

Received on (28-09-2022) Accepted on (29-03-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.6/2023/8>

The Degree to which Kindergarten Managers Practice in Mafraq Governorate for Transformational Leadership from the Perspective of Nannies

Wafa'a Mohammed Al- Sukhni ^{*1}

Jordanian Ministry of Education ^{*1}

*Corresponding Author: Wafa10111981@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the degree to which kindergarten managers practice in Mafraq governorate for transformational leadership from the perspective of female teachers, the researcher used the descriptive analytical methodology, The study population consisted of all kindergarten teachers who work in affiliated kindergartens to Mafraq Governorate. And their number is (269) female teachers. The study sample consisted of (131) female teachers who were selected in a simple random way, the results of the study showed that degree to which kindergarten managers practice in Mafraq governorate for transformational leadership from the perspective of female teachers an average overall grade, The results also showed that there were no statistically significant differences in the average responses of the sample members to the degree of practice of transformational leadership by kindergarten managers attributable to the variables of educational qualification, the number of years of service, the study recommended that kindergarten directors share with teachers in formulating the future vision, that managers support the creative ideas presented by teachers, that these ideas be sought to be made a tangible reality to be applied on the ground in kindergartens.

Keywords: Kindergarten Managers Practice, Mafraq Governorate, Transformational Leadership, Managers, Nannies.

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات

وفاء محمد السخني ¹

وزارة التربية والتعليم الأردنية ¹

المخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية، ولمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الشرقية، ولمديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق والبالغ عددهن (269) مربية، وتكونت عينة الدراسة من (131) مربية (معلمة رياض أطفال) جرى اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات جاءت بدرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بأن تتشارك مديرات رياض الأطفال مع المربيات في صياغة الرؤية المستقبلية، أن تدعم المديرات الأفكار الإبداعية للمربيات وأن يتم السعي نحو جعل هذه الأفكار واقعاً ملموساً يتم تطبيقه على أرض الواقع في رياض الأطفال.

كلمات مفتاحية: رياض الأطفال الحكومية، محافظة المفرق، القيادة التحويلية، المديرات، المربيات.

مقدمة:

إن مرحلة الطفولة من أهم مراحل النمو في حياة الفرد، وتحتاج هذه المرحلة إلى وجود تنشئة فكرية وأخلاقية وتربوية للأطفال الذين هم بحاجة إلى وجود تكوين نفسي واجتماعي وتربوي وبنائي لشخصيتهم، ووجود رعاية كاملة لاحتياجاتهم، وإكسابهم للممارسات الصحية، وتنمية الجوانب الجسدية والمعرفية واللغوية والانفعالية والحركية كافة لدى الأطفال، وهذا يحتاج إلى توفير بيئة تعليمية ذات طابع خاص، ومناخ تنظيمي فاعل، ووجود تعاون بين المربيات والمديرات مع الأسرة لكي يتم تعزيز شخصية الأطفال والمساهمة في نموهم العقلي والإدراكي بالصورة التي تضمن تأهيلهم بشكل صحيح للمرحلة المدرسية التالية. وتعد رياض الأطفال من المؤسسات التربوية ذات الأهمية الكبرى، وذلك لما لها من دور في تنشئة الأطفال، وإعدادهم للمستقبل وإكسابهم للقيم التربوية، والمهارات الأساسية التي تتناسب مع القيم السائدة في المجتمع، إذ يقع على عاتق هذه المؤسسات إعداد أطفال صالحين ومؤهلين للانتقال للمرحلة الأساسية الأولى، ونظراً لأهمية ما تؤديه رياض الأطفال من مهام فإنه يؤمل أن يتوافر فيها قيادات تربوية تساهم في إحداث التنمية الشاملة لرياض الأطفال بمكوناتها كافة، إذ يساهم استخدام الأساليب القيادية المثلى في تحسين أداء المربيات التدريسي وتحفيزهن نحو الإبداع والابتكار، وبالتالي يتحقق الهدف الرئيسي لإنشاء رياض الأطفال (Alamrani, 2017).

ونجاح مؤسسات رياض الأطفال يرتبط بشكل كبير بنجاح قياداتها وقدرتها على استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية كبيرة وذلك بما يعكس إيجابياً على المناخ التنظيمي للمؤسسة، فمديرة رياض الأطفال التي تمتلك القدرة على استيعاب مهامها وواجباتها القيادية كتحويل الأهداف إلى نتائج، والتخطيط والتنظيم بما يتناسب مع الأهداف المستقبلية، وإدراك الاحتياجات التنظيمية والشخصية والمادية للمربيات والأطفال يمكنها إظهار أداء أوارها القيادية بمرونة عالية، ومن هنا يأتي الاهتمام بإدارة رياض الأطفال والتي لأسلوب إدارتها ونظامها العام طابع تربوي خاص (Abdul-Jabbar & Siddiq, 2022).

وأكد وايونو (Wiyono, 2018) بأن هناك علاقة طردية بين القيادة الفاعلة والتنظيم الفعال والتحصيil العلمي لدى الطلبة في المؤسسات التعليمية كافة، إذ أن القيادة تعد جانباً مهماً من جوانب نجاح العملية التعليمية في كافة مراحلها، لذلك فإنه من الضروري بأن تمتلك القيادة القدرة على دعم وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وذلك من خلال الممارسات القيادية الفاعلة للقائد، ومن خلال تطبيق خصائص القيادة الإدارية الحديثة كالتقاني بالعمل، والتكيف مع المواقف والتحلي بالأخلاق، والتواصل الفاعل مع الطلبة والمعلمين، والتي تساهم في تحسين مستوى المؤسسة التربوية وتحقيق تطورها في الأجلين القصير والطويل.

وتعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية الحديثة التي لها دور كبير في إيجاد علاقة مشتركة بين القائد التربوي والمعلمين من خلال ما يقدمه هذا النموذج من إيجاد للعلاقات الفاعلة فيما بينهم، خصوصاً وأن القائد التحويلي يساهم في تفعيل الأدوار التعليمية من خلال ما يمتلكه من قدرات على توحيد الاهتمامات الفردية، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية التي تؤدي إلى إحداث التغيير على المستويين الفردي والجماعي، واستثمار الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف التربوية خصوصاً في رياض الأطفال (Mohammed, 2022).

ونظراً لأن رياض الأطفال ليست بمنأى عن المؤسسات التربوية والتعليمية الأخرى كالمدراس والجامعات من حيث ممارسة مديراتها لأنماط القيادة الحديثة، خصوصاً وأن القيادة التحويلية تتماشى مع التطور المستمر وتنفيذ أنظمة الاستقلالية في التعليم، حيث أن ممارسة هذا النمط يجعل من المؤسسات التربوية بشكل عام، ورياض الأطفال بشكل خاص أكثر استقلالية ومسؤولية وذلك من خلال ما تساهم به من تطوير في رؤى رياض الأطفال ومهامها، وتحسين دافعية المربيات وتمكينهن من المساهمة في تحقيق الأهداف التربوية وفقاً لفلسفة رياض الأطفال العصرية (Yu, 2014).

