقوانين والأنظمة خوفاً من الاجتهاد الذي قد يوقعهم في اتخاذ قرارات خاطئة تضعف من شخصيتهم، وتنال من هيبتهم أمام مرؤوسيهم وتؤثر في مراكزهم الإدارية لذا يركنون للعمل الإداري البيروقراطي ويخافون من أي تجديد أو تطوير.

- **المعوقات المادية والإدارية:**

حازت فقرة "**المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات**" المرتبة الأولى للمديرين والمعلمات، وقد يعود هذا إلى أن كثيراً من المديرين قد أمضى سنوات طويلة في الحصول على القوة والسلطة في اتخاذ القرارات وهم غالباً يبدون عدم رغبة في التنازل عنها، لذا يرغبون بالمحافظة على ما هو موجود ويخشون أي خطوة تطويرية. وإن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية

منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة والمسؤولية عن أفعالهم، كما يتطلب الأمر أن يتحول التنظيم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي، والاهتمام بفرق العمل لتمارس صلاحيات مستقلة تعطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وبذلك يتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وتحسس المشكلات التنظيمية التي قد تواجههم لوضع الحلول لها. وهذا ما أكدته دراسة ساجناك (Sagnak, 2010)، ضرورة التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات وتوفير المرونة في العمل لنجاح النمط القيادي التحويلي.

بينما حازت فقرة "**توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات**" المرتبة الحادية عشرة للمديرين والمعلمات، ومع حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة ، حصلت على درجة مرتفعة أيضاً، وهذا قد يعود إلى أن توافر الجانب المالي يعد مصدراً رئيساً لوضع برامج خاصة تعنى بتنمية هؤلاء المديرين وزيادة فعاليتهم، وتدربهم على امتلاك الكفايات المعرفية والأدائية اللازمة لعملهم الإداري وألية التعامل مع جميع العناصر الموجودة داخل الروضة من هيئة إدارية ومعلمات وأطفال وعاملين وغيرهم، وإكسابهم سمات وخبرات قيادية تساعدهم على التأثير في مرؤوسيهم، فيستغلون قدراتهم، ويفجرون طاقاتهم الكامنة، ويذللون الصعوبات التي قد تواجههم ويتنبؤون بالمشكلات قبل وقوعها، ويضعون لها الحلول الوقائية قبل حدوثها، ولا شك في أن توافر مثل هذه البرامج بحاجة إلى دعم مالي ومستمر لتطويرها ومسايرتها للاتجاهات المعاصرة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة بيلير (Balyer,2012) فتوفير التمويل ضرورة لتسيير أمور المؤسسة التربوية، وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة وما يلزم لعقد البرامج والأنشطة التدريبية الضرورية لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

النتائج المتصلة بالسؤال الرابع:

ما سبل تطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإجراء مقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية حول سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال

في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. وقام بتجميع استجاباتهم، وسوف نورد فيما يلي أهم السبل التي اقترحها أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم:

- دعم اللامركزية في إدارات مؤسسات رياض الأطفال بما يسمح بتحقيق التمكين فيها، ويساعد على نجاح القيادة التحويلية.
- تدريب جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال على أساليب التشارك في القيادة، والتفويض في المسؤوليات.
- وضع أهداف طموحة تشجع العاملين على تحدي الظروف والصعوبات التي يواجهونها في الروضة، ووضع أهداف تتسم بالتحدي، وتحفيز هؤلاء العاملين إلى العمل بكل جهد وإخلاص لتحقيقها.
- تهيئة العاملين ليتقبّلوا التغيير الذي قد يطرأ على الروضة ويتفهموا للظروف والمشكلات التي قد تصاحب عمليات التغيير من خلال برامج توعية منظمة لتعريف مديري الرياض بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها.
- ضرورة وضع أنظمة دورية ومستمرة للرقابة والتقييم، يتم من خلالها تعرّف إلى نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الخلل والضعف بغية تجاوزها وتذليلها قبل تفاقمها في بيئة العمل.
- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
- تقديم الدعم المالي اللازم لتوفير الموارد اللازمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل.
- اعتماد منظومة حاسوبية متطورة لتسهيل العمل الإداري في الروضة.
- توفير مناخ تربوي يقوم على الإنتاجية العالية والأداء المتميز من قبل كل من القادة والعاملين من خلال المشاركة في تعديل مناهج رياض الأطفال وتطويرها.
- خلق ثقافة فعالة تقوم على استيعاب مفهوم القيادة التحويلية من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري، وتسهم في رسم خريطة أعمال المؤسسة.
- الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والتنظيمية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في بناء الرؤية المستقبلية لمؤسساتهم.

- تدريب العاملين على تحمل مسؤولية مستواهم المهني وتطويره تطويراً ذاتياً مستمراً، بشكل يساعدهم على أن يكونوا قادة لعمليات التغيير المطلوبة لتطوير الروضة.
- رفع شعار التجديد والابتكار هدفاً تسعى إليه مؤسسات رياض الأطفال من خلال ورش عمل لتدريب مديري الرياض على كيفية استخدام القيادة التحويلية.
- ضرورة الاتصال الجيد بالعاملين والاستماع إلى مشاكلهم ووضع حلول مناسبة لها بالمشاركة معهم.
- تحسين ألية اختيار مديري رياض الأطفال وفقاً لمعيار الكفاءة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

أظهرت النتائج أن من أهم سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، في ضوء مدخل القيادة التحويلية ضرورة التزام الإدارة المركزية العليا والوسطى بأهمية التوجه نحو القيادة التحويلية في رياض الأطفال نظراً لما تحققه من تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمات، وزيادة دافعيتهم، وتدريب العاملين في مؤسسات رياض الأطفال على أساليب التشارك القيادي، والتفويض، ومسؤوليات المفوّض لهم، ودور المفوِض في إنجاح التفويض، ووضع أهداف طموحة للعاملين قابلة للتحقق، تحفز العاملين إلى أن يعملوا بكل جهد وإخلاص لتحقيقها، كما أن تهيئة العاملين على أن يكونوا متقبلين للتغيير يسهم في تطويرهم وتطوير المؤسسة، فضلاً عن وجود أنظمة دورية ومستمرة للرقابة تسهم في تقويم الممارسات الإدارية وتعمل على تنقيتها والاعتراف بالأداء المميز، إضافةً إلى أن توفير الدعم المادي للعاملين وفق احتياجاتهم، واعتماد منظومة حاسوبية متطورة لتسهيل العمل الإداري في الروضة الذي يساهم في تحقيق التطوير المنشود، وخلق ثقافة تنظيمية ترّسخ قيم الالتزام والانتماء والولاء والاحترام والتجديد تؤثر في العاملين وتسهم في رسم خريطة أعمال المؤسسة، إضافةً إلى أن الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والتنظيمية الذي يسهم في الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المؤسسات، وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين يساعد في تحقيق التقدم للروضة، ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار تنمي قدرات العاملين على كيفية استخدام القيادة التحويلية، وضرورة توافر القدرة لدى مدراء مؤسسات رياض الأطفال على الاتصال الجيد بالعاملين معه والاطلاع على مشاكلهم ووضع حلول لها، كل ما سبق يتطلب وجود آلية مدروسة لاختيار مديري رياض الأطفال وفاقاً لمعيار الكفاءة.

2- النتائج المتصلة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

2-1- النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، نوع الروضة، المحافظة).

وقد انبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

2-1-1- النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل العلمي.

استُخرِج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي، وظهرت النتائج بحسب ما يوضح الجدول (84):

الجدول (84): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط	الانحراف
المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	212	2,88	0,56
	إجازة جامعية	1768	3,37	0,54
	دراسات عليا	60	3,84	0,59

يتضح من الجدول رقم (84) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. كما يبين ذلك الجدول (85):

الجدول (85): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال عامة وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند ($\alpha \leq$ 0,05)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	229,76	2	2.02	4,7	0,002	دال إحصائياً
	داخل	2593,62	2037	34.1			
	المجموع	2823.38	2039				

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة عموماً بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي في الجمهورية العربية السورية وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية.

وللتعرف على الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق كل بعد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أُستخُدِم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول (86):

الجدول (86): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في أرائهم في تحديد واقع إدارة رياض الأطفال

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
التأثير المثالي	بين المجموعات	**225.16**	**2**	**1.96**	**5.3**	**0.001**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2495.15**	**2037**	**31.5**			
	المجموع	**2720.31**	**2039**				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	**228.06**	**2**	**1.98**	**1.4**	**0.51**	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2768.62**	**2037**	**36.2**			
	المجموع	**2996.68**	**2039**				

التحفيز العقلي	بين المجموعات	**236.15**	**2**	**2.01**	**1.01**	**0.14**	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2486.14**	**2037**	**35.3**			
	المجموع	**2722.29**	**2039**				
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	**229.23**	**2**	**2.14**	**4.21**	**0.003**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2659.82**	**2037**	**33.6**			
	المجموع	**2889.05**	**2039**				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (86) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في كل من البعدين التاليين : (التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية) يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكل من البعدين التاليين: (التحفيز الإلهامي، والتحفيز العقلي) يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاه الفروق عند الأبعاد الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية) لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة. والجدول رقم (87) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (87): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)
التأثير المثالي	**المؤهل العلمي**	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	−0,25(*)	0,11	0,01	دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0,28	0,8	0,07	غير دال إحصائياً
		إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	0,25(*)	0,11	0,01	دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0,04	0,15	0,81	غير دال

							إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	0,28	0,8	0,07	غير دال إحصائياً
			إجازة جامعية	0,04	0,15	0,81	غير دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)**
الاعتبارية الفردية	**المؤهل العلمي**	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	−0,23	0,13	0,08	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0,58(*)	0,12	0,01	دال إحصائياً
		إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	0,23	0,13	0,08	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0, 35	0,15	0,05	دال إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	0,58(*)	0,12	0,01	دال إحصائياً
			إجازة جامعية	0,35	0,15	0,05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول(87) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد، ومتوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية فيما يتصل بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق الأبعاد الآتية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز العقلي، الاعتبارية الفردية) ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (84) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,37) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الثانوية أو المعهد المتوسط البالغ (2,88) وبالتالي الفروق تعود لصالح المديرين من حملة شهادة الإجازة الجامعية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الثانوية أو المعهد فيما يتصل بتحديديهم لواقع لواقع إدارة رياض الأطفال وفق الأبعاد الآتية (التأثير المثالي، التحفيز

الإلهامي، التحفيز العقلي، الاعتبارية الفردية) ، كما نلاحظ مما سبق أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الدراسات العليا البالغ (3,84) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,37) فالفروق تعود لصالح المديرين من حملة شهادة الدراسات العليا.

ويمكن تفسير ذلك بأنه المديرين والمعلمات من حملة شهادة دراسات العليا يتناولون في دراستهم العديد من الأفكار والموضوعات التي تتضمن الاتجاهات التربوية المعاصرة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال الفعالة، إضافةً إلى قيامهم بالعديد من الدراسات والأبحاث التربوية التي يكون من شأنها إثراء الجوانب العلمية والمعرفية لديهم أكثر من الفئات الأخرى من حملة الإجازة الجامعية، والثانوية أو المعهد المتوسط التي قد لا تتوافر لديها الخبرة الكافية عن القيادة التحويلية.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة(القرعان،2016) من وجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة لصالح حملة الشهادة العليا، ولا تتفق مع ما توصلت إليه دراسات (الفقيه،2006) (ميرفين،2007) (عيسى ،2008) (الحمد ،2010) (الخريف، 2011) (الغامدي ،2012) (سميرات ومقابلة، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

2-1-2- النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل التربوي.

أُستخرجَ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأُستخدم قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي، وظهرت النتائج على النحو الآتي: كما يبين الجدول رقم (88) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي:

الجدول (88): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
واقع إدارة رياض الأطفال	المؤهل التربوي	مؤهل	1391	48,11	4.6	2038	-2,01	0,03	دال
		غير المؤهل	649	44,15	4.2				

يتضح من الجدول (88) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي، وذلك لصالح المؤهلين تربوياً إذ حصلوا على المؤهل الأعلى، وهذا يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية ما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لواقع إدارة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل التربوي.

ويمكن للباحث أن يفسر ذلك بأن المؤهلين تربوياً سواءٌ أكانوا مديرين أم معلمات أكثر مرونة في التعامل مع الأنماط التربوية الحديثة وعلى رأسها نمط القيادة التحويلية والاستفادة من إيجابياتها في العمل الإداري الذي يتيح الفرصة لهم لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في الروضة بسهولة ويسر بعيداً عن الأنماط التقليدية في الإدارة التي تفرض عليهم قيود تحول دون قيام بمبادرات فعالة في الروضة. وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات (ميرفين،2007) (الفقيه،2006) (القرعان،2016) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل التربوي.

2-1-3 -النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف سنوات الخدمة.

أُستخرجَ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.

وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول رقم (89):

الجدول (89): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى
سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	610	2,24	0,43
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	1318	2.96	0,50
	10 سنوات فأكثر	112	3,31	0,52

يتضح من الجدول السابق (89) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفاقاً لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية وفق مستويات متغير سنوات الخدمة، وللتحقق من صحة الفرضية أُستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين ذلك الجدول (90):

الجدول (90): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند ($\alpha \leq 0,05$)
سنوات الخدمة	بين المجموعات	227,02	2	195,6	4,4	0,002	دال إحصائياً
	داخل	2411,22	2037	32,6			
	المجموع	2638,24	2039				

يلاحظ من الجدول (90) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين/ والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لواقع إدارة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف سنوات الخدمة.

وللتعرف على الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق كل بعد تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول (91):

الجدول (91): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة لأفراد العينة في أرائهم لتحديد واقع إدارة رياض الأطفال

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
التأثير المثالي	بين المجموعات	**225.22**	**2**	**2.15**	**4.20**	**0.003**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2432.71**	**2037**	**33.4**			
	المجموع	**2657.93**	**2039**				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	**219.08**	**2**	**1.96**	**5.3**	**0.001**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2399.88**	**2037**	**31.5**			
	المجموع	**2618.96**	**2039**				
التحفيز العقلي	بين المجموعات	**218.22**	**2**	**2.17**	**6.06**	**0.003**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2342.71**	**2037**	**31.3**			
	المجموع	**2560.93**	**2039**				
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	**214.11**	**2**	**1.92**	**4.80**	**0.001**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2371.22**	**2037**	**28.4**			
	المجموع	**2585.33**	**2039**				

تشير النتائج الواردة في الجدول(91) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في كل من الأبعاد الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية) يمكن أن تعزى

لمتغير سنوات الخدمة، ولتحديد اتجاه الفروق عند الأبعاد السابقة: لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (92) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة:

الجدول (92): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $\alpha \geq$ (0,05)
التأثير المثالي	سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,28(*)	0,14	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,24	0,9	0,06	غير دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0,28(*)	0,14	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,06	0,18	0,80	غير دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0,24	0,9	0,07	غير دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,06	0,18	0,77	غير دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند $\alpha \geq$ (0,05)**
التحفيز الإلهامي	سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,39(*)	0,17	0,00	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,14	0,14	0,53	غير دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0,39(*)	0,17	0,00	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,29	0,21	0,05	دال إحصائياً

		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	−0,14	0,14	0,53	غير دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,29	0,21	0,05	دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α) ≥ (0,05**
التحفيز العقلي	**سنوات الخدمة**	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,28(*)	0,16	0,004	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,24	0,20	0,09	غير دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	−0,28(*)	0,16	0,004	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,04	0,14	0,85	غير دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0,24	0,20	0,09	دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,04	0,14	0,85	غير دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α) ≥ (0,05**
الاعتبارية الفردية	**سنوات الخدمة**	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,26	0,17	0, 11	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,55(*)	0,15	0,01	دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0,236	0,19	0,11	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0, 37	0,15	0,05	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0,55(*)	0,15	0,01	دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,37	0,19	0,05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول (92) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة في الأبعاد الآتية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه الفروق لصالح أفراد العينة ممن لهم سنوات خدمة أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات ، وممن لهم10 سنوات خدمة فأكثر.

ويمكن تفسير ذلك بأنّ أفراد عينة الدراسة الذين امتلكوا خبرة أكثر، هم أكثر قدرة على تحديد واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، لكونهم أكثر مرونة في العمل وعاصروا العديد من المراحل التي عملت على تطوير أدائهم المهني، فضلاً عن اشتراكهم في المؤتمرات والندوات الخاصة في الإدارة، وتلقيهم دورات مختلفة أثناء الخدمة، ساهمت في زيادة معرفتهم بحكم الخبرة، كما إنه بسبب طول فترة عملهم لسنوات عديدة، قد تنوعت معارفهم ومهاراتهم وتعددت، واكتشفوا من خلال الخبرة والمحاولة والخطأ فعالية هذه القيادة من تلك، بما تمنحه لهم من زيادة فعالية العمل على المستوى المؤسسي، وتوفره من سلطات وصلاحيات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات (أبو تينة وعبيدات وخصاونة ،2008) (عواد،2012) (الغامدي ،2012) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. بينما تختلف مع ما توصلت له دراسات (العنيزي،2005) (الشريفي والتنح ، 2010) (الحمد ،2010) (الديب ،2012) (سميرات ومقابلة، 2014) (الحبابي،2014) (Rugg, 2005) التي لم تظهر وجود أية فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

2-1-4- النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف نوع الروضة.

أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأُستخدم قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (93):

الجدول (93): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
واقع إدارة رياض الأطفال	نوع الروضة	حكومية	386	42,08	4,7	2038	0,37	0,04	غير دال
		خاصة	1654	42,11	4,8				

يتضح من الجدول (93) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة " لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لواقع إدارة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف نوع الروضة.

ويمكن تفسير سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة بأنّ كلاً من الرياض العامة والخاصة تخضع للقوانين والقرارات التربوية ذاتها والمناهج الموضوعة من قبل الوزارة ذاتها وللإشراف ذاته، هذا ما يجعل تصوراتها عن واقع إدارة رياض الأطفال متقاربة إلى حد ما، فلا نجد فروقاً في وجهة نظرهم إن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يعتمد على الالتزام الأخلاقي، وتثير الحماسة والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية لإحداث التغيير، ومثل هذا النمط يولد الأمل لديهم بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط الإيجابي للأشياء المتصلة بالنمو المهني والإداري لديهم، ما ينعكس إيجابياً على مستويات التحصيل والأداء الأكاديمي للأطفال .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ناوني (Nauni, 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين المؤسسات التربوية من حيث درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

2-1-5- النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لواقع إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف المحافظة.

أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأُستخدم قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (94):

الجدول (94): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة

البعد	المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	المحافظة	دمشق	635	2.98	0.52
		حلب	240	2.45	0.63
		حمص	690	3.88	0.56
		اللاذقية	475	3.61	0.61
التحفيز الإلهامي	المحافظة	دمشق	635	2.71	0.55
		حلب	240	2.62	0.65
		حمص	690	3.92	0.59
		اللاذقية	475	3.99	0.62
التحفيز العقلي	المحافظة	دمشق	635	2.65	0.63
		حلب	240	2.55	0.65
		حمص	690	3.79	0.61
		اللاذقية	475	3.88	0.68
الاعتبارية الفردية	المحافظة	دمشق	635	2.67	0.58
		حلب	240	2.65	0.56
		حمص	690	3.82	0.61
		اللاذقية	475	3.93	0.64

تشير النتائج الواردة في الجدول (94) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتصل بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة، وللتحقق من صحة الفرضية

الخامسة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات متغير المحافظة تبعاً لمتوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتصل بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال، أُستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (95):

الجدول (95): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال عموماً وفق متغير المحافظة

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
التأثير المثالي	بين المجموعات	228.44	2	2.17	4.15	0.003	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2532.22	2037	32.6			
	المجموع	2760.66	2039				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	225.12	2	1.95	5.1	0.001	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2285.63	2037	31.3			
	المجموع	2510.75	2039				
التحفيز العقلي	بين المجموعات	223.76	2	2.12	5.8	0.003	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2452.93	2037	30.4			
	المجموع	2676.69	2039				
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	210.46	2	1.85	4.80	0.001	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2299.81	2037	26.1			
	المجموع	2510.27					

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم(95) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) واقع إدارة رياض الأطفال في

كل من الأبعاد الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية) يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة، ولتحديد اتجاه الفروق عند الأبعاد السابقة : لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول (96) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة:

الجدول (96): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $\alpha \leq (0,05)$
التأثير المثالي	المحافظة	دمشق	حلب	0.05	0.6	0.55	غير دال إحصائياً
			حمص	-0.16(*)	0.71	0.04	دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.15(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.05	0.6	0.55	غير دال إحصائياً
			حمص	0.018	0.65	0.03	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.019	0.72	0.03	دال إحصائياً
		حمص	د مشق	-0.16(*)	0.71	0.04	دال إحصائياً
			حلب	0.018	0.65	0.03	دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.28(*)	0.70	0.01	دال إحصائياً
		اللاذقية	د مشق	-0.15(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
			حلب	0.019	0.72	0.03	دال إحصائياً
			حمص	-0.28(*)	0.70	0.01	دال إحصائياً

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)
التحفيز الإلهامي	المحافظة	دمشق	حلب	0.16	0.77	0.42	غير دال إحصائياً
			حمص	0.19	0.68	0.47	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	0.17	0.69	0.45	غير دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.16	0.77	0.42	غير دال إحصائياً
			حمص	-0.36(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.25	0.55	0.72	غير دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.19	0.68	0.47	غير دال إحصائياً
			حلب	-0.36(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.11	0.48	0.98	غير دال احصائياً
		اللاذقية	د مشق	0.17	0.69	0.45	غير دال إحصائياً
			حلب	0.25	0.55	0.72	غير دال إحصائياً
			حمص	0.11	0.48	0.98	غير دال احصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)**
التحفيز العقلي	المحافظة	دمشق	حلب	0.00	0.73	0.99	غير دال إحصائياً
			حمص	0.06	0.49	0.96	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.37(*)	0.55	0.01	دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.00	0.73	0.99	غير دال إحصائياً
			حمص	0.14	0.60	0.08	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.36(*)	0.61	0.03	دال إحصائياً

		حمص	د مشق	0.06	0.49	0.96	غير دال إحصائياً
			حلب	0.14	0.60	0.08	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.36(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
		اللاذقية	د مشق	-0.37(*)	0.55	0.01	دال إحصائياً
			حلب	-0.36(*)	0.61	0.03	دال إحصائياً
			حمص	-0.36(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند (α ≥ (0,05)**
الاعتبارية الفردية	**المحافظة**	دمشق	حلب	0.16	0.44	0.76	غير دال إحصائياً
			حمص	0.16	0.65	0.79	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.30	0.72	0.12	غير دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.16	0.44	0.76	غير دال إحصائياً
			حمص	0.00	0.66	1.000	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	0.13	0.56	0.98	غير دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.16	0.65	0.79	غير دال إحصائياً
			حلب	0.00	0.66	1.000	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.34(*)	0.63	0.05	دال إحصائياً
		اللاذقية	د مشق	-0.30	0.72	0.12	غير دال إحصائياً
			حلب	0.13	0.56	0.98	غير دال إحصائياً
			حمص	-0.34(*)	0.63	0.05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول(96) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من محافظة حمص ومتوسط إجابات (مديري ومعلمات محافظة دمشق فيما يتصل بدرجة تحديدهم لواقع إدارة رياض الأطفال من ناحية بعد التأثير المثالي– مديري ومعلمات محافظة حلب فيما يتصل بدرجة تحديدهم واقع إدارة رياض الأطفال من ناحية الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز العقلي، الاعتبارية الفردية)، ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (94) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض الأطفال في محافظة حمص أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض أطفال محافظتي دمشق وحلب، لتعود الفروق لصالح مديري ومعلمات محافظة حمص.

كما يتضح من الجدول رقم (96) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من محافظة اللاذقية ومتوسط إجابات(مديري ومعلمات محافظات دمشق، حلب، حمص فيما يتصل بدرجة تحديدهم واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال من ناحية بعدي التأثير المثالي، التحفيز العقلي، ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (94) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض أطفال محافظات دمشق وحلب وحمص.

وقد يعود ذلك إلى وجود فروق، من وجهة نظر عينة الدراسة، عن واقع إدارة رياض الأطفال في جميع المحافظات، إلا أن تلك الفروق بسيطة، وتدلّ على درجة تطبيق عينة الدراسة، نمط القيادة التحويلية في جميع المحافظات، التي كانت بدرجة متوسطة، وتلك الفروق تعود للخصوصية الجغرافية والإقليمية التي تتمتع بها بكل محافظة، كما أن عينة الدراسة في جميع المحافظات المطبقة بها الدراسة قد تلقوا محتوى علمي متقارب، وأنشطة تدريبية متشابهة تابعة لوزارة التربية من خلال مديرياتها.

وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ديمي (Demi, 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى لمتغير البيئة الجغرافية.

2-2- النتائج المتصلة بالفرضية الرئيسة الثانية ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، نوع الروضة، المحافظة).

وقد انبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

نتائج الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها.

2-2-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل العلمي.

أُستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي، وظهرت النتائج بحسب ما يوضح الجدول (97):

الجدول (97): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط	الانحراف
المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	212	2,55	0,52
	إجازة جامعية	1768	3,01	0,55
	دراسات عليا	60	3,62	0,53

يتضح من الجدول (97) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية وفق متغير المؤهل العلمي، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة الفرضية أُستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي. كما يبين ذلك الجدول (98):

الجدول (98): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال عامةً وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند ($\alpha \geq 0,05$)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	221,53	2	1.99	5,7	0,004	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2486,52	2037	33.88			
	المجموع	2708.05	2039				

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05)، بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة عموماً بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي في الجمهورية العربية السورية وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية.

وللتعرف على الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق كل بعد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول (99):

الجدول (99): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في أرائهم في تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
متطلبات تنظيمية	بين المجموعات	177.50	2	58.66	1.81	0.14	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	4245.99	2037	32.05			
	المجموع	4423.49	2039				
	بين المجموعات	305.22	2	99.66	3.26	0.02	

متطلبات إدارية	داخل المجموعات	**2396.44**	**2037**	**31.63**			دال إحصائياً
	المجموع	**2701.22**	**2039**				
متطلبات بشرية	بين المجموعات	**113.96**	**2**	**37.95**	**3.92**	**0.008**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**7165.65**	**2037**	**9.62**			
	المجموع	**7279.61**	**2039**				
متطلبات مالية	بين المجموعات	**1055.85**	**2**	**350.22**	**12.85**	**0.00**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2020.43**	**2037**	**26.32**			
	المجموع	**2889.05**	**2039**				

تشير النتائج الواردة في الجدول (99) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في كل من المتطلبات الآتية:(المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتطلبات التنظيمية، يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاه الفروق عند الأبعاد الآتية: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) يُلجأ إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (100) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (100): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند (α ≤ 0,05)
متطلبات		ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	−0,26(*)	0,13	0,01	دال إحصائياً

إدارية	المؤهل العلمي		دراسات عليا	−0,27	0,11	0,08	غير دال إحصائياً
		إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	0,26(*)	0,13	0,01	دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0,4	0,16	0,79	غير دال إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	−0,27	0,11	0,08	غير دال إحصائياً
			إجازة جامعية	−0,4	0,16	0,79	غير دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)**
متطلبات بشرية	**المؤهل العلمي**	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	−0,23	0,18	0,06	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0. 56(*)	0,19	0,01	دال إحصائياً
		إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	−0,23	0,18	0,06	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	0,35	0,15	0,5	دال إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	−0. 56(*)	0,19	0,01	دال إحصائياً
			إجازة جامعية	0,35	0,15	0,5	دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)**
متطلبات مالية	**المؤهل**	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	−0,23	0,13	0,08	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	−0,58(*)	0,12	0,01	دال إحصائياً
		إجازة جامعية	ثانوية أو معهد	0,23	0,13	0,08	غير دال

	العلمي		متوسط				إحصائياً
			دراسات عليا	−0, 35	0,15	0,05	دال إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	0,58(*)	0,12	0,01	دال إحصائياً
			إجازة جامعية	0,35	0,15	0,05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول (100) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد ومتوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية فيما يتصل بتحديديهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق المتطلبات الآتية (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (97) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,01) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد المتوسط البالغ (2,55) فتعود الفروق إلى صالح المديرين من حملة شهادة الإجازة الجامعية.

كما يتضح من الجدول (100) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الدراسات العليا، فيما يتصل بتحديديهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق الأبعاد الآتية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (97) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الدراسات العليا البالغ (3,62) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,01) فالفروق تعود لصالح المديرين من حملة شهادة الدراسات العليا.

ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى العلمي للمدير أو معلمة الروضة (ازداد الوعي لديهم بأهمية القيادة التحويلية كمدخل إداري تعليمي يعزز القدرة لديهم على تحديد متطلبات القيادة التحويلية الاكثر أهمية، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، والتطوير، والتحديث، والتنمية المهنية المستدامة، إضافةً إلى اقتناع ذوي الشهادات العليا من عينة الدراسة

بأن الصلاحيات التي ستمنحها لهم القيادة التحويلية ستحقق لهم الحرية في اتخاذ القرارات وإدارة أمور رياض الأطفال بأنفسهم .

وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة بوناروس (Bonaros, 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية باختلاف المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.

2-2-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل التربوي.

أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية وفق متغير المؤهل التربوي، وظهرت النتائج على النحو الآتي:

كما يبين الجدول (101) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي:

الجدول (101): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
متطلبات تطبيق القيادة التحويلية	المؤهل التربوي	مؤهل	1391	47,25	4.1	2038	-3.86	0,00	دال
		غير المؤهل	649	42,88	3.88				

يتضح من الجدول السابق رقم (101) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية

وفق متغير المؤهل التربوي، وذلك لصالح المؤهلين تربوياً الذين حصلوا على المؤهل الأعلى، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية لوجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل التربوي.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤهلين تربوياً سواءٌ أكانوا مديرين أم معلمات الذين تم اختيارهم على أساس الكفاءة الإدارية والفنية كانوا أكثر رغبة في استثارة العاملين في الروضة، والاهتمام الفردي بحاجاتهم، والمقدرة على تمكينهم من تنفيذ رؤيتهم ومشاركتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وإحداث التغيير وخلق مجتمع دائم التعلم داخل الروضة وتطوير قاعدة معرفية مشتركة، من خلال التدريب في مجالات متعددة مثل التعلم والتعليم، والمناهج، والقياس والتقويم، وصناعة القرار بصورة تشاركية بناء على تحديد واضح ودقيق للمتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية الواجب توافرها لتطبيق فعال لمدخل القيادة التحويلية.

وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة بوناروس (Bonaros, 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية باختلاف المؤهل التربوي.

2-2-3-نتائج الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف سنوات الخدمة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.

وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول (102):

الجدول (102): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	610	2,65	0,66

	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	1318	3.06	0,47
	10 سنوات فأكثر	112	3,25	0,51

يتضح من الجدول السابق (102) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية وفاقاً لمستويات متغير سنوات الخدمة، وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين ذلك الجدول رقم(103):

الجدول (103): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند ($\alpha \geq 0,05$)
سنوات الخدمة	بين المجموعات	227,02	2	100,6	3.71	0.02	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2411,22	2037	26,81			
	المجموع	2638,24	2039				

يلاحظ من الجدول (103) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين/ والمعلمات " عند مستوى دلالة (0,05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف سنوات الخدمة.

ولتعرّف الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA)، كما يبين الجدول (104):

الجدول (104): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة لأفراد العينة في آرائهم حول تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	416.25	2	2.18	6.35	0.002	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2526.22	2037	34.11			
	المجموع	2942.47	2039				
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	166.54	2	3.85	8.76	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	6199.32	2037	35.6			
	المجموع	6365.86	2039				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	476.33	2	3.96	18.33	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	9771.42	2037	37.22			
	المجموع	10247.75	2039				
المتطلبات المالية	بين المجموعات	311.55	2	1.88	5.5	0.004	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2110.63	2037	72.9			
	المجموع	2.422.18	2039				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (104) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) تبعاً لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في

رياض الأطفال في كل من المتطلبات الآتية: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) يمكن أن تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ولتحديد اتجاه الفروق عند المتطلبات السابقة: لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (105) يبين نتائج اختبار(LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة:

الجدول (105): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المتطلبات		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($\alpha \geq$) (0,05)
المتطلبات التنظيمية	سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,20(*)	0,12	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,07	0,11	0,06	غير دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	−0,20(*)	0,12	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,10	0,15	0,80	غير دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	−0,07	0,11	0,07	غير دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,10	0,15	0,77	غير دال إحصائياً
المتطلبات		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند ($\alpha \geq$) (0,05)**
المتطلبات الإدارية	سنوات	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,08	0,14	0,33	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	0,37(*)	0,16	0,00	دال

	الخدمة						إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0,08	0,14	0,33	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,30(*)	0,23	0,00	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0,37(*)	0,16	0,00	دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,30(*)	0,23	0,00	دال إحصائياً
المتطلبات		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α ≥ (0,05)**
المتطلبات البشرية	**سنوات الخدمة**	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	−0,16(*)	0,18	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,03	0,14	0,61	غير دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	−0,16(*)	0,18	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	0,15	0,19	0,04	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	−0,03	0,14	0,61	غير دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,15	0,19	0,04	دال إحصائياً
المتطلبات		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α ≥ (0,05)**
المتطلبات المالية	**سنوات**	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,09	0,22	0, 16	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	−0,24(*)	0,18	0,001	دال

	الخدمة						إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0,09	0,22	0,16	غير دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	0.16	0,17	0,05	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	−0,24(*)	0,18	0,001	دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.16	0,17	0,05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول (105) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في المتطلبات الآتية (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه الفروق لصالح أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، وهذان المستويان لهما المتوسط الحسابي الأعلى.

وقد يعود ذلك إلى أن عينة الدراسة من المديرين والمعلمات ذوي الخبرة الذين يمتلكون مستوىً جيداً من الخبرة والكفاءة العالية في تحقيق أهداف الروضة، وممارسة وظائفها المختلفة أكثر قدرة على التخطيط السليم، وتحديد دقيق للمتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمادية الواجب توافرها لنجاح تطبيق القيادة التحويلية. بينما المديرون الأقل خبرة قد لا يثقون بقدراتهم ويتخوفون من تنفيذ مثل هذه المهمة التي تتطلب إعادة النظر في الرؤى التربوية ومهام الأفراد وأدوارهم والقواعد التي تحكم المؤسسة.

وتختلف هذه الدراسة عما توصلت له دراسة بوناروس (Bonaros, 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية باختلاف سنوات الخدمة.

2-2-4- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف نوع الروضة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (106):

الجدول (106): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
واقع إدارة رياض الأطفال	نوع الروضة	حكومية	386	43,75	4,5	2038	0,37	0,04	غير دال
		خاصة	1654	43,62	4,9				

يتضح من الجدول (106) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة " لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف نوع الروضة.

وقد يعود ذلك إلى أن جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة يعيشون في بيئة تنظيمية واحدة، ويشعرون باحتياجات إدارية ومتطلبات بشرية ومالية تكاد تكون متقاربة لتطبيق النمط القيادي التحويلي التطبيق الأمثل للارتقاء برياضهم وتحسين أدائها، والمساهمة في حل مشكلاتها، والتحوّل بها نحو التميّز.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة لايتون(Layton, 2003) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية باختلاف نوع المؤسسة التربوية.

2-2-5- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف المحافظة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (107):

الجدول (107): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة

البعد	المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات التنظيمية	المحافظة	دمشق	635	3.1	0.55
		حلب	240	2.94	0.57
		حمص	690	3.95	0.69
		اللاذقية	475	3.55	0.62
المتطلبات الإدارية	المحافظة	دمشق	635	3.5	0.51
		حلب	240	2.9	0.63
		حمص	690	3.88	0.52
		اللاذقية	475	3.51	0.69
المتطلبات البشرية	المحافظة	دمشق	635	3.2	0.72
		حلب	240	2.82	0.75
		حمص	690	3.81	0.64
		اللاذقية	475	3.60	0.61
المتطلبات المالية	المحافظة	دمشق	635	3.7	0.57
		حلب	240	2.71	0.59
		حمص	690	3.82	0.68
		اللاذقية	475	3.51	0.56

تشير النتائج الواردة في الجدول (107) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذات الصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة، وللتحقق من صحة الفرضية الخامسة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات متغير المحافظة لمتوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتصل بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (108):

الجدول(108): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال عموماً وفقاً متغير المحافظة

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	**224.59**	**2**	**2.14**	**4.2**	**0.01**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2462.63**	**2037**	**31.62**			
	المجموع	**2687.22**	**2039**				
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	**230.55**	**2**	**2.1**	**6.38**	**0.002**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2372.89**	**2037**	**33.4**			
	المجموع	**2603.44**	**2039**				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	**228.96**	**2**	**3.15**	**8.77**	**0.00**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2563.74**	**2037**	**33.6**			
	المجموع	**2792.7**	**2039**				
	بين المجموعات	**216.87**	**2**	**3.24**	**9.47**	**0.00**	دال إحصائياً

المتطلبات المالية	داخل المجموعات	**2321.74**	**2037**	**28.7**			
	المجموع	**2538.61**					

تشير النتائج الواردة في الجدول (108) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في كل من المتطلبات الآتية : (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة، ولتحديد اتجاه الفروق عند المتطلبات السابقة: لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول (109) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة:

الجدول (109): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المحافظة

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)
المتطلبات التنظيمية	**المحافظة**	دمشق	حلب	0.01	0.75	0.97	غير دال إحصائياً
			حمص	0.07	0.52	0.94	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.39(*)	0.58	0.01	دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.01	0.75	0.97	غير دال إحصائياً
			حمص	0.16	0.63	0.09	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.38(*)	0.61	0.03	دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.07	0.52	0.94	غير دال إحصائياً
			حلب	0.16	0.63	0.09	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.37(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
		اللاذقية	د مشق	-0.39(*)	0.58	0.01	دال

							إحصائياً
			حلب	−0.38(*)	0.61	0.03	دال إحصائياً
			حمص	−0.37(*)	0.68	0.03	دال إحصائياً
البعد			**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α ≥ (0,05)**
المتطلبات الإدارية		دمشق	حلب	0.18	0.45	0.79	غير دال إحصائياً
			حمص	0.15	0.68	0.82	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	−0.31	0.75	0.14	غير دال إحصائياً
	المحافظة	حلب	د مشق	0.18	0.45	0.79	غير دال إحصائياً
			حمص	0.01	0.69	1.000	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	0.14	0.56	0.95	غير دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.15	0.68	0.82	غير دال إحصائياً
			حلب	0.01	0.69	1.000	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	−0.35(*)	0.48	0.05	دال إحصائياً
		اللاذقية	د مشق	−0.31	0.75	0.14	غير دال إحصائياً
			حلب	0.14	0.56	0.95	غير دال إحصائياً
			حمص	−0.35(*)	0.48	0.05	غير دال احصائياً
البعد			**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α ≥ (0,05)**
المتطلبات البشرية		دمشق	حلب	0.04	0.4	0.53	غير دال إحصائياً
			حمص	−0.15(*)	0.65	0.03	دال إحصائياً
			اللاذقية	−0.13(*)	0.62	0.02	دال إحصائياً
	المحافظة	حلب	د مشق	0.04	0.4	0.53	غير دال إحصائياً
			حمص	0.016	0.65	0.03	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.019	0.74	0.03	دال إحصائياً

		د مشق	حمص	−0.15(*)	0.65	0.03	دال إحصائياً
		حلب		0.016	0.65	0.03	دال إحصائياً
		اللاذقية		−0.25(*)	0.71	0.01	دال إحصائياً
		د مشق	اللاذقية	−0.13(*)	0.62	0.02	دال إحصائياً
		حلب		0.019	0.74	0.03	دال إحصائياً
		حمص		−0.25(*)	0.71	0.01	دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند α ≥ (0,05)**
المتطلبات المالية	**المحافظة**	دمشق	حلب	0.18	0.80	0.40	غير دال إحصائياً
			حمص	0.22	0.71	0.44	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	0.20	0.67	0.42	غير دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.18	0.80	0.40	غير دال إحصائياً
			حمص	−0.35(*)	0.68	0.02	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.26	0.51	0.71	غير دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.22	0.71	0.44	غير دال إحصائياً
			حلب	−0.35(*)	0.68	0.02	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.13	0.46	0.95	غير دال احصائياً
		اللاذقية	د مشق	0.20	0.67	0.42	غير دال إحصائياً
			حلب	0.26	0.51	0.71	غير دال إحصائياً
			حمص	0.13	0.46	0.95	غير دال احصائياً

يتضح من الجدول (109) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من محافظة حمص ومتوسط إجابات: (مديري محافظة دمشق ومعلماتها المتصلة بدرجة تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال من ناحية المتطلبات البشرية – مديري ومعلمات الرياض في محافظة حلب فيما يتصل بدرجة تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في

رياض الأطفال من ناحية المتطلبات (البشرية، المالية)، ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (107) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض الأطفال في محافظة حمص أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض أطفال محافظتي دمشق وحلب، فتعود الفروق لصالح مديري ومعلمات محافظة حمص.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من محافظة اللاذقية ومتوسط إجابات مديري رياض محافظات دمشق، حلب، حمص ومعلمات ذات الصلة بدرجة تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال من ناحية المتطلبات(التنظيمية، البشرية)، كما يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات مديري ومعلمات رياض أطفال محافظة دمشق.

