

## درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة

### The Degree of Transformational Leadership Practice for Kindergarten Leaders in Makkah

إعداد الدكتورة/ شيمه بنت دخيل بن بخيت اللهيبي

أستاذ مساعد، بكلية التربية قسم سياسات واقتصاديات التعليم (إدارة تربوية)، بجامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

Email: [Slehabi@taibahu.edu.sa](mailto:Slehabi@taibahu.edu.sa)

#### المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة؛ حيث تُعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات الساعية إلى تطوير المنظمات والتركيز على التغيير والتطوير ومواكبة كل ما هو جديد؛ والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحديد درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة). وقد طُبقت أداة الدراسة على عينة من قائدات رياض الأطفال بمكة المكرمة" حيث بلغت (121) قائدة من مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة. ومن أهم نتائج الدراسة: أكدت استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية بمتوسط عام يعكس (درجة كبيرة) في جميع أبعاد القيادة التحويلية؛ مما يؤكد أن قائدات رياض الأطفال بمكة المكرمة يمارسن القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاء في الترتيب الأول التأثير المثالي بمتوسط عام (4.17) التحويلية ويُقصد به امتلاك القائد إحساساً عالياً من المسؤولية، ومحاولته غرس الفخر والثقة في نفوس العاملين لديه؛ وجاء في الترتيب الثاني الدافعية الملهمة بمتوسط حسابي (4.11) والذي يضم أولئك القادة الذين يتحدثون باستمرار عن المستقبل والتفاؤل، ويرسمون صورة رائعة ومشرفة لذلك المستقبل ويعبرون عن ثقتهم في تحقيق الأهداف؛ وجاء في الترتيب الثالث الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي بلغ (4.07) حيث يُقصد به قدرة القائد على الاهتمام بالعاملين لديه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم؛ وجاء في الترتيب الرابع الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.06) والذي يوحي بأن القائد دائماً يسعى للحصول على طرق فريدة وجديدة لحل المشكلات الاعتيادية للعاملين لديه بالنظر إليها من زوايا مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** رياض الأطفال، القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية.

## The Degree of Transformational Leadership Practice for Kindergarten Leaders in Makkah

### Abstract

The study aimed to reveal the degree to which kindergarten leaders practice transformational leadership in Makkah Al-Mukarramah; as transformational leadership is considered one of the most theories that seek to develop organizations and focus on change and development and keeping up with everything new; and to reveal statistically significant differences between the responses of the study sample according to the variable (type of school, academic qualification). The study relied on the descriptive approach, and to determine the degree to which kindergarten leaders practice transformational leadership in Makkah Al-Mukarramah, the study tool (questionnaire) was constructed. The study tool was applied to a sample of kindergarten leaders in Makkah Al-Mukarramah, which amounted to (121) leaders from kindergarten schools in Makkah Al-Mukarramah. Among the most important results of the study: The study sample's response confirmed the degree to which kindergarten leaders practice transformational leadership with a general average that reflects (a high degree) in all dimensions of transformational leadership; which confirms that kindergarten leaders in Makkah Al-Mukarramah practice transformational leadership to a large degree from the point of view of the study sample, as the ideal influence came in first place with a general average of (4.17) transformational, meaning that the leader has a high sense of responsibility, and tries to instill pride and confidence in the souls of his employees; the inspiring motivation came in second place with an arithmetic average of (4.11), which includes those leaders who constantly talk about the future and optimism, and draw a wonderful and bright picture of that future and express their confidence in achieving goals; the individual considerations came in third place with an arithmetic average of (4.07), meaning the leader's ability to care for his employees, and take into account the individual differences between them; the intellectual stimulation came in fourth place with an average of (4.07). My calculation was (4.06) which suggests that the leader is always looking for unique and new ways to solve the usual problems of his employees by looking at them from different angles.

**Keywords:** kindergarten, transformational leadership, Ideal Effect, Knowledgeable Motivation, Individual Considerations, Intellectual Stimulation.

## 1. المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاتٍ عديدة، وتغيراتٍ متسارعةً في كافة الأصعدة السياسية، والثقافية، والاقتصادية، والتعليمية، والتي تسعى إلى تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت هدفها الأسمى؛ تطوير شتى مجالات الحياة، وأهمها المجال التعليمي. وتُعد المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي اهتمت بالتعليم، وتحاول جاهدةً تطوير المنظومة التربوية والعنصر البشري لأنه المحور الأساس في أي عملية إصلاح وتطوير تربوي. ويشير الغامدي (2021) إلى أن المنظمات التربوية تهتم بإعداد كوادر بشرية لديها فكر قيادي تربوي قادر على ربط المعرفة بالعمل؛ لتطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها.

ولكي تتمكن المؤسسات التعليمية باختلاف مراحلها من تحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى قادة تربويين مؤهلين وقادرين على قيادة التغيير والتحول المنشود لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتؤكد دراسة العريمي (2020) مدى أهمية القيادة التحولية وما لها من دور إيجابي في تغيير المؤسسة التعليمية، وخاصة في تعامل القادة مع الموظفين من خلال تشجيعهم على الإبداع والتغيير إلى الأفضل ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وتُعد القيادة التحولية من أكثر النظريات التي تساعد المؤسسات الإدارية على مواجهة التغيرات الحديثة، والتحديات المستجدة، حيث تُعتبر من أكثر النظريات الساعية إلى تطوير المنظمات والتركيز على التغيير والتطوير ومواكبة كل ما هو جديد، وتحقيق رؤية واضحة والوصول لهدف محدد لصالح المنظمة من خلال جوانب عديدة، كالتأثير المثالي، حيث يعتبر القائد النموذج المثالي للموظفين. والحفز الإلهامي بحيث يحاول القائد تحفيز الموظفين على حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة. والاستشارة الفكرية التي تركز على تشجيع الموظفين واستثارة طاقتهم في العمل واستغلالها بشكل فعال، ولم تغفل القيادة التحولية عن أهم عنصر وهو العنصر الإنساني، فكانت هناك اعتبارات فردية للعنصر البشري ومعاملة كل موظف بالطريقة المناسبة له، وإشباع حاجاته وتحقيق الرضا الوظيفي له (الرويشد، 2019). ويعرّف باس ووفوليو (Bass & Avolio, 1990) القيادة التحولية بأنها عملية يسعى القائد فيها إلى أن يمارس نفوذه لتحويل أفكار الأعضاء ووجهات نظرهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، والسير نحو هدف مشترك.

وتُعد مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل التعليمية في حياة الطالب حيث تتشكل فيها شخصيته، وتحدد ميوله واتجاهاته، وتتكون من خلالها مفاهيمه التي تتطور بتقدم العمر. وهذا ما تؤكد سبجي (2020) بأن مرحلة ما قبل المدرسة من أهم المراحل في حياة الطفل، فهي مرحلة تنمية المفاهيم الأساسية والمهارات اللازمة التي تكوّن شخصيته في المستقبل. لذلك كانت الحاجة ماسة لوجود النمط القيادي التحولي القادر على تحفيز وتشجيع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وتطوير أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم على مواكبة التغيير.

ومما سبق تتضح أهمية ممارسة القيادة التحولية في المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية تحقيقاً لرؤيتها الطموحة 2030. فقدرات المعلمين ومهاراتهم في النظام التربوي تظل كامنة في ظل غياب القيادة التحولية؛ التي تُلهم المعلمين، وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع والتميز في الأداء الوظيفي. ويؤكد هتير وباس (Hater & Bass, 1988) أن القيادة التحولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي، وفاعليته والرضا عن العمل. فالقادة المتميزون بأدائهم هم قادة تحويليون، حيث أكدت العديد من الدراسات أن العامل الأكثر أهمية في نجاح التعليم وزيادة جودته هو ممارسة القيادة التحولية، وهي مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي (Alzoraiki et. el., 2018) و (Andriani, et. el., 2018).

**1.1. مشكلة الدراسة:**

تسعى رؤية المملكة العربية السعودية لتطوير دور الحضانه ورياض الأطفال، والعمل على زيادة وعي المعلمات بأهمية هذه المرحلة وتوفير فرص تعليمية جيدة لكل طفل وفق خيارات متنوعة في التعليم المبكر. وقد توجهت وزارة التعليم للتوسع في استحداث رياض الأطفال؛ لتطوير منظومة التعليم. حيث بلغ عدد مدارس رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية لعام 2017 (2906) مدرسة، بشقيها الأهلي والحكومي، ولوحظ في عام 2019 زيادة في عدد مدارس رياض الأطفال؛ إذ بلغ عددها (3617) مدرسة بشقيها الأهلي والحكومي (هيئة الإحصاء أ، 2019). واستمر التوسع في رياض الأطفال حتى بلغ عددها (4366) مدرسة عام 2022 (وزارة التعليم ب، 2023). وهذا ما يوضح وعي المجتمع بأهمية رياض الأطفال، ودورها الفاعل في صقل مهارات الطلبة، وبناء شخصياتهم. لكن هذا العدد لا يزال دون المستوى المطلوب حيث إن نسبة الالتحاق برياض الأطفال في الوقت الحالي 17%. ولذلك أوضحت وزارة التعليم أنها تطمح برفع هذه النسبة إلى 90% بحلول عام 2030 (وزارة التعليم ب، 2023).

وحيث إن القيادة التحويلية لها دور مهم في استثارة فكر العاملين؛ وحثهم على البحث عن الأفكار الجديدة، التي تساعد على حل المشكلات بطرق فريدة، وأيضاً في خلق جوٍّ من الدافعية والإلهام بالمدرسة؛ لتحقيق أهداف تلك الرؤية، والتفكير بطريقة إبداعية. حيث تؤكد دراسة العنزي (2005) على أهمية القائد وأنه يقوم بعدة أدوار، بعضها ينعكس سلباً والآخر إيجاباً على المعلمين والإداريين العاملين معه، وهذه الأدوار قد تترك آثاراً واضحة على أداء المعلم الوظيفي. حيث أكدت دراسة كلاً من الشمري والحبیب والحربي (2022) أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى القائدات لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الابتدائية جاء بدرجة متوسطة. ولذلك دعت التوجهات الحديثة للقيادة إلى تفعيل نمط القيادة التحويلية في المدارس؛ بهدف تطوير أداء المعلمات الوظيفي لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي من أهمها: تنمية القدرات البشرية وتطوير جميع مكونات منظومة التعليم ومن ضمنها المعلم، وتحسين مخرجات التعليم. ويؤكد أندريانا وآخرون (Andriani .et. al., 2018) أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على أداء المعلمين. وأظهرت دراسة الزريقي ورحمان وموراليب أن العامل الأكثر أهمية في زيادة جودة التعليم هو ممارسة القائد للقيادة التحويلية بنجاح (Alzoraiki et. al., 2018). لذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة؟**

**2.1. أسئلة الدراسة:**

ويتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة التالية:

- 1: ما درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية فيما يتعلق (بالتأثير المثالي، الدافعية والإلهام، الاهتمام الفردي، الحفز الذهني) في مكة المكرمة؟
- 2: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة للقيادة التحويلية؛ تبعاً لمتغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي)؟

**3.1. أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة للكشف عن:

- درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة للقيادة التحويلية.

#### 4.1. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة وقيمتها العلمية من خلال جانبين على النحو الآتي:

##### 1.4.1. الأهمية النظرية:

- تشخيص واقع ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة للقيادة التحويلية؛ مما يساهم في تطوير تلك المدارس لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.
- من المتوقع أن تنثري نتائج هذه الدراسة المكتبة العربية والعالمية والإطار النظري في مجال القيادة التحويلية.
- من المتوقع أن تنثير هذه الدراسة اهتمام القائمين على رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية إلى أهمية القيادة التحويلية في تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال وتطويرها.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة على مستوى المملكة العربية السعودية في حدود علم الباحثة التي سعت للكشف عن درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مرحلة رياض الأطفال في منطقة مكة المكرمة التعليمية.

##### 2.4.1. الأهمية التطبيقية

- من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها متخذي القرار في وزارة التعليم بأهمية ممارسة القيادة التحويلية، وتوعية قائدات رياض الأطفال بأهمية القيادة التحويلية.
- من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة الحالية ومقترحاتها الباحثين في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول القيادة التحويلية.

#### 5.1. حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على معرفة درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية من حيث (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستنارة الفكرية، الدافعية الملهمة) في مكة المكرمة.
- **حدود بشرية:** طبقت هذه الدراسة على قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة.
- **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة.
- **حدود زمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام 1443 هـ.

#### 6.1. مصطلحات الدراسة:

- **القيادة التحويلية:** هي قيادة ذات رؤية مستقبلية، تركز على أهداف واضحة، وبعيدة المدى، تشجع وتحفز الموظفين للعمل على تحقيق تلك الأهداف، والوصول لتلك الرؤية، وتعديل الأنظمة لكي تلائم تلك الأهداف والرؤية (Northouse, 2019).
- وتعرّف إجرائياً بأنها: ممارسات تقوم بها قائدات مدارس رياض الأطفال؛ كتقدير المعلمات وإشراكهن في صنع القرار، وتحفيزهنّ فكرياً وعملياً، ومساعدتهنّ إذا لزم الأمر؛ لرفع مستوى أدائهنّ الوظيفي.
- **رياض الأطفال:** "مؤسسة تربوية تشرف عليها وزارة التعليم وتقدّم فيها الرعاية والتعليم المبكر للأطفال من (3 - 6) سنوات" (وزارة التعليم ج، 2018).

وتعرّف إجرائياً بأنها: مؤسسة تعليمية اجتماعية يلتحق بها الطفل قبل المدرسة، من سن 3 إلى 6 سنوات، وتهدف إلى تنمية جميع جوانب شخصية الطفل؛ كالجوانب الجسمانية، والحركية، والعقلية، واللغوية، والاجتماعية، والانفعالية.

## 2. أدبيات الدراسة:

### 1.2. تمهيد:

يتناول الإطار النظري عرضاً تفصيلياً للمفاهيم النظرية والمعارف المرتبطة بمتغيرات الدراسة ويشمل جزءان رئيسية، وهي: رياض الأطفال والقيادة التحويلية. حيث يتناول الجزء الأول نشأة وتطور رياض الأطفال ومفهومها وفلسفتها وأهدافها وجهود المملكة العربية السعودية في تطويرها. بينما يركز الجزء الثاني على نشأة القيادة التحويلية، وأهم المفاهيم التي تتحدث عن القيادة التحويلية، وأهميتها وخصائصها وأبعادها وأنماطها ومبادئها وخصائص القائد التحويلي ووظائفه والتحديات التي تواجهه والفرق بينه وبين القائد التقليدي والقيادة التحويلية ورؤية المملكة 2030.

