



واقع ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة التحويلية

وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري

The status quo of kindergarten directors' principals practicing leadership performance and its impact on the development of their administrative performance

آية جمال محمد

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بني سويف

Aya Jamal Muhammad

Faculty of Early Childhood Education - Beni Suef University

الإستشهاد المرجعي:

محمد، آية جمال. (٢٠٢٢). واقع ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة التحويلية وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري. مجلة بحوث ودراسات الطفولة. كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بني سويف، ٤ (٧)، ج (١)، يونيو، ٢٤٠ - ٢٦٩.



المخلص:

هدف البحث إلى التعرف علي واقع الأداء الإداري برياض الأطفال وتطويره في ضوء مدخل القيادة التحويلية. تكون مجتمع البحث من (٨٥) معلمة و(٥٠) مدير ومديره من علمات ومديري رياض الأطفال

ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لقياس القيادة التحويلية والأداء الإداري، وبعد معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج البحث أن واقع الأداء الإداري برياض الأطفال منخفض من وجهة نظر المعلمات وكذلك واقع القيادة التحويلية. وأظهرت نتائج البحث مايلي:

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المعلمات والمدرين في جميع محاور (التأثير المثالي لقائد التحويلي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الإلهام)، مجال القيادة التحويلية لصالح المدرين.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المعلمات والمدرين في محاور (المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية) مجال الأداء الإداري لصالح المدرين.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المعلمات والمدرين في محور المهارات الفنية مجال الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: تطوير- الأداء الإداري- رياض الأطفال- القيادة التحويلية.



Abstract

The research aimed to identify the administrative performance and development in kindergarten in the transformational leadership. The sample consists of (85) female teacher and (50) male and female director in kindergarten, and the researcher used to the descriptive method as a tool to measure both the transformational leadership and administrative performance. Data statistical analysis using SPSS has revealed that the administrative performance in kindergarten was a low degree from female teacher's perception and leadership performance also. The research recommended the number of results indicated that:

- The statistical significance differences in perception of female teachers and directors in all dimensions of leadership performance (charisma-Individualized consideration- intellectual stimulation - inspirational motivation) to directors.
- The statistical significance differences in perception of female teachers and directors in all dimensions of administrative performance (organizational skills - human skills intellectual skills) to directors.
- The statistical significance no differences in technical skills between perception of female teachers and directors.

Keywords: development - administrative performance - leadership performance - kindergarten.



مقدمة:

تتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري في المدارس المصرية نظراً لغياب الدور التربوي الذي ينبغي أن تقوم به وضياع هيبته وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود وبالتالي وجب على مؤسساتنا أن تبادر فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة في جميع مؤسساتنا التعليمية، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالية من تقديم الخدمات التعليمية المطلوبة بالجودة المطلوبة والحديث عن الإدارة في رياض الأطفال بدأ يأخذ قدراً من الأهتمام من صانعي السياسات التعليمية ورجال التربية بشكل عام، حيث ادركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية في المراحل اللاحقة والعمل على استوائها، فرياض الأطفال تُعد أولى اللبانات من الصرح التعليمي بمراحله المختلفة، وإذا أحسن الأهتمام وإدارتها إدارة فاعلة، لا شك أن ذلك سيكون له تداعيات إيجابية على المراحل التعليمية اللاحقة (شريف، ٢٠١٨).

ومن الأساليب الإدارية الحديثة القيادة التحويلية، فتُعد القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية التي تساعد في تحويل أساليب المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة ومن أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي علي يد بيرنر في كتابه "القيادة" الذي أكد فيه أن حد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحديث تتمثل في الحاجة الشديدة إلي قيادة ابتكارية مؤثره تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد علي تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا. (العمرى، ٢٠٠٣، ص. ٣٥)



مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية القيادة التحويلية في مجال الإدارة وأهميتها في الوظائف الإدارية، ونظراً لثقل الدراسات التربوية التي تناولت هذا الموضوع بمصر، وبالإضافة إلى عمل الباحثة معلمة برياض الأطفال واستنتاجها أن مفهوم القيادة التحويلية وأهميته ليس معروفاً لدى القائمين على إدارة رياض الأطفال وغير متداول وما زال هذا المفهوم حديثاً في المؤسسات التربوية العربية خاصة من الناحية التطبيقية وأشارت الدراسات السابقة إلى أن هناك قصور في الأداء الإداري لدى القائمين على إدارة رياض الأطفال مثل دراسة الزيات (٢٠٠٧) التي جاءت نتائجها بأن هناك إنخفاض في الأداء الإداري للمديرين في اتجاهات الفكر الإداري المعاصر بالمدارس التي يعملون بها، وأشارت دراسة المنذري (٢٠٠٣) إلى وجود قصور في الممارسات الإدارية لمديري التعليم الأساسي، ودراسة الجهضمي (٢٠١١) التي أشارت إلى غياب البرامج التدريبية التي تدرب مديري المدارس على الأساليب الحديثة في القيادة التحويلية.