ونلاحظ مع رغم وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة في جميع المحافظات، تبقى تلك الفروق بسيطة بدليل أنّ درجة الحاجة لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في جميع مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة .

وذلك قد يعود إلى أنّ جميع مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية تخضع لقوانين وزارة التربية وتعليماتها ممثلة بمديرياتها في المحافظات، مع الاختلاف في حاجات تلك المؤسسات حسب البيئة المتواجدة فيها، وذلك ينعكس على متطلبات كل روضة، فالروضة في البيئة الاجتماعية الفقيرة ترى من أولويات نجاحها توفير التمويل لتوفير مواردها الأساسية.

وتختلف هذه الدراسة عمّا توصلت إليه دراسة ديمي (Demi, 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية تعزى لمتغير البيئة الجغرافية.

2-3- نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، نوع الروضة، المحافظة).

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

2-3-1-نتائج الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل العلمي.

أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي، وظهرت النتائج بحسب ما يوضح الجدول (110):

الجدول (110): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى
المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	212	2,42	0,58
	إجازة جامعية	1768	2.92	0,51
	دراسات عليا	60	3,24	0,53

يتضح من الجدول (110) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية وفق متغير المؤهل العلمي، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. كما يبين ذلك الجدول (111):

الجدول (111): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال عموماً وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند α ≥
المؤهل	**بين**	**231,53**	**2**	**1.99**	**6.44**	**0,002**	دال

العلمي	**المجموعات**						إحصائياً
	داخل	**2576,13**	**2037**	**33.88**			
	المجموع	**2807.66**	**2039**				

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي في الجمهورية العربية السورية وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية.

ولتعرّف الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يبين الجدول (112):

الجدول (112): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي لأفراد العينة في آرائهم المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
معوقات بشرية	بين المجموعات	**149.32**	**2**	**51.42**	**5.64-**	**0.00**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**3843.63**	**2037**	**29.12**			
	المجموع	**3992.95**	**2039**				
معوقات إدارية ومالية	بين المجموعات	**182.54**	**2**	**96.56**	**3.24**	**0.02**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2145.86**	**2037**	**30.21**			
	المجموع	**2328.4**	**2039**				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (112) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في

رياض الأطفال في كل من المعوقات الآتية: (البشرية، والإدارية والمالية) يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد اتجاه الفروق عند المعوقات الآتية: (البشرية، والإدارية والمالية) تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

والجدول (113) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول(113): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)
معوقات بشرية	المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	-0,25	0,14	0,07	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	-0. 54(*)	0,16	0,01	دال إحصائياً
		إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	-0,25	0,14	0,07	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	0,32	0,18	0,5	دال إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	-0. 54(*)	0,16	0,01	دال إحصائياً
			إجازة جامعية	0,32	0,18	0,5	دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند ($\alpha \geq$ 0,05)**
معوقات إدارية و مالية		ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	-0,26	0,15	0,09	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	-0,61(*)	0,11	0,01	دال إحصائياً

	المؤهل العلمي	إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	0,26	0,15	0,09	غير دال إحصائياً
			دراسات عليا	0, 34-	0,17	0,05	دال إحصائياً
		دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	0,61(*)	0,11	0,01	دال إحصائياً
			إجازة جامعية	0,34	0,17	0,05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول (113) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد، ومتوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق المعوقات الآتية (البشرية، والإدارية والمالية)، ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (110) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (2,92) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الثانوية أو المعهد المتوسط البالغ (2,42) لصالح المديرين من حملة شهادة الإجازة الجامعية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية ومتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الأدنى فيما يتصل بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال وفق الأبعاد الآتية (المعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية والمالية) ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (110) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الدراسات العليا البالغ (3,24) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (2.92) لصالح المديرين من حملة شهادة الدراسات العليا.

وهذا قد يعود إلى أن المديرين والمعلمات من حملة الشهادات العليا بسبب محاولاتهم الجادة لتطبيق نمط القيادة التحويلية في رياضهم في ضوء تجارب الدول الناجحة التي اطّلعوا عليها من خلال دراساتهم وأبحاثهم، أكثر قدرة على تحديد المعوقات البشرية والإدارية والمادية التي قد تواجههم في

عملهم التربوي وتحول دون نجاحهم مقارنةً بالمديرين والمعلمات من حملة الثانوية أو المعهد المتوسط.

وتختلف هذه الدراسة عمّا توصلت إليه دراسة (الديب ،2012)التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2-3-2-نتائج الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل التربوي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي، وظهرت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (114): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
معوقات تطبيق القيادة التحويلية	المؤهل التربوي	مؤهل	1391	49,11	4.4	2038	-3.89	0,00	دال
		غير المؤهل	649	43,56	4.1				

يتضح من الجدول السابق (114) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل التربوي، وذلك لصالح المؤهلين تربوياً الذين حصلوا على المؤهل الأعلى، وهذا يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية لوجود فروق دالة إحصائياً بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف المؤهل التربوي.

وهذا قد يعود إلى أن موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات الحديثة في مجال التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، فالمديرون والمعلمات المؤهلون أكثر قدرة على تحديد المعوقات البشرية والمادية والإدارية، وأكثر جاهزية للتكيّف مع التحديات التي قد تواجههم بناءً على قدرتهم على إدارة المعرفة، وتمكين جميع العاملين من التغيير والتحول من أجل مواكبة التغيرات، وتحويل الرؤيا المنشودة إلى واقع حقيقي.

وتختلف هذه الدراسة عمّا توصلت إليه دراسة مولينار (Moolenaar,2010) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة المعوقات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية لسلوكات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

2-3-4- النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف سنوات الخدمة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة.

وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول (115):

الجدول (115): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى
سنوات الخدمة	5 سنوات وما دون	610	2,52	0,55
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	1318	3.22	0,49
	10 سنوات فأكثر	112	3,62	0,58

يتضح من الجدول السابق (115) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمستويات متغير سنوات الخدمة، وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين ذلك الجدول (116):

الجدول (116): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند ($\alpha \geq$)
سنوات الخدمة	بين المجموعات	**235,22**	**2**	**193,4**	**3.36**	**0.01**	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	**2543,18**	**2037**	**31,3**			
	المجموع	**2.778.4**	**2039**				

يلاحظ من الجدول (116) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين/ والمعلمات " عند مستوى دلالة (0,05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف سنوات الخدمة.

ولتعرّف الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). كما يبين الجدول (117):

الجدول (117): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر سنوات الخدمة في تحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
معوقات بشرية	بين المجموعات	232.14	2	2.36	6.58	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2983.42	2037	34.2			
	المجموع	3215.56	2039				
معوقات إدارية ومالية	بين المجموعات	224.63	2	2.85	10.55	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2563.54	2037	32.6			
	المجموع	2788.17	2039				

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة ذات الصلة عموماً بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة في الجمهورية العربية السورية وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية.

ولتعرّف الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، جرى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). كما يبين الجدول (118):

الجدول (118): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخدمة

البعد		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند (α ≥ 0,05)
معوقات بشرية		5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-0,18(*)	0,20	0,003	دال إحصائياً

	سنوات الخدمة		10 سنوات فأكثر	0.23	0,12	0,001	دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	−0,18(*)	0,20	0,003	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	0.04	0,19	0,70	غير دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0.23	0,12	0,001	دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.04	0,19	0,70	غير دال إحصائياً
البعد		**المجموعة 1**	**المجموعة 2**	**الفروق في المتوسطات بين المجموعتين**	**الانحراف المعياري**	**قيمة الدلالة (sig)**	**القرار عند (α ≥ 0,05)**
معوقات مالية و إدارية	**سنوات الخدمة**	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.26(*)	0,13	0.01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	0,16	0,24	0,64	غير دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0.26(*)	0,13	0,01	دال إحصائياً
			10 سنوات فأكثر	0.11	0,17	0,04	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	0,16	0,24	0,64	غير دال إحصائياً
			أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,11	0,17	0,04	دال إحصائياً

يتضح من الجدول (118) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في المعوقات (البشرية، الإدارية والمالية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه الفروق تعود لصالح أفراد العينة ذوو سنوات الخدمة الأكثر من 5 وأقل من 10 سنوات ، وممن لهم10 سنوات خدمة فأكثر.

وهذا قد يعود إلى أن درجة إدراك المعوقات تزداد بازدياد سنوات العمل، أي إنه كلما ازدادت معرفة عينة الدراسة بطرائق القيادة وأساليبها نتيجة تعاملهم مع العاملين بالروضة أكثر وتدريبهم المستمر، صاروا أكثر قدرة على تحديد المعوقات التي قد تواجههم في عملهم الإداري والتعليمي ووضع حلول ومقترحات للحد منها والتوصل إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

وتختلف هذه الدراسة عمّا توصلت إليه دراسة (الديب ،2012) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

2-3-4-النتائج المتصلة بالفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف نوع الروضة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول(119):

الجدول(119): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة ذات الصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة	نوع الروضة	حكومية	386	44,73	5.3	2038	0,20	0,05	غير دال
		خاصة	1654	45,02	5.1				

يتضح من الجدول(119) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال وفق متغير نوع الروضة، يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة " لا توجد فروق دالة

إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية باختلاف نوع الروضة.

وقد يعود ذلك إلى أن التحديات البشرية والمالية والإدارية التي تواجه رياض الأطفال الحكومية والخاصة عند تطبيق النمط القيادي التحويلي واحدة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أنّ صلاحيات مديري الرياض مقيدة بالسلطة الممنوحة لهم من قبل مديريات التربية، وليست سلطة مطلقة قادرة على اتخاذ القرارات لإحداث التغيير داخل رياضهم، ما يجعل الحاجة ماسة إلى قادة تحويليين قادرين على مواجهة هذه المعوقات يمتلكون مهارات التحول برياضهم نحو الأفضل، واتخاذ القرارات التي تسهم في تطويرها، وتحسين أداء العاملين فيها وحل مشكلاتها.

وتتتفق هذه الدراسة عمّا توصلت إليه دراسة مولينار (Moolenaar,2010) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة التربوية.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية باختلاف المحافظة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (120):

الجدول (120): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة

البعد	المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المحافظة	دمشق	635	3.63	0.48
		حلب	240	3.97	0.52

معوقات بشرية		حمص	690	4.2	0.61
		اللاذقية	475	3.67	0.56
معوقات مالية وإدارية	المحافظة	دمشق	635	3.60	0.58
		حلب	240	3.90	0.55
		حمص	690	3.99	0.60
		اللاذقية	475	3.62	0.62

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (120) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذات الصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية وفق متغير المحافظة، وللتحقق من صحة الفرضية الخامسة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات متغير المحافظة لمتوسطات إجابات أفراد العينة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (121):

الجدول (121): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديدهم لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال بشكل عام وفقاً متغير المحافظة

البعد	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	القرار عند (0.05)
معوقات بشرية	بين المجموعات	238.85	2	2.95	5.27	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2624.73	2037	33.2			
	المجموع	2863.58	2039				
معوقات مالية وإدارية	بين المجموعات	229.6	2	2.12	3.61	0.003	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2635.24	2037	30.4			
	المجموع	2864.84	2039				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (121) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال في كل من المعوقات: (البشرية، والمالية والإدارية) يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة، ولتحديد اتجاه الفروق عند المعوقات السابقة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة، والجدول رقم (122) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة:

الجدول (122): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة الدراسة المتصلة بتحديد معوقات تطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال وفق متغير المحافظة

المعوقات		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند ($\alpha \leq$ 0,05)
البشرية	المحافظة	دمشق	حلب	0.15	0.80	0.38	غير دال إحصائياً
			حمص	0.22	0.65	0.41	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	0.20	0.61	0.51	غير دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.15	0.80	0.38	غير دال إحصائياً
			حمص	-0.32(*)	0.65	0.04	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.23	0.49	0.69	غير دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.22	0.68	0.41	غير دال إحصائياً
			حلب	-0.32(*)	0.68	0.04	دال إحصائياً
			اللاذقية	0.13	0.42	0.92	غير دال احصائياً
		اللاذقية	د مشق	0.20	0.61	0.51	غير دال

المعوقات		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند (α ≥ 0,05)
							إحصائياً
			حلب	0.23	0.49	0.69	غير دال إحصائياً
			حمص	0.13	0.42	0.92	غير دال احصائياً
المعوقات		المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند (α ≥ 0,05)
المالية والإدارية	المحافظة	دمشق	حلب	0.01	0.77	0.92	غير دال إحصائياً
			حمص	0.08	0.59	0.91	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.35(*)	0.55	0.01	دال إحصائياً
		حلب	د مشق	0.01	0.77	0.92	غير دال إحصائياً
			حمص	0.18	0.63	0.06	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.39(*)	0.58	0.04	دال إحصائياً
		حمص	د مشق	0.08	0.59	0.91	غير دال إحصائياً
			حلب	0.18	0.63	0.06	غير دال إحصائياً
			اللاذقية	-0.36(*)	0.62	0.05	دال إحصائياً
		اللاذقية	د مشق	-0.35(*)	0.55	0.01	دال إحصائياً
			حلب	-0.39(*)	0.58	0.04	دال إحصائياً
			حمص	-0.36(*)	0.62	0.05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول (122) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة من محافظة حمص ومتوسط إجابات: (مديري رياض محافظة حلب ومعلماتها المتصلة بدرجة تحديد المعوقات البشرية لتطبيق القيادة التحويلية في إدارة رياض الأطفال من ناحية

المعوقات البشرية، ومن خلال ملاحظة الجدول (120) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات مديري رياض الأطفال في محافظة حمص أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات مديري رياض أطفال محافظات دمشق وحلب واللاذقية ومعلماتها، لصالح مديري ومعلمات محافظة حمص.

ونلاحظ أنه مع وجود فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة في جميع المحافظات، ظلت تلك الفروق بسيطة، بدليل أنّ درجة الموافقة على معوقات تطبيق القيادة التحويلية في جميع مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت مرتفعة، وهذا يدل على تقارب ظروف الروضات وإمكانياتها وتشابهها عموماً، وقد تعود تلك الفروق الموجودة بين المحافظات إلى اختلاف البيئة التي تتواجد بها كل روضة وخصوصيتها، وانعكاسها على الصعوبات والمشكلات والتحديات التي قد تواجهها والتي قد تحول دون تطبيق النمط القيادي التحويلي بالشكل الأمثل.

وتختلف هذه الدراسة عمّا توصلت إليه دراسة مولينار(Moolenaar,2010) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة المعوقات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية لسلوكات القيادة التحويلية تعزى لمتغير البيئة الجغرافية.

تعقيب:

وبعد عرض نتائج الدراسة عرضاً تفصيلياً ومتسلسلاً تبعاً للأسئلة والفرضيات، قام الباحث في الفصل اللاحق بوضع أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

* * *

الفصل الثالث

الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

تمهيد

1- منطلقات الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

2- مرتكزات الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

3- جوانب الأنموذج المقترح.

4- متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

5- صعوبات تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية والحلول المقترحة.

صعوبات الدراسة.

مقترحات الدراسة.

أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية

- **تمهيد:**

يتناول هذا الفصل تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وقد وضع هذا الأنموذج للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس ما الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وهذا الأنموذج تم بناؤه استناداً إلى واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات في الجمهورية العربية السورية، وبناءً على ما تقدم توصل الباحث إلى بناء الأنموذج المقترح على النحو الآتي:

1- منطلقات الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

تم وضع الأنموذج الحالي بالاستناد إلى مجموعة من المنطلقات أهمها:

- إن تطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال ضرورة فرضتها متغيرات العصر الحالي، وتقدّم الدولة وتطوّرها يعتمد على تطوير نظامها التعليمي ومدى جودته.
- إن علماء الفكر التربوي يؤكدون أن الإصلاح التعليمي مرتبط بشكل وثيق بنوعية المديرين وكفائتهم، فالمناهج المتطورة والتقنيات التعليمية الحديثة وغيرها ليست كافية لتطوير التعليم إن لم يكن المدير قائداً تربوياً قادراً بكفاياته على توظيف هذه الوسائل لنجاح مؤسسته وتطويرها.
- تعد القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، فهي محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين، التي تجمع بين مميزات القيادة وتلافي ما كان من قصور.
- تعد القيادة التحويلية حافزاً لرفع كفاءة الإداريين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال مما يتيح الفرصة لظهور قيادات تربوية جديدة مؤهلة.

- ارتباط جودة تربية الطفل بما يكسبه المدير داخل مؤسسات الإعداد من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية.
- الوقوف على القدرات التي ينبغي على مديري رياض الأطفال معرفتها ومراعاتها لقيادتها على نحو يسهم في الارتقاء بها وبجميع العاملين فيها، وتحقيق أهدافها وتحويلها إلى هيكلية تنظيمية.
- ضرورة مواكبة الأساليب الحديثة في الإدارة، والتركيز على إحداث التطوير الشامل لمهارات مديري رياض الأطفال للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تلبي حاجات المستفيدين.