### 2.2. المبحث الأول: رياض الأطفال:

رياض الأطفال لها أهمية بالغة في تنشئة الطفل، وتزويده بالخبرات العلمية مثل التفاعل الاجتماعي من خلال الأنشطة التي توفرها بيئة الروضة. فهذه الأنشطة تساعد الطفل على معرفة كيفية التواصل مع العالم الخارجي في إطار مقبول اجتماعياً. وتحقق رياض الأطفال التكيف الاجتماعي للطفل، وتساعد على تكوين علاقات جديدة وتهيئته لدخول المدرسة (حماد، 2020). ومما لا شك فيه، أن مؤسسة رياض الأطفال تعد نقطة الانطلاق إلى التغيير المنشود، حيث تحظى بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات التربوية الأخرى، وذلك لدورها الرئيس في تهيئة الطفل للمراحل المدرسية الأخرى (أبو معيلق، 2020). وتتخلص أهمية رياض الأطفال في أنها أولى مراحل الانسان في الحياة. وهي مرحلة مهمة جداً؛ لأنها تركز عليها حياة الشخص كاملة (سبحي، 2020).

### 1.2.2. نشأة وتطور رياض الأطفال

بدأت المملكة العربية السعودية بإنشاء أول روضة حكومية في عام 1386هـ، ثم تم افتتاح أول روضة حكومية في مكة المكرمة عام 1395هـ (وزارة التعليم، 2021). وبعد نجاح تلك التجربة توسعت الرئاسة العامة لتعليم البنات في افتتاح الكثير من رياض الأطفال، إلى أن أصبح عددها (26) روضة بحلول عام 1402هـ. وفي عام 1413هـ زاد عددها إلى (117) روضة. وفي عام 2019م بلغ عددها (3617) روضة (الهيئة العامة للإحصاء، 2021). حتى أصبح جُلُّ اهتمام وزارة التعليم التوسع في رياض الأطفال حيث بلغ عددها في عام 2022م (4366) روضة (وزارة التعليم، 2023).

### 2.2.2. ومن أبرز الجهود للتوسع في رياض الأطفال ما يلي:

أولاً: وثيقة سياسة تعليم المملكة العربية السعودية التي أصدرت عام 1970/1390م، ونصّت على أهمية دور الحضنة ورياض الأطفال لما لها من دور تربوي فعّال (وزارة التعليم، 1416هـ).

ثانياً: مشروع تطوير رياض الأطفال والذي بدأ عام 1406هـ، حيث تم عقد اتفاقية بين الرئاسة العامة لتعليم البنات ومنظمة اليونيسكو وبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية للنهوض بمرحلة رياض الأطفال وتطويرها، وفي عام 1408هـ نتج عن ذلك تطوير شامل في جميع الجوانب التربوية لمرحلة رياض الأطفال (وزارة التعليم، 2021).

ثالثاً: خطة التنمية الخامسة (1410هـ - 1415هـ) والتي حثت على التوسع في رياض الأطفال لما لها من أهمية بالغة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2021).



**رابعاً:** خطة التنمية السادسة (1415هـ - 1420هـ) والتي اهتمت بتشجيع القطاع الخاص في التوسع في برامج التعليم ما قبل الابتدائي لما لها من أهمية لتهيئة الطفل للحياة المدرسية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ب، 2021).

**خامساً:** خطة التنمية السابعة (1420هـ - 1425هـ) والتي ناقشت أهم القضايا الأساسية في التعليم، وكان من ضمنها محدودية الملحقين برياض الأطفال ولذلك قامت بتكثيف برامج توعية للمواطنين بأهمية مرحلة رياض الأطفال وتشجيع القطاع الخاص في الاستثمار بهذا المجال، والتوسع في برامج التعليم لمرحلة رياض الأطفال (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ت، 2021).

**سادساً:** خطة التنمية الثامنة (1425هـ - 1430هـ) والتي صدر فيها القرار السامي رقم (7/ب/5388) بتاريخ 1423/3/3هـ (2002) باعتماد مرحلة رياض الأطفال كمرحلة مستقلة بمناهجها ومبانيها عن بقية المراحل، وتشجيع التعليم الأهلي في تحقيق هذا الهدف وبناء مناهج تربوية فعّالة لرياض الأطفال (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ث، 2021). وأيضاً صدر قرار مجلس الوزراء رقم (60) بتاريخ 1430/2/28هـ (2009) الذي

نص على "الإسراع في جعل رياض الأطفال جزءاً لا يتجزأ من مسار التعليم، وقصر التوظيف فيه على العناصر النسائية" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ث، 2021، ص 362).

**سابعاً:** خطة التنمية التاسعة (1431هـ - 1436هـ) والتي تم فيها "توفير فرص تعليمية جيدة، ورفع معدل الالتحاق برياض الأطفال إلى نحو 16٪ في نهاية خطة التنمية التاسعة، ولذلك تم فصل مرحلة رياض الأطفال عن مدارس المرحلة الابتدائية بتوفير مباني مستقلة وتدريب معلمات رياض الأطفال وتحفيز التوسع في رياض الأطفال الأهلية" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ج، 2021، ص 371).

**ثامناً:** خطة التنمية العاشرة (1436هـ - 1440هـ) ومن أهم أهدافها التوسع في رياض الأطفال وتشجيع القطاع الخاص في الاستثمار بهذا المجال (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ح، 2021).

**تاسعاً:** رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تعتبر خطة وطنية تنموية شاملة هدفها الرئيس تحويل المملكة العربية السعودية إلى نموذج رائد على مستوى العالم من خلال إطلاق الطاقات الكامنة لأبنائها وقدراتهم وتشجيعهم على استثمارها لخلق اقتصاد مزدهر وبناء مجتمع حيوي ينعم بحياة هانئة وصحية.

ومن أهم إنجازات رؤية المملكة العربية السعودية منذ عام 2016م وحتى 2020م فيما يخص رياض الأطفال، هو "زيادة نسبة الالتحاق من 13٪ عام 2015م ما قبل الرؤية وحتى 23٪ لعام 2020م، وأيضاً زادت نسبة إسناد تدريس البنين في الصفوف الأولية إلى المعلمات بالمدارس الحكومية إلى 11٪. وبلغ عدد المستفيدين من خدمات الروضة الافتراضية أكثر من 300 ألف مستفيد حتى عام 2020" (إنجازات رؤية المملكة 2030، 2021، ص 77).

**عاشراً:** برنامج تنمية القدرات البشرية (2021 - 2025) ويعتبر من أهم البرامج التي تم إطلاقها لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، ومن أبرز مستهدفاته فيما يخص رياض الأطفال زيادة نسبة الالتحاق بالتعليم في رياض الأطفال إلى 40٪ عام 2025 (رؤية المملكة العربية السعودية، أ، 2021).

ومما سبق يتضح الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التعليم لتطوير رياض الأطفال والتوسع فيها نظراً لأهميتها في بناء شخصية الطفل وتهيئته للالتحاق بالمرحلة الابتدائية.

### 3.2.2. أهمية رياض الأطفال

تبرز مؤسسات رياض الأطفال مدى أهمية السنوات الأولى من حياة الطفل، وذلك من خلال تكوين شخصيته وتنمية سلوكه بالشكل الصحيح، كما أنها تقوم بتهيئة الطفل لدخول المدرسة، ووضع حجر الأساس في التربية السليمة والنمو المتكامل للطفل (حماد، 2020).

وأشار أحمد (1429) بأن أهمية رياض الأطفال تكمن في مدى تلبية حاجات الطفل وتكوين شخصيته وإكسابه المهارات اللازمة وتنمية أساليب التفكير لديه، بالإضافة إلى تعزيز القيم والمبادئ من خلال الأنشطة الحركية التي تحاكي طفولتهم. ويتبين مما ذكر آنفاً، بأن مرحلة رياض الأطفال تُعدُّ من أهم المراحل التي يجب أن تحظى باهتمام كبير، ولا بد من تطويرها بالشكل الذي يناسب الأطفال ويعمل على تشكيل شخصيتهم وتأسيسهم للمستقبل ومساعدتهم على النمو اللغوي، والبدني، والاجتماعي، والتربوي.

### 4.2.2. رياض الأطفال ورؤية المملكة العربية السعودية 2030:

أطفال اليوم هم مستقبل الغد، لذا من المهم تنشئة جيل قوي متماسك بيني مستقبلاً باهراً للمجتمع، ولديه الرغبة في التغيير إلى الأفضل، ومن هذا المنطلق تُعدُّ مؤسسات رياض الأطفال من أوائل المؤسسات التعليمية التي يلتحق بها الطفل ليتلقى التعليم المناسب لمرحلته العمرية التي تتراوح بين 3 إلى 6 سنوات. وأظهرت البحوث أهمية هذه المرحلة -وخاصة السنوات الأولى- من حياة الفرد في تشكيل شخصيته وتحديد سلوكه. ونظراً لأهمية رياض الأطفال اتجهت المملكة العربية السعودية إلى تطويرها والاهتمام بها وصدور قرار مجلس الوزراء الموقر عام 1432هـ بتطبيق خطة التوسع في رياض الأطفال واعتمادها مرحلةً مستقلةً بذاتها.

وتأتي رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تحظى بدعم من الملك سلمان بن عبد العزيز -حفظه الله- في تأكيده على أن "هدفنا أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك" (رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ب، 2016، ص.4). وبالتالي انبثقت وتشكلت هذه الرؤية على يد ولي عهده الأمير محمد بن سلمان -حفظه الله- الذي أكد على "أن في هذه البلاد ثروات سخية ولكن الأهم من ذلك ثروتنا الأولى التي لا تعادلها ثروة مهما بلغت، وهي شعب طموح معظمه من الشباب، وهي فخر بلادنا وضمن مستقبلنا" (رؤية المملكة 2030 ب، 2016، ص.6).

وترتكز رؤية المملكة 2030 على ثلاثة محاور رئيسية وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزهر، ووطن طموح. ويتفرع عن كل محور عدة محاور فرعية، فمن محور مجتمع حيوي تنطلق المحاور الفرعية التالية وهي: مجتمع حيوي قيمه راسخة، مجتمع حيوي بيئته عامرة، مجتمع حيوي بنيانه متين. ولتنفيذ هذه المحاور تم وضع 96 هدفاً استراتيجياً يتم تحقيقه من خلال برامج الرؤية (رؤية المملكة 2030 ب، 2016).

وتهدف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى توفير مدارس رياض الأطفال في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، والتوسع فيها، وربطها بمنظومة التعليم (وزارة التعليم ب، 2023). وهناك عدة برامج تتضمنها الرؤية، ومن أهمها برنامج التحول الوطني الذي يسعى إلى تطوير برامج الطفولة المبكرة، ويحتوي البرنامج على أهداف استراتيجية مرتبطة بالتعليم ما قبل الابتدائي أهمها: حقوق الأطفال، وتطوير دور الحضانه ورياض الأطفال والتوسع فيها، وتقديم خدمات تلائم كل طفل، وزيادة نسبة الالتحاق برياض الأطفال (وزارة التعليم ب، 2023). كما أطلقت وزارة التعليم مبادرة ارتقاء التي تهدف إلى تعزيز دور الأسرة في تطوير نمو الطفل (وزارة التعليم ث، 2023).



وتبذل المملكة العربية السعودية جهوداً جبارة في تطوير منظومة التعليم والارتقاء بجودته في كافة المراحل؛ حيث أنشئت مدارس الطفولة المبكرة حديثاً لتواكب رؤية 2030، وتم تدشين الروضة الافتراضية التي تتيح للطفل تنمية قدراته، وصقل مهاراته، والحصول على حقه في التعليم مهما كانت ظروفه (وزارة التعليم ب، 2023). بالإضافة إلى التعاون مع مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - رحمه الله - "تطوير" والجمعية الوطنية الأمريكية للأطفال الصغار (NAEYC) لتطوير المعايير النمائية للتعلم المبكر في رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية. وتعدُّ هذه أول معايير نمائية للطفولة المبكرة على مستوى المملكة العربية السعودية (وثيقة المعايير النمائية، 2015). وتتضح أهميتها في الآتي:

- قيمة المحتوى الذي يقدم للطفل، ومدى مناسبته لمراحل نموه.
- تطوير رياض الأطفال من خلال عدة عمليات منظمة وشاملة.
- فعالية رياض الأطفال من خلال تطبيقها لدعم تطور الأطفال بطرق أخلاقية.
- احتواء رياض الأطفال على أسس راسخة لدعم برامج رياض الأطفال.

ولتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعمل وزارة التعليم على توفير البيئة المناسبة لكل طفل حيث قامت بتأهيل وتطوير مباني خاصة بمرحلة الطفولة المبكرة، وتحديث بعض الأنظمة الداخلية، وتوفير كوادر متخصصة في رياض الأطفال والصفوف الأولية. ويعتبر مشروع مدارس الطفولة المبكرة خطوة رائدة لرفع جودة التعليم ومواكبة رؤية 2030. حيث إن إسناد الصفوف الأولية بنين مع مدارس البنات تجربة جديدة، ولكن لها آثار عظيمة على الطفل؛ لما يحتاجه من معاملة خاصة من قبل المعلمة التي لها القدرة على فهم شخصيات الأطفال وكيفية التعامل معها.

وتشير الإحصاءات أن عدد مدارس رياض الأطفال بلغ (4868 مدرسة) تحتوي على (16.929 فصلاً دراسياً) في القطاع الحكومي، والأهلي. وبلغ إجمالي عدد الطلاب والطالبات المقيدين في رياض الأطفال (315.949 طالباً وطالبة). وبالمقابل بلغ إجمالي عدد الطلاب والطالبات الملتحقين في الصفوف الأولية (1.549.280 طالباً وطالبة) (وزارة التعليم ب، 2023). وبلغ نسبة إسناد تدريس البنين إلى مدارس البنات في الصفوف الأولية (أول، ثاني، ثالث) ابتدائي 37,4% لعام 1443 هـ (وزارة التعليم ب، 2023). وكما ذكرنا سابقاً تسعى وزارة التعليم وفقاً لتحقيق رؤية 2030 إلى رفع نسبة الالتحاق في رياض الأطفال من 17% إلى 90% عام 2030 (وزارة التعليم ب، 2023).