وأظهرت نتائج دراسة Huff (2006) مدى تعقيدات ممارسات المديرين وكيف يركزون على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج تتفق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة؛ لذلك فإنه من خلال توصيات الدراسات السابقة كدراسة العمري (٢٠٠٣)، ودراسة المنذري (٢٠٠٣)، ودراسة العريمي (٢٠١٢)، ودراسة الحسني (٢٠١٢)، التي أوصت بأهمية تطبيق القيادة التحويلية وإجراء المزيد من الدراسات حولها؛ ونظراً لأهمية التطوير الإداري فإن الرسالة الحالية سوف تتناول تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية.



تتلخص مشكلة البحث في الإجابة علي السؤال الرئيسي الآتي: "ما متطلبات تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟" ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما واقع الأداء الإداري برياض الأطفال في مصر؟
- ما المشكلات التي تعترض تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال؟
- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

أهداف البحث:

- استنتاج أسس القيادة التحويلية في الفكر الإداري.
- حصر أهم المتطلبات والاحتياجات لتطوير إدارة رياض الأطفال في مصر.
- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء القيادة التحويلية.

أهمية البحث:

- أولاً الأهمية النظرية:

- توفير إطاراً نظرياً يمكن الرجوع له لأسس القيادة التحويلية في الفكر الإداري المعاصر من حيث (المفهوم - أهدافها - أهميتها - عناصرها - العوامل المؤثرة فيها - معوقاتنا - متطلبات تطبيقها برياض الأطفال بمصر).
- توفير إطاراً نظرياً حول الأداء الإداري يمكن الرجوع له.
- توفير بيانات حول معلمات ومديري رياض الأطفال.



• ثانياً الأهمية التطبيقية:

- توفير تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري برياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل القيادة. التحويلية، وقد تساعد نتائج البحث القيادات الإدارية برياض الأطفال في تطوير الجانب الإداري.
- توفير استبانة يمكن الاستعانة بها في التقصي عن واقع ممارسة القيادة التحويلية وواقع الأداء الإداري برياض الأطفال.
- توفير معاملات واحصاءات يمكن الاستعانة بها.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف البحث المنهج الوصفي الذي يصف الوضع الراهن للمشكلة ثم يتم تفسيرها

محددات البحث:

- محددات موضوعية: تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل القيادة التحويلية .
- محددات بشرية: اقتصر البحث علي عينه من المديرين والمديرات والمعلمات بروضات مدينة بني سويف، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.
- محددات مكانية: اقتصر علي روضات مدارس مدينة بني سويف.
- محددات زمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م من شهر فبراير لشهر أبريل، خلال (٦٣) يوم.



إصطلاحات البحث:

تطوير: تعرفه (عبير محمد العساس، ٢٠١٢، ص.١٠).: بأنه " عملية تدريجية مرنة يتم بواسطتها تنمية أى شيء، ويعرف أيضاً بأنه النمو التدريجى الذى يحدث نتيجة لسلسلة متعاقبة من التغييرات "

التطوير إجرائياً: هو التغيير المقصود في الأفكار والممارسات من أجل تحسين الأداء الإداري برياض الأطفال والارتقاء به.

الأداء الإداري: يُعرفه (العمرات، ٢٠١٠، ص. ٣٥٤).: بأنه " مجموعة من النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية فى مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت والجهد".

الأداء الإداري إجرائياً: جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية التي يقوم بها المدير خلال تأديته للمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

رياض الأطفال:عرفتها (إيفال عيسى، ٢٠٠٤، ص. ٢٠). " بأنها مرحلة تبدأ من سن ٤ سنوات إلى سن ٦ سنوات، ويتم بنظام رياض الأطفال بتواجدهم فى الروضة عدداً معين من الساعات مع مدرستهم، ومساعدتهم على التعلم وعمل الأنشطة المختلفة ودراسة مواد متعددة.

القيادة التحويلية:عرفها (العامري، ٢٠٠١، ص.٧). بأنها " هى القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل فى نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

القيادة التحويلية إجرائياً: عملية ثقل وزيادة مهارات العنصر الإداري برياض الأطفال لحفزه على تنفيذ الخطط الموضوعه بشكل فعال بما يحقق أهداف المرحلة بكفاءة وفاعلية.