2- مرتكزات الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

تم وضع الأنموذج الحالي بالاستناد إلى مجموعة من المرتكزات أهمها:

- تعد القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير مؤسسات رياض الأطفال واستمرارها من خلال اعتماد أساليب وأفكار إدارية حديثة تساعد على التغلب على القصور الإداري.
- التغيرات والتبدلات الحالية في مفهوم التربية والتعليم الذي يركز على مستوى الأداء والإنجاز واستمراريته، وتنمية حس المسؤولية والتركيز على أساليب العمل بروح الفريق والاهتمام بجعل مؤسسة رياض الأطفال وحدة تدريبية من خلال التركيز على التدريب في موقع العمل .
- نتائج البحوث والمؤتمرات والدراسات التي أكدت ضرورة تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية، وقدمت تجارب ناجعة في هذا المجال.
- <u>الأخذ بنتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إلى ما يلي:</u>

- إن درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد القيادة التحويلية" التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية كانت متوسطة.
- إن متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال" التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية" من وجهة نظر المديرين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة.
- إن معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال" البشرية والإدارية والمالية" من وجهة نظر المديرين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة.

- إن من أهم سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ضرورة التزام الإدارة المركزية العليا والوسطى بأهمية التوجه نحو القيادة التحويلية في رياض الأطفال نظراً لما تحققه من تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني، كما أن تدريب العاملين على أساليب التشارك القيادي، ووضع أهداف طموحة للعاملين قابلة للتحقق تحفز العاملين إلى العمل بكل جهد وإخلاص لتحقيقها.

3- جوانب الأنموذج المقترح:

3-1- أهداف الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

استناداً إلى المنطلقات والمرتكزات السابقة وأهمية القيادة التحويلية يهدف هذا الأنموذج إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- توفير نموذج مقترح استرشادي يساعد مديري مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق جودة متميزة في عملهم الإداري.

- زيادة قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الإسهام في تحقيق التنمية للمجتمع من خلال إعداد مديري مؤسسات رياض الأطفال وقياديها الإعداد الجيد.

- الوقوف على المهارات والقدرات اللازمة لقيام مديري رياض الأطفال بأدوار تحويلية في إدارة رياضهم من خلال برامج تدريب متكاملة.

- منح مديري مؤسسات رياض الأطفال المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف في ظل ظروف رياضهم واحتياجاتها.

- تنمية خصائص أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال الأليات الآتية :

- تنمية خصائص بعد "التأثير المثالي" لدى المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال مثل تصرف مدير الروضة بأسلوب يكسبه ثقة العاملين معه، والتعامل الإيجابي مع الصعوبات التي قد تواجههم في عملهم.

- تنمية خصائص بعد "التحفيز الإلهامي" لدى المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال مثل تحفيز العاملون للبحث عن أفكار جديدة بما يتفق مع التوجهات المستقبلية لمؤسسات رياض الأطفال، وتوجيههم للعمل بروح الفريق الواحد.
- تنمية خصائص بعد "التحفيز العقلي" لدى المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال مثل استثارة فكر العاملون للتطوير المستمر في الأداء، وتشجيعهم على تجريب الأفكار الجديدة البناءة، وتطوير النمو المهني باستمرار.
- تنمية خصائص بعد "الاهتمام الفردي" لدى المديرين والمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال مثل تقدير الإنجازات التي يحققها العاملون في الروضة، والتفاعل الإيجابي مع مبادراتهم.

3-2- أبعاد القيادة التحويلية:

من المتوقع تنمية أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال وفق النموذج المقترح على النحو الآتي:

3-2-1- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:

يعزز هذا البعد إيمان العاملين بطاقاتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتطوير لذلك يجب توفير ممارسات محددة للمدير ليكون قدوة للعاملين في الروضة من خلال:

- احترام مدير الروضة العاملين والوثوق بآرائهم.
- أخذ مدير الروضة بالحسبان حاجات العاملين وإيثارها على حاجات الآخرين.
- مشاركة العاملين بأنشطة الروضة وفعالياتها.
- تعاون مدير الروضة مع العاملين في الروضة في التخطيط للمناسبات والأحداث المختلفة.
- إبداء مدير الروضة الحماس والنشاط أثناء قيامه بتنفيذ المهام المختلفة.

3-2-2- التحفيز العقلي:

يعمل القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يدركون ويحركون جهود العاملين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين من خلال اتباع الممارسات الآتية:

- زيادة وعي العاملين بحجم المشكلات والتحديات التي قد تواجه عملهم في الروضة.
- مراجعة المواقف والمشكلات القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة.

- حث مدير الروضة العاملين على تقديم أفكار جديدة وتجريبها.
- توفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير الروضة.

3-2-3- الاهتمام الفردي:

يبدي القادة التحويليون وفقاً لهذا البعد اهتماماً خاصاً بحاجات كل عامل في الروضة فيعمل مدرباً، وناصحاً، وصديقاً، وموجّهاً من خلال اتباع السلوكيات الآتية:

- اهتمام مدير الروضة بالنواحي الشخصية لكل عامل.
- النظر إليهم كأشخاص بصفة إنسانية بدلاً من عدّهم مجرد أدوات لإنجاح الروضة وتحقيق أهدافها.
- تقدير احتياجات التنمية المهنية للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.
- السعي لتوفير فرص جديدة لتعليمهم وترميم نقاط الضعف لديهم، وتعزيز نقاط القوة.

3-2-4- التحفيز الإلهامي:

يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام العاملين معه في الروضة من خلال اتباع:

- إعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به العاملون معه.
- إظهار الحماس والتفاؤل لهم تجاه ما يقوم به العاملون من أعمال وأنشطة.
- جعل العاملين يفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة تسهم في تطوير العمل في الروضة.
- إتاحة فرص مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المشتركة.
- تجنب السلوك التبادلي في العلاقة الإدارية، والممارسات القيادية بين المدير والعاملين كي لا تقوم العلاقة بينهما على النفع والتبادل.

3-3- مراحل تصميم الأنموذج المقترح:

- اختيار مجموعة من مديري رياض الأطفال للتطبيق القبلي.
- إعداد نماذج تقييم لقياس درجة تمكّن هؤلاء المديرين من إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة من خلال نماذج تقييم ذاتي لكل مدير ونماذج تقييم نهائي.
- تطبيق الأنموذج المقترح على هؤلاء المديرين كمجموعة ضابطة.

- التخطيط لعقد ورشة عمل بعدية للفئة السابقة لتعديل الأنموذج عملياً بعد تطبيقه عليهم، ثم صياغة الأنموذج بعد إجراء التعديلات والتحسينات المقترحة.
- تكرار تطبيق الأنموذج المعدل على مجموعات أخرى عشوائية من بقية المديرين، واستمرارية التقييم في كل مجموعة للتأكد من اطراد النتائج وثباتها لتعميم الأنموذج بعد ذلك تمهيداً لتحويله إلى برنامج عملي لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

3-4- ممارسات القائد التحويلي وفق الأنموذج المقترح:

على القادة التحويلين في مؤسسات رياض الأطفال المبادرة إلى القيام ممارسات عدة يمكن إجمالها فيما يأتي:

- بناء رؤية واضحة من خلال وضع توقعات قابلة للتحقق، وربط جميع المهام بالأهداف العامة.
- استثارة جميع العاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة.
- مساعدة جميع العاملين على تجاوز الصعاب والفشل والإحباط.

وتتنوع الممارسات العملية للقادة التربويين التحويليين لتشمل جوانب العمل التربوي كافة مما جعل العمل المؤسسي أكثر تكاملاً وأكثر تميّزاً، حيث يمكن للقائد التربوي التحويلي القيام بعدد من الممارسات تميزه من غيره ويمكن تحديدها على النحو الآتي:

3-4-1-ممارسات في محور الأهداف:

- وضع رؤية مشتركة لجميع عناصر العمل التربوي.
- استثمار جميع الفرص المتاحة لتوصيل الرؤية للآخرين كفريق العمل التربوي وأولياء الأمور.
- تشجيع العاملين على مواصلة تحقيق الأهداف التربوية العامة.

3-4-2- ممارسات في محور إدارة الأفراد (تنميه الموارد البشرية):

يمكن للقائد التربوي التحويلي أن يدير العاملين معه من خلال مجموعة من الآليات منها:

- تقديم الدعم المادي لهم وذلك في ضوء فهم احتياجاتهم، وإدراك متطلباتهم ومعرفة قدراتهم ومهاراتهم، وجعل ذلك منطلق التغيير في المؤسسة.
- تشجيع العاملين على تجريب ممارسات جديدة فيها تتميز بالإبداع، مع الاعتراف بالإنجازات على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي، وكذلك على مستوى فرق العمل.

- التجاوب الإيجابي مع مبادرات التغيير في ضوء الأهداف التربوية العامة مستخدماً في ذلك سياسة الباب المفتوح وتسهيل عمليات الوصول إليها.
- تقديم الدعم اللازم لتحقيق التنمية المهنية والتحفيز العقلي ومشاركة العاملين.
- تحديد الممارسات الإدارية غير المجدية وكذلك الافتراضات السلبية، وتشجيع العاملين على تقويم الممارسات الإدارية والعمل على تنقيتها والاعتراف بالأداء المميز.
- حضور المؤتمرات والسعي وراء مصادر عديدة وأفكار جديدة ونقلها للعاملين، وتمثل القدوة الحسنة في التعامل مع الأخرين، وذلك من خلال تقديم أنموذج إيجابي للممارسات المهنية في العمل.

3-4-3- ممارسات في محور التنظيم الوظيفي:

يمكن للقائد التربوي التحويلي أن ينظم العمل في المؤسسة التربوية وذلك من خلال مجموعة من الآليات الإدارية منها:

- توزيع المسؤوليات على العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار.
- إيجاد الحل الناجع للمشكلات الجماعية من خلال فرق العمل واللجان المخولة باتخاذ القرار.
- إيجاد البدائل في ظروف العمل حتى يتمكن العاملون في الميدان التربوي من التفاعل بحرية في أثناء عمليات التخطيط التعاوني والتنفيذ .

3-4-3- ممارسات في جانب الثقافة التنظيمية:

يمكن للقائد التربوي التحويلي أن يعزز الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية من خلال الآليات الآتية:

- توضيح رؤية المؤسسة لجميع العاملين في الميدان التعليمي.
- إشراك فرق العمل التعليمية في وضع معايير التميّز الخاصة بالجوانب التربوية.
- استثمار آليات البيروقراطية لدعم العمل التعاوني، وذلك من خلال تخصيص الدعم المادي والمعنوي وإنشاء المشروعات ذات العلاقة بهذا الأداء.

وهذه الممارسات يمكن أن تتكامل لتحقيق ما يأتي:

- تحريك العاملين في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف بأقل التكلفة والجهد وأكثر العوائد.
- استثارة القوى الكامنة لدى العاملين من خلال التحفيز والتشجيع والاشتراك في بلورة الأهداف.
- تنمية المهارات الفكرية والإنسانية والفنية لدى جميع العاملين.

- تنمية بعض القيم الإنسانية والتنظيمية التي تسهم في تعزيز العمل، وتزيد معدل الإنتاج حتى تكون المخرجات أكثر جودة.

والقيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد تجاه المرؤوسين، وقيادة أخلاقية لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم كالعدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم، وتحفّز المعلمات وتلهمهنّ للعمل على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الروضة.

3-5- الخطوات الواجب اتباعها من القائد التحويلي لتحويل وضع الروضة إلى وضع أفضل:

- التخطيط لإنجاز أهداف تطويرية على المدى القصير يُستند إليها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- إيجاد إحساس بضرورة التغيير في الروضة، ومعرفة الصعوبات والفرص المتاحة لمواجهتها والحد منها.
- إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير، وخاصة عند التعامل مع المعلمات والعاملين في الروضة.
- توضيح الرؤية للعاملين في الروضة وإبراز دورهم في إنجاح تحويل وضع الروضة إلى وضع أفضل في المستقبل.
- التزود بالمهارات الفعالة التي تمكّنه من مواجهة التغيير والتكيّف معه والترحيب به، والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحداثه.
- إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكات الجديدة والإنجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميّز.
- إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي يعمل في ظلها قائداً لإحداث التغييرات في وقتها بما يتماشى مع الظروف المتبدلة.
- التغلب على العقبات التي تعيق عملية التحويل، وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين إليها.

3-6-المهارات المطلوب توافرها لدى القائد التحويلي وفق الأنموذج المقترح:

يؤدي القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات داخل مؤسسات رياض الأطفال، لكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا

المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير لتحقيق التأثير في العاملين بالمؤسسة وتتضمن القدرة على :

- تحديد الأهداف الأساسية، ثم حفز وتمكين الآخرين تهيئة أنفسهم لإنجاز هذه الأهداف.
- البحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، وتقدير جهود المبتكرين والمبدعين.
- مساعدة العاملين على النظر إلى المشكلات بوصفها تحديات، وجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- تشجيع الممارسات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق .
- اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على تنفيذها.
- التنفيذ بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
- المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- المبادرة والابتكار والإبداع.

4- متطلبات الأنموذج المقترح لتطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

حسب نتائج الدراسة الميدانية فإن أهم متطلبات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية:

4-1-المتطلبات التنظيمية:

من أهمها تبني مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل، ومنحه حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات، وتحديد المهام والمسؤوليات في الروضة بوضوح، وتقديم رؤية مستقبلية للروضة، وإدراج بعض المفردات الثقافية الخاصة بالمستجدات في أنماط الإدارة الحديثة، لاسيما نمط القيادة التحويلية، وذلك ضمن مقررات ثقافية في التخصصات الجامعية.

4-2- المتطلبات الإدارية:

من أهمها تقديم مدير الروضة نفسه أنموذجاً يحتذى به للقائد الفعال، وتحديد أولويات تحسين العمل الإداري، واتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، وتوقع المشكلات التي قد تواجهه في

عمله الإداري وتطوير مهاراته التقنية والفنية واعتماده العمل الفريقي، والاهتمام بإدارة الوقت، ونشر الوعي بالأساليب الحديثة في الإدارة وأهميتها في تفاعل الإدارة مع المرؤوسين من خلال الندوات والمطبوعات التي توزع على مؤسسات رياض الأطفال.

4-3- المتطلبات البشرية:

من أهمها تشجيع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية، واتصافه بشجاعة الاعتراف بالأخطاء، وتمتعه بقبول التحدي، ومراعاة الفروق الفردية، وإظهار حماسة حقيقية في العمل، وتوفير الإرشاد والتوجيه اللازمين في الوقت المناسب، والسماح بتجريب الأفكار الجديدة، وتدريب مديري رياض الأطفال على الجديد في أنماط الإدارة، لا سيما نمط القيادة التحويلية بما يساعد على الحد من مقاومة العاملين في الروضة تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تجويد الأداء.

4-4- المتطلبات الإدارية والمالية:

توفير الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية، واقتراح مصادر بديلة لتمويل الروضة، وزيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة، ووضع الخطة المالية وفاقاً لأولويات الروضة، واعتماد برامج للدعم المالي الذاتي، وتسهيل الحصول على الدعم المالي لعقد الندوات والورشات.

5- صعوبات تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية والحلول المقترحة لمواجهتها:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ظهرت مجموعة من المعوقات البشرية والإدارية والمادية والتي تحول دون تطبيق القيادة التحويلية، وقد اكتفى الباحث بذكر المعوقات التي نالت درجة عالية وهي حسب الترتيب على النحو التالي:

5-1- معوقات بشرية:

- خوف المعلمات من تحمل المسؤولية.
- نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى بعض المعلمات.
- إخفاق مدير الروضة في الإفادة الفعالة من مهارات المعلمات.

- خوف مدير الروضة من تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات.
- تضارب آراء كل من المديرين والمعلمات .
- افتقار مديري رياض الأطفال إلى إستراتيجية واضحة في عملهم.
- خوف المديرين من فقدان السلطة.
- الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية.

5-2- معوقات إدارية ومادية:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- وقوف اللوائح المالية عائقاً أمام تنفيذ المشروعات.
- عدم توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.
- عدم توفر الرغبة في التغيير.
- تفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة.
- عدم تبني أسلوب العمل الفريقي في إدارة الأعمال.
- عدم توفر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات.
- عدم ملاءمة نظام المكافئات والحوافز المقدم للمعلمات.
- الحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.
- ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الحلول المقترحة:

- نشر ثقافة نموذج القيادة التحويلية في الحقل التربوي عن طريق الندوات واللقاءات، والنشرات التربوية، وتطبيق القيادة التحويلية تدريجياً على عدد محدود من مؤسسات رياض الأطفال، ثم التوسع في تطبيقه بناءً على ملاحظات التطبيق.
- تدريب المعلمات على تحمل المسؤولية من خلال تكليفهم بمهام محددة ومتابعة تنفيذها.
- تفويض مدير الروضة للمعلمات ببعض الصلاحيات ومتابعتهم باستمرار.
- زيادة أعداد الكوادر الإشرافية في الحقل التربوي، وتخفيف الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير الروضة.
- تقدير المديرين لإنجازات المعلمات وتحفيزهنّ على ما يقمنّ به.

- وجود استراتيجية واضحة لعمل المديرين في مؤسسات رياض الأطفال.
- المتابعة والتقويم لأداء الإداريين والمعلمات، وتوضيح مهام المعلمات من بداية العام الدراسي واعتماد تصنيف وظيفي في وزارة التربية، يقضي بترقية الموظف بناءً على جهوده في الرياض الحكومية.
- دعم اللامركزية في إدارات مؤسسات رياض الأطفال بما يسمح بتحقيق التمكين فيها.
- تقديم الدعم المالي اللازم لتوفير الموارد اللازمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل.
- تهيئة العاملين ليتقبّلوا التغيير الذي قد يطرأ على الروضة.
- تدريب جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال على أساليب التشارك في القيادة.
- ضرورة الاتصال الجيد بالعاملين والاستماع إلى مشاكلهم ووضع حلول مناسبة لها.

- **صعوبات الدراسة:**

- رفض الإجابة على الاستبانة إما بحجة ضيق الوقت أو الافتقار للتأهيل التربوي- ولاسيما في الرياض الخاصة.
- اعتماد مدير الروضة المالك والمنتدب، كل على الآخر في الرياض الخاصة ومحاولة كل منهما إعفاء نفسه من المسؤولية التربوية، الأمر الذي يشير إلى ازدواجية الصلاحيات والمسؤوليات بينهما.
- عدم التزام مديري مؤسسات رياض الأطفال بالدوام ، فقد قام الباحث بزيارة رياض الأطفال في دمشق وحمص وحلب واللاذقية، واضطر لزيارتها عدة مرات بسبب تكرار غياب المدراء.
- استرجاع عدد قليل من الاستبانات التي أرسلت عن طريق مديريات التربية.

- **مقترحات الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات وهي:

1- إعداد برامج تدريبية لإدارات مؤسسات رياض الأطفال، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة التحويلية عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم.

2- إعطاء إدارات مؤسسات رياض الأطفال المزيد من الصلاحيات في تفويض الأعمال والاستقلالية لتقليل العبء القيادي، ليتم إنجاز المهام دون الاضطرار للرجوع إلى مديريات التربية.

3- ضرورة تفعيل دور المعلمات في المشاركة والتطبيق في إدارة مؤسسات رياض الأطفال، إضافةً إلى تعزيز العمل بروح الفريق الواحد.

4- العمل على رفع مستوى الدافعية للمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال إتاحة الفرص أمامهنّ للابتكار والتطوير والمرونة في العمل.

5- ضرورة زيادة وعي مديري رياض الأطفال لبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل الروضة.

6- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال وذلك بالتصرف كنماذج تسعى المعلمات لمحاكاتها.

7- تحسين مهارات الاتصال مع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم والتعامل معهم بتقدير واحترام.