وطرحت وزارة التعليم عدة مشاريع لمرحلة الطفولة المبكرة، ومنها: إنشاء قناة تلفزيونية خاصة للأطفال لدعم توجهات الوزارة ومراجعة وتطوير اللوائح والأنظمة الخاصة لمرحلة الطفولة المبكرة، وإنشاء مدارس رياض أطفال وطفولة مبكرة، وتشجيع الباحثين في إعداد الدراسات التي تدعم مبادرات الإدارة العامة لتطوير مرحلة رياض الأطفال. وأيضاً دعت وزارة التعليم إلى استخدام مقياس الإيكرز أو ما يعرف بـ "مقياس أثر البيئة في الطفولة المبكرة على الطفل" وفق منهجية علمية محددة لرفع جودة بيئة التعلم في رياض الأطفال من خلال الشراكة مع جامعة الملك عبد العزيز. وإنشاء برنامج السلامة الشخصية بالتعاون مع "الأجفند" و "اليونيسيف" لحماية الطفل من الإيذاء والعنف من خلال توفير بيئة تربية صحية سليمة، ولم تقتصر المشاريع على الأطفال فقط، بل شملت أمهاتهم حيث تم إطلاق مشروع لتتقيف الأمهات، ومساعدتهم على إكساب أطفالهم المهارات الأساسية اللازمة لهذه المرحلة (عقلية، جسمية، عاطفية، اجتماعية)، ويعتبر هذا البرنامج تنقيفياً؛ لدعم الأم ومساندتها في تربية أطفالها، وتعويض الأطفال الذين لم يلتحقوا بالروضة، وأخيراً تم وضع المعايير الخاصة بهذه المرحلة النمائية المهمة حيث تساعد هذه المعايير المؤسسات ذات العلاقة في تقييم عملها (وزارة التعليم ب، 2023).

ومن هنا يظهر الاهتمام الواضح من المملكة العربية السعودية بتطوير رياض الأطفال حيث أطلقت برنامج تنمية القدرات البشرية وتُعرف القدرات البشرية لدى منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) أن تنمية الطفل بحاجة إلى نظام يحتوي على: معارف، ومهارات، وسمات، وقيم (رؤية المملكة 2030، أ، 2021). وأحد أهم الركائز الاستراتيجية لبرنامج تنمية القدرات البشرية، تطوير أساس تعليمي مرن ومتين للجميع والذي يندرج تحته إتاحة تعليم ذي جودة. ويسعى هذا البرنامج إلى إصلاح منظومة التعليم وتحويلها إلى منظومة مرنة من خلال التغلب على التحديات، كنقص فرص التعليم في مرحلة رياض الأطفال وطرق التدريس غير الفعالة وضعف الخدمات التعليمية.

ويُعدُّ الأطفال أحد الشرائح المستهدفة في برنامج تنمية القدرات البشرية حيث تتبع أهمية مرحلة الطفولة المبكرة في تشكيل المعالم الأساسية لشخصية الفرد، وتؤهله للمراحل الأخرى على أساس تعليمي متين ومتطور، وذلك من خلال التركيز على تطوير المناهج بما يتناسب مع مهارات القرن الحادي والعشرين، وغرس القيم والمهارات اللازمة للمستقبل، وتوفير تجارب وخبرات تعليمية مبتكرة ومناسبة لحاجة كل طفل، وتطوير مهارات التعلم الذاتي من خلال تنويع الأنشطة اللاصفية والمجتمعية، وتكثيف طرق التدريس والتعلم من خلال استخدام خيارات مرنة قائمة على التقنية، وأخيراً توفير التعلم الإلكتروني وإتاحة الوصول إليه بما يتماشى مع المنهج في الظروف الاستثنائية التي تمنع الطلاب من الحضور إلى المدارس (رؤية المملكة 2030، أ، 2021). ولتحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية تعمل المملكة العربية السعودية على التوسع في رياض الأطفال ورفع نسبة الالتحاق في مرحلة رياض الأطفال من 21% في عام 2019 إلى 40% في عام 2025 من خلال الاستثمار في مرحلة رياض الأطفال والتعاون مع القطاع الخاص والاستفادة من جميع مرافق المدارس الحكومية لزيادة الطاقة الاستيعابية وتفعيل طرق التدريس الحديثة مثل التعلم باللعب وتطوير المناهج الدراسية وأدوات التقييم وتدريب المعلمين بمعايير خاصة بمرحلة رياض الأطفال. وكذلك تطوير متطلبات رياض الأطفال بشكل كامل يشمل توفير بيئة تعليمية آمنة ذات جودة عالية (رؤية المملكة 2030، أ، 2021).

وبالرغم من نجاح تلك الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية لتطوير رياض الأطفال، إلا أن معدل الالتحاق منخفض. لذلك تهدف رؤية المملكة الطموحة إلى رفع نسبة الالتحاق إلى 90% بحلول العام 2030 (رؤية المملكة 2030، أ، 2021). لذا من المهم أن يواكب هذا التوسع تنميةً للقيادات التربوية التي تتطلبها إدارة رياض الأطفال كغيرها من الإدارات؛ لتنظم جهودها وقيادة العمل فيها على أكمل وجه في ظل أهمية هذه المرحلة العمرية وما لها من متطلبات واحتياجات وأهداف (سبحي، 2020).

### 3.2. القيادة التحويلية

#### 1.3.2. مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها

تعد القيادة أحد أهم الركائز الأساسية لأي تقدم أو نهضة، ولها دور مهم في التغيير والتطوير والتأثير، فهي المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تربوية. وكما أن التحديات المستقبلية تتطلب قيادات واعية ذات مهارة فكرية وإدارية عالية تمكنها من دفع عجلة التغيير وتحقيق الأهداف المرغوبة. فالقيادة وظيفتها الأساسية العمل مع الجماعة بما يتوافق مع مصالحهم ومصالح المؤسسة لتحقيق أهدافها (Northhouse, 2019).

وتعتبر القيادة المفتاح الرئيس لنجاح عملية التطور والتغيير، والتي تُعد من إحدى سمات العصر الحالي وطبيعته، ولا شك أن القائد هو الذي يقود دفة التغيير اللازم لمواكبة هذه التطورات. وبالمقابل تعد القيادة عملية معقدة مما أدى إلى جذب انتباه الباحثين، وظهور نظريات مختلفة تحاول شرح ذلك التعقيد؛ وتتضمن هذه النظريات نظرية مسار الهدف، النظرية التحويلية،

والقيادة الظرفية وغيرها. وتعتبر القيادة التحويلية من أحدث الأساليب وأكثرها استخدامًا؛ ومن هنا ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns, 1978)، ويعتبر هو مؤسس هذا النوع من القيادة، ثم توالى الدراسات والمفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية كإضافة إلى أعمال وجهود بيرنز؛ من قبل عدد كبير من الباحثين والعلماء. ثم عرض باس ووفوليو (Bass & Avolio, 1990) نظريتهم الشهيرة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى مقياس خاص بالعوامل المرتبطة بالنظرية وسلوك القيادة (أبو رمان، 2015).

إن القيادة التحويلية من أهم العناصر المسؤولة عن تطوير وارتقاء المؤسسة التعليمية؛ حيث إنها تدعو إلى التغيير والتطوير المستمر في المنظمة لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة (Northouse, 2019). ويتطلب هذا التغيير ثلاثة أمور رئيسية ألا وهي: خلق رؤية متجددة، والرغبة الجماعية في إحداث التغيير، وتوفير الإمكانيات المناسبة لإحداث هذا التغيير (المطلق وآخرون، 2020). حيث أكدت دراسة المنديل (2018) أن المدخل التحويلي للقيادة من أهم المداخل المعاصرة ويقصد به قدرة القائد على التأثير في العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام ورفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة التعليمية بشكل ملحوظ.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم القيادة التحويلية إلا أن بيرنز (Burns, 1978) عرّفها بأنها "حث القادة أتباعهم على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع -الرغبات والاحتياجات والتطلعات والتوقعات- لكل من القادة والأتباع" (ص.19). بينما عرّفها الغراس (2019) بأنها "قدرة القائد على الارتقاء بمستوى المرؤوسين وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها. وتشتمل على التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي" (ص.9).

أما هيبية والكويتي (2019) يرون أنها "قدرة مديرة المدرسة للارتقاء بمستوى مرؤوسيهما إلى أفضل وضع بأقصر وقت وأقل جهد، مع التأكيد على بناء رؤية مستقبلية واضحة تدعم وضع المنظمة المستقبلي وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة" (ص.381).

وتقصد الباحثة بالقيادة التحويلية إجرائياً بأنها قدرة قائدة المدرسة على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات وخلق البيئة الملائمة للإبداع والابتكار وتشجيع المعلمات على العمل من خلال أربعة أبعاد رئيسية كالتأثير المثالي والدافعية والإلهام والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي.

ويتضح من التعاريف السابقة للقيادة التحويلية الاتفاق على أنها قيادة لها رؤية واضحة تتوافق مع متطلبات المستقبل من خلال إيجاد ظروف مناسبة لتنمية مهارات العاملين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة.

### 2.3.2. أهمية القيادة التحويلية

تعدّ القيادة التحويلية ضرورة للارتقاء بالمنظمات -وخاصة التربوية-. فالمدارس في الوقت الحالي بحاجة إلى قادة يحفزون المعلمات للتغيير والتطوير، والمشاركة في وضع رؤية المدرسة. كما أشار الزهراني (2019) على أهمية القيادة التحويلية التي تسعى إلى إلهام القادة والعاملين في المؤسسة التعليمية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم للوصول إلى أفضل أداء، مما يؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة وتنميتها وتحقيق أهدافها.

وقد ارتبطت القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي، والتميز فيه، ورفع مستوى الثقة لدى العاملين بالمنظمة، وإشعارهم بالمسؤولية والانتماء.

حيث تؤكد دراسة أندريانا وآخرون (Andriani *et. al.*, 2018) والروسان (2015) أن القيادة التحويلية لها دور كبير في تطوير المؤسسات التعليمية، فهي قيادة تتمتع بأساليب إدارية ذات درجة عالية من الأهمية، وهذا ما تحتاجه المؤسسات التعليمية لتحسين أداء الموظفين وتحويلهم إلى أفراد قادرين على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في مناخ العمل، وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، فالقائد التحويلي يسعى دائماً إلى التطوير والتحسين نحو الأفضل.

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام من قبل الباحثين في مجال الإدارة؛ لما لها من دور واضح في مواكبة التغيير، حيث يؤكد الدخيل (2017) على أن نمط القيادة التحويلية يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تسعى إلى التغيير نحو الأفضل من خلال تطوير وتأهيل العنصر البشري تأهيلاً يتناسب مع احتياجات المرحلة القادمة.

وأشار الرويشد (2019) إلى أهم جوانب القيادة التحويلية كالتأثير المثالي ليصبح القائد قدوة لجميع العاملين معه باعتباره مصدر إعجاب لهم، مما يكوّن لديهم مبدأ التحفيز الملهم الذي يركّز على تصرفات القائد في إثارة مشاعر وعواطف العاملين وحفزهم للعمل، ومن ثمّ يتوجه القائد للاستثارة الفكرية وحثّ العاملين على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات والتفكير بإبداع، وبالإضافة إلى ما سبق، لم يغفل القائد التحويلي عن العنصر البشري الذي هو أساس نجاح المؤسسة التعليمية ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين ومعاملة كل فرد منهم بما يتناسب مع قدراته ومهاراته بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم والشعور بالانتماء.

كما أكد الروسان (2015) بأن القيادة التحويلية تتميز بأهمية كبيرة في تطوير المؤسسات التعليمية وذلك لعدة أسباب:

- تعتبر قيادة فنية تحتوي على أساليب إدارية ذات درجة عالية من الأهمية، وهذا ما تحتاجه المؤسسة التعليمية لتحسين الأداء.
- الحاجة الماسة إلى القيادة التحويلية ومدى فهم القائد التحويلي للتغيرات المطلوبة التي تتطلب تطوير كفاءة العاملين في المؤسسة التعليمية لتنميتها وتحسين إنتاجيتها.
- تتمتع القيادة التحويلية بقدرتها على الاستجابة الفعّالة للتغيرات الداخلية والخارجية، كالتغيرات التي تحدث في محيط العمل وحاجة العاملين وأهدافهم ورغباتهم، فلا بد من زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتحقيق رغباتهم وإشعارهم بالانتماء والولاء مما يبعث فيهم الدافعية لتحقيق الأداء المميز.
- أبعاد القيادة التحويلية تساعد المؤسسات التعليمية على التحول إلى مؤسسة تعليمية أكثر فاعلية وتلبية لاحتياجات الأفراد والمؤسسة.
- تتميز القيادة التحويلية بتوفير الوقت والجهد، فهي تقوم على التعاون بين القائد والعاملين في المؤسسة التعليمية والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في وقت قياسي.
- تركز القيادة التحويلية على أساس قائد مغامر لا يكتفي ببقاء الأمور كما هي بل يسعى دائماً للتطوير والتحسين والتجديد إلى الأفضل.

وبناء على ما سبق، فإن الباحثة ترى أهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير المؤسسة التعليمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ومن هذا المنطلق، ودعماً لأهمية القيادة التحويلية -تحديداً مع تزايد المتغيرات الحالية وسرعتها- أصبح التحول مطلب مهم وضرورة للانتقال من مرحلة إلى أخرى بشكل أفضل وأداء عالي وتحقيق المزيد من الأهداف، كما أن القيادة التحويلية تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وإنتاجية المؤسسة التعليمية.

### 3.3.2. خصائص القيادة التحويلية

أشار داووني (2017) إلى أن هناك عدة خصائص للقيادة التحويلية تتمحور جميعها حول الرؤية وتتمثل في أربعة مراحل:

- خلق رؤية استراتيجية: يركز القادة التحويليون على خلق رؤية مستقبلية جاذبة، ودفع التابعين للتركيز على تحقيقها. وتعتبر الرؤية الركن الأساسي للقيادة التحويلية فهي تمثل الدافع للتطوير.
- نشر الرؤية: يسعى القادة التحويليون إلى نشر الرؤية وتوضيح أهميتها للعاملين، كما أنهم قادرون على إبقائها حية في أذهان العاملين ووضعها نصب أعينهم لتحقيقها.
- نمذجة الرؤية: لا يكفي القادة التحويليين بالتكلم عن الرؤية فحسب، بل يحولونها إلى إجراءات عملية تهدف إلى تطبيقها.
- بناء الالتزام نحو الرؤية: يؤمن القادة التحويليون بأن تحقيق الرؤية يتطلب الالتزام من قبل العاملين؛ فيسعى القادة التحويليون لبناء هذا الالتزام عن طريق الكلمات المحفزة والتصرفات المناسبة لتحقيق الرؤية.