الإطار النظري:

أولاً مفهوم الأداء الإداري:

يُعرف الأداء بأنه: "مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس". (الخالدي، ٢٠٠٨، ص. ٨٩).

ويُعرف (السيبيعي، ٢٠١٠، ص. ٩). الأداء بأنه: مايفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

وعرفته (صليحة، ٢٠١٠، ص. ١٨). بأنه " حصيلة الجهد الذي يبذله المدير داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين"

ثانياً أهداف الأداء الإداري:

يُعد الأداء الإداري من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغ مستوي الإنجاز المرغوب في العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات إلي تحقيقها. (الربيق، ٢٠٠٤، ص ٢٦).

كما تُعد عملية الأداء الإداري عملية هادفة، تسعى إلي تنمية المؤسسة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة، وذلك من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف التي أوضحها (زايد، ٢٠٠٦، ص. ١٨١). وهي:

أ- أهداف استراتيجية: حيث يتم الربط بين الأداء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد السلوكيات والنتائج، وتحديد خصائص العاملين القادرين علي وضع الاستراتيجيات التي تكون موضع التنفيذ.



ب- أهداف إدارية: حيث تعتمد المؤسسات علي المعلومات الناتجة عن متابعه وتقييم الاداء، لاتخاذ العديد من القرارات الاداريه لحفز أداء العاملين للافضل كالحوافز والترقيات او الانذار والخصم.

ت- أهداف تنموية: حيث يتم تنميه معارف ومهارات وقدرات العاملين ورفع وتحسين ادائهم وتحديد القصور في الاداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوه وتحسينها وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها.

ثانياً القيادة التحويلية:

يُعد أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة التي ظهرت في مجال القيادة. "وهذا الأسلوب يقوم على أساس وجود علاقة مشتركة بين القادة والأتباع. فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوى الأهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذى مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. فالقادة التحويلين لابد أن يتبنوا عملية التغيير وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه".

وقد هدفت دراسة عبد الخالق فؤاد قدرى إبراهيم (١٩٩٩) بعنوان تفعيل دور القيادات التحويلية وإتخاذ القرار التربوي في ضوء ثورة المعلومات إلى التعرف على أهم الطرق الحديثة في إتخاذ القرارات التربوية ودور القيادة التحويلية في صنع وإتخاذ القرارات وبيان أهمية القيادات التحويلية من استثمار الموارد البشرية بأعتبارها هي الإدارة الرئيسية في عملية تطوير المنظمات التعليمي

[١] مفهوم القيادة التحويلية:

تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق للقيادة التحويلية يمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين.



ويعرفها (الزبيدي، ٢٠١٠، ص. ٢٥). " العملية الإدارية التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية ".

(Bass, Bernard, 1999. p.63) " هي القيادة التي تعمل على توسيع أهتمامات العاملين وتعميق إدراكهم، بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من أهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكارزمية للقائد والدافعية والإلهام وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع ".

(محمد، ٢٠١١، ص. ٦٣). " العملية التي تؤثر بشكل كبير في تغيير المواقف والسلوكيات والمعتقدات والأفراد ودفع الأفراد على الالتزام بالمهام التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات ".

[٢] أبعاد القيادة التحويلية:

١- **التأثير المثالي:** هو أمتلاك القائد للأحاساس والرؤية القوية بالرسالة العليا للمنظمة، ويعمل على غرس روح الفريق والقيم والمبادئ والفخر والأعتزاز داخل نفوس العاملين مما يؤدي إلى تبادل الاحترام فيما بينهم وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وسلوك القائد وممارساته التي توضح الحرص على المصلحة العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين. (عبدالله، ٢٠١٣)

٢- **التحفيز (الدافعية الإلهامية):** هذا البُعد يعبر عن قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة. فالقائد التحويلي يكون متفائلاً ومتحمساً حول المستقبل مع إمتلاكه القدرة على إلهام العاملين للتفكير بشأن المشكلات وإيجاد حلول لها بطريقة جديدة.

٣- **الإستشارة الفكرية:** هو قدرة القائد على حث العاملين للتفكير في طرق جديدة لأداء العمل وإبتكاره لأفكار جديدة وتشجيعهم لتقديم حلول إبداعية، والتعامل مع



المشكلات بطرق غير تقليدية. فالهدف الأساسى للقائد التحويلى هو جعل العاملين مبتكرين ومبدعين وتوفير بيئات يكون فيها العاملون قادرين على التفكير تفكيراً إبداعياً.