بحوث مقترحة:

1. إجراء دراسة تركز على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى معلمات مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
2. إجراء دراسة تركز على درجة ممارسة مديري مؤسسات رياض الأطفال القيادة التحويلية وعلاقتها بصنع القرار التربوي.
3. إجراء دراسة تبحث العلاقة بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.
4. إجراء دراسة تبحث أثر ممارسة القيادة التحويلية في المناخ التنظيمي في رياض الأطفال.

❋ ❋ ❋

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى:

1- تعرّف مفهوم القيادة التحويلية ومبادئها وأهدافها.

2- تعرّف واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين والمعلمات.

3- تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم.

4- الكشف عن سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، من وجهة نظر العاملين في دوائر رياض الأطفال، في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية.

5- الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمات لواقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ومتطلباتها ومعوقاتها باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، تبعية الروضة، المحافظة).

6- التوصل إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية في الجمهورية العربية السورية.

المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

بلغ حجم المجتمع الأصلي لمديري رياض الأطفال (1435) مدير روضة، وللمعلمات في رياض الأطفال العامة والخاصة بلغ (7179) معلمة روضة، وبلغ مجموع عينة مديري رياض الأطفال الحكومية والخاصة (580) مدير بنسبة (40.4%) من المجتمع الأصلي، كما بلغ مجموع عينة معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة (3293) معلمة روضة بنسبة (45.8%) من المجتمع الأصلي، وأُجريت المقابلة مع عينة من العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية بلغت (19) عاملاً بنسبة (42.22%).

أدوات الدراسة والمنهجية:

1- استبانة أولى هدفها بيان واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين في الجمهورية العربية السورية.
2- استبانة ثانية هدفها بيان واقع القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في الجمهورية العربية السورية.
3- بطاقة مقابلة مع العاملين في دوائر رياض الأطفال في مديريات التربية في الجمهورية العربية السورية عن سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.

كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

نتائج الدراسة:

1- تراوحت محاور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين بين (4.56 و 2.70) وكان البعد الذي حصل على المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري قدره (0,94)، بينما البعد الذي حصل على المرتبة الرابعة الأخيرة بعد الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي قدره (2.70) وانحراف معياري قدره (0,84) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط عام (3.19)، وانحراف معياري (0.89) وفاقاً لإجاباتهم.

2- تراوحت محاور واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات بين (3.66 و 2.83) وكان البعد الذي حصل على المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0,87) ، بينما البعد الذي حصل على المرتبة الرابعة الأخيرة بعد الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (0,84) .وبالمقارنة بالمعيار المعتمد نجد أن درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال القيادة التحويلية كانت متوسطة بمتوسط عام (3.08)، وانحراف معياري (0.84) وفقاً لإجابات المعلمات.

3- تراوحت محاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين بين (4,03 و 3,62)،وكان المحور الذي حاز المرتبة الأولى محور المتطلبات المالية بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (0.81)، بينما المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة والاخيرة محور المتطلبات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري قدره (0,75) وبالمقارنة بالمعيار المعتمد نجد أن متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة .

4- تراوحت محاور متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات بين (3.98 و 3.56)،وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور المتطلبات المالية بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.82)، بينما المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة محور المتطلبات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.70)، وبالمقارنة بالمعيار المعتمد نجد أن متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة.

5- من أهم معوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال المعوقات الإدارية والمالية وقد نالت المرتبة الأولى وفقاً لإجابات المديرين والمعلمات ومنها (المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، ووقوف اللوائح المالية عائقاً أمام تنفيذ المشروعات، وعدم توافر خطة مدروسة للتطوير على المستوى الذاتي والمهني، وعدم تبني أسلوب العمل الفريقي في إدارة الأعمال، وتفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة)، في حين نالت المرتبة الثانية المعوقات البشرية ومنها (الخوف من تحمل المسؤولية، ونقص الخبرة الفنية والإدارية، وضعف الثقة بإمكانات وقدرات المعلمات، وإخفاق مدير الروضة في الاستخدام الفعال لمهارات المعلمات التي يمتلكنّها).

6- ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لواقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ومتطلبات ومعوقاتها تطبيقها في الجمهورية العربية السورية باختلاف (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، المحافظة).

7- لا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة "المديرين والمعلمات" عند مستوى دلالة (0,05) لواقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية ومتطلبات ومعوقاتها تطبيقها في الجمهورية العربية السورية باختلاف (نوع الروضة).

مقترحات الدراسة:

1. إعداد برامج تدريبية لإدارات مؤسسات رياض الأطفال، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة التحويلية عن طريق عقد ندوات وورشات عمل تدريبية لهم.
2. إعطاء إدارات مؤسسات رياض الأطفال المزيد من الصلاحيات في تفويض الأعمال والاستقلالية لتقليل العبء القيادي، ليتم إنجاز المهام دون الاضطرار للرجوع إلى مديريات التربية.
3. تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال ليكونوا كنماذج تسعى المعلمات لمحاكاتها.

❋ ❋ ❋

المصادر والمراجع

1- المراجع العربية.

2- قرارات وبلاغات وزارية.

3- المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

1- المراجع العربية:

- ابراهيم، عواطف .(2004). **أساسيات بناء منهج إعداد معلمات رياض الأطفال**. الأردن: دار الميسر.
- أبو تينة، عبدالله وعبيدات، أسامة وخصاونة، سامر .(2008). درجة ممارسة مديري محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. **مجلة دراسات للعلوم التربوية**. مجلد(35). عدد(1).
- أبو جاموس، سليمان .(1992). **إدارة القوى العاملة**. القاهرة : دار المعرفة.
- أبو رومي، رهام .(2010). **القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني. دراسة ميدانية لمحافظة عمان**. رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- أبو سماحة، كمال.(1993). دور القياس والتقويم في العملية التربوية. **مجلة التربية**. اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم في قطر. المجلد (22). العدد (104).
- الأعرجي، عاصم .(2011). **الوجيز في مناهج الإدارة**. الطبعة الأولى. عمّان: دار الفكر
- بارود، محمد .(2002). **المشكلات الإدارية والفنية لرياض الاطفال التابعة للجمعية الإسلامية**. رسالة ماجستير (غير منشورة). غزة. فلسطين.
- بدران، شبل .(2000). **الاتجاهات الحديثة في تربية طفل ما قبل المدرسة**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر.
- البدري، طارق .(2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**. عمان : دار الفكر.
- البدري، عبد الحميد .(2002). **أساسيات في علم إدارة القيادة**. عمان : دار الفكر.
- الجارودي، ماجدة .(2007). **إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية**. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الملك سعود.
- حامد ، علي .(1990). القيادة بين الممارسة والتعليم. **مجلة الأقصى**. المجلد(25). العدد (4)

- الحايك، ليلى .(2005). ملاحظات حول واقع الطفولة المبكرة في الجمهورية العربية السورية. **مجلة المعلم العربي**. وزارة التربية. السنة الثامنة والخمسون. العدد (3+4).
- الحبابي، محمد .(2014). درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية. **المجلة التربوية المتخصصة**. المجلد (3). العدد(3).
- الحربي، سلطان .(2012). **درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
- الحريري، رافدة .(2002). **نشأة وإدارة رياض الأطفال**. ط(1). الرياض: مكتبة العبيكان.
- الحريري، رافدة .(2007). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر.
- الحريري، رافدة .(2010). **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**. (ط1). عمان: دار حامد.
- حريم، حسين .(2010). **مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات– العمليات الإدارية– وظائف المنظمة**. الأردن: دار الحامد.
- حسن، ماهر .(2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**. إربد: دار الكندي.
- الحسين، إبراهيم .(2003). **دراسة تحليلية تقويمية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة دمشق. سورية.
- الحسينة، سليم .(1998). **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**. الرياض: مؤسسة الوراق للنشر.
- حطيبة، نهاد .(2009). **إدارة رياض الأطفال**. القاهرة: دار طيبة للطباعة.
- الحمد، ناصر .(2010). **القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في**
- **مدينه الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حمرون، ضيف .(2007). **نموذج مقترح لتطوير إدارات التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم**. رسالة دكتوراه (غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى.

- الخريف، أمل .(2011). **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة الأزهر.
- الخطيب، أحمد .(2006). **إستراتيجيات التطوير الإداري في الوطن العربي**. إربد: عالم الكتب الحديث.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح .(2002). **إستراتيجية التطوير التربوي في الوطن العربي**. الأردن : عالم الكتب الحديث.
- الدوسري، حسين .(2013). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية. الخرج.
- الديب، سامر .(2012). **مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة الأزهر.
- رضوان، شفيق .(1994). **السلوكية الإدارية**. عمّان: المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر.
- الرفاعي، الزهراء .(2013). **علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. عمان.
- الرقب، أحمد .(2010). **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر.
- روبير، بابيز.(1992). **الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية**. ترجمة: تمام الساحلي. القاهرة: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
- الزعبي، خلود .(2013). **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. عمان.
- السالم، فؤاد الشيخ. (2004). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. الطبعة الثالثة. عمّان: مركز الكتب الأردني
- سلمان، سحر .(2013). **ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى.

- سلمان، هادي .(2013). **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي**. جامعة سانت كليمنتس العالمية: بغداد.
- سليمان، نجدة .(1997). **تطوير الإدارة المحلية في التعليم** "**رؤية مستقبلية**". رسالة دكتوراه (غير منشورة). معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة.
- السميرات، سمر والمقابلة، عاطف .(2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. **مجلة دراسات للعلوم التربوية**. مجلد(41). عدد (1).
- سنقر، صالحة .(1994). **التربية قبل المدرسة الابتدائية**. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- السوداني، محمد .(2014). **تمكين وإبداع المرؤوسين في إطار أنموذج القيادة التحويلية**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الادارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
- شريف، السيد .(2005). **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها**. ط(1). عمان: دار المسيرة.
- الشريفي، عباس والتنح، منال .(2010). درجة ممارسة مديري الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم. **مجلة مستقبل التربية العربية**. مجلد(11). عدد(45).
- صالح، ماهر .(2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**. إربد: دار الكندي.
- الصرايرة، حسين .(2011). العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الابداعي الفردي للمعلمين.مجلة **جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية**. المجلد (26).العدد(5) .
- الصيداوي، أحمد .(2001). **القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية**. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- عبود، عبد الغني .(1990). **إدارة التربية في عالم متغير**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد ومبيضين، محمد .(1999). **منهجية البحث العلمي** "**القواعد والمراحل والتطبيق**". ط(2). عمان: دار المسيرة.
- العجمي، محمد .(2008). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. عمان : دار المسيرة.

- العساف، محسن .(2002). **مهارات القيادة وصفات القائد**. رياض: دار العربي.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحة ومحمود، ناريمان .(2005). **الإشراف ونماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**. الكويت: مكتبة الفلاح.
- علي، عيسى .(2013). إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- العمراني، عبد العزيز .(2004). **تطوير أداة لقياس سلوكات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية**. رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- العمري، مشهور .(2004). **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك سعود. الرياض .
- العنيزي، حمود .(2005). **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم**. رسالة دكتوراه (غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- عواد، أحمد .(2012). **القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- عواد، ريم .(2012). **علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس.
- العواودة، انتصار .(2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإجارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر. **مجلة جامعة القدس المفتوحة**. المجلد (6). العدد (20).
- العياصرة، علي والفاضل، محمد .(2008). **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**. عمان: دار حامد.
- عيسى، سناء .(2008). **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة الأزهر.

- الغالبي، طاهر .(2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي. **مجلة دراسات إدارية**. مجلد(3). عدد(6).
- الغامدي، جمعان .(2012). **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى.
- الغامدي، سعيد .(2000). **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية "مدى ممارسة وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"**. رساله دكتوراه غير منشوره. جامعه أم القرى.
- غنيم، جمال .(2005). القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة، إدارة الأعمال. **مجلة إدارة الأعمال** العربية. العدد(16).
- الفار، شاهيناز .(2012). **كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس**. عمان: دار الشروق.
- الفقيه، محمد .(2006). **القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**. جامعة أم القرى. رسالة ماجستير (غير منشورة). المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سالم .(2008). **القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي**. (ط2). الرياض.
- القرعان، جهاد .(2016). درجة ممارسة مديري مراكز التربية الخاصة في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**. المجلد (40). العدد(1).
- كراز، محمد .(2000). **أساليب ومهارات رياض الأطفال**. الكويت: مكتبة الفلاح.
- كنعان، رؤية .(2014). **درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية . نابلس.
- كنعان، نواف .(2002). **القيادة الإدارية**. (ط1). عمان: دار الثقافة.
- محامدة، ندى .(2005). **التربية البيئية لطفل الروضة**. ط(1). الأردن: دار صفاء للنشر.
- محمد، جاجان وداؤد، أحلام .(2007). مشكلات العمل في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات. **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية**. جامعة الموصل. المجلد (4). العدد (1).

- مرتضى، سلوى وأبو النور، حسناء (ب) .(2004). **مدخل إلى رياض الأطفال(2)**. دمشق: مركز التعليم المفتوح. منشورات جامعة دمشق.
- المزروع، بدر .(1999). **الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين**. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف.
- المغربي، كامل .(1995).**أساسيات في الإدارة**. القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- المنذري، فايزة .(2003). **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة السلطان قابوس. عمان. الأردن.
- ميخائيل، مطانيوس.(1999). **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- ميرفين، عمرو .(2007). **مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة القدس.
- ناصر الدين، يعقوب .(2012). **درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهه نظر القادة الإداريين فيها**. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ناصيف، ابتسام .(2005). **فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية**. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة دمشق. سورية.
- النجار، فريد .(2008). **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين**. القاهرة : الدار الجامعية.
- نجم ، نجم .(2011). **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**. الأردن : دار صفاء.
- نعساني، عبد المحسن .(2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. **مجلة جامعة تشرين**. مجلد(1). عدد (30).
- الهواري، سيد .(1996). **ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية**. ط(2). القاهرة: دار عين شمس.

- الهواري، سيد .(2008). **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن (21)**. ط(2). القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية .(1982). **التربية في الجمهورية العربية السورية**. دمشق: المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية .(1998). **حول توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم المنعقد بدمشق عام (1998) وأساليب تنفيذها**. دمشق. سورية .
- ياسين، ملاذ .(2010). **علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة**. رسالة ماجستير (غير منشورة). الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

2- قرارات وبلاغات وزارية:

- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية .(1976). المرسوم التشريعي رقم 127 تاريخ (1976) الصادر بخصوص الإشراف على العملية التربوية في المؤسسات الخاصة وتنظيمها من الناحيتين الإدارية والمالية. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.(1991). القرار رقم 443/3013،1991 الصادر بخصوص إقرار النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.(2006). التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي رقم (55) تاريخ 2004/9/2 الصادرة بتاريخ 2006/5/5 حول تنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة للتعليم ما قبل الجامعي. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.(2007). الكتاب الوزاري رقم 543/628(14/4) تاريخ 2007/3/25 الصادر بتعيين معلمات الصف في رياض وزارة التربية. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.(2009). القرار الوزاري رقم 543/3537(8/4) تاريخ 2009/8/24 الصادر بخصوص اتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح رياض أطفال تابعة لمديريات التربية. دمشق: وزارة التربية.

3- المراجع الأجنبية:

-Allix, Nicholas M .(2000). Transformational leadership democratic or, Educational Management & Administration. **Journal of educational** . Vol (28) No (1).

-Archbold, R .(2010). **The perception of style the work environment.** Unpublished Thesis. Dissertation. Nova Effect on Southeastern University.

-Avolio, B. Waldman, D. Yammarino, F .(1991). Leading in the 1990s The four of transformational leadership.Journal Of European Industrial Training**. Journal of educational**. Vol (33) No (15).

-Balyer, l .(2012). The level transformational of leadership behavior of school principals during their daily administrative work from the point of view of teachers **Journal of educational.** Vol (79). Issue (5).

-Barnett, K.(1999). **A study of the relationship behavior of principles and leadership model in action. Industrial and Commercial training**. New Delhi. India.

-Bass, B .(1990) .**Leadership and performance Beyond Expectation**. New York: Free Press.

Military and educational- -Bass, B .(1998). **Transformational leadership: Industry, And Educational Impac**t. Mahwah, NJ: Lawrence. Erlbaum Associates.

- Bass, B. & Avolio, B.J .(1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership.** London**.**

-Bateman, S. & Snell, A .(2002). **Management**. Competing in the New Era.

-Bonaros, D. J .(2006). **A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools**. Dissertation and Abstract International.

Burns , J.M .(1978). **Leadership**. New York: Harper Collins.-

-Brown, M .(2014). Survery of Leadership Behaviors of Filipion. **Journal of educational**. Vol (57) No (4).

-Bush, T.(2005). **Theory of Educational Management**. London: Harber Row Publisher.

-Coleman ,P.r .(1999). **Improving Kindergarten - Based Management,** Mc Gill. Journal of Education .Vol (19) No (1).

-Conger, M.(2002). Leadership: Learning to share the vision organizational dynamics winter. **Journal of educational**. Vol (19) No(5).

-Currie, W.L .(1999). **Revisiting Management Innovation and Change Programmes Strategic Vision or Tunnel Vision**. Omega,. -Daft. R .(2004). The Leadership Experience. **Journal of educational** Vol (2) No (3).

-David, J.L .(1997). **The Who, What, and Why of Site-Based Management Educational Leadership.** Columbia University. Columbia.

-Demi, D .(2013). **The relationship between managers who demonstrate the characteristics of transformational leadership, and six different quality practices in the special education program**. Unpublished Thesis. University of Lancaster.

-Eby. B .(2004). **Effective women principals transformational leadership in urban settings, University of Cincinnati**. Dissertation Abstract International.

-Erkutlu, Hakan .(2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The

Turkish case. **Journal of Management Development.** Vol (27) No (7).

-Fuller, J and Brown, D .(1999). The effects of Psychological Empowe- rment on Transformational Leadership and Job Satisfaction . **Journal of Social Psychology**. Vol (139) No (3).

Leadership and the community -Gerrard , Bill, & Lockett , Andy .(2007). **The Impact of Human and Social Capital on Organizational Performance**. Evidence from English-Premiership Socceh.

-Gibson, Tony .(2003). **Educational: Strategies for school Improvement through Community Engagement**. British Library Cataloguing in Publication Data.

-Govindarajan .M (2007). **Principles of Management prentice Hall of India**. New Delhi. India.

-Griffith, J.(2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance **Journal of Educational Administration**. Vol (42) No (3).

-Hetland, H. & Sandal, G .(2003). Transformational leadership in norway: Outcomes and personality Correlates. **European Journal Of Work Organizational Psychology.** Vol (12) No (2).

-Horn, A Turpin ,p .(2009). The relationship between transformational leadership behaviors with the variables of teaching efficiency. job satisfaction, and organizational commitment from the point of view of special education teachers. **journal of Educational**. Vol. (56). Issue(23).

-Jantzi, D .(2002). Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in The Effects of Hong Kong. **Journal of Educational Administration**. Vol (40) No (4).

-Jones, Jeff .(2004). **Management Skills in Schools**. London: Paul Chapman Publishing.

-Kenneth, L .(2003). Transformational leadership-effects on teacher commitment and effort toward school. **Journal of educational Administration**. Vol (41) No(3).

Kindergarten 2020 -Kirkbride, P.(2006). **Developing transformational leaders**: The full rang leadership model in action, Industrial and Commercial Training.

-Krishnan, V .(1998). Influencing the transformational leadership strategies used by followers . International Association Of Management. **Journal of educational.** Vol (1) No (16).

-Laudams, vairise & Dobele, Berzu .(2013). Decentralization of Education in the Lea and the Participation of Pedagogues in its Implementation, Procedia, Social and Behavioral .**Sciences Journal Latvia**. Vol (25) No (82).