#### 4.3.2. أبعاد القيادة التحويلية:

تشير أبعاد القيادة التحويلية إلى سلوك القائد في المنظمة، وتتضمن استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) التي طورها باس وافيوليو (Bass & Avolio, 1990) إلى أربعة أبعاد تتمثل في الآتي:

##### 1: التأثير المثالي

ويعتبر التأثير المثالي البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية ويُقصد به امتلاك القائد إحساساً عالياً من المسؤولية، ومحاولته غرس الفخر والثقة في نفوس العاملين لديه. كما عرّف نورث هاوس (Northhouse, 2019) التأثير المثالي بأنه: مدى قدرة القائد على بناء ثقة متبادلة مع العاملين لديه، وتأثرهم بممارسته، فيصبح القائد قدوة للعاملين، ومصدر إعجاب لهم. وهذا التأثير يحصل عن طريق التواصل المستمر بين القائد والعاملين لديه. ويحدث التأثير المثالي عندما يكون القائد مثلاً للأخلاق والقيم، بالإضافة إلى ذلك لا بد من أن تكون تصرفات القائد تجسّد مدى حرصه على مصلحة المؤسسة التعليمية. أو هي كما ذكرها الروسان (2015) القدرة التي يتمتع بها القائد لكسب ثقة العاملين لديه واحترامهم له وإعجابهم به، وبذلك يصبح قدوة ومثلاً أعلى لهم. وبناءً على ذلك فالتأثير الذي يتمتع به القائد التحويلي يشجع العاملين على تقليده والانصياع لرغباته وتنفيذ طلباته. ويتضح مما سبق، أن هذا البعد يركز على سلوك القائد وما لديه من قدرة على تطوير رؤية جديدة للمؤسسة التعليمية، وغرس الثقة لدى العاملين لتحقيق هذه الرؤية، ويكون قدوة حسنة لهم.

##### 2: التحفيز الملهم

يعتبر التحفيز الملهم ثاني أبعاد القيادة التحويلية والذي يضم أولئك القادة الذين يتحدثون باستمرار عن المستقبل والتفاؤل، ويرسمون صورة رائعة ومشوقة لذلك المستقبل ويعبرون عن ثقتهم في تحقيق الأهداف، وهذا النوع من القادة يخلق الشعور بالحماس لدى العاملين وخصيصاً نحو التحديات التي تواجه المؤسسة. فالقائد الملهم يخلق رؤية واضحة وهدفاً مشتركاً بينه وبين العاملين ويعزز لديهم الحماس في تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، بالإضافة إلى التحفيز من خلال خلق روح التحدي والمنافسة (الشنطي، 2016). كما عرّفها نورث هاوس (Northhouse, 2019) بأنها: إثارة مشاعر وعواطف العاملين، وحفزهم للعمل. والقيادة التحويلية هي قيادة ملهمة؛ لأن القائد هو مثال لتحفيز العاملين، يخلق لديهم الحماس، وروح التحدي، والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على ما سبق، يركز هذا البعد على أن القائد التحويلي يسعى على زرع حب التحدي لدى العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر. كما أن القائد يسعى لخلق التواصل المستمر مع العاملين وتحفيزهم لإيجاد طرق جديدة لحل

المشكلات التي تواجههم، وكل هذا الحماس والتواصل المستمر يولد لدى العاملين حب العمل بروح الفريق والرغبة في تحقيق الأهداف.

### 3: الحافز الفكري

يعتبر الحافز الفكري البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية والتي توحى بأن القائد دائماً يسعى للحصول على طرق فريدة وجديدة لحل المشكلات الاعتيادية للعاملين لديه بالنظر إليها من زوايا مختلفة. فالقادة التحويليون لديهم القدرة على استخراج أفضل ما لدى العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على ابتكار حلول وطرق إبداعية لتجاوز المشكلات وتقديم أفكار جديدة لتحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية (بابكر، 2015). كما عرّف نورث هاوس (Northhouse, 2019) الحافز الفكري بأنه: قدرة القائد على تحفيز العاملين على التفكير خارج الصندوق. أي: دعمهم لتجربة طرق جديدة للتعامل مع المشكلات الراهنة وحلها. ويتضح مما سبق، أن هذا البعد يركز على قدرة القائد وسلوكياته التي تثير لدى العاملين في المؤسسة التعليمية حب التحدي والحماس من خلال العمل كفريق لحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة. وبعد الحافز الفكري ضرورة لدى القادة عندما يكون أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، ولديهم رغبة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، فهذه المشاركة تساعدهم على الشعور بالرضا وتحسين أدائهم بشكل فعّال.

### 4: تقدير الأفراد

ويعتبر تقدير الأفراد البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية، حيث يُقصد به قدرة القائد على الاهتمام بالعاملين لديه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والعمل على تطويرهم ومعالجة نقاط الضعف لديهم، وتعزيز نقاط القوة مما يحقق لهم مزيداً من التطور والنمو، وأيضاً يراعي القائد حاجات العاملين لديه واشباعها بالشكل الصحيح الذي يناسب كل فرد على حسب احتياجه (الروسان، 2015).

ويرى نورث هاوس (Northhouse, 2019) أن القائد التحويلي لديه قدرة هائلة على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين لديه؛ فلكل منهم ميول، وطريقة تعامل تختلف عن الآخرين. فهو يتعاطف معهم، ويسمع لاقتراحاتهم ومشاكلهم، ويساعدهم على حلها من خلال الحوار الذي يناقش حل المشكلة بالأدلة والبراهين. ويمكن القول بأن هذا البعد يركز على قدرة القائد في الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى كل شخص يعمل بالمؤسسة التعليمية، ويدرك الفروق بينهم ويعامل كل فرد على أنه شخص مستقل بذاته، ويعمل على تدريبهم وتطويرهم لتحقيق مزيد من التقدم.

### 5.3.2. أنماط القيادة التحويلية

يرى بيرنز (Burns, 1978) أن هناك أنماطاً عدة للقيادة التحويلية وهي كالآتي:

#### • القيادة العقلانية Intellectual Leadership

ويُقصد بمصطلح عقلي تبني الأفكار والقيم كاهتمام الشخص بقيم وأهدافٍ معينة تتجاوز الحاجات العملية الحالية، وعليه يُعد الشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات شخصاً نظرياً، ولكن الشخص الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية يعد شخصاً أخلاقياً. أما الذي يجمع بين كليهما ويعمل على التوحيد بينهما كالتصور المنظم فهو عقلائي. وعليه تعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية؛ لأنها تعمل على تغيير الأفكار والفلسفة القائمة في إطار أخلاقي (المصري وعامر، 2020).



### • القيادة الإصلاحية Reform Leadership

يُعد نمط القيادة الإصلاحية من أكثر الأنماط التي تحتاج إلى مهارات استثنائية؛ وذلك لأنها تحتاج إلى تأييد قوي لإحداث التغيير. ولكي يصبح الشخص قائداً إصلاحياً لا بد أن تكون لديه الرغبة في إصلاح الوضع القائم أو على الأقل جانباً منه. ولذلك تعد القيادة الإصلاحية جزءاً من القيادة التحويلية؛ لأنها تقع بين التحويل والتبادل؛ فهي قيادة تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها ونتائجها النهائية. ومما سبق يتضح أن القيادة الإصلاحية تسعى إلى تعديل الوضع وتحسينه، ولكن لا تسعى إلى تغييره تغييراً جوهرياً (المصري وعامر، 2020).

### • القيادة البطولية والأيدولوجية Heroes and Ideologues Leadership

تعتبر القيادة البطولية أحد أنماط القيادة التحويلية وعرفها بيرنز (Burns, 1978) على أنها القدرة التي يمتلكها القائد في التغلب على الأزمات والقدرة التي يمتلكها المرؤوسين في منح القوة للقائد في الأزمات. ولذلك تُعد القيادة البطولية نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين. ويتضح دورها أيضاً في دعم القائد في تطوير المنظمة. أما القيادة الأيدولوجية فتهم بالأهداف التي تتطلب التغيير الاجتماعي. وقد يمتلك القادة الأيدولوجيين أهدافاً وحاجاتٍ شخصية، ولكن يولون اهتمامهم للأهداف الجماعية. وعليه فإن نجاح هذا النمط يعتمد على التغيير الاجتماعي الواقعي. ومما سبق، يمكن القول بأن أنماط القيادة التحويلية متداخلة فيما بينها، حيث لا توجد بينهم حدود فاصلة، فقد يتبنى القائد التحويلي جميع هذه الأنماط في نفس الوقت بغرض تحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

### 6.3.2. مبادئ القيادة التحويلية

أشار أبو رحمة (2018) على أن هناك مبادئ تحكم القيادة التحويلية وهي:

- 1- المنظمة كنظام: يعتبر القائد التحويلي أن المنظمة تحتوي على عدة عناصر مكملة لبعضها لبعض، وهنا ينصب دوره على تحسين العمليات وتطوير نظم إدارية فعالة في تحقيق الأهداف لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.
- 2- إيجاد الاستراتيجية المناسبة وإبلاغ العاملين بها، ويقصد بالاستراتيجية هنا خطة المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرغوبة، ولتحقيق ذلك لا بد أن يعمل القائد على إيجاد رؤية ورسالة وقيم وأهداف للمؤسسة، واستغلال الموارد البشرية على الوجه الأمثل وإبلاغ جميع العاملين بذلك.
- 3- يعمل القائد التحويلي مع الآخرين على إيجاد خطة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وإبلاغ المرؤوسين.
- 4- تأسيس نظام إداري فعال، وهنا يكمن دور القائد التحويلي في إيجاد الأسلوب الإداري الأمثل للمنظمة باعتبارها كياناً واحداً.
- 5- تطوير جميع العاملين وتدريبهم، فيجب على القائد التحويلي تطوير أداء جميع العاملين والإداريين في المنظمة من خلال وضع برنامج تدريبي يناسب كل فرد.
- 6- تمكين الأفراد والعمل كجماعات، فينبغي على القائد التحويلي منح الحرية للعاملين في اختيار الإجراءات المناسب لتطوير وتحسين العملية الإدارية بصفة مستمرة (عبد الوهاب، 2019).
- 7- تقدير العاملين ومكافأتهم على التحسين المستمر، فهم يحاولون التغيير باستمرار وإلى الأفضل لتحقيق مصلحة المؤسسة. واستنتاجاً مما سبق، يتضح أن جوهر مبادئ القيادة التحويلية قائم على مدى قدرة القائد على تطوير خطة استراتيجية للمؤسسة وحشد جميع جهود العاملين في المنظمة لتحقيق رسالة وأهداف وقيم المنظمة وإيجاد الأسلوب الإداري الأمثل لذلك.

### 7.3.2. خصائص القائد التحويلي

يستطيع القائد تغيير المؤسسة التعليمية وتحويلها إلى الأفضل من خلال عدة خصائص ذكرها الروسان (2015) وهي:

#### ● المصادقية

يثق به العاملون لصدقه ونزاهته واستقامته

#### ● لديه رؤية مستقبلية مشرقة

يجب أن يكون لدى القائد التحويلي رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وكيف ستصبح في المستقبل.

#### ● الاتصال والتواصل

لا بد أن يكون القائد التحويلي متواصلًا باستمرار مع العاملين وأولياء أمور الطلاب ومعرفة احتياجاتهم وفقاً لكل فرد ومتطلباته.

#### ● طاقة إيجابية كبيرة

يعتبر القائد هو مصدر الطاقة للمؤسسة التعليمية، فلا بد أن تشع منه الطاقة الإيجابية التي تؤثر على العاملين والمؤسسة التعليمية.

### 8.3.2. وظائف القائد التحويلي

يتمتع القائد التحويلي بخاصية التجديد فهو لا يضع نفسه في نمط قيادي واحد، بل يمارس العديد من الأدوار القيادية، ومن خلال علاقته بالعاملين وممارسة عمله فهو يحدد نمط قيادته تبعاً للموقف والشخص الذي يتعامل معه.

ويرى كلٌّ من عبد الله والعتيبي (2013) والحراشنة (2015) والرحامنة (2015) أن القائد التحويلي لديه مهام عدة، ومنها ما يلي:

- ينبغي على القائد التحويلي تلبية احتياجات العاملين وبث الثقة في نفوسهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء والتميز فيه.
- يسعى القائد التحويلي إلى تحقيق الأهداف والنهوض بالمؤسسة التعليمية، لذا يشجع العاملين ويولد لديهم روح الحماس والعمل كفريق لتطبيق الأفكار المتجددة.
- يعتبر القائد التحويلي نموذجاً يُحتذى به، لذا يجب عليه الالتزام بالمعايير المهنية المطلوبة للوصول إلى المثالية.
- يتمتع القائد التحويلي بقدرة هائلة على إقناع الآخرين واستئارة عقولهم لتحقيق الأهداف وتطوير المؤسسة التعليمية.
- يتميز القائد التحويلي بأنه ذو رؤية مستقبلية، لذا يعمل جاهداً على تحقيقها ووضع الاستراتيجية الملائمة لذلك، وأخذ التهديدات المتوقعة من خارج المؤسسة والفرص المتاحة ونقاط الضعف والقوة من داخل المؤسسة التعليمية بعين الاعتبار.
- وجود رسالة واضحة للمنظمة: ينبغي على القائد التحويلي بعد أن تتبلور رؤية المنظمة من تحديد رسالتها ولا بد أن تكون واضحة لكي تسهم في تحقيق الرؤية.
- قدرة القائد التحويلي على التعامل مع جميع المتغيرات دفعة واحدة بتشكيل فرق تسعى لمواجهة تلك التغيرات والعمل على تطوير مهاراتهم العملية باستمرار للتعامل مع الأوضاع المتغيرة.
- إدارة التنافس: ينبغي على القائد التحويلي إدارة جميع العمليات المتعلقة بالمنظمة وجمع المعلومات المطلوبة واستخدامها لزيادة التنافس.
- إدارة التعقيد: يتحتم على القائد التحويلي التعامل مع الكثير من المتغيرات في وقت واحد ولا بد أن يُحقق التوازن بين كل المهام.

- إدارة المفاجآت: ينبغي على القائد التحويلي أن يطور قناعاته الفكرية واستعداداته العقلية باستمرار لمواجهة التغيرات المفاجئة والتعامل معها بنجاح.
- إدارة التعليم والتدريب المستمر: ينبغي على القائد التحويلي إيجاد نظام تعليمي منظم لمواجهة التغيرات المفاجئة والتي تتطلب مهارات عالية في التعامل. فالقادة التحويليون هم الذين يهتمون المرؤوسين للتخلي عن مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ولهم القدرة على التأثير في المرؤوسين.
- تكييف المنظمة مع التوجهات العالمية ويحقق القائد هذا التكيف من خلال وضع رؤية ورسالة ذات توجه عالمي للمنظمة. وبناء على ما سبق، يتضح أن مهام القائد التحويلي تحتاج إلى أساس قوي في الإدارة وفهم عميق وسليم بكيفية إدارة العاملين وتطوير أدائهم، وأيضاً من مهام القائد التحويلي التحفيز وغرس الشعور لدى العاملين بأن نجاح المؤسسة هو نجاح لهم، وهذا يساهم في التغيير الإيجابي للمؤسسة التعليمية وخلق رؤية جديدة لها والعمل على تحقيقها.