٤- الأعتبارية الفردية: تعنى الأعتبارية الفردية أهتمام القائد بالعاملين من خلال إستماعه إلى مشاكلهم والعمل على حلها، وتوزيع المهام عليهم بناء على حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من الإيجاز، وإدراكه للفروق الفردية فيما بينهم. (عبدالله، ٢٠١٣).

أهمية القيادة التحويلية:

أهتم الكثير من الباحثين والمفكرين بالقيادة التحويلية منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة أهمية وشهرة، ويمكن تلخيص أهميتها فى:-

١- تعمل على تمكين الأفراد، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتطور مهاراتهم، وتعمل على إيجاد جماعات معتمدة على نفسها ذاتياً.

٢- تحدث تغييراً جوهرياً فى سلوك التابعين وفى قيمهم. (الزعبى، ٢٠١٢، ص. ٥٥).

٣- تساعد فى التطوير المهنى للعاملين والمحافظة على التعاون بينهم من خلال المشاركة فى إتخاذ القرارات والتخطيط وحرية التغيير.

٤- تعمل على مساعدة العاملين على حل المشكلات بفاعلية وحفزهم على المشاركة فى أنشطة جديدة تخلق لديهم الرغبة فى بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أفضل وبذكاء من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تقديم الأفضل. (الصيداوى، ٢٠٠١، ص. ٥٢).



أهداف القيادة التحويلية:

- ذكر ليثوود (Leithwood, 1993) أن للقيادة التحويلية أهداف أهمها:
 - مساعدة العاملين على تكوين وتنمية ثقافة تعليمية، مهنية متخصصة، والحفاظ عليها - حيث تحكمهم معايير المسؤولية الجماعية، والسعى نحو تحديد الهدف التعاوني وتحقيقه في إطار المدرسة.
 - تنمية العاملين من خلال الالتزام برسالة المدرسة ومشاركتهم في حل مشكلات التطور المدرسي.
 - مساعدة العاملين على حل المشكلات بفاعلية، ويتحقق من خلال حثهم على الأشتراك في أنشطة جديدة والعمل كفريق لتقديم حلول أفضل من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.
 - مسح رغبات العاملين واحتياجاتهم، مع السماح لهم بتجربة أفكارهم الجديدة والمشاركة في البحث وطرح القضايا التي يهتمون بها للتفكير فيها.

خصائص القائد التحويلي:

- هناك عدة خصائص لا بد من تواجدها في القائد التحويلي لكي يستطيع إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلى ما هو أفضل، ومن هذه الخصائص:-
- 1- أن يكون قادراً على خلق رؤية ورسالة للمنظمة ويكون قادراً على إيصال هذه الرؤية إلى العاملين.
 - 2- الأهتمام الفردي باحتياجات المرؤوسين والعاملين.
 - 3- أن يتميز بذكاء وإبداع لقيادة المنظمة إلى الأفضل.
 - 4- يكون واعياً بالتوقعات والأفتراضات المستقبلية، وقادراً على قياس نتائج الأعمال وفعاليتها.
 - 5- لديه القدرة على تحفيز العاملين وأثارة دافعيتهم وبناء قدراتهم وتشجيعهم معنوياً.
- مصطفى (٢٠٠٢)، والعمري (٢٠٠٤).



وظائف ومهام القائد التحويلي:

وظيفة القائد التحويلي والمبرر من وجوده هو التغيير، ومن أجل هذه الوظيفة يقوم بعدة مهام منها:

- إدراك الحاجة إلى التغيير: حيث يدرك القائد التحويلي الحاجة إلى التغيير والتطوير، فيقوم بإقناع الأفراد في المؤسسة من خلال شخصيته أو قدرته الإلهامية بالحاجة إلى التغيير.
- صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي يكون صاحب رؤية مستقبلية واضحة ورسالة للمؤسسة يوم على أساسها بتشجيع العاملين بكل الطرق لبناء وصياغة الرؤية والرسالة والالتزام بهما.
- تكوين الاستراتيجية الجديدة: الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. فيقوم القائد التحويلي بتبني استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، وع التحليل الاستراتيجي، ونقاط القوة ونقاط الضعف من ناحية أخرى. (المراد، ٢٠٠٥).

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال بمحافظة بني سويف في مصر، البالغ عددهم (٨٥٠) معلمة، وجميع مديري رياض الأطفال البالغ عددهم (١١٤)



مدير، حسب البيانات المستفاد من مديرية التربية والتعليم بمحافظة بني سويف في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

ثالثاً: عينة البحث:

اشتملت عينة الدراسة علي (٨٥) معلمة و(٥٠) مدير ومديرة من مديري رياض الأطفال بمحافظة بني سويف، للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م، بعد استثناء العينة الأستطلاحية.