وأكد هافسري وريتشمان (Hafsari & Rachman, 2020) بأن القيادة التحويلية لها دور كبير في تحسين مخرجات رياض الأطفال، إذ أن امتلاك مربيات رياض الأطفال للمعارف والمهارات الأساسية، وإعطائهن الاستقلالية في التعليم فإن ذلك

سيؤثر حتماً في قدرتهن على تقديم تعليم ذو جودة عالية مما يؤدي إلى تحسين مستوى التعلم لدى الأطفال وإكسابهم للقيم التربوية، وذلك لأن أداء المربيات التدريسي يرتبط بواجبات ووظائف القائد التحويلي الذي يعد بمثابة الموجه والمنسق للجهود التدريسية والتنظيمية.

وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي نموذج قيادي يعمل على إدارة التغيير والتحول لدى الأفراد والمؤسسات التعليمية والتي من ضمنها رياض الأطفال، وتعمل على إيجاد واقع ديناميكي يشكل نقلة نوعية من الثبات والجمود إلى واقع فعال ومرن يلبي المتطلبات ويقسم الأدوار بطريقة تعمل على توسعة حركة المربيات مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على النسق الأخلاقي والقيمي والعمل على تحقيق الأهداف التربوية (Altaweel, 2006).

وفي ضوء ما سبق فإن القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال لها دور كبير في إيجاد علاقة مبنية على مجموعة من القواسم المشتركة بين مديرات رياض الأطفال والمربيات، وهذه العلاقة تقوم على أساس تحقيق الأهداف التربوية، وجعل المربيات أكثر استقلالية ومسؤولية ضمن حدود المساهمة الفاعلة بتحسين عمليتي التعليم والتعلم للأطفال، والتمكن من إكسابهم للمهارات والقيم التربوية والاجتماعية الصحيحة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات.

مشكلة الدراسة:

تعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل ذات الأهمية الكبرى وذلك لأن هذه المرحلة يبني عليها تأسيس وتنشئة وتأهيل للأطفال وتمكينهم من التفاعل الاجتماعي، وعليه فإنه ينبغي أن توجه مؤسسات رياض الأطفال جهودها نحو إحداث التنمية الشاملة لديهم من كافة الجوانب، وتنمية القيم التربوية لديهم، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن تتمتع رياض الأطفال ببيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي فاعل يساعد على تحقيق الأهداف التربوية في مرحلة رياض الأطفال، وهذا يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة تعزز من استقلالية مربيات رياض الأطفال، وتحفزهن نحو تحقيق النجاح والاستمرارية لهذه الرياض، وتعمل على استئثار قدرات ومهارات ومعارف المربيات لإخراج القدرات والطاقات الإبداعية التي تجعل من رياض الأطفال مؤسسات تعليمية فاعلة وتحقق الهدف منها. ومن النماذج القيادية الحديثة التي تتناسب مع طبيعة مهام وأهداف رياض الأطفال نموذج القيادة التحويلية والذي يستند على نظرية القيادة المتكاملة، وحيث أكدت العديد من الأطر النظرية والدراسات السابقة بأن نموذج القيادة التحويلية هو واحد من نماذج القيادة اللامركزية والأكثر نفوذاً في مجال إدارة التعليم، والتي تعمل على تعزيز مستوى الاستقلالية للمعلمين بما يسهم في تعزيز مستوى الأداء والرضا الوظيفي، حيث وجد أن ممارسات القيادة التحويلية من قبل قادة رياض الأطفال تؤثر بشكل كبير في الاستقلالية، وتحسن معدل دوران العمل، والاحتفاظ بالمعلمين (Vahalik, 2022)، كما أكدت الدراسات السابقة على أن القيادة التحويلية لها علاقة كبيرة في الثقة التنظيمية، والابتكار التنظيمي، وروح وأداء العمل، وتطوير الأداء الإداري لدى مربيات رياض الأطفال ومعلمي المدارس وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة كدراسة يونغ (Yeung, 2012)، ودراسة الشقيرات والجازي (Alshuqairat & Al Jazi, 2019)، ودراسة هابسيري (Hapsari, 2020)، ودراسة ذيبان (Theban, 2021)، ودراسة محمد (Mohammed, 2022).

وحيث أن الباحثة تعمل كمشرفة تربوية لرياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم الشرقية في محافظة المفرق، فقد لاحظت وجود غموض لديهن في تحديد رؤية واضحة وإحساس بأهمية القيادة التحويلية بالنسبة لمربيات رياض الأطفال، ترافق معه انخفاض إدراك بعض المديرات للفروق الفردية بين المربيات، وحيث أن هذه المفردات ترتبط بشكل كبير بالقيادة التحويلية فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات من خلال الإجابة التساؤلات البحثية التالية:

1. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المربيات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة من الناحية النظرية في معرفة ممارسات القيادة التحويلية لدى مديرات رياض الأطفال والمتمثلة في (التأثير بالقدوة والجاذبية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على اعتبار أن هذه الممارسات لها دور كبير في توجيه سلوك المربيات نحو الأفضل، وبالتالي قد تسهم هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية من خلال ما تقدمه من استخلاص للأدب النظري المتعلق بهذه الدراسة، بالإضافة إلى احتوائها على استبانة تتمتع بخصائص سيكومترية مقبولة قد يستفيد منها الباحثون بتطبيقها في بيئات تربوية أخرى، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة قد يتم تعميم تجربتها على العديد من رياض الأطفال في الأردن والخارج بشقيها الحكومي والخاص.

ثانياً: الأهمية العملية:

تأمل الباحثة من خلال توصلت إليه الدراسة من نتائج لفت أنظار صانعي القرار ومديرات رياض الأطفال في مديريات التربية والتعليم الأردنية حول واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات، وبالتالي قد تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قد تسهم في تقديم العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، من خلال ما قدمته الدراسة من مقترحات قد تساهم في تطوير ممارسات مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية وما تؤديه من نتائج إيجابية تنعكس على سلوك المربيات وأدائهن التدريسي.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات.

2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

رياض الأطفال: مؤسسات تربوية تعليمية تعمل على رعاية الأطفال وتأهيلهم في المرحلة ما قبل المدرسة، وتعنى بتقديم رعاية منظمة وتهدف إلى إكساب الأطفال القيم الأخلاقية والصحية، والمفاهيم الأساسية ضمن فلسفة وأسس وأساليب وطرق تربوية محددة مسبقاً وتستند لمبادئ علمية.

وتعرف إجرائياً بأنها: مؤسسات رياض الأطفال الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق والتي تعنى بتنشئة الأطفال جسدياً وصحياً وتربوياً واجتماعياً وتعليمياً لتمكينهم من الدخول إلى مرحلة المدرسة وهم قادرين على استيعاب العملية التعليمية.

القيادة التحويلية: شكل من أشكال القيادة التي تقوم على أساس اهتمام القائد بالمرؤوسين من أجل تحقيق نجاح المؤسسة، وذلك من خلال دفع المرؤوسين على تجاوز مصالحهم الشخصية وشؤونهم الخاصة والتفرغ لتطوير المؤسسة باستخدام الأفكار الإبداعية (السعدون والشايح، 2022: 341).