### 9.3.2. التحديات التي تواجه القائد التحويلي

ذكر إبراهيم (2020) أن هناك عدة تحديات تواجه القائد التحويلي وهي:

- المنافسة: وهي أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، فلا بد أن تكون المنظمة مهيئة على أكمل وجه للتطور والتفوق والتميز في حال ظهور المنافسين.
- العولمة: وهي أحد نتائج التقدم التكنولوجي السريع ولذلك أصبحت القيادات التحويلية تواجه ذلك التحدي والتعايش معه من خلال مواكبة المنافسة ورفع مستوى الأداء والكفاءة.
- الاستخدام الأمثل للموارد: ينبغي على القائد التحويلي أن يستخدم الحد الأقصى من الموارد وعدم إهدارها أو تبديدها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة، ومثال ذلك: الوقت كأحد أهم الموارد التي يجب استغلالها.
- الجودة الشاملة: أصبحت الجودة هي مقياس التقدم والتطور والتميز عند الكثير من المنظمات. لذلك يجب على القائد التحويلي تطوير أداء العاملين لتحقيق جودة عالية من المخرجات.

### 10.3.2. الفرق بين القائد التحويلي والتقليدي:

يصبح القائد تحويلياً عندما يستخدم إلهامه وأفكاره لتحفيز العاملين والعمل معهم كلاً على حسب الطريقة التي تلائمهم ويهتم ويثق بهم بشكل ملحوظ، ويسلك القائد التحويلي الكثير من الطرق لتجاوز الواقع المليء بالأحداث والتغيرات وتحقيق رؤية المؤسسة التعليمية وأهدافها لتصبح أفضل.

وأشار بابكر (2015) إلى الفرق بين القائد التحويلي والتقليدي من خلال أبعاد سلوكية عدة كما هو موضح في جدول (1):

جدول (1) الفرق بين القائد التحويلي والتقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي
الأهداف المستقبلية	رؤية مستقبلية تهدف إلى التغيير والتطوير	الهدف مشتق من الوضع الحالي دون أي تغيير
الثقة بالآخرين	إعطاء الثقة الكاملة للعاملين وتقبل آرائهم ودعمهم	عدم الرغبة في إطلاق عنان الثقة والاندماج مع العاملين

علاقة رسمية تعتمد على تنفيذ الأوامر	علاقة ودية تكميلية فكل من القائد والعاملين مكملين لبعضهم البعض ولديهم الرغبة في إنجاز أهداف المؤسسة	العلاقة بين القائد والعاملين
الخبرة في استخدام وسائل محددة وتقليدية في إنجاز الأعمال	الخبرة في إيجاد الحلول وإنجاز الأعمال بطريقة غير تقليدية	الخبرة
معايير سلوكية محددة وتقليدية	معايير سلوكية حديثة وغير تقليدية	السلوك
يسعى لإبقاء الوضع دون تغيير	يسعى لتغيير الوضع الراهن	تفاعله مع الوضع الراهن
عدم وضوح الأهداف وعدم وضوح ما هو مطلوب	وضوح عالي للأهداف وتحديد دقيق لما هو مطلوب	وضوح الألفاظ
يسعى لتقليد الآخرين دون الرغبة في التميز	يسعى للمنافسة ومحاكاة من هم أفضل لتحقيق التميز	محاكاة الآخرين
قوة الموقع والمنصب وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي	قوة الشخصية والخبرة ومدى إعجاب العاملين بسماته المهنية	أساس القوة ومصدرها

وبناءً على ما سبق، فإن الباحثة ترى أن القائد التحويلي قائد العصر، وهذا النمط من القيادة يلائم مجريات الأحداث الحالية وما بها من تغيرات تهدف إلى تحسين المنظومة التعليمية بالمملكة العربية السعودية على المستوى العالمي. فالقائد التحويلي يحوّل الفشل إلى نجاح من نوع آخر عندما يستفيد من تجربته لتفادي الأخطاء في المستقبل والتقدم نحو تحقيق الهدف. وأكد ذلك المطلق وآخرون (2020) أن القيادة التحويلية هي القيادة المناسبة لتحقيق رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية.

### 11.3.2. القيادة التحويلية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030

تسعى المملكة العربية السعودية لمجاراة التطورات العالمية والحصول على أفضل المخرجات الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية مع الاحتفاظ بالمبادئ الدينية والهوية الوطنية. واحتوت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على ثلاثة محاور رئيسية وهي مجتمع حيوي، ووطن طموح، واقتصاد مزدهر. ووضعت المملكة العربية السعودية هذه الرؤية لكي تكون منهاج وخارطة طريق لما ستصبح عليه المملكة العربية السعودية بحلول 2030، ورسمت هذه الرؤية توجهات وتطلعات المملكة العربية السعودية لكي تكون نموذجاً يحتذى به على كافة الأصعدة من خلال المحاور الثلاثة. ويرى المطلق وآخرون (2020) علاقة القيادة بمحاور الرؤية هي:

#### • مجتمع حيوي ذو قيم راسخة

المجتمع هو اللبنة الأولى لنمو وازدهار أي دولة ولتحقيق تلك الرؤية لا بد من الاهتمام بهذا المجتمع وبنائه. وتعزيز الشعور بالهوية الوطنية وتحفيز المجتمع للفخر بهذا الوطن وعطائه اللا محدود. ومن هذا المنطلق ندرك مدى أهمية القائد المبدع الذي يسعى لتعزيز الهوية الوطنية لدى العاملين لديه وتحويلهم إلى أفراد ناجحين ولديهم الرغبة في تحقيق رؤية هذا الوطن.

### ● اقتصاد مزدهر

يسلط المحور الثاني الضوء على مدى أهمية التعليم والمنظومة التعليمية لما لها صلة باحتياجات سوق العمل فلا بد من وجود موازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل. وبناءً على ذلك لا بد من صقل مهارات أبناء الوطن حتى يصبحوا قادرين على تحقيق أهدافهم والمنافسة عالمياً.

### ● وطن طموح

تسعى رؤية المملكة العربية السعودية لتحقيق أفضل الممارسات والتأكد من مدى امتلاك موظفي القطاع العام المهارات اللازمة وذلك من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي ويسعى هذا البرنامج إلى تأهيل عدد من موظفي القطاع العام ليصبحوا قادة المستقبل. وأيضاً طرحت المملكة برنامجاً آخر يدعى "اتزان" لاستخدام الموارد على أكمل وجه والحد من الهدر. ويتضمن هذا البرنامج مسارات عدة، وإحداها مسار تدريبي في مجال تطوير أداء الموظفين وذلك لأهمية التدريب والتطوير وتنمية المهارات لدى الموظفين ليصبحوا قادة قادرين على تحقيق أقصى درجات النجاح والرقى (المطلق وآخرون، 2020).

ويتضح مما سبق، مدى أهمية القيادة في تحقيق محاور رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما لها من ضرورة مُلحة تحديداً في هذا العصر الذي يشهد تغييرات وتحولات اقتصادية وسياسية ومعرفية، وهناك عدة برامج انطلقت من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 مرتبطة بالقيادة، وأحد هذه البرامج هو برنامج قادة 2030 ويتميز هذا البرنامج بتجهيز قادة لديهم القدرة على التحوّل والتغيير بإبداع وابتكار، وأيضاً لديهم الاستعداد للقيام بدوراً تحويلي لتحقيق رؤية 2030 (مؤسسة مسك الخيرية، 2020). كما اقترح المطلق وآخرون (2020) برنامج قادة المستقبل الذي يركز على إنشاء جيل متعلم ومثقف قادر على تحقيق أعلى درجات التميز والنجاح. ويهدف هذا البرنامج بالتعاون مع وزارة التعليم على إنشاء منهج دراسي يسمى (القيادة) بجميع الصفوف الدراسية من خلال خطة متقنة ودروس مكثفة ونشاطات خارجية تصقل مهارة القيادة لدى الطلاب ابتداءً من المرحلة الابتدائية وحتى الثانوية بشكل سلس وجذاب.

كما تم إنشاء أكاديمية تطوير القيادات الإدارية وفقاً لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (556) بتاريخ 1437/12/25 القاضي بإنشاء مركز لإعداد وتطوير القيادات الإدارية بمعهد الإدارة. وفي تاريخ 1441/2/20 تم تغيير اسم المركز إلى "أكاديمية تطوير القيادات الإدارية" ويشتمل هذا البرنامج على حلقات تطبيقية تستهدف جميع القيادات الإدارية التي تعمل في الأجهزة الحكومية. وأحد أهم المبادرات التي قامت بها أكاديمية تطوير القيادات الإدارية هي مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية الذي يساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ويقوم برفع كفاءة رأس المال البشري (المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، 2023).

ومن منطلق علم القيادة، تعتبر القيادة التحويلية عملية يتبادل فيها القائد والعاملون التأثير والتحفيز لتحقيق التغيير المطلوب، وعليه تعتبر القيادة التحويلية هي الأمثل لما لها من دور وتأثير على تطور المؤسسات التعليمية؛ وكذلك دورها الفعال في زيادة التنمية المهنية للأفراد وبناء الثقة بين القائد والعاملين معه، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية (المطلق وآخرون، 2020). لذلك تُعد القيادة التحويلية من أكثر النظريات في علم الإدارة التي تواكب التغيير المتسارع، وهي قائمة على مبدأ تطوير العاملين وتحسين أدائهم بما يلائم الاحتياجات الحالية للمجتمع، فالقائد التحويلي يدفع العاملين لاكتشاف قدراتهم الكامنة وتحفيزهم للتطور والنمو.

### 3. الدراسات السابقة:

في هذا الجزء يتم عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بمتغير الدراسة وهي القيادة التحويلية، والتي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم عرض الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً وفقاً لتسلسلها بدءاً بالأقدم ثم الأحدث بما يحقق تراكمية المعرفة، وتم الاقتصار على الدراسات ذات الصلة في السنوات الأخيرة؛ بما يضمن حداثة المعلومات ويزيد من ثراء وتوحيد مخرجات الدراسة الحالية، فضلاً عن توحيد طريقة عرض الدراسات السابقة بحيث يتضمن تلخيص كل دراسة مكان إقامتها وهدفها ومنهجها وأدواتها وعينتها وأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

#### 1.3. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

هدفت الدراسة التي أجراها النعمان (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم توزيعها على عينة عشوائية. وتكونت من (324) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1620). وتحليل بيانات الدراسة تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي. وكشفت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تُعزى إلى متغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي. وبذلك يظهر أهمية القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها بمعزل عن نوع الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي، وهي أمر لا بد منه لتطوير المؤسسة التعليمية.

كما أجرى الغراس والشايح (2017) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (251) قائدة، وتم استخراج العينة بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من جميع قائدات مدارس البنات الحكومية (ابتدائي- متوسط- ثانوي) والبالغ عددهم (678) قائدة. وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرين وتحليل التباين الأحادي. وكشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح قائدات المرحلة الابتدائية. وأخيراً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم. ويتضح كذلك أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في خلق الإبداع الإداري لدى القائدات لتقديم أفكار وطرق جديدة وفريدة لحل المشكلات.

وقد أجرى إدانو وآخرون (Edano et al., 2017) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في الفلبين، والعوامل التنظيمية الاجتماعية للمدرسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (259) قائداً. وتم استخراج العينة بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة.



ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرين وتحليل التباين الأحادي. وكشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أساليب القيادة التحويلية والعوامل التنظيمية الاجتماعية للمدرسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح مديري المدارس ذوي التعليم العالي. ووجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة التحويلية التي يمارسها المديرون والعوامل التنظيمية الاجتماعية للمدرسة. ونستنتج من ذلك دور القيادة التحويلية في ممارسة العوامل التنظيمية والاجتماعية في المدرسة بشكل فعال.

أجرت المنديل والشاوي (2018) دراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات في المنظمات الأكاديمية للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، الدافعية الملهمة) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي والإداري، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة، التي تكونت من الإداريات البالغ عددهم (310) من أصل (1680)، والموظفات الأكاديميات البالغ عددهم (335) من أصل (2660) في جامعة الملك عبدالعزيز -شطر الطالبات- في جدة، وتم استخراج العينة باستخدام جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية. وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي شملت اختبار (ت) وتحليل الانحدار المتعدد للإجابة على أسئلة الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة القادة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة للقيادة التحويلية جاء بشكل كبير، والبعد المثالي حاز على المركز الأول من حيث الممارسة ثم الاعتبارات الفردية ثم الدافعية الملهمة وأخيراً الاستشارة الفكرية. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين نمط القيادة التحويلية وأبعاده وبين مستويات الرضا الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي والإداري لصالح الكادر الأكاديمي؛ ووجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القادة في جامعة الملك عبد العزيز في جدة للسلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي والإداري. ونستنتج من ذلك مدى أهمية ممارسة القيادة التحويلية والتي تسهم وبشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتطوير أداء المؤسسة مما يسهم في زيادة الإنتاجية.

كما أجرت كلاً من ناصر والشهران (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (502) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية خلال عام 2015 - 2016، واستخراج العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4227). وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت تحليل التباين المتعدد واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وكشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير مستوى المدرسة لصالح كل من الابتدائية والإعدادية في مجالي التأثير والتحفيز والإلهام والقيادة التحويلية بشكل كلي. وبناءً على نتائج الدراسة، اتضح أن ممارسة القيادة التحويلية تسهم في تطوير إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها.

وقدّم توماس وآخرون (Thomas *et. al.*, 2018) دراسة تهدف إلى اكتشاف التفاعل بين القيادة التحويلية للقائد والدعم المهني الجماعي ومستوى المعلم (أي الكفاءة الذاتية) التي تؤثر على هذه المواقف الوظيفية في بلجيكا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (292) معلماً بالمدارس الابتدائية في السنة الأولى. وتم استخراج العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1201) معلماً ومعلمة. ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب كعامل ارتباط بيرسون. وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية للمدير ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمواقف الوظيفية للمعلمين بطريقة إيجابية طردية، علاوة على ذلك فالقيادة التحويلية تربط المدير بشكل غير مباشر بهذه المواقف، من خلال كل من الدعم الجماعي المهني، والفعالية الذاتية للمعلمين. ونستنتج من ذلك أن ممارسة القائد للقيادة التحويلية يزيد من المواقف الإيجابية للمعلمين ومدى الترابط والتفاعل بينهم، ورفع كفاءة الإنتاجية للمدرسة وزيادة الوعي لدى المعلمين بأهمية العمل الجماعي.