-Layton, J .(2003). Transformational, Leadership and the Middle Principals School. **Journal of Faculty of Education.** Vol (13) No (11).

-Leonard ,K.M .(1995). **Improving the Social Skills of Kindergarten Students in Their Multicultural Setting Through aPeacemaking Program.** Practicum .Nova University.

-Liontos, L. B .(1993).Transformational Leadership. Emergency Liabrarian. **Journal of educational**. Vol (20) No (3).

-Luthans,F .(1998). **Organizational Behavior**.8th Ed13, New York. Mc Graw-Hill.

-MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M, and Rich, G.A .(2001). Transformational and Salesperson Performance. Academy of Marketing Science **.Journal of educationa**l. Vol (5) No(6).

-Markow. T, and Scheer. K .(2003). **Transformational Leadership in American Islamic Schools**. New York, NY: MetLife Foundation.

-Molly N. N. Lee .(1999). Education in Malaysia: Towards Vision Effectiveness and Kindergarten Improvement. **Journal of Educational.** (10) No (1).

-Moolenaar, H .(2010). **Explaining Relationships Between a Transformational Leadership, Social Network, and the schools' innovative Climate**. Unpublished Thesis. Holland.

-Murpy, L .(2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction. **Journal Of Nursing Management**. Vol (13) No (1). .

-Nauni, P. (2006). **Transformational leadership in the school environment**. Unpublished MA. Tanzania.

-Nichotson, M .(2003). **Transformational Leadership and Collection, efficacy: Efficacy: A model of School Achievemen**t**.** Unpublished Thesis**.** The Ohio State University.

-Otto, A .(1993). The Relationship Between Transformational leadership Employee Loyalty. **Journal of Educational.** Vol (1) No (55).

-Rallis, S. F .(2001). Great Principal Questions of Schools Instructional Leader ship. **Journal of Educational.** Delta Kaplan. Vol (68) No (4).

-Robbins, S. P .(2003). **Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Education International.

-Rugg, Linda Jeanne Moore .(2005). **Teacher satisfaction with principal transformational leader behavio**r. ProQuest Digital Dissertations.

Pearson Prentice Hall.-Sahin, S .(2004). The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture **. Journal of Educational.** Vol (52) No(2).

Sagnak, M .(2010). The Relationship between Transformational -School Leadership and Ethical Climate in schools on a sample of teachers in Nijdi, Turky. **Journal of Educational**. Vol (10) Issue (2). -Schuster, L,P .(1997). Transforming your leadership style Association Management**. Journal of educational.** Vol (46) No (1).

-Singh .B.P and Chabra .T.N .(2000). **Organization Theory and Behavi**or. 4th edition ,Delhi, Rai Co.(p) LTD.

-Skeese, M. (2005). **An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals**". Unpublished **.**Unpublished Thesis. Dissertation.

-Taly . Dvir .(2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance : A Field Experiments**.** The Academy of **Management Journal** .Vol (45) No (4).

-Tichy, M . Devanna,H.(1990). **The Leader Transformational.** New York.

-Townsend, Tony.(1997). **The Restructuring and issues for system quality tomorrows kindergarten**– First published- by Rutledge. New

York.

-Trofino, AJ .(2000). Transformational Leadership: Moving total quality management to world –class organization, International Nursing Review. **Journal of educational**. Vol (47) No (4).

-Trukman,P.(2009). **Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management.** Informing science.

-Vergara, H .(1995**). Design ,Development and Implementation of an Instructional Program for Kindergarten Teachers to Increase their Basic Computer Skills Through Word Processing Training Practicum Report.** Unpublished Thesis. Nova Southeastern University.

-Wit, p .(1980). Strategy process, content, context Thompson press. The Academy of Management. **Journal of educational**. Vol (1) No (55).

-Woods,R.(2003).**Inspirational Leadership Model.** International Leadership studies conference

.

-Yukl, G .(2006). Leadership In Organizations. **Journal of educational.** Vol (52) No (4).

❋ ❋ ❋

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية / مدراء/.

الملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية / مدراء/.

الملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها الأولية / معلمات/.

الملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية / معلمات /.

الملحق رقم (5): قائمة بأسماء السادة المحكمين.

الملحق رقم (6): الموافقات الرسمية.

الملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية / مدراء/.



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

السيد المدير..... المحترم:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " **أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية** " لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية.

لذا قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى رصد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتحديد متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات.

ومصطلح القيادة التحويلية يقصد به إجرائياً: قدرة القائد "مدير الروضة" على تعزيز ثقة العاملين به "معلمات الروضة" والعمل على تطوير وتنمية مهاراتهنّ بهدف النهوض بمؤسسات رياض الأطفال وتحقيق أهدافها للوصول إلى أعلى مستويات النجاح في بيئة عمل صحية مبنية على الحوار والتفاهم ومتميزة بالحركة والتطور المستمرين من خلال ما يمتلكه من مهارات قيادية " كالتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية.

وهذه الاستبانة موجهة إلى مديري رياض الأطفال.

لذا قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة في صورتها وهي مكوّنة من جزأين:

الجزء الأول: البيانات العامة.

الجزء الثاني : يتضمن ثلاثة مجالات وهي:

أولاً– العبارات المتعلقة برصد واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً– العبارات المتعلقة بمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

ثالثاً– العبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة مختاراً واحداً فقط من الخيارات الخمسة التالية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) علماً إن إجاباتك ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نوع الروضة: حكومية (.....) خاصة (.....)

المؤهل العلمي: ثانوية أو معهد(.....) إجازة جامعية(.....) دراسات عليا(.....)

المؤهل التربوي: حاصل على دبلوم تأهيل تربوي (.....) غير حاصل على دبلوم تأهيل تربوي(....)

سنوات الخبرة:1 –5 سنوات(.....) – أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات(.....) – 10 سنوات فأكثر(.....)

ولكم جزيل الشكر

المجال الأول: واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال						
الرقم	المحور الأول : التأثير المثالي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتسم مدير الروضة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.					
2	يوفر مدير الروضة مناخاً يشعر المعلمات بالارتياح لعملهنّ تحت قيادته.					
3	يعمل مدير الروضة على تفعيل إمكانات المعلمات في الروضة.					
4	يشجع مدير الروضة المعلمات على إبداء ملاحظاتهنّ واقتراحاتهنّ حول أهداف الروضة.					
5	يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر بين المعلمات.					
6	يعتبر مدير الروضة بمثابة قدوه حسنة للمعلمات.					
7	يُظهر مدير الروضة مهارات قيادية تجعل المعلمات يثقنّ بمقدرته القيادية.					
8	يتصرف مدير الروضة بأسلوب ينال من خلاله ثقة واحترام وتقدير المعلمات.					
9	يتصرف مدير الروضة بطرائق تؤدي إلى احترام الآخرين له.					
10	يشجع مدير الروضة المعلمات على تحقيق التميّز بالأداء.					
11	يشعر مدير الروضة بالمسؤولية نحو أهداف الروضة.					
12	يشعر المعلمات بالاعتزاز به كقائد لهم من خلال إنجازاته.					
13	يركز مدير الروضة على التواصل الجماعي مع جميع المعلمات.					
14	يُشعر مدير الروضة بالارتياح بالعمل معه.					
15	يأخذ مدير الروضة قرارات بشكل واضح وحازم.					
16	يعترف مدير الروضة بأخطائه عند اكتشافها.					
17	يقدم مدير الروضة نموذجاً يحتذى به للالتزام أمام المعلمات.					
18	يأخذ مدير الروضة بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.					

	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثاني: التحفيز الإلهامي					
19	يتسم مدير الروضة بنظرة مستقبلية تفاؤلية في العمل.					
20	يشجع مدير الروضة المعلمات على تحقيق أكثر مما كانوا يتوقعنّ تحقيقه.					
21	يهتم مدير الروضة بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.					
22	يتحدّث مدير الروضة بحماس عما يجب إنجازه.					
23	يعمل مدير الروضة على إثارة روح الحماس للعمل لدى المعلمات.					
24	يوجه مدير الروضة المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد.					
25	يعبّر مدير الروضة عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.					
26	يتميّز مدير الروضة بقدرة عالية على إقناع المعلمات بأفكاره.					
27	يمثل مدير الروضة الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.					
28	يوجه مدير الروضة جهود المعلمات لتحقيق أهداف الروضة.					
29	تنسجم مدير الروضة أقواله مع أفعاله.					
30	يتميّز مدير الروضة بشخصية محببة لدى جميع المعلمات.					
31	ينمي مدير الروضة روح التحدي الهادف والمنافسة بين المعلمات.					
32	يعمل مدير الروضة على تهيئة المعلمات ليكونوا قادة جدد.					
33	يؤمن مدير الروضة بأن الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمات الوسيلة لتجاوز الصعوبات في العمل.					
34	يعمل مدير الروضة على إيجاد الانسجام بين المعلمات.					
35	ينمي مدير الروضة روح التعاون بين المعلمات.					
36	يقدم مدير الروضة المساعدة للمعلمات لتطبيق الأفكار الجديدة.					

	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثالث: التحفيز العقلي					
37	يشجع مدير الروضة المعلمات على المشاركة في صنع القرارات.					
38	يشجع مدير الروضة المعلمات على مواجهة المشكلات بطرائق ابتكارية.					
39	ينظر مدير الروضة للمشكلة من زوايا مختلفة.					
40	يثير مدير الروضة التساؤلات حول القضايا الرئيسية في المجال التربوي.					
41	يشارك مدير الروضة المعلمات أفكارهنّ ويستمع لوجهات نظرهنّ عندما يحاول حل المشكلات التي تواجههنّ.					
42	يضع مدير الروضة استراتيجية واضحة لتطوير العمل.					
43	يشجع مدير الروضة المعلمات للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.					
44	يضع مدير الروضة خطة محددة لتدريب المعلمات.					
45	يحفّز مدير الروضة المعلمات لأهمية التخطيط في العمل.					
46	يسهم مدير الروضة ببرامج تأهيل المعلمات وتطويرها.					
47	يستثير مدير الروضة المعلمات على التقويم الذاتي لأدائهنّ.					
48	يتابع مدير الروضة تحقيق أهداف الروضة بشكل يومي.					
49	يتيح مدير الروضة فرص للمعلمات التفكير في المشاكل القديمة بطرائق جديدة.					
50	يقترح مدير الروضة طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
51	يميّز مدير الروضة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجتها للمشكلات.					
52	يشجع مدير الروضة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة					

	البناءة.					
53	يحاول مدير الروضة باستمرار التعرّف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية.					
54	يشجع مدير الروضة المعلمات على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
55	يكافئ مدير الروضة المعلمات على تقديم الأشياء المبتكرة.					
	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية					
56	يسند مدير الروضة بعض مهامه للمعلمات ليزيدوا من خبراتهنّ.					
57	يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات اللواتي لديهنّ سوء تكيف.					
58	يساعد مدير الروضة في تطوير جوانب القوة لدى المعلمات.					
59	يقدّر مدير الروضة إنجازات المعلمات.					
60	يوزع مدير الروضة الأعمال على المعلمات في ضوء قدراتهنّ.					
61	يأخذ مدير الروضة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المعلمات.					
62	يهتم مدير الروضة بالمناسبات الشخصية للمعلمات.					
63	يعطي مدير الروضة انتباهاً شخصياً للمعلمات اللواتي لديهنّ قدرات تميزهنّ عن غيرهنّ.					
64	يحرص مدير الروضة على توضيح أهداف العمل للمعلمات.					
65	يثق مدير الروضة بإمكانيات وقدرات المعلمات في الروضة.					
66	ينظر مدير الروضة للمعلمة كشخص لها احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					
67	يستمع مدير الروضة باهتمام لآراء المعلمات.					
68	يحترم مدير الروضة قرارات من يفوضهنّ من المعلمات ببعض الصلاحيات.					

69	يتفاعل مدير الروضة بشكل إيجابي مع مبادرات المعلمات التطورية.					
70	يقدم مدير الروضة نصائح مفيدة لكل معلمة حسب الحاجة.					
71	يستمع مدير الروضة جيداً لكل معلمة إذا ما طلبت إحداهنّ مقابلتها على انفراد.					
72	يوفر مدير الروضة معلومات مكتوبة لكل معلمة عن كيفية أداءها لدورها.					
73	يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع المعلمات.					
74	يلتزم مدير الروضة بالشفافية في تعامله مع جميع المعلمات.					
	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المجال الثاني: متطلبات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: متطلبات تنظيمية					
75	يطبق مدير الروضة برامج إعداد وتهيئة الإداريين للعمل التحويلي.					
76	يوفر مدير الروضة الشفافية بين الإدارة والمعلمات.					
77	يساهم مدير الروضة في زيادة الولاء التنظيمي.					
78	يساعد مدير الروضة في زيادة التعاون بين المعلمات.					
79	يحرص مدير الروضة على المساواة في توزيع المهام على المعلمات.					
80	يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بشكل واضح.					
81	يوزع مدير الروضة المهام والمسؤوليات بانسجام مع قدرات المعلمات.					

82	يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأداء المعلمات.					
83	تنسجم مدير الروضة أقواله مع أفعاله.					
84	يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.					
85	يثق مدير الروضة بقدرات المعلمات.					
86	يقدم مدير الروضة رؤية مستقبلية فيما يخص الروضة.					
87	يلتزم مدير الروضة بالقيم المثلى في السلوك.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثاني: متطلبات إدارية					
88	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.					
89	يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أداء المعلمات.					
90	يُأهل مدير الروضة صف ثاني من القيادات يكون قادراً على تحمل الأعباء عن الإدارة.					
91	يصدر مدير الروضة بطاقات توصيف وظيفي للقيادات التعليمية تتضمن أدوارهم.					
92	يهتم مدير الروضة بإدارة الوقت.					
93	يتابع مدير الروضة المهام المفوّضة بغرض توفير أي دعم إضافي.					
94	يشرك مدير الروضة المعلمات في تطبيق الأساليب والممارسات الجديدة.					
95	يشجع مدير الروضة المعلمات على إنجاز أعمالهنّ.					
96	يتخذ مدير الروضة القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.					

97	يمنح مدير الروضة المعلمات الحرية في اتخاذ القرارات.					
98	يتوقع مدير الروضة المشكلات التي قد يواجهها في عمله الإداري.					
99	يحل مدير الروضة الصراعات بأساليب تشاركية مختلفة.					
100	يعتمد مدير الروضة على العمل في فريق.					
101	يعمل مدير الروضة على رفع الروح المعنوية للمعلمات.					
102	يمتلك مدير الروضة القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثالث: متطلبات بشرية					
103	يقدم مدير الروضة نفسه نموذجاً يحتذى به للقائد الفعال.					
104	يمنح مدير الروضة المعلمات حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات.					
105	يطوّر مدير الروضة مهارات المعلمات التقنية والفنية.					
106	يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجات المعلمات.					
107	يسمح مدير الروضة للمعلمات بتجريب أفكار جديدة.					
108	يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية.					
109	يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي وامتلاك الجرأة.					
110	يظهر مدير الروضة حماساً حقيقاً في العمل.					
111	يقيّم مدير الروضة إنجازات المعلمات لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهنّ.					
112	يتصف مدير الروضة بالشجاعة على الاعتراف بالأخطاء.					

113	يُشعر مدير الروضة المعلمات بالراحة النفسية في الروضة والرغبة بالبقاء فيها.					
114	يشجع مدير الروضة العلاقات الإنسانية بين المعلمات.					
115	يوفر مدير الروضة الإرشاد والتوجيه اللازمين للمعلمات في الوقت المناسب.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الرابع: متطلبات مالية					
116	يضع مدير الروضة الخطة المالية وفقاً لأولويات الروضة.					
117	يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية.					
118	يستخدم مدير الروضة الحوافز المادية لزيادة دافعية المعلمات.					
119	يعمل مدير الروضة على زيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة.					
120	يسهّل مدير الروضة إجراءات الحصول على دعم مالي لعقد الندوات وورشات العمل.					
121	يقترح مدير الروضة مصادر بديلة للتمويل.					
122	يعتمد مدير الروضة برامج للدعم المالي الذاتي.					
123	يوفر مدير الروضة مستلزمات مرافق الروضة.					
124	يستثمر مدير الروضة مرافق وإمكانات الروضة بما يتوافق مع احتياجاتها وظروفها.					
125	يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						

ج						
	المجال الثالث: معوقات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: المعوقات البشرية					
126	ضعف الثقة بإمكانات وقدرات المعلمات.					
127	تقدير المديرين لإنجاز معلماتهم.					
128	افتقار مديري رياض الأطفال إلى الرؤية المستقبلية.					
129	تفويض المديرين بعض الصلاحيات للمعلمات.					
130	الرغبة الشخصية المتدنية للمديرين في تطوير قدراتهم القيادية.					
131	اختلاف وجهات النظر حول الطريقة الأفضل في القيادة.					
132	محاولة تمسك المديرين بمنصبهم الإداري لأكبر فترة ممكنة.					
133	خوف المعلمات من تحمل المسؤولية خشية من المسائلة.					
134	نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى بعض المعلمات.					
135	تضارب آراء كل من المديرين والمعلمات مما يؤثر على سلوكيات المعلمات.					
126	إخفاق المديرين في الاستخدام الفعال لمهارات المعلمات التي يمتلكونّها.					
137	خوف المديرين من فقدان السلطة.					
	معوقات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثاني: المعوقات الإدارية والمالية					
138	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.					
139	الرغبة في التغيير.					
140	الأنظمة والإجراءات التي تحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.					
141	تفضيل المديرين للأسلوب التقليدي في الإدارة.					

142	ملائمة نظام المكافئات والحوافز المقدم للمعلمات.					
143	تعقد اللوائح المالية التي تقف عائقاً في تنفيذ مختلف المشروعات.					
144	ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.					
145	تبني أسلوب العمل بفريق في إدارة الأعمال.					
146	توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.					
147	توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات.					
148	توافر خطة مدروسة لتدريب وتطوير المعلمات على المستوى الذاتي والمهني.					
	معوقات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						

شاكرين تعاونكم

الملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية / مدراء/

المجال الأول: واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال						
الرقم	المحور الأول : التأثير المثالي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتسم مدير الروضة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.					
2	يوفر مدير الروضة مناخاً يشعر المعلمات فيه بالارتياح لعملهنّ تحت قيادته.					
3	يعمل مدير الروضة على تعزيز إمكانات المعلمات في الروضة.					
4	يشجع مدير الروضة المعلمات على إبداء ملاحظاتهنّ حول أهداف الروضة.					
5	يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر في المعلمات.					
6	يعد مدير الروضة قدوه حسنة للمعلمات.					
7	يتصرف مدير الروضة بأسلوب ينال من خلاله ثقة المعلمات.					
8	يشجع مدير الروضة المعلمات على تحقيق التميّز بالأداء.					
9	نعتز بمدير الروضة كقائد من خلال إنجازاته.					
10	يتعاون مدير الروضة مع جميع المعلمات.					
11	يتخذ مدير الروضة القرارات بحزم.					
12	يعترف مدير الروضة بأخطائه عند اكتشافها ويتراجع عنها.					
13	يأخذ مدير الروضة بالحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تصدرها.					
	المحور الثاني: التحفيز الإلهامي					
14	يتسم مدير الروضة بنظرة تفاؤلية في العمل.					
15	يشجع مدير الروضة المعلمات على تحقيق أكثر مما يتوقعنّ تحقيقه.					
16	يتحدّث مدير الروضة بحماسة عما يجب إنجازه.					