وتعرف إجرائياً بأنها: النموذج القيادي الذي تمارسه مديرات رياض الأطفال في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من أجل تغيير الوضع الراهن إلى وضع أفضل منه يقوم على تسخير الإمكانيات المادية والبشرية والتأثير على سلوكيات وتوجهات المربيات من خلال ما تمتلكه المديرات من مصادر قوة القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير بالقدوة والجاذبية، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

حدود الدراسة ومحدداتها:

حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة التحويلية بمجالات (التأثير بالقدوة والجاذبية، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق.

الحد المؤسسي: رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق.

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في محافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة من مربيات رياض الأطفال في محافظة المفرق.

محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على صدق أداة الدراسة وموضوعية استجابات أفراد العينة عليها.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بموضوع القيادة التحويلية، وذلك بالتعرف إلى مفهوم القيادة التحويلية، وأهميتها، والأسس التي تقوم عليها وأهم متطلباتها، كما يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وأهم ما يميز الدراسة عنها.

أولاً: الأدب النظري:

إن قيادة رياض الأطفال من المسائل التربوية ذات الأهمية الكبرى، وذلك نظراً لحساسية عمل رياض الأطفال خصوصاً وأنها تتعامل مع أطفال بمرحلة عمرية صغيرة، وكونها من المؤسسات التربوية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والكتاب في علم النفس وعلم الإدارة وعلم تربية الطفولة المبكرة، وانطلاقاً من أهمية مساهمة النماذج القيادية الحديثة في النهوض بإعداد وتأهيل مربيات رياض الأطفال، واستجابة للإصلاحات التعليمية التي استهدفت رياض الأطفال والتي أثارها البحوث العلمية المتعلقة بتربية وتعليم مرحلة الطفولة المبكرة، والتي تمخض عنها العديد من النداءات والمطالبات بوجود قيادات إدارية فاعلة تشارك مع المربيات في ممارساتهن التربوية، وذلك من خلال المساهمة في التوجيه والتدريب والمشاركة في تحقيق التنمية المهنية الشاملة. والقيادة التحويلية هي إحدى النماذج القيادية الحديثة النشأة، والتي يرجع ظهورها إلى العام 1996 على يد ليثوود وزملائه (Leithwood et al, 1996) مستندين في تطويرهم لهذا النموذج إلى نموذج القيادة المتكامل الذي طوره باس وزملائه (Bass et al, 1985) بحيث يتناسب نموذج القيادة التحويلية مع السياق التربوي الذي يقوم على دمج القائد التربوي بالمعلمين بعلاقة تقوم على التأثير بالقدوة والجاذبية، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية لكي يتم استدامة العملية التعليمية واستدامة نجاحها (Bani Atta, 2022).

ونال مفهوم القيادة التحويلية اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة التربوية حيث عرفت بأنها: نموذج قيادي يقوم على رفع مستوى السلوك البشري من خلال تواصل القائد مع جميع المرؤوسين والتأثير على سلوكياتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (Duricova & Frgelocova, 2022: 186).

وعرفت القيادة التحويلية أيضاً بأنها: النموذج القيادي الذي يمارسه القائد بهدف ضبط اتجاهات، وتطوير قدرات المعلمين لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال استخدام التأثير بالكاريزما التي يمتلكها القائد، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية (59: Khraibeh & Abul-Hassan, 2022).

وعرفها وانغ (Wang, 2019: 329) بأنها: نموذج قيادي حديث يقوم فيه القائد بزيادة وعي المعلمين بأهمية الاضطلاع بمهمة التعليم من خلال تحفيز احتياجاتهم، وتأسيس جو من الثقة المتبادلة بين مديري المدارس والمعلمين، وحث المعلمين على التضحية بمصالحهم الخاصة من أجل تطوير المدرسة من خلال تكريس أنفسهم لتجاوز توقعات الأداء التعليمي لمدرستهم. وعليه فإن القيادة التحويلية في رياض الأطفال تعبر عن قدرة القائد على العمل الآخرين بهدف لتحويل الموارد التنظيمية على النحو الأمثل من أجل تحقيق أهداف ذات مغزى وفقاً لأهداف الإنجاز المحددة مسبقاً.

وأكدت العديد من الدراسات التربوية على أهمية ممارسة القيادة التحويلية في فعالية المؤسسات التربوية والتعليم الهادف والإنجازات التعليمية للطلاب وتحقيق الأهداف المتوقعة من خلال تلبية احتياجات الطلاب الشخصية والفكرية وإلهامهم، بالإضافة إلى التأثير على التزام المعلمين بالتغيير، والأداء التدريسي العالي، والتقدير الشخصي، والتواصل الفعال مع الطلبة وحفزهم فكرياً (Mammen & Pushpanadham, 2017).

كما أكدت دراسة فالاكس (Valckx et al, 2020) بأن مديري المؤسسات التعليمية الذين يمارسون القيادة التحويلية لديهم تأثير كبير على المعلمين وممارساتهم التعليمية، إذ يرتكز نموذج القيادة التحويلية مدى تأثير القادة على الرؤوسين، حيث يتميز القائد التحويلي بالإلهام والتأثير والتحفيز للمعلمين في سبيل تحقيق الجودة في التعليم.

وأشار مينكلر (Minckler, 2014) إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تزيد من تعاون المعلمين مع الإدارة والمجتمع، إذ يخصص القادة التحويلين أوقاتاً للالتقاء بالمعلمين، ويوفرون فرصاً للتطوير المهني، ويقللون من عزلة المعلمين، ويزيدون من التزامهم المعلمين تجاه المدرسة، وذلك من خلال تحفيز المعلمين فكرياً وحفزهم على بذل قصارى جهدهم للإعداد المهني الجيد.

ويرتكز نموذج القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية على مجموعة من الأسس والتي تتمثل فيما يلي (Windlinger et al, 2020):

- زيادة وعي المعلمين بقيمة وأهمية الواجبات والوظائف التربوية والتعليمية.
- توجيه المعلمين نحو التركيز على الأهداف الجماعية والتنظيمية، وليس على المصالح الشخصية .
- تطوير إمكانات المعلمين حيث تساعد القيادة التحويلية في تفعيل القيادة الذاتية لدى المعلمين.
- وتتميز القيادة التحويلية عن غيرها من النماذج القيادية بأنها تركز على تحقيق التغييرات في القيم والمعتقدات والمواقف والسلوكيات والعواطف واحتياجات الرؤوسين من أجل التغيير نحو الأفضل في المستقبل القريب والبعيد، وعليه فإن ثقة وإعجاب وولاء واحترام المعلمين للقائد تجعلهم متحمسون للقيام بأكثر مما توقعوه في البداية (Yukl, 2010) .
- وللقيادة التحويلية مجموعة من المجالات المتمثلة في (التأثير بالقدوة والجاذبية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وفيما يلي توضيحاً لكل من هذه المجالات:
- **التأثير بالقدوة والجاذبية:** ويشير إلى مدى إعجاب واحترام وتقدير المعلمين لشخصية القائد، وذلك من خلال ما يظهره القائد من مشاركة لهم في القرارات، وتلبية احتياجاتهم الشخصية، والتصرف في إطار له طابع أخلاقي من شأنه التأثير بالقدوة على المعلمين (Northhouse, 2016)، فقائدة روضة الأطفال التي تمتلك رؤية واضحة وإحساس بأهمية أهداف ومتطلبات رياض الأطفال تكون قادرة على تحقيق أكثر مما تتوقع تحقيقه، وذلك لأنها تتبنى قاعدة محددة للمهام المستقبلية التي تمكنها من الحصول على المزيد من الجهود التي تبذلها المربيات (Alamrani, 2017).