وأجرى الرويشد (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، ونوع المرحلة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم بناء الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (653) معلماً ومعلمة، وتم استخراج العينة بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية لعام 1437 - 1438هـ. ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب كتحليل التباين المتعدد. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بنسبة عالية وكان أعلى أحد أبعاد القيادة التحويلية الحفز الإلهامي ثم التأثير المثالي ثم الاهتمام بالفرد وأخيراً الاستشارة الفكرية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير نوع المرحلة لصالح مرحلة رياض الأطفال. ومن هنا تظهر لنا أهمية مرحلة رياض الأطفال ومدى حاجة معلمة رياض الأطفال لقائدة تربوية تمارس القيادة التحويلية للتطور نحو الأفضل ومواجهة التحديات وحل المشكلات بأسلوب فريد وفعال.

أما الدراسة التي أجراها عمرو (2019) هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقته بدورهم في الحد من ظاهرة التسرب من المدارس الأساسية في محافظة الخليل. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (352) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية، وتم استخراج العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4227). ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في دور مديري المدارس كقادة تحويليين في الحد من ظاهرة التسرب تعزى لمتغير العمر لصالح مديري المدارس الذين أعمارهم تقل عن 35 سنة. ونستنتج من ذلك الدور الجوهري لممارسة القيادة التحويلية لدى القادة، فكلما كان لدى القائد مستوى أعلى من القيادة

التحويلية، أسهم ذلك بشكل مباشر في تزويد المعلمين بمهارات عدة تساعدهم في تجاوز المشكلات التربوية وبالتحديد ظاهرة التسرب المدرسي.

وأجرى كل من هيبه والكويتي (2019) دراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لنمط القيادة التحويلية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (100) مديرة و (300) معلمة. وتم استخراج العينة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (137) مديرة و (4205) معلمة. ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة للقيادة التحويلية متوسطة، وهذا يدل على أن المديرات يمارسن التأثير المثالي بدرجة متوسطة، وعدم وجود تأثير جوهري للمديرات على الموظفين مما يؤدي إلى تدني مستوى الدافعية والمشاركة، والعمل بروح الفريق لديهم. وهنا تظهر لنا أهمية ممارسة القادة للقيادة التحويلية ومدى تأثيرها في مستوى الدافعية للمعلمة وخلق رغبة في المشاركة والعمل بروح الفريق.

في حين هدفت دراسة عمايرة وعاشور (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة، التي تكونت من (446) معلماً ومعلمة من المرحلة الأساسية والثانوية للمدارس الحكومية التابعة لقسبة إربد، وتم استخراج العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (6057). ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب كمعامل ارتباط بيرسون. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية وفروفاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين ممارسة مديري مدارس قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار في مجال التحفيز والإلهام ثم الاهتمام الفردي ثم التأثير المثالي وأخيراً الاستشارة الفكرية؛ ونستنتج من ذلك مدى أهمية ممارسة القيادة التحويلية والتي تسهم في استثارة روح التحدي والحماس لدى المعلمين والعمل بروح الفريق، وتحقيق هدف ورسالة المدرسة وذلك لدورهم الإيجابي والفعل في اتخاذ القرار.

كما أجرى أكديمير (Akdemir, 2020) دراسة تهدف إلى تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتصورات المعلمين إلى العدالة التنظيمية في مدينة إلابغ في تركيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة، التي تكونت من (170) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية، وتم استخراج العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. ولتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي شملت تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعاملات بيتا واختبار (ت) ومعامل ارتباط بيرسون. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة وفروفاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وتصورات المعلمين إلى العدالة التنظيمية؛ ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة والعدالة التنظيمية. ونستنتج من ذلك أهمية ممارسة القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الوعي حول كيفية توزيع المهام والمساواة في التعامل بين المعلمين.

### 2.3. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال البحث في الدراسات السابقة، تبرز أهمية القيادة التحويلية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف بعيدة المدى وتحفيز العاملين على التطور والتحسين. ويتضح أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على ربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى. ومن هذه الدراسات دراسة الغراس والشايح (2017)؛ وهدفت إلى معرفة ماهية القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام، ودراسة المنديل والشاوي (2018)؛ والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات في المنظمات الأكاديمية للسلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي الإداري، ودراسة عمرو (2019)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقته بدورهم في الحد من ظاهرة التسرب من المدارس، ودراسة عميرة وعاشور (2020)؛ والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.

وثمة دراسات أخرى درست القيادة التحويلية دون ربطها بأي متغير، كما في دراسة ناصر والشمران (2018) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة هيبه والكويتي (2019)؛ وهدفت إلى معرفة مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة. وهناك دراسات ربطت بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؛ كدراسة أندريانا وآخرون التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية ودوافع العمل على أداء المعلمين (Andriani et al., 2018) والزرقي وآخرون (Alzoraiki et al., 2018) والتي هدفت إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على المدارس لتحقيق النمو والإنتاجية وتحسين أداء التدريس، ودراسة الشمري والحبيب والحربي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل.

ومن خلال استعراض الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية؛ يمكن معرفة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية؛ من حيث الهدف، والمجتمع، والعينة، وأداة الدراسة.

فالهدف من هذه الدراسة: معرفة درجة ممارسة القائدات للقيادة في رياض الأطفال، وقد تشابهت من حيث الهدف مع دراسة كل من أندريانا وآخرون (2018)، والزرقي وآخرون (2018) والشمري والحبيب والحربي (2022).

ومن حيث مجتمع الدراسة فإن الدراسة الحالية تركز على قائدات رياض الأطفال بينما ركزت الدراسات السابقة على القائدات في مراحل أخرى. أما الأداة التي استخدمت لجمع البيانات في الدراسة الحالية فهي الاستبانة، وقد تشابهت في ذلك مع كل الدراسات السابقة. وكما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الإطار النظري وتكوين صورة شاملة عن مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها ودورها الفعال في تطوير المؤسسات التعليمية. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وأخيراً الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية مما يسهم في تحقيق التكامل في البحث العلمي وإثراء عرض ومناقشة نتائج الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية أنها تُعد من الدراسات القليلة في حدود معرفة الباحثة التي درست قياس درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة. حيث تُعد مرحلة رياض الأطفال أول مرحلة في السلم التعليمي، وتتشكل فيها شخصية الطفل، وتعتبر الأساس للمراحل التعليمية.

#### 4. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### 1.4. تمهيد

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، متضمناً وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة وجمع بياناتها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

##### 2.4. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي؛ لكونه من أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يقوم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً. ويستخدم في هذه الدراسة للكشف عن القيادة التحويلية لدى القائدات.

##### 3.4. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قائدات رياض الأطفال بشقيها الأهلي والحكومي بمكة المكرمة. وبلغ عدد قائدات رياض الأطفال (45) قائدة بالمدارس الحكومية و (76) قائدة بالمدارس الأهلية في ضوء إحصائيات إدارة التعليم (الهيئة العامة للإحصاء ب، 2019).

##### 4.4. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع حيث بلغ عدد قائدات مدارس رياض الأطفال (121) قائدة، بواقع (45) قائدة بالمدارس الحكومية بنسبة 38.9% و (76) قائدة بالمدارس الأهلية بنسبة 61.1% في ضوء إحصائيات إدارة التعليم (الهيئة العامة للإحصاء ب، 2019). وفيما يلي توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة، في ضوء متغيراتها:

##### 1. وصف عينة الدراسة وفق متغير نوع المدرسة:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	التكرار	النسبة
حكومي	45	38.9
أهلي	76	61.1
المجموع	121	100.0

يوضح جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة. ويتضح من الجدول (3) أن المدارس الحكومية بلغ عددها 45 مدرسة بنسبة 39%، بينما بلغ عدد المدارس الأهلية 76 مدرسة بنسبة 61.1%. كما يوضح الجدول (2) أن عدد المدارس الأهلية يفوق عدد المدارس الحكومية.

##### 2. وصف عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة
بكالوريوس	104	92.3
دراسات عليا	17	7.7
المجموع	121	100.0

يتضح من الجدول (3) أن توزيع أفراد عينة الدراسة الحاصلين على درجة البكالوريوس عددهم 104 بنسبة 92.3% مقارنة بالحاصلات على مؤهل أعلى من البكالوريوس وعددهم 17 بنسبة 7.7% وبذلك يوضح الجدول الفارق الكبير بينهم، أي أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هُنَّ من حملة درجة البكالوريوس.

#### 5.4. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ومن ثم تم التوصل إلى الصورة الأولية للاستبانة وتحديد مكوناتها من محاور وأبعاد وفقراتها كالتالي:

- **الجزء الأول:** تضمّن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة وهي: (نوع المدرسة، المؤهل العلمي).
- **الجزء الثاني:** تضمن فقرات الاستبانة والتي بلغت بصورتها الأولية (24) عبارة ورّعت على أبعاد القيادة التحويلية بالتساوي الموضحة في الآتي:

- **القيادة التحويلية** وتكون من (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: التأثير المثالي وتكون من (6) عبارات.

- البعد الثاني: الاعتبارات الفردية وتكون من (6) عبارات.

- البعد الثالث: الاستشارة الفكرية وتكون من (6) عبارات.

- البعد الرابع: الدافعية الملهمة وتكون من (6) عبارات.

ولقياس استجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، حيث تحصل الاستجابة (عالية جداً) على (5)، وتحصل الاستجابة (عالية) على (4)، بينما تحصل الاستجابة (متوسطة) على (3)، وتحصل الاستجابة (ضعيفة) على (2)، وأخيراً تحصل الاستجابة (ضعيفة جداً) على (1).

#### 6.4. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال طريقتين هما:

##### 1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والقيادة التربوية، حيث تم تعريفهم بهدف الدراسة، وطُلب منهم الاطلاع على الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لأبعادها، ووضوحها وحذف غير المناسب منها، وإضافة أي فقرات يرونها ملائمة أو تعديل ما يرونها مناسباً. وقامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من 80% من المحكمين، وعليه أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الاستطلاعي على عينة الدراسة.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها وأبعادها وفقراتها تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (40) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي، ثم تم حساب معامل ارتباط (بيرسون)، للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة من خلال حساب الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالية توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي:



أ. صدق أبعاد أداة الدراسة:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد بالمحور الذي ينتمي إليه

المحور	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	**0.83
	الاعتبارات الفردية	**0.97
	الاستشارة الفكرية	**0.97
	الدافعية الملهمة	**0.97

\*\* دالة عند مستوى 0.01

من الجدول (4) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق محاور وأبعاد الاستبانة.

ب- صدق عبارات أداة الدراسة

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط لعبارات أبعاد المحور الأول القيادة التحويلية			
	التأثير المثالي	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	الدافعية الملهمة
1	**0.71	**0.67	**0.87	**0.83
2	**0.79	**0.91	**0.89	**0.93
3	**0.81	**0.91	**0.91	*80.92
4	**0.79	**0.93	**0.91	**0.95
5	**0.75	**0.93	**0.93	**0.95
6	**0.63	**0.79	**0.89	**0.87

\*\* دالة عند مستوى 0.01

من الجدول (5) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق فقرات الاستبانة.

#### 7.4. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات وذلك بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي، ويوضح جدول (6) نتائج الثبات:

جدول رقم (6) معاملات ثبات أداة الدراسة

أبعاد ومحاور أداة الدراسة	معامل الثبات
التأثير المثالي	0.81
الاعتبارات الفردية	0.93

0.95	الاستثارة الفكرية
0.96	الدافعية الملهمة
0.98	ثبات المحور الأول: القيادة التحويلية
0.98	الثبات الكلي لأداة الدراسة

يتضح من الجدول (6) أن قيم ثبات الاستبانة تراوحت بين (0.81 - 0.98)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ 0.98. وجميعها قيم مرتفعة تؤكد ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق.

#### 8.4. أداة الدراسة في صورتها النهائية:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت جاهزة للتطبيق بصورتها النهائية، حيث بلغ عدد عبارات الاستبانة: في صورتها النهائية (24) عبارة موزعة على أبعاد الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (7):

#### جدول (7) أداة الدراسة في صورتها النهائية

عدد العبارات	أبعاد أداة الدراسة	المحور
6	التأثير المثالي	محور القيادة التحويلية
6	الاعتبارات الفردية	
6	الاستثارة الفكرية	
6	الدافعية الملهمة	
24		مجموع

#### 9.4. طريقة تصحيح أداة الدراسة ومحك تفسير النتائج:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على درجة موافقة عينة الدراسة وتحديد مستوى الإجابة على عبارات الاستبانة ومحاورها وأبعادها وفي ضوءها، تم وضع محك تفسير النتائج الموضح في الجدول (8):

#### جدول (8) محك تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

الدرجة الموافقة	الفئة
ضعيفة جداً	1.80-1
ضعيفة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
عالية	4.20-3.41
عالية جداً	5-4.21

#### 10.4. إجراءات تطبيق أداة الدراسة

طبق نموذج الاستبانة على عينة الدراسة بعد إطلاع المشرف ومتابعته خطوات بنائها حتى وصلت للصورة النهائية واعتماده لها ثم قام المشرف بتوجيه الخطابات الرسمية من جامعة طيبة إلى إدارة تعليم مكة المكرمة. وقد طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 1443 هـ والفصل الدراسي الأول 1444 هـ، واستغرق التطبيق قرابة خمس أشهر، وفقاً للإجراءات التالية:

بعد أن تم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة وفق الإجراءات التالية:  
بعد توجيه خطاب رسمي من وكيل جامعة طيبة للدراسات العليا والبحث العلمي إلى مدير إدارة تعليم مكة المكرمة، ليتولى بدوره مشكوراً مخاطبة إدارة التخطيط والتطوير بمكة المكرمة، وتولت الأخيرة إصدار التعميم الرسمي لجميع الروضات الحكومية والأهلية بمكة المكرمة، وقد اشتمل التعميم على الاستبانة الالكترونية التي صممتها الباحثة.  
وتمت المتابعة من خلال تواصل الباحثة شخصياً بالذهاب إلى إدارة تعليم مكة للتأكد من إرسال التعميم إلى جميع الروضات الحكومية والأهلية بمكة، كما تم بعد ذلك زيارة جميع الروضات الحكومية والأهلية بمكة المكرمة والتواصل مباشرة مع قائدات ومعلمات رياض الأطفال وتزويدهنّ بنسخة من التعميم وربط الاستبانة لضمان الوصول السريع.

#### 11.4. المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، ولإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات عينة الدراسة لفقرات ومحاو الاستبانة وأبعادها.
- اختبار (ت) T-test للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المؤهل، ونوع المدرسة) للتعرف على دلالة الفروق عند مستوى دلالة (0,05).