رابعاً: أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة، بعد الرجوع إلي الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وذلك بالاستفادة من دراسة (الطعاني، ٢٠١٣) لقياس درجة تطبيق القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.

ودراسة (حسن، ٢٠١٣) لقياس دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة أربد، ومن خلال الخبر الميدانية للباحثة، تم دمجها لتكون أداة تتكون من جزئين:

الجزء الأول: مجال القيادة التحويلية:

يبلغ عدد فقرات محاور القيادة التحويلية علي (٣٠) فقرة موزعة علي المحاور التالية: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الإلهام، توظيف التكنولوجيا الحديثة. وقد اشتمل علي (٦) فقرات.

الجزء الثاني: مجال الأداء الإداري:

يبلغ عدد فقرات محاور الأداء الإداري علي (٢٤) فقرة موزعة علي المحاور التالية: المهارات التنظيمية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية. وقد اشتمل كل محور علي (٦) فقرات



مناقشة نتائج البحث:

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: ما واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمات رياض الاطفال ؟

جدول (١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(محور التأثير المثالي للقائد التحويلي) (ن = ٨٥)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
١	يكون قدوة حسنة في قوله وفعله	١٤	٥٨	١٣	٦٧.٠٦%	٤٦.٦١	١	
٢	لديه الرغبة في التطوير المستمر	٢٤	١٥	٤٦	٥٨.٠٤%	١٧.٩٥	٣	
٣	يتمتع بقدرة عالية في التأثير على الآخرين	١٤	١٢	٥٩	٤٩.٠٢%	٤٩.٦٨	٦	
٤	يضع معايير قابلة للتحقيق لإنجاز المهام	٢٥	١٥	٤٥	٥٨.٨٢%	١٦.٤٧	٢	
٥	يصغي لملاحظات المعلمات ويتقبلها بصدق	٢٣	١٠	٥٢	٥٥.٢٩%	٣٢.٦٤	٥	
٦	يشجع المرؤوسين على التفكير بطرق غير تقليدية	٢٣	١١	٥١	٥٥.٦٩%	٢٩.٧٤	٤	
		الدرجة الكلية للمجال			٨٧٧	٥٧.٣٢%		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٩.٢١

يتضح من جدول (١) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور التأثير المثالي للقائد التحويلي ما بين (٤٩.٠٢% : ٦٧.٠٦%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (١)



(يكون قدوة حسنة في قوله وفعله)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (٣)
(يتمتع بقدرة عالية في التأثير على الآخرين).

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (١) وفي اتجاه المحايدة .
* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦) وفي
اتجاه المعارضة.

جدول (٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات
(محور الاعتبار الفردي) (ن = ٨٥)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة ك	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
١	يلبي الاحتياجات الفردية للعاملين وفق الإمكانيات المتاحة	١٦	١٢	٥٧	١٢٩	٥٠.٥٩%	٤٣.٧٩	٥
٢	يحترم آراء وأفكار العاملين بالمؤسسة	٢٠	٤١	٢٤	١٦٦	٦٥.١٠%	٨.٧٨	٤
٣	يدعم المعلمات المتميزات مادياً ومعنوياً	١١	١٧	٥٧	١٢٤	٤٨.٦٣%	٤٤.١٤	٦
٤	يفوض بعض المهام إلي المعلمات	٦٢	١٥	٨	٢٢٤	٨٧.٨٤%	٦٠.٨٧	١
٥	يحرص على بناء جسور الثقة مع جميع العاملين	٢٥	٥٣	٧	١٨٨	٧٣.٧٣%	٣٧.٩٣	٣
٦	يراعي الظروف الاجتماعية للعاملين	٥٦	٩	٢٠	٢٠٦	٨٠.٧٨%	٤٢.٦٦	٢
الدرجة الكلية للمجال					١٠٣٧	٦٧.٧٨%		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة

$$٩.٢١ = (٠.٠١)$$



يتضح من جدول (٢) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور الاعتبار الفردي ما بين (٤٨.٦٣% : ٨٧.٨٤%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يفوض بعض المهام إلي المعلمين)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يدعم المعلم المتميز مادياً ومعنوياً) .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٤، ٦) وفي اتجاه الموافقة .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٢، ٥) وفي اتجاه المحايدة .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٣) وفي اتجاه المعارضة .