17	يهتم مدير الروضة بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.					
18	يتميّز مدير الروضة بقدرة عالية على إقناع المعلمات بأفكاره.					
19	يوجه مدير الروضة المعلمات إلى العمل بروح الفريق الواحد.					
20	يمثّل مدير الروضة الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.					
21	تنسجم أقوال مدير الروضة مع أفعاله.					
22	يعمل مدير الروضة على تهيئة المعلمات ليكنّ قادة جدداً.					
23	يعمل مدير الروضة على تحقيق الألفة والانسجام بين المعلمات.					
24	ينمي مدير الروضة روح التعاون بين المعلمات.					
	المحور الثالث: التحفيز العقلي					
25	يضع مدير الروضة خطة واضحة لتطوير العمل.					
26	يشجع مدير الروضة المعلمات على مواجهة المشكلات بطرائق ابتكارية.					
27	ينظر مدير الروضة في المشكلة من زوايا مختلفة.					
28	يثير مدير الروضة التساؤلات في القضايا الرئيسيّة في المجال التربوي.					
29	يشجع مدير الروضة المعلمات على النظر بجدية إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.					
30	يضع مدير الروضة خطة محددة لتدريب المعلمات.					
31	يحفّز مدير الروضة المعلمات إلى أهمية التخطيط في العمل.					
32	يقترح مدير الروضة طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
33	يشجع مدير الروضة المعلمات على تبادل الخبرات فيما بينهنّ.					
34	يقارن مدير الروضة بين وجهات النظر المختلفة عند					

	معالجته المشكلات.					
35	يساهم مدير الروضة في إعداد برامج تأهيل المعلمات وتطويرها.					
36	يستثير مدير الروضة عند المعلمات الرغبة في التقويم الذاتي لأدائهنّ.					
37	يشجع مدير الروضة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة البناءة.					
38	يحاول مدير الروضة باستمرار تعرّف ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم الوظيفية.					
39	يكافئ مدير الروضة المعلمات لتقديمهنّ الأفكار المبتكرة.					
	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية					
40	يعزز مدير الروضة جوانب القوة لدى المعلمات.					
41	يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات الجدد اللواتي لديهنّ سوء تكيّف.					
42	يقدم مدير الروضة الحوافز المعنوية والمادية للمعلمات المتميّزات.					
43	يحرص مدير الروضة على إسناد بعض مهامه إلى المعلمات في ضوء خبراتهنّ.					
44	يتفاعل مدير الروضة إيجابياً مع مبادرات المعلمات.					
45	يأخذ مدير الروضة بعين النظر الفروق الفردية بين المعلمات.					
46	يهتم مدير الروضة بالمناسبات الشخصية للمعلمات.					
47	ينظر مدير الروضة إلى المعلمة بوصفها فرداً لها احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					
48	يشجع مدير الروضة المعلّمات على التميّز في الأداء.					
49	يبدي مدير الروضة النصح والإرشاد للمعلمات.					
50	يتعاون مدير الروضة مع المعلمات في تذليل الصعوبات التي تواجههنّ.					

51	يحرص مدير الروضة على وضع جدول زمني عن سير العمل في الروضة.					
52	يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في تعامله مع المعلمات جميعهنّ.					
	المجال الثاني: متطلبات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: متطلبات تنظيمية					
53	يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بوضوح.					
54	يوزع مدير الروضة المهام والمسؤوليات بانسجام مع قدرات المعلمات.					
55	يمنح مدير الروضة المعلمات حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات.					
56	يساعد مدير الروضة على زيادة التعاون بين المعلمات.					
57	يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية بأداء المعلمات.					
58	يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.					
59	يثق مدير الروضة بقدرات المعلمات.					
60	يقدم مدير الروضة رؤية مستقبلية للروضة.					
	المحور الثاني: متطلبات إدارية					
61	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.					
62	يتوقع مدير الروضة المشكلات التي قد يواجهها في عمله الإداري.					
63	يقدم مدير الروضة نفسه أنموذجاً يحتذى به للقائد الفعال.					
64	يتخذ مدير الروضة القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.					
65	يتابع مدير الروضة المهام المفوّضة لتوفير الدعم الإضافي.					

66	يطوّر مدير الروضة مهارات المعلمات التقنية والفنية.					
67	يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أداء المعلمات.					
68	يهتم مدير الروضة بإدارة الوقت.					
69	يحل مدير الروضة الصراعات بأساليب ديمقراطية مختلفة.					
70	يعتمد مدير الروضة على العمل في فريق.					
	المحور الثالث : متطلبات بشرية					
71	يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجات المعلمات.					
72	يسمح مدير الروضة للمعلمات بتجريب أفكار جديدة.					
73	يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية.					
74	يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي.					
75	يُظهر مدير الروضة حماسة حقيقة في العمل.					
76	يقوّم مدير الروضة إنجازات المعلمات لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهنّ.					
77	يوفر مدير الروضة الإرشاد والتوجيه اللازمين للمعلمات في الوقت المناسب.					
78	يتصف مدير الروضة بشجاعة الاعتراف بالأخطاء.					
	المحور الرابع: متطلبات مالية					
79	يضع مدير الروضة الخطة المالية وفق أولويات الروضة.					
80	يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية.					
81	يستخدم مدير الروضة الحوافز المادية لزيادة دافعية المعلمات.					
82	يعمل مدير الروضة على زيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة.					
83	يسهّل مدير الروضة إجراءات الحصول على دعم مالي لعقد الندوات والورشات.					

84	يقترح مدير الروضة مصادر بديلة لتمويل الروضة.					
85	يعتمد مدير الروضة برامج للدعم المالي الذاتي.					
86	يوفر مدير الروضة لوازم مرافق الروضة.					
87	يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي.					
	المجال الثالث: معوقات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: المعوقات البشرية					
88	ضعف الثقة بإمكانات المعلمات وقدراتهنّ.					
89	سوء تقدير المديرين لإنجاز معلماتهم.					
90	افتقار مديري رياض الأطفال إلى استراتيجية واضحة في العمل.					
91	تفويض مدير الروضة بعض الصلاحيات للمعلمات.					
92	خوف المعلمات من تحمل المسؤولية.					
93	رغبة مدير الروضة الشخصية متدنية في تطوير قدراته القيادية.					
94	تضارب آراء كل من المديرين والمعلمات .					
95	نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى بعض المعلمات.					
96	إخفاق مدير الروضة في الاستثمار الفعال لمهارات المعلمات التي يمتلكنها.					
97	خوف المديرين من فقدان السلطة.					
	المحور الثاني: المعوقات الإدارية والمالية					
98	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.					
99	الرغبة في التغيير.					
100	الحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.					
101	تفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة.					
102	ملاءمة نظام المكافآت والحوافز المقدم للمعلمات.					
103	تحول اللوائح المالية دون تنفيذ المشروعات.					

104	ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.					
105	تبني أسلوب العمل الفريقي في إدارة الأعمال.					
106	توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.					
107	توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات.					
108	توافر خطة مدروسة لتطوير المعلمات على المستوى الذاتي والمهني.					

الملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها الأولية / معلمات/

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

السيد المعلمة..... المحترمة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " **أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية** " لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية.

لذا قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى رصد واقع الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتحديد متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمات.

ومصطلح القيادة التحويلية يقصد به إجرائياً: قدرة القائد "مدير الروضة" على تعزيز ثقة العاملين به "معلمات الروضة" والعمل على تطوير وتنمية مهاراتهنّ بهدف النهوض بمؤسسات رياض الأطفال وتحقيق أهدافها للوصول إلى أعلى مستويات النجاح في بيئة عمل صحية مبنية على الحوار والتفاهم ومتميزة بالحركة والتطور المستمرين من خلال ما يمتلكه من مهارات قيادية " كالتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية.

وهذه الاستبانة موجهة إلى معلمات رياض الأطفال.

لذا قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة وهي مكوّنة من جزأين :

الجزء الأول: البيانات العامة.

الجزء الثاني : يتضمن ثلاثة مجالات وهي :

أولاً– العبارات المتعلقة برصد واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً– العبارات المتعلقة بمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

ثالثاً– العبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال.

البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة مختارة واحداً فقط من الخيارات الخمسة التالية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) علماً إن إجاباتك ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نوع الروضة :حكومية (.....) خاصة (.....)

المؤهل العلمي: ثانوية أو معهد(.....) إجازة جامعية(.....) دراسات عليا(.....)

المؤهل التربوي: حاصل على دبلوم تأهيل تربوي (.....) غير حاصل على دبلوم تأهيل تربوي(....)

سنوات الخبرة:1 –5 سنوات(.....) – أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات(.....)– 10 سنوات فأكثر(.....)

ولكم جزيل الشكر

المجال الأول: واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال						
الرقم	المحور الأول: التأثير المثالي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتسم مدير الروضة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.					
2	يوفر مدير الروضة مناخاً يشعرك بالارتياح لعملك تحت قيادته.					
3	يعمل مدير الروضة على تفعيل إمكانات المعلمات في الروضة.					
4	يشجعك مدير الروضة على إبداء ملاحظاتك واقتراحاتك حول أهداف الروضة.					
5	يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر بين المعلمات.					
6	يعتبر مدير الروضة بمثابة قدوه حسنة لك.					
7	يُظهر مدير الروضة مهارات قيادية تجعلك تثقين بمقدرته القيادية.					
8	يتصرف مدير الروضة بأسلوب ينال من خلاله ثقتك واحترامك وتقديرك.					
9	يتصرف مدير الروضة بطرائق تؤدي إلى احترام الآخرين له.					
10	يشجعك مدير الروضة على تحقيق التميّز بالأداء.					
11	يشعرك مدير الروضة بالمسؤولية نحو أهداف الروضة.					
12	يشعرك بالاعتزاز به كقائد لك من خلال إنجازاته.					
13	يركز مدير الروضة على التواصل الجماعي مع جميع المعلمات.					
14	يشعرك مدير الروضة بالارتياح بالعمل معه.					
15	يأخذ مدير الروضة قرارات بشكل واضح وحازم.					
16	يعترف مدير الروضة بأخطائه عند اكتشافها.					
17	يقدم مدير الروضة نموذجاً يحتذى به للالتزام أمامك .					

18	يأخذ مدير الروضة بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.					
	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثاني: التحفيز الإلهامي					
19	يتسم مدير الروضة بنظرة مستقبلية تفاؤلية في العمل.					
20	يشجعك مدير الروضة على تحقيق أكثر مما كنت تتوقعين تحقيقه.					
21	يهتم مدير الروضة بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.					
22	يتحدّث مدير الروضة بحماس عما يجب إنجازه.					
23	يعمل مدير الروضة على إثارة روح الحماس للعمل لديك.					
24	يوجهك مدير الروضة للعمل بروح الفريق الواحد.					
25	يعبّر مدير الروضة عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.					
26	يتميّز مدير الروضة بقدرة عالية على إقناعك بأفكاره.					
27	يمثل مدير الروضة الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.					
28	يوجه مدير الروضة جهودك لتحقيق أهداف الروضة.					
29	تنسجم مدير الروضة أقواله مع أفعاله.					
30	يتميّز مدير الروضة بشخصية محببة لدى جميع المعلمات.					
31	ينمي مدير الروضة روح التحدي الهادف والمنافسة بينك وبين زملائك.					
32	يعمل مدير الروضة على تهيئة المعلمات ليكونوا قادة جدد.					
33	يؤمن مدير الروضة بأن الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمات الوسيلة لتجاوز الصعوبات في العمل.					
34	يعمل مدير الروضة على إيجاد الانسجام بينك وبين زملائك.					

35	ينمي مدير الروضة روح التعاون بينك وبين زملائك.					
36	يقدم مدير الروضة المساعدة للمعلمات لتطبيق الأفكار الجديدة.					
	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثالث: التحفيز العقلي					
37	يشجعك مدير الروضة على المشاركة في صنع القرارات.					
38	يشجعك مدير الروضة على مواجهة المشكلات بطرائق ابتكارية.					
39	ينظر مدير الروضة للمشكلة من زوايا مختلفة.					
40	يثير مدير الروضة التساؤلات حول القضايا الرئيسية في المجال التربوي.					
41	يشاركك مدير الروضة أفكارك ويستمع لوجهة نظرك عندما يحاول حل المشكلات التي تواجهك.					
42	يضع مدير الروضة استراتيجية واضحة لتطوير العمل.					
43	يشجعك مدير الروضة للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.					
44	يضع مدير الروضة خطة محددة لتدريبك.					
45	يحفّزك مدير الروضة لأهمية التخطيط في العمل.					
46	يسهم مدير الروضة ببرامج تأهيلك وتطويرها.					
47	يستثير مدير الروضة لديك الرغبة على التقويم الذاتي لأدائك.					
48	يتابع مدير الروضة تحقيق أهداف الروضة بشكل يومي.					
49	يتيح مدير الروضة فرص للمعلمات التفكير في المشاكل القديمة بطرائق جديدة.					

50	يقترح مدير الروضة طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
51	يميّز مدير الروضة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجتها للمشكلات.					
52	يشجعك مدير الروضة على تجريب الأفكار الجديدة البناءة.					
53	يحاول مدير الروضة باستمرار التعرّف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية.					
54	يشجع مدير الروضة المعلمات على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
55	يكافئك مدير الروضة لتقديمك الأشياء المبتكرة.					
	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية					
56	يسند مدير الروضة بعض مهامه لك ليزيد من خبراتك.					
57	يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات اللواتي لديهنّ سوء تكيف.					
58	يساعد مدير الروضة في تطوير جوانب القوة لديك.					
59	يقدّر مدير الروضة إنجازاتك.					
60	يوزع مدير الروضة الأعمال على المعلمات في ضوء قدراتهنّ.					
61	يأخذ مدير الروضة بعين الاعتبار الفروق الفردية بينك وبين زملائك.					
62	يهتم مدير الروضة بالمناسبات الشخصية لك.					
63	يعطي مدير الروضة انتباهاً شخصياً للمعلمات اللواتي لديهنّ قدرات تميزهنّ عن غيرهنّ.					
64	يحرص مدير الروضة على توضيح أهداف العمل لك.					

65	يثق مدير الروضة بإمكانياتك وقدراتك في الروضة.					
66	ينظر مدير الروضة لك كشخص لك احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					
67	يستمع مدير الروضة باهتمام لآراء المعلمات.					
68	يحترم مدير الروضة قرارات من يفوضهنّ من المعلمات ببعض الصلاحيات.					
69	يتفاعل مدير الروضة بشكل إيجابي مع مبادراتك.					
70	يقدم مدير الروضة نصائح مفيدة لكل معلمة حسب الحاجة.					
71	يستمع مدير الروضة جيداً لكل معلمة إذا ما طلبت أحداهنّ مقابلتها على انفراد.					
72	يوفر مدير الروضة معلومات مكتوبة لكل معلمة عن كيفية أداءها لدورها.					
73	يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في تعامله معك.					
74	يلتزم مدير الروضة بالشفافية في تعامله معك.					
	بنود أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المجال الثاني: متطلبات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: متطلبات تنظيمية					
75	يطبق مدير الروضة برامج إعداد وتهيئة الإداريين للعمل التحويلي.					
76	يوفر مدير الروضة الشفافية بين الإدارة والمعلمات.					
77	يساهم مدير الروضة في زيادة الولاء التنظيمي.					
78	يساعد مدير الروضة في زيادة التعاون بينك وبين زملائك.					
79	يحرص مدير الروضة على المساواة في توزيع المهام على المعلمات.					

80	يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بشكل واضح.					
81	يوزع مدير الروضة المهام والمسؤوليات بانسجام مع قدراتك.					
82	يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائك.					
83	تنسجم مدير الروضة أقواله مع أفعاله.					
84	يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.					
85	يثق مدير الروضة بقدراتك.					
86	يقدم مدير الروضة رؤية مستقبلية فيما يخص الروضة.					
87	يلتزم مدير الروضة بالقيم المثلى في السلوك.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثاني: متطلبات إدارية					
88	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.					
89	يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أدائك.					
90	يُأهل مدير الروضة صف ثاني من القيادات يكون قادراً على تحمل الأعباء عن الإدارة.					
91	يصدر مدير الروضة بطاقات توصيف وظيفي للقيادات التعليمية تتضمن أدوارهم.					
92	يهتم مدير الروضة بإدارة الوقت.					
93	يتابع مدير الروضة المهام المفوّضة بغرض توفير أي دعم إضافي.					

94	يشاركك مدير الروضة في تطبيق الأساليب والممارسات الجديدة.					
95	يشجعك على إنجاز أعمالك.					
96	يتخذ مدير الروضة القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة					
97	يمنحك مدير الروضة الحرية في اتخاذ القرارات.					
98	يتوقع مدير الروضة المشكلات التي قد تواجهيها في عملك الإداري.					
99	يحل مدير الروضة الصراعات بأساليب تشاركية مختلفة.					
100	يعتمد مدير الروضة على العمل في فريق.					
101	يعمل مدير الروضة على رفع الروح المعنوية لك.					
102	يمتلك مدير الروضة القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثالث: متطلبات بشرية					
103	يقدم مدير الروضة نفسه نموذجاً يحتذى به للقائد الفعال.					
104	يمنحك مدير الروضة حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات.					
105	يطوّر مدير الروضة مهاراتك التقنية والفنية.					
106	يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجاتك.					
107	يسمح مدير الروضة لك بتجريب أفكار جديدة.					
108	يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية.					
109	يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي وامتلاك الجرأة.					
110	يظهر مدير الروضة حماساً حقيقاً في العمل.					
111	يقيّم مدير الروضة إنجازاتك لمعرفة نقاط والضعف لديك.					

112	يتصف مدير الروضة بالشجاعة على الاعتراف بالأخطاء.					
113	يُشعرك مدير الروضة بالراحة النفسية في الروضة والرغبة بالبقاء فيها.					
114	يشجع مدير الروضة العلاقات الإنسانية بين المعلمات.					
115	يوفر مدير الروضة الإرشاد والتوجيه اللازمين لك في الوقت المناسب.					
	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المجال الرابع: متطلبات مالية					
116	يضع مدير الروضة الخطة المالية وفقاً لأولويات الروضة.					
117	يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية.					
118	يستخدم مدير الروضة الحوافز المادية لزيادة دافعيتك.					
119	يعمل مدير الروضة على زيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة.					
120	يسّهل مدير الروضة إجراءات الحصول على دعم مالي لعقد الندوات وورشات العمل.					
121	يقترح مدير الروضة مصادر بديلة للتمويل.					
122	يعتمد مدير الروضة برامج للدعم المالي الذاتي.					
123	يوفر مدير الروضة مستلزمات مرافق الروضة.					
124	يستثمر مدير الروضة مرافق وإمكانات الروضة بما يتوافق مع احتياجاتها وظروفها.					
125	يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي.					

	متطلبات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المجال الثالث: معوقات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: المعوقات البشرية					
126	ضعف الثقة بإمكانات وقدراتك.					
127	تقدير المديرين لإنجازك.					
128	افتقار مديري رياض الأطفال إلى الرؤية المستقبلية.					
129	تفويض المديرين بعض الصلاحيات للمعلمات.					
130	الرغبة الشخصية المتدنية للمديرين في تطوير قدراتهم القيادية.					
131	اختلاف وجهات النظر حول الطريقة الأفضل في القيادة.					
132	محاولة تمسك المديرين بمنصبهم الإداري لأكبر فترة ممكنة.					
133	خوف المعلمات من تحمل المسؤولية خشية من المسائلة.					
134	نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى بعض المعلمات.					
135	تضارب آراء كل من المديرين والمعلمات مما يؤثر على سلوكياتهنّ.					
126	إخفاق المديرين في الاستخدام الفعال لمهارات المعلمات التي يمتلكونّها.					
137	خوف المديرين من فقدان السلطة.					
	معوقات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						
	المحور الثاني: المعوقات الإدارية والمالية					
138	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.					