#### 5. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

##### 1.1.5. تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ومناقشتها، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:  
1. ما درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة من حيث (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة)؟  
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0,05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي)؟  
وللإجابة عن أسئلة الدراسة السابقة، نعرض عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة للإجابة عن أسئلة الدراسة أعلاه:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة من حيث (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة)؟  
للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للمحور الأول المتعلق بدرجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية وأبعاده وفقرات كل بعد، ورُتبت الفقرات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً، وتم الحكم على المتوسطات الحسابية في ضوء المحك المعتمد في الدراسة، ويتضح ذلك في الجداول الآتية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة مستوى القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة

م	أبعاد الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: التأثير المثالي	4.17	0.73	كبيرة	1
2	البعد الثاني: الاعتبارات الفردية	4.07	0.82	كبيرة	3
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	4.06	0.80	كبيرة	4
4	البعد الرابع: الدافعية الملهمة	4.11	0.82	كبيرة	2
	الإجمالي	4.10	0.76	كبيرة	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.76) ودرجة موافقة كبيرة، أي أن قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة يمارسن القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وقد يعود السبب للخبرات والمهارات القيادية التي تمتلكها قائدات المدارس، وكذلك إدراكهن لطبيعة عملهن القيادي وأهميته في تطوير العملية التعليمية. ويتضح من الجدول (9) أن البعد الأول -التأثير المثالي- حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.73) مما يشير أن قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة يمارسن القيادة التحويلية من حيث التأثير المثالي بدرجة كبيرة؛ وقد يعود السبب إلى وعي قائدات مدارس رياض الأطفال بأهمية تحفيز المعلمات والتأثير عليهن بما يعزز مستوى أدائهن. حيث إن القيادة تركز بالدرجة الأساسية على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وجاء في الترتيب الثاني البعد الرابع الدافعية الملهمة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعود السبب إلى حرص القائدات على تنمية الدافعية الكبيرة للمعلمات من خلال التشجيع والتحفيز المستمر في إنجاز المهام، وحصل البعد الثاني الاعتبارات الفردية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة كبيرة؛ وهذا قد يُعزى إلى وعي القائدات بأهمية التعرف على الاحتياجات الفعلية للمعلمات والسعي نحو تلبيةها، كما أنها تراعي طبيعة الفروق الفردية بين المعلمات. وجاء في الترتيب الرابع البعد الثالث الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.80) ودرجة موافقة كبيرة؛ وهذا قد يُعزى إلى اهتمام قائدات المدارس بأهمية احترام آراء المعلمات وتقبل أفكارهن ومقترحاتهن، وتشجيعهن على طرح أفكار مبتكرة لتطوير الأداء والعملية التعليمية في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنديل والشاوي (2018) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة القادة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة للقيادة التحويلية كبيرة، والبعد المثالي حاز على المركز الأول من حيث الممارسة ثم الاعتبارات الفردية ثم الدافعية الملهمة وأخيراً الاستثارة الفكرية. كما تتفق مع نتيجة دراسة الرويشد (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة عالية، وكان أعلى أبعاد القيادة التحويلية الحفز الإلهامي ثم التأثير المثالي ثم الاهتمام بالفرد وأخيراً الاستثارة الفكرية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة هيبه والكويتي (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة الشمري والحبيب والحربي (2022) التي كان من أبرز نتائجها أن واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى القائدات لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض مفصل لنتائج كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة).

البعد الأول: التأثير المثالي:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعببارات البعد الأول التأثير المثالي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول
5	كبيرة جداً	0.85	4.29	تتصرف بطريقة تدل على احترام المعلمات.
6	كبيرة	0.88	4.17	تشجع المعلمات لبناء رؤية ورسالة مشتركة.
1	كبيرة	0.83	4.15	تتجاوز المصالح الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة.
3	كبيرة	0.88	4.15	تمنح المعلمات الشعور بالثقة.
4	كبيرة	0.85	4.14	تركز على الالتزام بمجموعة من القيم المشتركة مع المعلمات.
2	كبيرة	0.80	4.13	تمتلك القدرة على إقناع المعلمات وزيادة حماسهن للعمل.
الإجمالي				
	كبيرة	0.73	4.17	

ويوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات البعد الأول-التأثير المثالي- لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة. حيث تراوحت ما بين (4,13 – 4,29) وبمتوسط حسابي إجمالي (4.17) وانحراف معياري (0.73)؛ وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة عدا عبارة واحدة كانت درجتها كبيرة جداً وهي العبارة الخامسة وجاءت في الترتيب الأول وتنص على "تتصرف بطريقة تدل على احترام المعلمات" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن قائدات مدارس رياض الأطفال تمارس القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك قائدات المدارس مهارات التعامل الإيجابي مع المعلمات، بالإضافة إلى حرص القائدات على تكوين علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم مع المعلمات كون المدرسة تمثل أسرة واحدة. في حين جاء في المرتبة الثانية العبارة السادسة والتي تنص على "تشجع المعلمات لبناء رؤية ورسالة مشتركة" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.88) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الثالثة العبارة الأولى والتي تنص على "تتجاوز المصالح الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.83) ودرجة موافقة كبيرة. ثم جاء في المرتبة الرابعة العبارة الثالثة والتي تنص على "تمنح المعلمات الشعور بالثقة" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.88) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الخامسة العبارة الرابعة والتي تنص على "تركز على الالتزام بمجموعة من القيم المشتركة مع المعلمات" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.85) ودرجة موافقة كبيرة. وتأتي بالمرتبة الأخيرة العبارة الثانية التي تنص على "تمتلك القدرة على إقناع المعلمات وزيادة حماسهن للعمل" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعود السبب إلى امتلاك قائدات مدارس رياض الأطفال مهارات الاتصال والتواصل الفعال كأحد مهارات القيادة الحديثة، ومهارات العمل بروح الفريق الواحد والتي ساعدتهن على القدرة في التأثير والإقناع بالمعلمات بإنجاز الأعمال برغبة وقناعة وحماس عالي، وقد يُعزى امتلاك قائدات مدارس رياض الأطفال هذه المهارات من الخبرة في العمل القيادي أو بالتدريب المستمر. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة هيبه والكويتي (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية

بالمدينة المنورة للقيادة التحولية والتأثير المثالي جاء بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: الاعتبارات الفردية

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المتعلقة بالاعتبارات الفردية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني	
1	كبيرة جداً	0.86	4.28	تقدّر مكانة المعلمة المهنية.	1
2	كبيرة	0.95	4.08	تعزز العمل التعاوني بين المعلمات.	6
3	كبيرة	0.91	4.07	تساعد كل معلمة في تطوير أدائها.	3
4	كبيرة	0.91	4.06	تتعامل مع كل معلمة بالطريقة المناسبة لها.	5
5	كبيرة	0.96	4.00	تتعرف على احتياجات كل معلمة في المدرسة	2
6	كبيرة	0.89	3.95	توفير برامج تدريبية قائمة على احتياجات المعلمات.	4
	كبيرة	0.82	4.07	الإجمالي	

ويوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني - الاعتبارات الفردية - لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة. حيث تراوحت ما بين (3.95 - 4.28) وبمتوسط حسابي إجمالي (4.07) وانحراف معياري (0.82)؛ وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة عدا عبارة حصلت كبيرة جداً وهي العبارة الأولى وجاءت في الترتيب الأول وتنص على "تقدّر مكانة المعلمة المهنية" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.86)، مما يدل على أن قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة تمارسن القيادة التحولية في بعد الاعتبارات الفردية بدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عمل قائدات مدارس رياض الأطفال كمعلمات قبل أن يصبحن قائدات لذلك فإن لديهنّ دراية كاملة بطبيعة عمل المعلمة ومكانتها التربوية والعلمية والمهنية والاجتماعية، ولأن مهنة التدريس من أهم المهن التي عن طريقها يتم إعداد الأجيال وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات المتنوعة، وتعد المعلمة حجر الزاوية في العملية التعليمية. وجاء في المرتبة الثانية العبارة السادسة والتي تنص على "تعزز العمل التعاوني بين المعلمات" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.95) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة والتي تنص على "تساعد كل معلمة في تطوير أدائها" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.91) ودرجة موافقة كبيرة. ثم جاء في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة والتي تنص على "تتعامل مع كل معلمة بالطريقة المناسبة لها" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.91) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الخامسة العبارة الثانية والتي تنص على "تتعرف على احتياجات كل معلمة في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.96) ودرجة موافقة كبيرة. وتأتي بالمرتبة الأخيرة العبارة الرابعة التي تنص "توفير برامج تدريبية قائمة على احتياجات المعلمات" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعود السبب إلى اهتمام قائدات مدارس رياض الأطفال وحرصهن على متابعة أداء المعلمات بشكل مستمر وتحديد احتياجاتهنّ التدريبية وذلك بغرض تطويرهنّ المهني وتزويدهنّ بكل جديد مما يعود بالنفع والفائدة على تطوير العملية التعليمية في المدارس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري والحبيب والحربي (2022) التي كان من أبرز نتائجها أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحولية لدى القائدات لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة.



## البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

## جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث المتعلقة بالاستشارة الفكرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث	
1	كبيرة	0.87	4.14	تشجيع المعلمات على تقديم المبادرات والأفكار من أجل تطوير العمل في المدرسة.	6
2	كبيرة	0.95	4.09	الاستماع لآراء المعلمات باهتمام، وأخذها في الاعتبار.	5
3	كبيرة	0.80	4.06	طرح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام.	1
4	كبيرة	0.91	4.05	قبول وجهات النظر المختلفة عند حل مشاكل العمل.	2
5	كبيرة	0.88	4.05	تشجيع المعلمات على اكتساب مهارات حل المشكلات.	3
6	كبيرة	0.93	3.95	مشاركة المعلمات في وضع أهداف المدرسة.	4
	كبيرة	0.80	4.06	الإجمالي	

ويوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث - الاستشارة الفكرية - لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة. حيث تراوحت ما بين (3.95 - 4.14) وبمتوسط حسابي إجمالي (4.06) وانحراف معياري (0.80)؛ وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة؛ مما يدل على أن قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة يمارسن القيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية بدرجة كبيرة. ويوضح الجدول (12) حصول العبارة السادسة على الترتيب الأول والتي تنص على "تشجيع المعلمات على تقديم المبادرات والأفكار من أجل تطوير العمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.87) ودرجة موافقة كبيرة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك قائدات مدارس رياض الأطفال مهارات القيادة الإبداعية التي تظهر عندما تشجع القائدة المعلمات على المشاركة في تطوير العملية التعليمية والإدارية في المدرسة من خلال الاهتمام بمقترحاتهن وأفكارهن التي يقدمنها ووضعها محل التنفيذ حتى تشعر كل معلمة أنها شريكة في صنع القرار مما يزيد حماسها للعمل برغبة وقناعة عالية. في حين جاء في المرتبة الثانية العبارة الخامسة والتي تنص على "الاستماع لآراء المعلمات باهتمام، وأخذها في الاعتبار" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.95) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الثالثة العبارة الأولى والتي تنص على "طرح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.80) ودرجة موافقة كبيرة. ثم جاء في المرتبة الرابعة العبارة الثانية والتي تنص على "قبول وجهات النظر المختلفة عند حل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.91) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة والتي تنص على "تشجيع المعلمات على اكتساب مهارات حل المشكلات" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.88) ودرجة موافقة كبيرة. وتأتي بالمرتبة الأخيرة العبارة الرابعة التي تنص "مشاركة المعلمات في وضع أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.93) ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعود السبب إلى اهتمام قائدات مدارس رياض الأطفال وحرصهن على ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة التي من بينها مبدأ المشاركة، ويتجسد هذا المبدأ في قدرة القائدة على تشجيع المعلمات وإشراكهن في صنع القرارات التخطيطية الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية للمدرسة وأهمها أهداف المدرسة. وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع دراسة الشمري والحبيب والحربي (2022) التي كان من أبرز نتائجها أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى القائدات لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة.

## البعد الرابع: الدافعية الملهمة

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع المتعلقة بالدافعية الملهمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع
1	كبيرة	0.87	4.16	تشارك المعلمات في تحمّل مسؤولية المدرسة.
2	كبيرة	0.88	4.14	التأثير على المعلمات بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف.
3	كبيرة	0.85	4.10	تقدّم رؤية واضحة ومقنعة عن مستقبل المدرسة.
4	كبيرة	0.89	4.10	إثارة روح الحماس لدى المعلمات لإنجاز العمل.
5	كبيرة	0.93	4.08	تعزز الثقة بالنفس لتحقيق الأهداف.
6	كبيرة	0.92	4.05	تسعى لتطوير المعلمات وتمكينهن.
	كبيرة	0.82	4.11	الإجمالي

ويوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع الدافعية الملهمة لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة. حيث تراوحت ما بين (4.05 – 4.16) وبمتوسط حسابي إجمالي (4.11) وانحراف معياري (0.82) وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة مما يدل على أن قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة يمارسن القيادة التحويلية في بُعد الدافعية الملهمة بدرجة كبيرة. ويوضح الجدول (13) حصول العبارة السادسة على الترتيب الأول والتي تنص على "تشارك المعلمات في تحمّل مسؤولية المدرسة" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.87). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص قائدات مدارس رياض الأطفال على تشجيع المعلمات بالمشاركة في مختلف المهام والأعمال في العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، وإشعارهن بأن المدرسة بيت الجميع، والأسرة التي تجمعهن وأن نجاحها مرهون بالتعاون بين جميع أفرادها وليس مسؤولية القائد فقط. في حين جاء في المرتبة الثانية العبارة الخامسة والتي تنص على "التأثير على المعلمات بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.88) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الثالثة العبارة الأولى والتي تنص على "تقدم رؤية واضحة ومقنعة عن مستقبل المدرسة" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.85) ودرجة موافقة كبيرة. ثم جاء في المرتبة الرابعة العبارة الثالثة والتي تنص على "إثارة روح الحماس لدى المعلمات لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.89) ودرجة موافقة كبيرة. وجاء في المرتبة الخامسة العبارة الثانية والتي تنص على "تعزز الثقة بالنفس لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.93) ودرجة موافقة كبيرة. وتأتي بالمرتبة الأخيرة العبارة الرابعة التي تنص على "تسعى لتطوير المعلمات وتمكينهن" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.92) ودرجة موافقة كبيرة، وقد يعود السبب إلى امتلاك قائدات مدارس رياض الأطفال لمهارات التمكين الإداري بالإضافة إلى اهتمامهن بتدريب المعلمات على ممارسة بعض الأعمال التي هي من اختصاصهن وتمكينهن من ممارسة بعض الأعمال القيادية والإشرافية، وذلك عملاً بمبدأ تفويض السلطة بغرض إعدادهن وتدريبهن وتطوير مهاراتهن القيادية كأحد عمليات التعاقب القيادي من خلال إعداد الصف الثاني للقيادة المستقبلية في حال غياب القائد أو تقاعدها أو غير ذلك. وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع دراسة الشمري والحبیب والحربي (2022) التي كان من أبرز نتائجها أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى القائدات لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بسؤال الاستبانة المفتوح، لم تتم إضافة أي عبارات أخرى من قبل المستجيبين تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية مما يدل على شمولية عبارات الاستبانة وقياسها لما وضعت من أجله.