جدول (٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات
(محور الاستثارة الفكرية) (ن = ٨٥)

الترتيب	قيمة ٢كا	النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
				معارض	محايد	موافق		
٦	٤٦.٦١	%٤٩.٤١	١٢٦	%٦٨.٢٣	%١٥.٢٩	%١٦.٧٤	١. يشجع المعلمات علي المشاركة في الاجتماعات والدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية	
٤	٤٠.٩٦	%٥١.٣٧	١٣١	٥٦	١٢	١٧	٢. يشجع تبادل الزيارات بين الروضات	



الترتيب	قيمة كا	النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
				معارض	محايد	موافق		
٣	٤١.٣٩	%٥١.٧٦	١٣٢	٥٦	١١	١٨	يُحَفَظُ المعلمات علي إعداد البحوث والدراسات الإجرائية والتربوية الداعمة للتطوير	.٣
٥	٤٤.١٤	%٥٠.٩٨	١٣٠	٥٧	١١	١٧	يتيح الفرصة للعاملين لتطوير ممارساتهم وتقويمها	.٤
١	٤٦.٠٥	%٧١.٣٧	١٨٢	٨	٥٧	٢٠	يستفيد من الأخطاء كتنغذية راجعه للتحسين والتطوير	.٥
٢	٤٤.١٤	%٦٤.٣١	١٦٤	١٧	٥٧	١١	يعزز العمل التعاوني بين العاملين بما يحقق الأهداف المنشودة	.٦
		%٥٦.٥٣	٨٦٥	الدرجة الكلية للمجال				

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة

$$٩.٢١ = (٠.٠١)$$



يتضح من جدول (٣) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور الاستثارة الفكرية ما بين (٤٩.٤١% : ٧١.٣٧%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يستفيد من الأخطاء كتغذية راجعه للتحسين والتطوير)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يشجع المعلمين علي المشاركة في الاجتماعات والدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية).

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٥، ٦) وفي اتجاه المحايدة .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٢، ٣، ٤) وفي اتجاه المعارضه.

جدول (٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(محور الإلهام) (ن = ٨٥)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة ت ك	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
١.	يقدم حلول ملهمة للعاملين لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم	٢٦	٥١	٨	٧٣.٧٣%	٣٢.٩٢	١	
٢.	يعزز القيم الإيجابية داخل المجتمع المدرسي	١٤	٥٩	١٢	٦٧.٤٥%	٤٩.٨٦	٢	
٣.	يشعر العاملین بالثقة بانفس أثناء أدائهم لمهامهم	٢١	١٠	٥٤	٥٣.٧٣%	٣٧.٠١	٤	



م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
٤.	يتقبل الأفكار الجديدة بصدر رحب ويسعى الى تطبيقها	١٧	١١	٥٧	١٣٠	%٥٠.٩٨	٤٤.١٤	٦
٥.	يوفر الدورات التدريبية اللازمة للعاملين معه	١٩	٨	٥٨	١٣١	%٥١.٣٧	٤٨.٧٣	٥
٦.	يستخدم أسلوب العصف الذهني لاستجلاب أفكار جديدة من العاملين	٢٨	٦	٥١	١٤٧	%٥٧.٦٥	٣٥.٧٤	٣
الدرجة الكلية للمجال				٩٠٥	%٥٩.١٥			

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة

$$٩.٢١ = (٠.٠١)$$

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور الإلهام ما بين (٥٠.٩٨% : ٧٣.٧٣%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يقدم حلول ملهمة للعاملين لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يتقبل الأفكار الجديدة بصدر رحب ويسعى الى تطبيقها).

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٢) وفي اتجاه المحايدة .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٣، ٤، ٥، ٦) وفي اتجاه المعارضة .



الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: "ما واقع الأداء الإداري من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال؟"

جدول (٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(محور المهارات التنظيمية) (ن = ٨٥)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
١.	يتعاون مع الإدارة في التخطيط للأششطة والفعاليات المختلفة بالروضة	٧	٦٥	١٣	١٦٤	%٦٤.٣١	٧١.٨١	٣
٢.	يعطي الأولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل الروضة	٥٢	٢٥	٨	٢١٤	%٨٣.٩٢	٣٤.٧٥	١
٣.	يخطط جيداً لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل	١٥	١١	٥٩	١٢٦	%٤٩.٤١	٥٠.٠٧	٦
٤.	يبذلور الخطط المستقبلية لاحتياجات الروضة ونظامها	٢١	٦	٥٨	١٣٣	%٥٢.١٦	٥٠.٥٦	٥
٥.	يلم بالأنظمة واللوائح المنظمة لسير العمل	١١	٥٢	٢٢	١٥٩	%٦٢.٣٥	٣١.٧٩	٤
٦.	يطبق القوانين واللوائح بمرونة وديمقراطية	١٨	٥٧	١٠	١٧٨	%٦٩.٨٠	٤٤.٦٤	٢
الدرجة الكلية للمجال					٣٨٢	%٤٧.٢٧		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة

(٠.٠١) = ٩.٢١

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور المهارات التنظيمية ما بين (٤٩.٤١% : ٨٣.٩٢%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يعطي الأولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل الروضة)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يخطط جيداً لوضع حلول مناسبة لمشكلات العمل) .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٢) وفي اتجاه الموافقة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٥، ٦) وفي اتجاه المحايدة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٣، ٤) وفي اتجاه المعارضة.