139	الرغبة في التغيير.					
140	الأنظمة والإجراءات التي تحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.					
141	تفضيل المديرين للأسلوب التقليدي في الإدارة.					
142	ملائمة نظام المكافئات والحوافز المقدم للمعلمات.					
143	تعقد اللوائح المالية التي تقف عائقاً في تنفيذ مختلف المشروعات.					
144	ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.					
145	تبني أسلوب العمل بفريق في إدارة الأعمال.					
146	توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.					
147	توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية للمعلمات.					
148	توافر خطة مدروسة لتدريب وتطوير المعلمات على المستوى الذاتي والمهني.					
	معوقات أخرى ترى من الممكن إضافتها:					
أ						
ب						
ج						

الملحق رقم (4): الاستبانة في صورتها النهائية

المجال الأول: واقع أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات رياض الأطفال						
الرقم	المحور الأول: التأثير المثالي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتسم مدير الروضة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.					
2	يوفر مدير الروضة مناخاً يشعرك فيه بالارتياح لعملك تحت قيادته.					
3	يعمل مدير الروضة على تعزيز إمكاناتك في الروضة.					
4	يشجعك مدير الروضة على إبداء ملاحظاتك عن أهداف الروضة.					
5	يتمتع مدير الروضة بحضور سلوكي مؤثر فيكِ.					
6	يعد مدير الروضة قدوه حسنة لكِ.					
7	يتصرف مدير الروضة بأسلوب ينال من خلاله ثقتك.					
8	يشجعك مدير الروضة على تحقيق التميّز بالأداء.					
9	تعتزين بمدير الروضة كقائداً لك من خلال إنجازاته.					
10	يتعاون مدير الروضة معك.					
11	يتخذ مدير الروضة القرارات بحزم.					
12	يعترف مدير الروضة بأخطائه عند اكتشافها ويتراجع عنها.					
13	يأخذ مدير الروضة بالحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تصدرها.					
	المحور الثاني: التحفيز الإلهامي					
14	يتسم مدير الروضة بنظرة تفاؤلية في العمل.					
15	يشجعك مدير الروضة على تحقيق أكثر مما تتوقعين تحقيقه.					
16	يتحدّث مدير الروضة بحماسة عما يجب إنجازه.					
17	يهتم مدير الروضة بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.					
18	يتميّز مدير الروضة بقدرة عالية على إقناعك بأفكاره.					
19	يوجهك مدير الروضة إلى العمل بروح الفريق الواحد.					

20	يمثّل مدير الروضة الأخلاق العالية في ممارساته الإدارية.					
21	تنسجم أقوال مدير الروضة مع أفعاله.					
22	يعمل مدير الروضة على تهيئتك لتكوني قائداً جديداً.					
23	يعمل مدير الروضة على تحقيق الألفة والانسجام بينك وبين زملائك.					
24	ينمي مدير الروضة روح التعاون بينك وبين زملائك.					
	المحور الثالث: التحفيز العقلي					
25	يضع مدير الروضة خطة واضحة لتطوير العمل.					
26	يشجعك مدير الروضة على مواجهة المشكلات بطرائق ابتكارية.					
27	ينظر مدير الروضة في المشكلة من زوايا مختلفة.					
28	يثير مدير الروضة التساؤلات عن القضايا الرئيسة في المجال التربوي.					
29	يشجعك مدير الروضة على النظر بجدية إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.					
30	يضع مدير الروضة خطة محددة لتدريبك .					
31	يحفّزك مدير الروضة إلى التخطيط في العمل.					
32	يقترح مدير الروضة طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
33	يشجعك مدير الروضة على تبادل الخبرات مع زملائك.					
34	يقارن مدير الروضة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجتها المشكلات.					
35	يساهم مدير الروضة في إعداد برامج تأهيلك وتطويرك.					
36	يستثير مدير الروضة لديك الرغبة على التقويم الذاتي لأدائك.					
37	يشجع مدير الروضة المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة البناءة.					
38	يحاول مدير الروضة باستمرار تعرّف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم الوظيفية.					

39	يكافئك مدير الروضة لتقديمك الأفكار المبتكرة.					
	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية					
40	يعزز مدير الروضة جوانب القوة لديكِ.					
41	يبدي مدير الروضة اهتماماً شخصياً إضافياً بالمعلمات الجدد اللواتي لديهنّ سوء تكيّف.					
42	يقدم مدير الروضة الحوافز المعنوية والمادية لك.					
43	يحرص مدير الروضة على إسناد بعض مهامه لك في ضوء خبراتك.					
44	يتفاعل مدير الروضة إيجابياً مع مبادراتك .					
45	يأخذ مدير الروضة بعين النظر الفروق الفردية بينك وبين زملائك.					
46	يهتم مدير الروضة بمناسباتك الشخصية.					
47	ينظر مدير الروضة لك كفرد له احتياجات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					
48	يشجعك مدير الروضة على التميّز في الأداء.					
49	يوجه مدير الروضة النصح والإرشاد لك.					
50	يتعاون مدير الروضة معك في تذليل الصعوبات التي تواجهك.					
51	يحرص مدير الروضة على وضع جدول زمني لسير العمل في الروضة.					
52	يلتزم مدير الروضة بمبدأ المساواة في التعامل معك.					
	المجال الثاني: متطلبات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: متطلبات تنظيمية					
53	يحدد مدير الروضة المهام والمسؤوليات في الروضة بوضوح.					
54	يوزع مدير الروضة المهام والمسؤوليات بانسجام مع قدراتك.					
55	يمنحك مدير الروضة حرية المبادرة والتصرف عند مواجهة المشكلات.					
56	يساعد مدير الروضة على زيادة التعاون بينك وبين زملائك.					

57	يوفر مدير الروضة التغذية الراجعة الضرورية بأدائك.					
58	يتبنى مدير الروضة ثقافة الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.					
59	يثق مدير الروضة بقدراتك.					
60	يقدم مدير الروضة رؤية مستقبلية للروضة.					
	المحور الثاني: متطلبات إدارية					
61	يحدد مدير الروضة أولويات تحسين العمل الإداري.					
62	يتوقع مدير الروضة المشكلات التي قد تواجهينها في عملك الإداري.					
63	يقدم مدير الروضة نفسه أنموذجاً يحتذى به للقائد الفعال.					
64	يتخذ مدير الروضة القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.					
65	يتابع مدير الروضة المهام المفوّضة له لتوفير الدعم الإضافي.					
66	يطوّر مدير الروضة مهاراتك التقنية والفنية.					
67	يعقد مدير الروضة دورات تدريبية لتطوير أدائك.					
68	يهتم مدير الروضة بإدارة الوقت.					
69	يحل مدير الروضة الصراعات بأساليب ديمقراطية مختلفة.					
70	يعتمد مدير الروضة على العمل في فريق.					
	المحور الثالث: متطلبات بشرية					
71	يراعي مدير الروضة الفروق الفردية في مجال احتياجاتك.					
72	يسمح مدير الروضة لك بتجريب أفكار جديدة.					
73	يشجع مدير الروضة المبادرات الفردية والجماعية.					
74	يتمتع مدير الروضة بقبول التحدي.					
75	يظهر مدير الروضة حماسة حقيقية في العمل.					
76	يقوّم مدير الروضة إنجازاتك لمعرفة نقاط القوة والضعف لديك.					
77	يوفر مدير الروضة الإرشاد والتوجيه اللازمين لك في الوقت المناسب.					
78	يتصف مدير الروضة بشجاعة الاعتراف بالأخطاء.					

	المحور الرابع: متطلبات مالية					
79	يضع مدير الروضة الخطة المالية وفق أولويات الروضة.					
80	يوفر مدير الروضة الموارد المالية لعقد برامج التنمية المهنية.					
81	يستخدم مدير الروضة الحوافز المادية لزيادة دافعيتك.					
82	يعمل مدير الروضة على زيادة الموارد المالية المخصصة لتوفير الاحتياجات اللازمة لك.					
83	يسهّل مدير الروضة إجراءات الحصول على دعم مالي لعقد الندوات والورشات.					
84	يقترح مدير الروضة مصادر بديلة لتمويل الروضة.					
85	يعتمد مدير الروضة برامج للدعم المالي الذاتي.					
86	يوفر مدير الروضة لوازم مرافق الروضة.					
87	يستثمر مدير الروضة مرافق مبنى الروضة في تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي.					
	المجال الثالث: معوقات تطبيق القيادة في مؤسسات رياض الأطفال					
	المحور الأول: المعوقات البشرية					
88	ضعف الثقة بإمكاناتك وقدراتك.					
89	سوء تقدير المديرين لإنجازاتك.					
90	افتقار مديري رياض الأطفال إلى إستراتيجية واضحة في العمل.					
91	تفويض مدير الروضة بعض الصلاحيات لك.					
92	خوفك من تحمل المسؤولية.					
93	الرغبة الشخصية المتدنية لمدير الروضة في تطوير قدراته القيادية.					
94	اختلاف الآراء بينك وبين مدير الروضة .					
95	نقص الخبرة الفنية والإدارية لديك.					
96	إخفاق مدير الروضة في الاستخدام الفعال لمهاراتك التي تمتلكينها.					

97	خوف المديرين من فقدان السلطة.					
	المحور الثاني: المعوقات الإدارية والمالية					
98	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.					
99	الرغبة في التغيير.					
100	الحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية.					
101	تفضيل المديرين الأسلوب التقليدي في الإدارة.					
102	ملاءمة نظام المكافآت والحوافز المقدم لك.					
103	تحول اللوائح المالية دون تنفيذ المشروعات.					
104	ضعف القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.					
105	تبني أسلوب العمل الفريقي في إدارة الأعمال.					
106	توافر الإمكانات المادية اللازمة لتطوير الروضة.					
107	توافر موارد مالية كافية للتنمية المهنية لك.					
108	توافر خطة مدروسة لتطويرك على المستوى الذاتي والمهني.					

الملحق رقم (5): قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	اسم المحكم	المرتبة العلمية	القسم	التوقيع
١	د. ابتسام ناصيف	أستاذة مساعدة	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
٢	أحمد علي	محاضر	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
٣	د. أصف أبو لطيف	محاضر	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
٤	أ.د. باسمة حلاوة	أستاذة	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
٥	د. ديالا حميرة	مدرّسة	تربية الطفل/ جامعة دمشق	
٦	د. رنا الزين	مدرّسة	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
٧	د. رندة العمري	مدرّسة	تربية الطفل/ جامعة دمشق	
٨	أ.د سلوى مرتضى	أستاذة	تربية الطفل/ جامعة دمشق	
٩	أ.د سمية منصور	أستاذة	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
١٠	د. علاء حمود	محاضر	مناهج وطرائق التدريس/ جامعة البعث	
١١	أ.د فاضل حنا	أستاذ	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
١٢	د. فتون الغفير	مدرّسة	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
١٣	د. كندة مشهور	محاضرة	تربية الطفل/ جامعة البعث	
١٤	د. لارا ديب	محاضرة	تربية الطفل/ جامعة البعث	
١٥	د. لينا شالاتي	مدرّسة	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
١٦	د. محمد تركو	أستاذ مساعد	تربية الطفل/ جامعة دمشق	
١٧	أ.د محمد حلاق	أستاذ	التربية المقارنة/ جامعة دمشق	
١٨	د. نجاح محرز	أستاذة مساعدة	تربية الطفل/ جامعة دمشق	
١٩	د. هبة سعد الدين	مدرّسة	مناهج وطرائق التدريس/ جامعة البعث	
٢٠	د. هبة شاويش	مدرّسة	تربية الطفل/ جامعة البعث	

- تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب الترتيب الأبجدي

الملحق رقم (6): الموافقات الرسمية

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

الاستاذ الدكتور رئيس جامعة دمشق

ع/ط الاستاذ الدكتور عميد كلية .....

مقدمه(١): .....

نوع البحث: □ دراسات عليا □ ماجستير ☑ دكتوراه □ عضو هيئة تدريسية

عنوان البحث: .....

يرجى التفضل بالتوسط لدى (٢) ..... للسماح لنا بالحصول على أو القيام .....

على أن (٣):

.....

.....

المشرف أو الباحث الرئيسي | رئيس قسم المختص | عميد الكلية

الدكتور ..... | الدكتور ..... | الدكتور .....

(١) يذكر اسم الطالب في حالة أبحاث طلاب الدراسات العليا واسم عضو الهيئة التدريسية في حالة ابحاث أعضاء الهيئة التدريسية

(٢) يذكر اسم الجهة أو الجهات التي يرغب الطالب بالتعاون معها

(٣) يجب أن يتم وضع إحدى العبارات التالية حصرا:

- لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات لقاء ذلك.
- لا تتحمل جامعة دمشق أية نفقات سوى المواد اللازمة والتي يتم تأمينها أصولاً
- تتحمل جامعة دمشق النفقات المترتبة عن ذلك والبالغة..... ( )

الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية

التاريخ: / /١٤٤٠
الموافق لـ: ٤ /١/ /٢٠١٨م
الرقم: /٤٣(٣/٤)
٥٤٧٧

مديرية التربية في محافظة:

دمشق – حلب – حمص – اللاذقية

إشارة إلى الطلب المقدم من الطالب **وسيم القصير** الذي يرجو فيه الموافقة على تسهيل مهمته لتطبيق أدوات بحثه بعنوان **" أنموذج مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية "** في المدارس التابعة لكم.

وافق **السيد الوزير بحاشيته** تاريخ ٢٠١٨/١٠/٢ على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

للاطلاع وإجراء مايلزم.

معاون وزير التربية

الدكتور فرح سليمان المطلق

الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية – الديوان العام
صورة طبق الأصل

صورة إلى:

- مكتب السيد الوزير.
- مكتب السيد معاون الوزير.
- مديرية التوجيه ـ شعبة المراسلات .
- دائرة المناهج والتوجيه في مديرية تربية .....

Damascus University

Faculty of Education

Comparative Education Department

A suggested model for developing of kindergarten's management in view of the transformational leadership approach

Thesis for PHD Degree in Comparative Education and Educational Administration

Prepared by

Waseem Alkaseer

Supervised by

Dr. Issa Ali

Professor in the Department of Comparative Education

Damascus: $\frac{\mathbf{2019-2020}\ \boldsymbol{AD}}{\mathbf{1440-1441}\ \boldsymbol{AH}}$

Summary

The study was aimed to:

1- identify the concept of transformational leadership and its (principles, objectives) underlying it.
2- identify the reality of management in kindergarten institutions in view of the transformational leadership approach from the point of view of managers and teachers.
3- identify the (requirements, impediments) transformational leadership application in kindergarten institutions from the point of view of managers and teachers.
4- reveal ways to develop Kindergartens institutions management in view of the transformational leadership approach from the point of view of the employees in the kindergartens departments in the education directorates in the Syrian Arab Republic.
5- reveal whether there are differences between averages estimates (managers and teachers) of the reality of the management of kindergartens institutions in the Syrian Arab Republic In view of the transformational leadership approach (its requirements, constraints) according to (Scientific Qualification, Educational Qualification, Years of Service, Kindergarten Dependency, Governorate).
6- reach a suggested model for developing the management of kindergartens institutions in view of the transformational leadership approach in the Syrian Arab Republic.

Original community and study sample:

The size of the original community of kindergarten managers was (1435) kindergarten managers, and for female teachers in public and private kindergartens reached (7179) kindergarten teachers. The total sample of (private, public) kindergarten managers reached (580) managers in the rate of (40.4%) of the original community. The total sample of (public, private) kindergarten teachers (3293) kindergarten teachers in the rate of (45.8%) of the original community. The interview was conducted with a sample of employees in kindergartens departments in the education directorates in the Syrian Arab Republic amounted to (19) workers in the rate of (42.22%).

Study Tools, Methodology:

1- The first questionnaire was aimed to clarify the reality of management in kindergartens institutions in the view of the transformative leadership approach (requirements, obstacles) of its application from the point of view of managers in the Syrian Arab Republic.
2- The second questionnaire was aimed to clarify the reality of transformational leadership (requirements, obstacles) of its application in kindergarten institutions from the point of view of teachers in the Syrian Arab Republic.
3- An interview card with staff in kindergartens departments in the directorates of education in the Syrian Arab Republic on ways to develop the management of kindergartens institutions in the light of the introduction of transformational leadership from their point of view.
The researcher also adopted the descriptive analytical approach in the current study.

Study Results:

1- The axes of management reality in kindergartens institutions in the Syrian Arab Republic in the view of the transformative leadership approach ranged from the point of view of the managers between (4.56 and 2.70). The dimension that obtained the first rank after the ideal effect was averaged (4.56) and a standard deviation of (0,94) While the dimension that ranked fourth and last after the individual considerations with an arithmetic average of (2.70) and a standard deviation of (0.84) ,and compared with the standard adopted, we find that the degree of transformative leadership application by managers of kindergartens institutions was average with a general average (3.19) and a standard deviation (0.89) according to their answers.

2- The axes of the management reality in kindergartens institutions in the Syrian Arab Republic in the view of the transformative leadership approach from the point of view of teachers ranged between (3.66 and 2.83), and the dimension that obtained first place after the ideal effect with an average of 3.66 and a standard deviation of (0.87).While the dimension that got the fourth place after the individual considerations with an arithmetic mean of (2.83) and standard deviation of (0.84). Compared with the adopted standard, we find that the degree of transformational

leadership application by kindergarten managers was moderate with a general average (3.08) and a standard deviation (0.84) according to the teachers' answers.

3- The axes of the requirements of applying transformational leadership in kindergarten institutions from the point of view of managers ranged from (4.03 to 3.62). The first-ranked axis was the financial requirements axis with a mean of 4.03 and a standard deviation of 0.81. Regarding the fourth and final rank of the organizational requirements axis with a mean of (3,62) and a standard deviation of (0.75) and compared with the standard adopted, we find that the requirements of the application of transformational leadership in kindergarten institutions from the point of view of managers came with a high degree.

4- The axes of the requirements of applying transformational leadership in kindergarten institutions from the point of view of teachers ranged from (3.98 to 3.56). The first-ranked axis was the financial requirements axis with a mean of 3.98 and a standard deviation of 0.82. Regarding the fourth and final rank of the organizational requirements axis with a mean of (3,56) and a standard deviation of (0.70) and compared with the standard adopted, we find that the requirements of the application of transformational leadership in kindergarten institutions from the point of view of teachers came with a high degree.

5- One of the most important obstacles of transformational leadership application in kindergartens is the administrative and financial obstacles. It ranked first according to the managers' and teachers' responses. These include the strong centralization of decision-making power, the imposition of financial regulations as a barrier to project implementation, the lack of a well-planned plan for self-professional development, the failure to adopt a teamwork approach, and managers' preference for the traditional approach.

The second rank is the human obstacles including (fear of taking responsibility, lack of technical and administrative expertise, weak confidence in the capabilities and capabilities of teachers, and the failure of effectively use the skills of teachers they possess by kindergarten manager.

6- There are statistically significant differences between the estimates mean of the study sample "managers and teachers" at the level of

significance (0.05) for the management reality of kindergartens institutions in the view of the transformational leadership approach and Requirements, constraints of its application in the Syrian Arab Republic according to (Scientific qualification, educational qualification, years of service, Governorate).

7- There are no statistically significant differences between the estimates mean of the study sample "managers and teachers" at the level of significance (0.05) for the management reality of kindergartens institutions in the view of the transformational leadership approach and Requirements, constraints of its application in the Syrian Arab Republic according to kindergartens' type.

Study proposals:

1- Preparing the training programs for kindergartens' administrations which that focusing on the areas of possessing transformational leadership skills through holding seminars and training workshops for them.

2- Giving the administrations of kindergartens more power to delegate business and independence to reduce the burden of leadership and to be accomplished tasks without having to return to the directorates of education.

3- Promoting the adoption of the concept of ideal influence among managers of kindergartens by acting as models that teachers seek to emulate.