عرض نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0,05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي)؟

### 1. متغير نوع المدرسة:

للإجابة عن السؤال الثاني بالجزء المتعلق بمتغير نوع المدرسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة الدراسة حسب متغير نوع المدرسة

أبعاد المحور الأول	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
البعد الأول: التأثير المثالي	حكومي	4.22	0.81	1.258	0.210	غير دالة
	أهلي	4.09	0.56			
البعد الثاني: الاعتبارات الفردية	حكومي	4.10	0.92	0.759	0.449	غير دالة
	أهلي	4.02	0.63			
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	حكومي	4.07	0.88	0.234	0.816	غير دالة
	أهلي	4.04	0.66			
البعد الرابع: الدافعية الملهمة	حكومي	4.12	0.92	0.302	0.763	غير دالة
	أهلي	4.09	0.66			
الكلية	حكومي	4.13	0.85	0.644	0.520	غير دالة
	أهلي	4.06	0.60			

يتضح من الجدول (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها التي تُعزى لمتغير نوع المدرسة، حيث وُجد أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور الأول وجميع أبعاده، أي أن وجهة نظر عينة الدراسة لا تختلف نحو درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال باختلاف نوع المدرسة (حكومية أو أهلية)، أي أن قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة - سواء كانت في مدرسة حكومية أو أهلية- فإنهنَّ يمتلكنَّ مهارات القيادة التحويلية بدرجة متقاربة، وقد يعود ذلك إلى أن نوع المدرسة ليس له تأثير في ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس، بل يعتمد على قدرات ومهارات القائد وخبراتها التي تمتلكها.

### 3. متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال الثاني بالجزء المتعلق بمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15) اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

أبعاد المحور الأول	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
البعد الأول: التأثير المثالي	بكالوريوس	4.18	0.74	0.84	0.40	غير دالة
	دراسات عليا	4.03	0.58			
البعد الثاني: الاعتبارات الفردية	بكالوريوس	4.07	0.83	0.12	0.91	غير دالة
	دراسات عليا	4.05	0.61			
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	بكالوريوس	4.06	0.83	0.25	0.80	غير دالة
	دراسات عليا	4.01	0.48			
البعد الرابع: الدافعية الملهمة	بكالوريوس	4.11	0.84	0.04	0.97	غير دالة
	دراسات عليا	4.10	0.56			
الكلية	بكالوريوس	4.11	0.78	0.31	0.76	غير دالة
	دراسات عليا	4.05	0.50			

يتضح من الجدول (15) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث وُجد أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة للدرجة الكلية وجميع أبعاد المحور الأول، أي أن وجهة نظر عينة الدراسة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، نحو درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التحويلية، وقد يُعزى ذلك إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملن درجة البكالوريوس مما أوجد التقارب في وجهات النظر بينهم حول درجة ممارسة القائدات للقيادة التحويلية سواء كانوا من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس أو دراسات عليا. وتتفق هذه النتائج مع دراسة النعمان (2016) التي كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 6. ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

#### 1.6. ملخص نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من التطبيق الميداني لأداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1: أن درجة ممارسة قائدات مدارس رياض الأطفال للقيادة التحويلية في مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة، وجاءت نتائج الأبعاد الفرعية على النحو التالي:

- أن درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعده التأثير المثالي لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (4.17).

- أن درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعُد الاعتبارات الفردية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (4.07).
  - أن درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعُد الاستثارة الفكرية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (4.06).
  - أن درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعُد الدافعية الملهمة لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (4.11).
- 2: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة تُعزى لمتغير نوع المدرسة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 2.6. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن الخروج ببعض التوصيات لمتخذي القرار بوزارة التعليم وهي:

- التأكيد على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة لدى قائدات مدارس رياض الأطفال؛ لما لها من دور مهم في تحسين أداء القائدات.
- تقديم الدعم والتشجيع والتحفيز المستمر لقائدات مدارس رياض الأطفال لتحقيق قدر أكبر للممارسة القيادة التحويلية بما ينعكس إيجابياً على تطوير رياض الأطفال وتقديم الحوافز المناسبة لقائدات مدارس رياض الأطفال التي تتميز وتبدع في أداء المهام والأعمال المختلفة وتسعى لتطوير العمل المدرسي.
- نشر ثقافة ممارسة أنماط القيادة المؤثرة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحديد ثقافة ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل لقائدات ومعلمات مدارس رياض الأطفال في التعليم العام.

### 3.6. مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة إجراء الأبحاث المستقبلية الآتية:

- إجراء دراسة مماثلة على قائدات ومعلمات مدارس رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية في مدن ومناطق أخرى.
- إجراء دراسة مماثلة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال، وعلاقتها بمتغيرات تابعة، مثل تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والإبداع الإداري وجودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي.
- بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس رياض الأطفال.

### 7. المراجع:

#### 1.7. المراجع العربية:

- إبراهيم، السعيد. (2020). *القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة*. دار الوفاء، الإسكندرية.
- أبو رحمة، إبراهيم. (2018). *الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية: دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة*. مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات، 7 (4)، 241-258.

- أبو رمان، جمانة. (2015). دور ممارسة القيادة التحولية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العامة، الأردن.
- أبو معيلق، شروق. (2020). درجة ممارسة مديرات الأطفال في المحافظة الوسطى للإبداعية وعلاقتها بواقع التنشئة التنظيمية فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.
- الحراشنة، محمد. (2015، أبريل 12-15). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية لكلية التربية بجامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الدخيل، عبد العزيز. (2017). الاقتصاد السعودي: قبل رؤية 2030 وبعدها. دار الساقى.
- الرحامنه، بكر. (2015). القيادة التحولية ودورها في الالتزام الوظيفي: التعلم التنظيمي كمتغير معدل [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الروسان، إخلص. (2015). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحولية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي (بالتطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد) [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم درمان الإسلامية.
- الرويشد، فيصل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحولية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، 10(2)، 280-308.
- الزهراني، مساعد. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 64(1)، 443-486.
- الشمري، أسماء، والحبيب، خلود، والحربي، سارة. (2022). القيادة التحولية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل- دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 87(4)، 148-196.
- الشنطي، محمود. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 31-57.
- العريمي، جمال. (2020). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(27)، 90-107.
- العنزي، حمود، والطويل، هاني. (2005). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم [رسالة دكتوراه منشورة]. الجامعة الأردنية.
- <http://search.mandumah.com/Record/547406>
- الغامدي، محمد. (2021). القيادة التحولية. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الغراس، غادة، والشايع، علي. (2017). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم.
- المصري، إيهاب، وعامر، طارق. (2020). القيادة التحولية والسلوك القيادي (ط.1)، دار العلوم للنشر.
- المطلق، ماجد، والقرني، محمد، والضماوي، بدر، ومعمار، صلاح، والجرباء، فاطمة، والعوفي، شيرين. (2020). دليل قادة 2030: نموذج قيادة في القيادة. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.



- النعمان، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 13(11)، 317-369.
- المنديل، صيته، والشاوي، مي. (2018). أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الأكاديمية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 32(2)، 382-437.
- بابكر، كمال. (2015). *القيادة التحويلية والإبداع الإداري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حماد، نهلة. (2020). مواكبة مؤسسات رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية لمتطلبات التنمية المستدامة (دراسة وصفية تحليلية). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(4)، 489-514.
- داوني، كمال. (2017). *القيادة التربوية (ط.2)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سبحي، منال. (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *إدارة البحوث والنشر العلمي بجامعة أسيوط*، 15(15)، 94-182.
- عبد الله، ماجدة، والعتيبي، خزنة. (2013). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض من وجهة نظرهن. *التربية، مصر*، 16(42)، 11-72.
- عبد الوهاب، محمد. (2019). *القيادة التحويلية من منظور جديد*. الدار الأكاديمية للعلوم.
- عمارة، رضا، وعاشور، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3)، 386-409.
- عمرو، فريال. (2019). مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقته بدورهم في الحد من ظاهرة التسرب من المدارس الأساسية في محافظة الخليل. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(22)، 179-227.
- ناصر، رينا، والشمرمان، منيرة. (2018). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، 45(4)، 356-374.
- هيبه، زكريا، والكويتي، فتحية. (2019). مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية*، 1(2)، 373-406.

## 2.7. المراجع الأجنبية:

- Alzoraiki, M., Rahman, O. B., & Mutalib, M. A. (2018). The effect of the dimensions of transformational leadership on the teachers' performance in the Yemeni public schools. *European Scientific Journal*, 14(25), 322-334.  
DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>
- Akdemir, Ö. (2020). The relationship between school administrators' transformational leadership behaviors and teachers' perceptions of organizational justice. *African Educational Research Journal*, 8(3), 55-61. DOI: [10.30918/AERJ.8S2.20.073](https://doi.org/10.30918/AERJ.8S2.20.073)

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) Developing Trans-formational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Edano, D., Punzalan E., & Tumutod, L. (2017). Transformational leadership styles of public elementary school principals in relation to school social organizational factors in region III, Philippines. *International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 3 (3), 113-121.
- Hater, J. and Bass, B. (1988) Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. DOI:[10.1037/0021-9010.73.4.695](https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695).
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., & Vanderlinde, R. (2018). Transformational school leadership as a key factor for teachers' job attitudes during their first year in the profession. *Educational Management Administration & Leadership*, 48 (1), 106-132. <https://doi.org/10.1177/1741143218781064>

### 3.7. المراجع الإلكترونية:

إنجازات رؤية المملكة 2030 (2021). استرجعت من

<https://www.vision2030.gov.sa/media/c1oaba3c/vision-2030-achievements-2016-to-2020.pdf>

المركز الوطني للوثائق والمحفوظات (2023). تغيير اسم مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية ليصبح أكاديمية تطوير القيادات الإدارية. استرجعت من

<https://ncar.gov.sa/api/index.php/resource/eyJpdiI6Iko4Wk9Jb05vR2M3cFN0a2xicVhuOVE9PSIsInZhbHVlIjojY20wdVQvUHI4NmRjMWU4NEd0REhBQT09IiwibWFjIjojMDg4MjJjNDEwMDJmMDEwMjQ1MzY4OTZmN2ZmZmZkYjhlZTZjOWRiNzZkNzVkZGQzYWEwNjFINGRiMjUxNmZjZCIsInRhZyI6IiJ9/Documents/OriginalAttachPath>

الهيئة العامة للإحصاء أ (2019). إجمالي مدارس المملكة حسب النوع ومرحلة التعليم لعام 2019. استرجعت من

<https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/2020%التعليم%20%عام%202019%20.xlsx>

- الهيئة العامة للإحصاء ب(2019). إحصاءات الخدمات منطقة مكة المكرمة. استرجعت من  
[https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/info\\_req\\_attachments/0مكة%20المكرمة%2019%202019.xlsx34](https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/info_req_attachments/0مكة%20المكرمة%2019%202019.xlsx34)
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أ (2021). برنامج تنمية القدرات البشرية. استرجعت من  
[/https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp](https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp)
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ب (2016). استرجعت من  
[https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi\\_vision2030\\_ar.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf)
- مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية مسك الخيرية (2020). قادة 2030. استرجعت من:  
[/https://misk.org.sa/leaders2030/ar](https://misk.org.sa/leaders2030/ar)
- وزارة التعليم أ (2023). الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (إدارة رياض الأطفال). استرجعت من  
[https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/FemaleAffairsEducationalAssistant/child\\_g/Pages/default.aspx](https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/FemaleAffairsEducationalAssistant/child_g/Pages/default.aspx)
- وزارة التعليم ب(2023). التنمية ورعاية الطفولة المبكرة. استرجعت من  
<https://www.moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/Pages/Kindergarten.aspx>
- وزارة التربية والتعليم ت (1416هـ). وثيقة سياسة التعليم. استرجعت من  
<https://www.almuheet.net/wp-content/uploads/وثيقة-سياسة-التعليم-في-المملكة-العربية-السعودية.pdf>
- وزارة التعليم ث(2023). مبادرة ارتفاع. استرجعت من  
<https://edu.moe.gov.sa/Mokhwah/Departments/AffairsEducationalAssistant/nsh/Documents/mhaq.pdf>
- وزارة التعليم وشركة تطوير للخدمات التعليمية، والجمعية الوطنية لتعليم الأطفال الصغار NAECY (2015). معايير التعلم المبكر النمائية في المملكة العربية السعودية أطفال عمر 3 - 6 سنوات. استرجعت من  
<https://www.mta.sa/wp-content/uploads/2018/07/معايير-التعلم-المبكر-النمائية-لرياض-الأطفال.pdf>
- وزارة الاقتصاد والتخطيط أ (2021). خطة التنمية الخامسة (1410هـ-1415هـ). استرجعت من  
<https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/5th>
- 20% الفصل الثاني 20% عشر 20%-20% الموارد البشرية.pdf  
<https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/5th>
- وزارة الاقتصاد والتخطيط ب(2021). خطة التنمية السادسة (1415هـ-1420هـ). استرجعت من  
<https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/6th>
- 20% الفصل العاشر 20%-20% الموارد البشرية.pdf  
<https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/6th>
- وزارة الاقتصاد والتخطيط ت(2021). خطة التنمية السابعة (1420هـ-1425هـ). استرجعت من  
<https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/7th>
- 20% الفصل الحادي عشر 20%-20% تنمية الموارد البشرية.pdf  
<https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/7th>

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021). خطة التنمية الثامنة (1425هـ-1430هـ). استرجعت من <https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/8th-20%من20%الفصل20%السادس20%عشر20%الى20%الفصل20%الثاني20%والعشرون20%pdf>

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021). خطة التنمية التاسعة (1431هـ-1436هـ). استرجعت من <https://www.mep.gov.sa/ar/AdditionalDocuments/Plans/9th-20%الفصل20%الثاني20%والعشرون20%-20%تنمية20%الموارد20%البشرية20%pdf>

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2021). موجز التنمية العاشرة وألوياتها. استرجعت من [http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning\\_cycle\\_repository/saudi\\_arabia/10th-development-plan-.pdf](http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf)

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v6.63.2](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.63.2)