جدول (٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(محور المهارات الفنية) (ن = ٨٥)

الترتيب	قيمة ٢كا	النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
				معارض	محايد	موافق		
٦	٧٠.٣٣	%٤٨.٢٤	١٢٣	٦٤	٤	١٧	١. يضع خطة سنوية تطويرية شاملة للنواحي الفنية في المؤسسة بمشاركة العاملين	
٤	٣٥.٧٤	%٥٢.٩٤	١٣٥	٥٤	١٢	١٩	٢. يوظف الأساليب التكنولوجية الحديثة لتطوير العمل وتحديثه	



كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة بني سويف

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
٣.	يعقد دورات تدريبية لتطوير المهارات الفنية للعاملين وفق احتياجاتهم التدريبية	١٤	١٢	٥٩	١٢٥	%٤٩.٠٢	٤٩.٨٦	٥
٤.	يستحدث وحدات ذات طابع خاص بالروضة لزيادة المصادر المادية	٢١	٥٤	١٠	١٨١	%٧٠.٩٨	٣٧.٠١	٢
٥.	يحدد قائمة باحتياجات الروضة من الأجهزة والأدوات والخامات قبل بداية العام الدراسي	٦١	١٧	٧	٢٢٤	%٨٧.٨٤	٥٨.٢٦	١
٦.	يُعد السجلات التي تتعلق بالمعلمات والطلبة بطريقة تكفل سير العمل في الروضة	١١	٥٣	٢١	١٦٠	%٦٢.٧٥	٣٣.٩٨	٣
الدرجة الكلية للمجال					٩٤٨	%٦١.٩٦		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٩.٢١

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور المهارات الفنية ما بين (٤٨.٢٤% : ٨٧.٨٤%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يحدد قائمة



باحتياجات الروضة من الأجهزة والأدوات والخامات قبل بداية العام الدراسي)،
بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يضع خطة سنوية تطويرية شاملة للنواحي
الفنية في المؤسسة بمشاركة العاملين).

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٥) وفي اتجاه الموافقة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٤، ٦) وفي اتجاه
المحايدة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٢، ٣) وفي اتجاه
المعارضة.

جدول (٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(محور المهارات الفكرية) (ن = ٨٥)

الترتيب	قيمة ٢٤	النسبة المئوية %	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
				معارض	محايد	موافق		
٤	٥٦.٧٨	%٤٨.٢٤	١٢٣	٦١	١٠	١٤	٠.١	يعمل علي ترسيخ صنع القرار التشاركي في رياض الاطفال
١	٥٠.٤٢	%٦٤.٣١	١٦٤	١٦	٥٩	١٠	٠.٢	يَقوم العمل في الروضة باستمرار
٥	٥٦.٥٦	%٤٧.٨٤	١٢٢	٦١	١١	١٣	٠.٣	يملك مهارات لإدارة التغيير
٢	٥٤.٥٢	%٤٩.٨٠	١٢٧	٦٠	٨	١٧	٠.٤	يملك المهارات الخاصة بالقدرة على الاستنتاج والتفسير والتحليل



م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	قيمة كا	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
٥	يتيح الفرصة للعاملين للكشف عن قدراتهم ومواهبهم الإدارية والاستفادة منها لإثراء العمل بالروضة	١٨	٥	٦٢	١٢٦	%٤٩.٤١	٦٢.٩٩	٣
٦	يشارك العاملين في بناء رؤية عامة مشتركة	١٢	١١	٦٢	١٢٠	%٤٧.٠٦	٦٠.٠٢	٦
الدرجة الكلية للمجال					٧٨٢	%٥١.١١		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة (٠.٠١) = ٩.٢١

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور المهارات الفكرية ما بين (%٤٧.٠٦ : %٦٤.٣١)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يقوم العمل في الروضة باستمرار)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يشارك العاملين في بناء رؤية عامة مشتركة).

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (٢) وفي اتجاه المحايدة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٣، ٤، ٥، ٦) وفي اتجاه المعارضة.



جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

(محور المهارات الانسانية) (ن = ٨٥)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	قيمة كا	الترتيب
		موافق	محايد	معارض				
٠.١	يشجع العلاقات الانسانية بين العاملين	٢١	٥٤	١٠	١٨١	٧٠.٩٨%	٣٧.٠١	٥
٠.٢	يحث العاملين باستمرار علي العمل المثمر	٦٤	١٢	٩	٢٢٥	٨٨.٢٤%	٦٧.٥١	١
٠.٣	يُشبع حاجات العاملين النفسية والمادية ورفع الروح المعنوية لديهم	١٧	١٠	٥٨	١٢٩	٥٠.٥٩%	٤٧.٤٦	٦
٠.٤	يُخطط للعمل الجماعي	٦٠	١٥	١٠	٢٢٠	٨٦.٢٧%	٥٣.٥٣	٢
٠.٥	يُحسن من الاتصال بين الافراد العاملين بالمؤسسة	٢٥	٥١	٩	١٨٦	٧٢.٩٤%	٣١.٧٢	٤
٠.٦	يخلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين	٢٨	٤٥	١٢	١٨٦	٧٢.٩٤%	١٩.٢٢	٣
الدرجة الكلية للمجال					١١٢٧	٧٣.٦٦%		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩، وعند مستوي دلالة

(٠.٠١) = ٩.٢١



يتضح من جدول (٨) ما يلي:

* تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور المهارات الإنسانية ما بين (٥٠.٥٩% : ٨٨.٢٤%)، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة (يحث العاملين باستمرار علي العمل المثمر)، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة (يُشبع حاجات العاملين النفسية والمادية ورفع الروح المعنوية لديهم) .

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٢، ٤) وفي اتجاه الموافقة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٥، ٦) وفي اتجاه المحايدة.

* توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٣) وفي اتجاه المعارضة.

التوصيات:

- وضع آلية لتوفير متطلبات التصور المقترح
- إصدار لوائح تربوية تشجع مديري رياض الأطفال بتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل القيادة التحويلية
- عقد دورات تدريبية تستهدف مديري رياض الأطفال لمعرفة القيادة التحويلية من حيث المفاهيم النظرية والإجراءات العملية.
- نشر مفهوم القيادة التحويلية كأسلوب إداري حديث وفعال علي مستوى وزارة التربية والتعليم.
- احث مديري رياض الأطفال علي ممارسة القيادة التحويلية لما في ذلك من تطوير الممارسات التقليدية إلي الممارسات الحديثة التي تعتمد علي التطور التكنولوجي.

المراجع

- أبو ربيع، إيمان أحمد طه. (٢٠١٥). مستوي إدراك مديري المدارس الأساسية لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوي توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان [رسالة ماجستير قسم الإدارة والمناهج]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عُمان.
- تامر، إيمان غزاي. (٢٠١٧). فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها في إتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، العدد السابع والأربعون.
- الجميلي، أمل حمودي عبيد. (٢٠١١). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، كلية التربية، جامعة البعث، العدد ٤٧.
- جواد، شوقي ناجي وآخرون. (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.
- الحراصي، حارب بن محمد بن علي. (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، [رسالة ماجستير]، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي. سلطنة عُمان.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط.٨). دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- بيترج، نورت هاوس. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (صلاح بن معاذ المعيوف، ترجمة). مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
- سعد، رضا سمير. (٢٠١١). دراسة تفويمية لمؤسسات رياض الأطفال شمال سيناء في ضوء أهدافها [رسالة ماجستير]. جامعة قناة السويس، كلية التربية، القاهرة.



- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠١٨). *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها* (ط. ٩). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد سالم. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ٩، عدد ١، السعودية.
- العتيبي، نوال. (٢٠١٦). *بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- Breaker, J.L. (2009). *Transformational Leadership and the Leadership Performance of Oregon Secondary School Principals*. Unpublished doctoral dissertation, Seattle University, ProQuest LLC, United States.
- Burns, H. (2002). Transforming Leadership: A new Pursuit of happiness. *Atlantic Monthly Press*. 4 (10), 10-12.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dullah, J.J., Sharif, S., Nazarudin MN & Omar-Fauzee, S.M.S. (2008). Headmaster's Transformational Leadership and Teacher's Organisational Commitment in Primary School. *The Journal of Global Business Management*, 4 (2).32-42.
- Ergle, B. (2012). *Transformational Leadership Behaviors in Elementary School Principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, College of education, Walden University, ProQuest LLC, United States.
- Feizi, M., Ebrahimi, E. & Beheshti, N. (2014). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational commitment of high school teachers in Germi. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 17-3.