- **الحفز الإلهامي:** ويشير إلى مدى إثارة القائد التحويلي لعواطف المعلمين، وتقديمه لرؤية واضحة بهدف زيادة حماسهم نحو تحقيق رؤية المدرسة إلى واقع ملموس، وذلك من خلال استثارة العمل بروح الفريق، والإشادة والثناء على النتائج الإيجابية التي يحققها المعلمون (Harrison, 2011)، وهنا تكون قائدة الروضة بمثابة القدوة للمربيات في تحمل أعباء العمل، ومتبادلة المصالح المشتركة دون وجود قهر أو إجبار، وأن تمارس القائدة وظيفتها في حدود ضوابط استخدام السلطة (Hetland & Sandal, 2003).
- **الاستثارة الفكرية:** وتشير إلى مدى تعزيز القائد لوعي وإدراك المعلمين ومهاراتهم ومعارفهم بما يجعلهم قادرين على طرح التساؤلات والاستفسارات التي تؤدي إلى إيجاد فهم واضح للمواقف والمشكلات التي يواجهونها أثناء ممارستهم لمهامهم وأعمالهم في المدرسة (Sagnak, 2010)، وفقاً للعراني (Alamrani, 2017) تكون الاستثارة الفكرية للمربيات من خلال استثارة اهتمامات المربيات في البحث عن الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في إنجاز مهامهن بصورة أفضل وأكثر تناسلاً مع طبيعة مرحلة رياض الأطفال.
- **الاعتبارات الفردية:** وتشير إلى مدى اتباع القائد لمنهج واضح ويعبر عن مدى اهتمامه بالمعلمين على المستوى الفردي، وذلك من خلال بناء علاقة من الاحترام المتبادل والاستماع إلى مشكلاتهم واهتماماتهم الشخصية والمستقبلية وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور المهني (Mubaydeen, 2022)، وفقاً لباس (Bass, 1994) فإن الاعتبارات الفردية تكون من خلال إدراك قائدة الروضة للفروق الفردية فيما بين المربيات وقدرتها على التعامل مع كل منهن بالطريقة التي تتناسب مع اهتماماتها، ومقدرة القائدة أيضاً على التوجيه والإرشاد لهنّ لتحقيق النمو المهني المستدام لديهنّ.
- وأشارت اليوسف (Alyousef, 2020) إلى مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في شخص القائد التحويلي وهذه المتطلبات تتمثل فيما يلي:
- تشخيص احتياجات المعلمين الشخصية والتنظيمية والتعرف إلى مستوى قدراتهم ومهاراتهم.
- تشجيع المعلمين على التنمية المهنية الذاتية من خلال تحفيزهم للاطلاع على أهم المستجدات التربوية.
- العمل على رفع مستوى إنتاجية المعلمين من خلال دفعهم نحو الإنجاز والتطوير الذاتي.
- وضع رؤية مستقبلية ومجموعة من الأهداف المثالية لمدارسهم وإدماج المعلمين في العمل على تحقيقها.
- إشراك المعلمين كافة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وإعطاءهم الاستقلالية في تنفيذها.
- استخدام استراتيجيات خلاقية وإبداعية لتحقيق الأهداف التربوية، وتقديم أهداف جديدة ووسائل وبدائل جديدة في العملية التدريسية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

- يتناول هذا القسم عرضاً للدراسات ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.
- أجرى فيهلك (Vahalik, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد عناصر القيادة التحويلية التي يستخدمها المدرء لاحتفاظ بمعلمي رياض الأطفال والمدارس الثانوية، واستخدم المنهج النوعي بالاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (9) من مديري رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية في مدينة والدين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يستخدمون العناصر الأربعة للقيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي لمعلمي رياض الأطفال من أجل دعم بقائهم بدرجة متوسطة.
- أجرت محمد (Mohammed, 2022) دراسة هدفت تعرف واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (85) معلمة و (50) مديرة

رياض أطفال بمحافظة بني سويف في مصر جرى اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية جاءت بدرجة منخفضة، وأن مستوى تطوير الأداء الإداري لديهن جاء أيضاً بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة على مجالي الدراسة وجاءت الفروق لصالح المعلمات.

وهدفت دراسة ستيانينغتييس وهيركيوتك (Setiyaningtiyas & Hartutik, 2022) التعرف إلى القيادة التحويلية لدى مديري رياض الأطفال على أساس النزاهة والمهنية وريادة الأعمال في إندونيسيا، واستخدم المنهج الكيفي باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية لمعلمي رياض الأطفال في روضة Citra Berkas في سورابايا، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لروضة أطفال Citra Berkas تشكل صورة كاملة عن الكيفية التي يجب أن تكون عليها، وأن مديري المدارس يطبقون المبادئ الأساسية للقيم التنظيمية التي يجب مشاركتها في سبيل التحقيق الأمثل للقيادة التحويلية.

وقام الزهور وعدوان (Alzuhour & Adwan, 2022) بإجراء دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (185) معلماً ومعلمة رى اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الصلابة النفسية لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والصلابة النفسية للمعلمين.

وأجرت ذيبان (Theban, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير الابتكار المنظمي لدى معلمي الصفوف الثلاث الأساسية الأولى في لواء قسبة عمان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي الصفوف الثلاث الأولى جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الابتكار المنظمي لدى معلمي الصفوف الثلاث الأساسية الأولى جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والابتكار المنظمي.

وأجرى هابسيري (Hapsari, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية لرؤساء رياض الأطفال على الرضا الوظيفي وروح العمل وأداء معلمي رياض الأطفال في مجموعة بيلانجي في مقاطعة ساوث بانجارماسين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (51) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية، وجاء الرضا الوظيفي وروح العمل وأداء المعلمين بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً عن هناك تأثير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وروح العمل والأداء.

وأجرى الرويشد (Al-Ruwaished, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (653) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بالحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخدمة لصالح الخدمة 5-10 سنوات، ووجود فروق لصالح المرحلة لصالح مرحلة رياض الأطفال.

وقام الشقيرات والجازي (Alshuqairat & Al Jazi, 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي،

وتكونت عينة الدراسة من (415) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية المتمثلة بمجالي التأثير المثالي والحفز الإلهامي جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة على مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخدمة.

وهدف دراسة هميسة (Hamisah, 2018) تعرف واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة موزعة على مجالات القيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من (203) معلمة ومديرة روضة في محافظتي كفر الشيخ والفيوم في مصر جرى اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإشراف التربوي للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة لجميع محاور القيادة التحويلية.

وهدف دراسة يونغ (Yeung, 2012) التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والجماعية للمشرفين والرضا الوظيفي لمعلمي رياض الأطفال ومراكز رعاية الأطفال، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية من المعلمين الذين يعملون في رياض الأطفال أو مراكز رعاية الأطفال في دايجو ومقاطعة جيونج بوك، وتوصلت النتائج أن مستوى ممارسة المشرفين للقيادة التحويلية والجماعية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية للممارسة القيادة التحويلية ارتبطت الجماعية بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية للمشرفين، وارتبط الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية للمشرفين.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال عرض الدراسات السابقة تم استخلاص الآتي: اتفقت الدراسة الحالية جزئياً من حيث الهدف الذي يتحدد بممارسة قادة رياض الأطفال للقيادة التحويلية كدراسة فيهلك (Vahalik, 2022)، ومحمد (Mohammed, 2022)، وستيانينغتييس وهيركيوتك (Setiyaningtiyas & Hartutik, 2022)، وابسييري (Hapsari, 2020)، والرويشد (Al-Ruwaished, 2019)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسات كل من الزهور وعدوان (Alzuhour & Adwan, 2022) التي طبقت في المدارس الأساسية، ودراسة ذيبان (Theban, 2021) التي طبقت على الصفوف الثلاث الأساسية الأولى، ودراسة الشقيرات والجازي (Alshuqairat & Al Jazi, 2019) التي طبقت في المدارس الحكومية، ودراسة هميسة (Hamisah, 2018) التي تناولت واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

ومن خلال الدراسات السابقة استقادت الباحثة من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب تتمثل في الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الأدب النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول قياس تطبيقي يقيس ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات، كما أن معظم الدراسات السابقة قد تم تنفيذها في بيئات أجنبية وعربية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في الأردن في محافظة المفرق، وفي حدود علم الباحثة لم يسبق بأن تم تناول موضوع ممارسة القيادة التحويلية في رياض الأطفال في الأردن.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وبين مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيار أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مربيات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق التابعة لمديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق، ومديرية التربية والتعليم الشمالية الشرقية، ومديرية التربية والتعليم الغربية الشرقية، والبالغ عددهم (269) ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (131) مربية من مربيات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق جرى اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث مثلت عينة الدراسة (48.7%) من مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهن من خلال نشر الرابط الإلكتروني عبر تطبيق (Google Form)، والجدول (1) الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

النسبة المئوية%	العدد	الفئات	المؤهل العلمي
66.4	87	بكالوريوس	المؤهل العلمي
33.6	44	دراسات عليا	
100.0	131	المجموع	
32.1	42	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
22.9	30	5- أقل من 10 سنوات	
45.0	59	10 سنوات فأكثر	
100.0	131	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بهدف قياس درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة محمد (Mohammed, 2022)، والزهور وعدوان ((Alzuhour & Adwan, 2022)، والرويشد (Al-Ruwaished, 2019)، والنعمان (Al-Numan, 2016)، و يونغ (Yeoung, 2012).

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من أجل تحكيم أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم حول مجالات الأداة، وما تحتويه من فقرات، وللتحقق فيما إذا كانت أداة الدراسة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، وللتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وتم الأخذ بتعديل الاستبانة لإخراجها بصورتها النهائية والحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (46) فقرة، وبعد إجراء الحذف والتعديل لما أجمع عليه (8) محكمين فأكثر أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية تتكون من (44) فقرة، وتحققت الباحثة من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط (Pearson Correlation) لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية

التأثير بالقوة والجاذبية		الحفز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		الاعتبارات الفردية	
الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر
1	0.68**	12	0.84**	23	0.86**	34	0.82**
2	0.65**	13	0.80**	24	0.87**	35	0.62**
3	0.58**	14	0.86**	25	0.86**	36	0.85**
4	0.78**	15	0.86**	26	0.87**	37	0.73**
5	0.79**	16	0.85**	27	0.86**	38	0.76**
6	0.81**	17	0.87**	28	0.88**	39	0.86**
7	0.89**	18	0.80**	29	0.83**	40	0.82**
8	0.81**	19	0.86**	30	0.85**	41	0.85**
9	0.88**	20	0.86**	31	0.86**	42	0.79**
10	0.76**	21	0.78**	32	0.89**	43	0.86**
11	0.88**	22	0.86**	33	0.88**	44	0.85**

يبين الجدول (2) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجله. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) الآتي يبين ذلك.

الجدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
التأثير بالقوة والجاذبية	0.95
الحفز الإلهامي	0.97
الاستشارة الفكرية	0.98
الاعتبارات الفردية	0.97
الأداة ككل	0.99

يبين معاملات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة تراوحت فيما بين (0.95-0.98)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.99)، وهذا يشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ؛ الأمر الذي يشير إلى صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، وإلى صلاحية تطبيقها على مجتمعات دراسية مماثلة.

المعالجة الإحصائية:

استخدم برنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد للإجابة على السؤال الثاني.

واعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تُمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، واعتمد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

منخفضة	من 1.00 - أقل من 2.33
متوسطة	من 2.34 - أقل من 3.67
مرتفعة	من 3.68 - 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة

المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التأثير بالقوة والجاذبية	3.68	0.85	مرتفعة
2	2	الحفز الإلهامي	3.51	0.97	متوسطة
3	3	الاستثارة الفكرية	3.43	0.96	متوسطة
4	4	الاعتبارات الفردية	3.42	0.93	متوسطة
الكلية			3.51	0.88	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية من وجهة نظر المربيات جاءت بدرجة كلية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.85)، وأن المتوسطات الحسابية للمجالات تراوحت ما بين (3.42-3.68) حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التأثير بالقوة والجاذبية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية مجال الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.96)، وجاء بالرتبة الأخيرة مجال الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.93)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه وفي ضوء خبرة الباحثة كمشرفة لرياض الأطفال فإن غالبية مديرات رياض الأطفال في محافظة المفرق يمارسن نموذج القيادة التحويلية من أجل تحقيق التغييرات في توجهات المربيات، ومن أجل زيادة وعيهن بأهمية المهام التربوية في مرحلة رياض الأطفال، وذلك من خلال ما تمارسه غالبية المديرات من توجيه وإرشاد المربيات نحو الاهتمام بالمصلحة التنظيمية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فيهليك (Vahalik, 2022) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال والمرحلة الثانوية في مدينة والدين في الولايات المتحدة الأمريكية لعناصر القيادة التحويلية التي يستخدمها المدرء للاحتفاظ بمعلمي رياض الأطفال والمدارس الثانوية في مدينة والدين في الولايات المتحدة الأمريكية جاءت متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد (Mohammed, 2022) التي أظهرت نتائجها أن واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال للقيادة التحويلية بمحافظة بني سويف في مصر جاءت بدرجة منخفضة.

واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "التأثير بالقُدوة والجاذبية"، كما هو مُبين بالجدول رقم (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال التأثير بالقُدوة والجاذبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تظهر المديرية من خلال تصرفاتها قيماً وأخلاقاً حسنة.	4.02	0.83	مرتفعة
2	4	تحظى المديرية باحترام وثقة جميع المربيات في الروضة.	3.82	1.04	مرتفعة
3	10	تظهر المديرية حماساً قيادياً أثناء أداءها لمهامها الإدارية.	3.81	1.01	مرتفعة
4	6	تركز المديرية على توفير الحماس الجماعي لإنجاز المهام الإدارية.	3.73	1.01	مرتفعة
4	1	تمتلك المديرية القدرة على إقناع المربيات وزيادة دافعيتهن نحو العمل.	23.7	1.00	مرتفعة
6	3	تبتعد المديرية عن استغلال نفوذها لتحقيق المكاسب الشخصية.	3.66	1.15	متوسطة
7	5	تقدم المديرية مصلحة الروضة على مصالحها الشخصية.	3.60	1.09	متوسطة
8	7	تحرص المديرية على إيجاد فهم مشترك لأهداف الروضة لدى المربيات.	3.57	1.05	متوسطة
9	8	تهتم المديرية بالبرامج التربوية التي تطور من أداء المربيات.	3.55	1.02	متوسطة
10	9	تحرص المديرية على أن تكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي للروضة.	3.50	1.12	متوسطة
11	11	تمتلك المديرية رؤية مستقبلية للروضة واضحة المعالم.	3.47	1.05	متوسطة
					الكلية
			3.68	0.85	مرتفعة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال التأثير بالقُدوة والجاذبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.47-4.02)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص: "تظهر المديرية من خلال تصرفاتها قيماً وأخلاقاً حسنة" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة وتفسر هذه النتيجة بأن غالبية مديرات رياض الأطفال يقمن بالتصرف وفقاً للإطار الأخلاقي لمهنة التعليم بهدف التأثير بالقُدوة على المربيات، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (4) التي تنص: "تحظى المديرية باحترام وثقة جميع المربيات في الروضة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديرات رياض الأطفال يعملن على إشراك المربيات في القرارات والعمل على تلبية احتياجاتهم التنظيمية والشخصية مما يجعل ذلك ينعكس على علاقتهم بالمربيات، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص: "تمتلك المديرية رؤية مستقبلية للروضة واضحة المعالم"، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام لدى غالبية مديرات رياض الأطفال أهداف ومتطلبات مرحلة رياض الأطفال الراهنة والمستقبلية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النعمان (Al-Numan, 2016) التي أظهرت نتائجها أن التأثير المثالي جاء بدرجة متوسطة.

واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "الحفز الإلهامي"، كما هو مُبين بالجدول رقم (5).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الحفز الإلهامي مرتبة
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	تشجع المديرية المربيات على الالتزام بتحقيق الأهداف التربوية.	3.79	1.01	مرتفعة
2	20	تحث المديرية المربيات باستمرار على تطوير أدائهن التدريسي.	3.63	1.15	متوسطة
3	15	تتواصل المديرية مع جميع المربيات دون تحيز.	3.61	1.19	متوسطة
4	22	تشجع المديرية المربيات على العمل التعاوني والعمل بروح الفريق الواحد.	3.59	1.09	متوسطة
4	16	تظهر المديرية توقعات كبيرة في مستويات أداء المربيات.	3.57	1.04	متوسطة
6	14	تعلم المديرية إلى جانب المربيات بروح الفريق الواحد.	3.53	1.12	متوسطة
7	17	تعلم المديرية على تحفيز المربيات ليكون قادة في المستقبل.	3.50	1.03	متوسطة
8	21	تعتبر المديرية الأخطاء التي تقع فيها المربيات بمثابة تجارب علمية مفيدة.	3.41	1.05	متوسطة
9	13	تحرص المديرية على مشاركة جميع المربيات في صياغة رؤية الروضة.	3.37	1.18	متوسطة
10	19	تقوم المديرية باطلاع جميع المربيات على الأهداف الكلية للروضة.	3.33	1.17	متوسطة
11	18	تحفز المديرية المربيات على إعداد البحوث الإجرائية.	3.28	1.15	متوسطة
					الكلية
			3.51	0.97	متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الحفز الإلهامي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.28-3.79)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (12) التي تنص: "تشجع المديرية المربيات على الالتزام بتحقيق الأهداف التربوية" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الأطفال يدركن أهمية التزام المربيات بالالتزام بتحقيق الأهداف التربوية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الأطفال يقمن بإثارة حماس وتحفيز المربيات على تحقيق رؤية المدرسة من خلال الالتزام بتحقيق الأهداف التربوية لرياض الأطفال، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (20) التي تنص: "تحث المديرية المربيات باستمرار على تطوير أدائهن التدريسي" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات رياض الأطفال يشجعن المربيات على التطوير المهني الذاتي لوجود إدراك بأن التطوير الذاتي يعزز من قدرات المربيات التدريسية وبالتالي فإن ذلك سينعكس إيجابياً على المخرجات التعليمية للأطفال، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) التي تنص: "تحفز المديرية المربيات على إعداد البحوث الإجرائية"، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال لأهمية البحوث التربوية وفقاً للسياسات التربوية الداعمة للتطوير في توسعة أفق ورؤية المربيات مما يعزز من قدرتهن الاستكشافية من خلال البحوث الإجرائية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرويشد (2019) التي أظهرت نتائجها أن الحفز الإلهامي جاء بدرجة متوسطة.

واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال " الاستثارة

الفكرية"، كما هو مبين بالجدول رقم (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بالاستثارة الفكرية مرتبة
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	تحث المديرية المربيات على بذل جهودهن في الأداء التدريسي.	3.71	1.03	مرتفعة
2	30	تساعد المديرية المربيات على تطبيق الأفكار الإبداعية في التدريس.	3.54	1.07	متوسطة
3	28	تحفز المديرية المربيات على تقويم أنفسهن ذاتياً.	3.46	1.06	متوسطة
4	26	تحرص المديرية باستمرار على توفير فرص النمو المهني للمربيات.	3.45	1.06	متوسطة
4	33	تحرص المديرية باستمرار على إطلاع المربيات على مستوى أدائهن.	3.42	1.07	متوسطة
6	23	تزود المديرية المربيات بالمعارف التي تعمل على تنمية الإبداع.	3.39	1.08	متوسطة
6	31	تشجع المديرية المربيات على استخدام طرق ابتكارية في حل المشكلات.	3.39	1.11	متوسطة
8	25	تعمل المديرية على تطوير بيئة العمل وفقاً للمتطلبات العصرية.	3.37	1.08	متوسطة
9	32	تعزز المديرية من حجم الأنشطة التي تثير التنافس بين المربيات.	3.36	1.07	متوسطة
10	27	تعمل المديرية على توطين ثقافة التغيير والتطوير الإيجابي للروضة.	3.35	1.11	متوسطة
11	24	تشارك المديرية المربيات في صياغة أهداف تعليمية تنمي الإبداع.	3.30	1.09	متوسطة
					الكلية
			3.43	0.96	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بالاستثارة الفكرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.30-3.71)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (29) التي تنص: "تحث المديرية المربيات على بذل جهودهن في الأداء التدريسي" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال لأهمية بذل الجهود الإضافية في التدريس مما يجعل المربيات ينجزن المهام المسندة إليهن بصورة أكثر انسجاماً وتوافقاً مع طبيعة التدريس في رياض الأطفال، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (30) التي تنص: "تساعد المديرية المربيات على تطبيق الأفكار الإبداعية في التدريس" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال بأهمية وجود استقلالية لدى المربيات في التدريس مما يؤدي إلى إنتاج أفكار إبداعية وابتكارية من شأنها تحسين عمليتي التعليم والتعلم في رياض الأطفال، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (24) التي تنص: "تشارك المديرية المربيات في صياغة أهداف تعليمية تنمي الإبداع"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديرات رياض الأطفال لديهن القدرة على تقديم المعارف والخبرات، والإجابة على الاستشارات التي تقدمها المربيات وهذا يعود إلى تفهم غالبية المديرات لواجباتهن ومهامهن وقد يعزى ذلك إلى خبراتهن السابقة كمربيات رياض أطفال، وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرويشد (2019) التي أظهرت نتائجها أن الاستثارة الفكرية جاءت بدرجة متوسطة.

واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "الاعتبارات الفردية"، كما هو مبين بالجدول رقم (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الاعتبارات الفردية مرتبة
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تعتبر المديرية باستمرار عن تقديرها لإنجازات المربيات في التدريس.	3.60	1.08	متوسطة
2	38	تتصت المديرية بشكل جيد لأراء المربيات.	3.57	1.06	متوسطة
3	40	تعرض المديرية الحماس والثقة في أنفس جميع المربيات دون تحيز.	3.54	1.08	متوسطة
4	43	تلتزم المديرية بتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع جميع المربيات.	3.49	1.11	متوسطة
4	42	تهتم المديرية بالنواحي الشخصية لجميع المربيات دون استثناء.	3.48	1.10	متوسطة
6	36	تحرص المديرية باستمرار على تلبية احتياجات المربيات.	3.47	1.04	متوسطة
7	41	تراعي المديرية الفروق الفردية المتعلقة بالخبرات والمهارات لدى المربيات.	3.44	1.07	متوسطة
8	39	تؤمن المديرية بأهمية إشراك المربيات في عمليات التحديث للروضة.	3.41	1.10	متوسطة
9	44	تحاول المديرية التعرف إلى التطورات المستقبلية للمربيات.	3.37	1.14	متوسطة
10	37	تفوض المديرية بعض الصلاحيات الإدارية للمربيات.	3.24	1.05	متوسطة
11	35	تتعامل المديرية مع المربيات وفقاً لرغباتهن.	3.07	1.00	متوسطة
					الكلية
			3.42	0.93	متوسطة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال الاعتبارات الفردية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.07-3.60)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (34) التي تنص: "تعتبر المديرية باستمرار عن تقديرها لإنجازات المربيات في التدريس" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديرات رياض الأطفال لديهن اهتمام واضح بسير العملية التعليمية في رياض الأطفال مما يمكنهن من رصد إنجازات المربيات وتقديرها، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (30) التي تنص: "تساعد المديرية المربيات على تطبيق الأفكار الإبداعية في التدريس" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديرات رياض الأطفال للقدرة على التوجيه والإرشاد للمربيات للخروج بأفكار تحقيق النمو المهني المستدام لدى المربيات، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (35) التي تنص: "تتعامل المديرية مع المربيات وفقاً لرغباتهن"، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك مديرات رياض الأطفال الحكومية بالاهتمام بالمربيات على المستويين الفردي والجماعي الذي يحقق للمربيات النمو الإبداعي لهنّ كما تشير هذه النتيجة إلى تبني غالبية مديرات رياض الأطفال لأساليب قيادية ديمقراطية تعزز من مستوى تفاعل المعلمات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرويشد (2019) التي أظهرت نتائجها أن الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المربيات) لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية تعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية حسب متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة) والجدول أدناه تبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والترتبة لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية حسب متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

القيادة التحويلية ككل	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير بالقدوة والجاذبية	الفئات	
3.57	3.49	3.50	3.56	3.71	س	بكالوريوس
0.86	0.93	0.92	0.97	0.85	ع	
3.40	3.28	3.30	3.40	3.60	س	دراسات عليا
0.91	0.94	1.05	0.97	0.84	ع	
3.70	3.59	3.66	3.76	3.79	س	أقل من 5 سنوات
0.87	1.01	0.84	0.89	0.87	ع	
3.63	3.47	3.54	3.66	3.84	س	5- أقل من 10 سنوات
0.89	0.93	1.03	0.95	0.82	ع	
3.32	3.29	3.21	3.25	3.51	س	10 سنوات فأكثر
0.86	0.87	0.98	0.98	0.84	ع	

س= المتوسط الحسابي

ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية باختلاف (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجداول رقم (9).

الجدول (9): تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال

الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.96	0.00	0.00	1	0.00	التأثير بالقدوة والجاذبية	المؤهل العلمي هوتلنج = 0.020 ح=4.000
0.79	0.07	0.06	1	0.06	الحفز الإلهامي	
0.92	0.01	0.01	1	0.01	الاستثارة الفكرية	
0.54	0.39	0.34	1	0.34	الاعتبارات الفردية	
0.91	0.01	0.01	1	0.01	القيادة التحويلية ككل	
0.16	1.83	1.31	2	2.62	التأثير بالقدوة والجاذبية	الخدمة هوتلنج = 0.108 ويلكس = 0.901 ح=8.000
0.29	1.650	3.30	2	6.59	الحفز الإلهامي	
0.11	2.28	2.06	2	4.15	الاستثارة الفكرية	
0.49	0.73	0.63	2	1.27	الاعتبارات الفردية	
0.12	2.16	1.65	2	3.29	القيادة التحويلية ككل	

يتبين من الجدول (9) ما يلي:

1. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مربيات رياض الأطفال بغض النظر عن المؤهلات العلمية التي يحملنها فإنّ لديهنّ إدراك وفهم واضح لدرجة ممارسة مديراتهنّ للقيادة التحويلية، وهذا يشير أيضاً إلى إدراك المربيات للمفاهيم والأسس والخصائص التي تميز ممارسة المديرات للقيادة التحويلية عن غيرها من النماذج القيادية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشقيرات والجازي (Alshuqairat & Al Jazi, 2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة على مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
2. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية في محافظة المفرق للقيادة التحويلية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مربيات رياض الأطفال بغض النظر عن خبراتهنّ فإنّ لديهنّ القدرة على تقييم درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية، وذلك كون القيادة التحويلية تظهر من خلال مجموعة الخصائص والسمات والتعاملات التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال تجاه المربيات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النعمان (Al-Numan, 2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الخدمة.

التوصيات:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتنظيم برامج تدريبية للمديرات لتطوير مهارات القيادة التحويلية لديهن.
2. أن تعزز مديرات رياض الأطفال من مشاركتهنّ للمربيات بصياغة رؤية مستقبلية واضحة المعالم يتم توضيحها للمربيات التي يتوجب دفعهن على تحقيقها في الأجلين القصير والطويل.
3. أن تعزز مديرات رياض الأطفال دعمها للأفكار الإبداعية التي تقدمها المربيات وأن يتم العمل على جعل هذه الأفكار واقعاً ملموساً يتم تطبيقه على أرض الواقع في رياض الأطفال.
4. أن يتم تهيئة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم لطبيعة عمل رياض الأطفال وبما يتماشى مع المتطلبات العصرية الداعمة لتحقيق أهداف رياض الأطفال.
5. أن تقوم مديرات رياض الأطفال بوضع أنشطة صافية من أجل إثارة روح التنافس بين المربيات في تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير رياض الأطفال.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- بني عطا، مفيد (2022). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(6)، 33 – 47.
- خريبة، إيناس وأبو الحسن، أحمد (2022). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات التربية جامعة الزقازيق، *المجلة التربوية*، 1(1)، 50-141.
- نبيان (2021). *دور القيادة التحويلية في تطوير الابتكار المنظمي لدى معلمي الصفوف الثلاث الأساسية الأولى في لواء قصبه عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

الزهور، رائد وعدوان، سامي (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 30(2)، 139-169.

السعدون، سليمان والشايح، علي (2022). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(6)، 337-373.

الشقيرات، محمد والجازي، رائدة (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 9(3)، 1-17.

الطويل، هاني (2006). *الإدارة بالإيمان*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالجبار، حسن وصديق، حسناء (2022). الأنماط الادارية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المديرات والمعلمات، *مجلة التربية للعلوم الإنسانية*، 2(1)، 495-520.

العمراني، عبدالغني (2017). *إدارة رياض الأطفال*، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

المبيضين، ديماء (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 572 - 593.

النعمان، محمد (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 11(13)، 317-369.

هميسة، أحمد (2018). واقع الإشراف التربوي لإدارة رياض الأطفال ضوء القيادة التحويلية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 9(1)، 1-43.

اليوسف، خلود (2020). متطلبات القيادة التحويلية النسائية بالمناصب القيادية في جامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12(3)، 402-450.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Abdul-Jabbar, H. & Siddiq, H. (2022). Administrative styles of kindergarten principals and their relationship to time management from the point of view of principals and teachers, *Journal of Education for Humanities*, 2(1), 495-520.

Alamrani, A. (2017). *Kindergarten Administration*, Cairo: The University Book House.

Al-Numan, M. (2016). The Practicing Degree Of Transformational Leadership Of Secondary Schools Principals In Capital Sana'a From The Point Of View Of Teachers, *Al-Andalusia Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(13), 317-369.

Al-Sadoun, S. & Al-Shaya'a, A. (2022). Transformational leadership among general education school principals Oyoun AlJawa Governorate, *Journal of Educational Studies and Research*, 2(6), 337-373.

Alshuqairat, M. & Al Jazi, R. (2019). The degree of practice transformational leadership of public school principals in Ma'an and its relation to the level of teachers' organizational trust, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(3), 1-17.

Altaweel, H. (2006). *Management by Faith*, Amman: Wael Publishing House.

Alyousef, K. (2020). Requirements of Women Transformational Leadership for Leading Positions at Umm Al-Qura University in the Light of the Culture of Change, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12(3), 402-450.

Alzuhour, R. & Adwan, S. (2022). The Degree to Which Primary School Principals in Hebron Education Directorate Practice Transformational Leadership and Its Relationship to The Level of Psychological Hardness of Their Teachers, *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences*, 30(2), 139-169.

- Bani Atta, M. (2022). The Degree of Effectiveness of Transformational Leadership in Improving the Organizational Innovation Level from Principals Perspective in Ajloun Governorate School, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(6), 33-47.
- Bass, B. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*, London: Sage Publications.
- Duricova, L. & Frgelocova, E. (2022). Slovak Teacher's Transformational Leadership and Student Teachers' Ideas: A Comparative Study, *The New Educational Review*, (67), 185-195.
- Hafsari, A. & Rachman, A. (2020). The Influence of the Transformational Leadership of Kindergarten Heads, Job Satisfaction, Work Spirit of Work on the Performance of Kindergarten Teachers in the Pelangi Cluster, South Banjarmasin District, *Journal of K6 Education and Management*, 3(4), 486-495.
- Hamisah, A. (2018). The reality of Educational Supervision for the Management of Kindergartens in the Light of Transformational Leadership, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(1), 1-43.
- Hapsari, A. (2020). The Influence of the Transformational Leadership of Kindergarten Heads, Job Satisfaction, Work Spirit of Work on the Performance of Kindergarten Teachers in the Pelangi Cluster, South Banjarmasin District, *Journal of K6 Education and Management*, 3(4), 486-495.
- Harrison, L. (2011b). *Instructor leadership and student outcomes*. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 91-119.
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal Of Work Organizational Psychology*. 12 (2), 147 – 170.
- Khraibeh, E. & Abul-Hassan, A. (2022). The mediator role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and work engagement among teaching staff and their assistants in Faculties of Education Zagazig University, *the educational journal*, 1(1), 50-141.
- Mammen, J. & Pushpanadham, P. (2017). Accountability of Teachers: does it Invigorate Transformational Leadership in Schools?, *Journal Pendidikan Malaysia* 43(2), 29-35.
- Minckler, C. H. 2014. "School Leadership that Builds Teacher Social Capital. *Educational Management Administration and Leadership* 42 (5): 657–679.
- Mubaydeen, D. (2022). The role of transformational leadership in improving the performance of school administration in Jordan, *Ibn Khaldoun Journal for Studies and Researches*, 2(7), 572-593.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*, 7th edition.
- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate, *Educational Sciences: Theory and Ractic*, 10(2), 1135-1152.
- Setiyaningtiyas, N. & Hartutik, H. (2022). Transformational Leadership of Kindergarten School Principal Based on Integrity, Professionalism, and Entrepreneurship, *Journal Kependidikan*, 8(3), 1-12.
- Theban, F. (2021). *The Role of Transformational Leadership in Organizational Innovation Development among Teachers of the First Three Basic Grades in the Qasbah Amman Brigade*, unpublished master thesis, Al-Balqa Applied University, Amman, Jordan.
- Vahalik, J. (2022). *Identifying What Transformational Leadership Elements Principals are Utilizing to Retain Kindergarten to High School Teachers*, A magister message that is not published, Walden University, USA.
- Valckx, J., Vanderlinde, R. & Devos, G. (2020). Departmental PLCs in secondary schools: the importance of transformational leadership, teacher autonomy, and teachers' self-efficacy, *Educational Studies*, 46(3), 282-301.

- Wang, S. (2019). School heads' transformational leadership and students' modernity: the multiple mediating effects of school climates, *Asia Pacific Education Review*, (20), 329–341.
- Windlinger, R., Warwasb, J. & Hostettler, U. (2020). Dual effects of transformational leadership on teacher efficacy in close and distant leadership situations, *School Leadership & Management*, 40(1), 64-87 .
- Wiyono, B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement, *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 705-725.
- Yu, Bo (2014). Transformational leadership and employee attitudes: A theoretical model's constitution and analysis. *International Business and Management*, 9, 20–26.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organization*. New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.