

جامعة مطروح

كلية التربية للطفولة المبكرة

قسم العلوم التربوية

العنوان

القيادة التحويلية كمدخل لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة "رؤية مقترحة"

إعداد:

د/ هناء صلاح عبدالحليم عمر\*

مدرس بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة

جامعة مطروح

٢٠٢٤م / ١٤٤٦هـ

\* مدرس بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة مطروح

## القيادة التحويلية كمدخل لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة "رؤية مقترحة"

د/ هناء صلاح عبدالحليم عمر\*

### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى طرح رؤية مقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة؛ حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينة قوامها (٤٥٠) معلمة من مؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائج البحث إلى:

- وجود بعض القيود على الأداء القيادي والإداري بمؤسسات رياض الأطفال، مما يؤثر ذلك على الكفاءة الأدائية للمعلمات؛ حيث جاءت استجابة عينة البحث (محايدة) للمحور الأول "القيادة التحويلية" بمتوسط حسابي (٣.١١٠) ونسبة ترجيحية (٦٢.٢١%)؛ كما تم ترتيب أبعاد المحور الأول تنازليا حسب درجة الأهمية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى التحفيز الإلهامي باستجابة مرتفعة، ثم الاعتبارات الفردية باستجابة مرتفعة، ثم التأثير المثالي باستجابة محايدة، ثم الاستثارة الفكرية باستجابة محايدة.
- أن مقومات اقتصاد المعرفة متوفرة برياض الأطفال بنسبة متوسطة؛ حيث جاءت استجابة عينة البحث للمحور الثاني "اقتصاد المعرفة" (محايدة) بمتوسط حسابي (٢.٦٦٧) ونسبة ترجيحية (٥٣.٦٢%)، وقد تم ترتيب أبعاد المحور الثاني تنازليا حسب درجة الأهمية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى توظيف المعرفة (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

\* مدرس بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة مطروح

باستجابة محايدة، ثم نشر المعرفة (التعليم والتدريب/ رأس المال البشري) باستجابة محايدة، ثم توليد المعرفة (البحث والتطوير) باستجابة محايدة.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول "القيادة التحويلية" وأبعاد المحور الثاني "مقومات اقتصاد المعرفة" عدا بُعد الاستثارة الفكرية.

واختتم البحث بطرح رؤية مقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة، ووضع مجموعة من التوصيات والبحوث المقترحة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الكفاءة الأدائية، معلمة رياض الأطفال، مؤسسات رياض الأطفال، اقتصاد المعرفة.

## **Transformational Leadership as an Approach to Enhance Performance Efficiency among Kindergarten Teachers in light of the Components of Knowledge Economy: A Proposed Vision**

**Hanaa Salah Abd El. Halim Omar<sup>1</sup>**

### **Abstract:**

The current research aims to propose a vision for enhancing the performance efficiency of kindergarten teachers in line with the results of practicing transformational leadership according to the components of the knowledge economy. The research relied on a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a tool for data collection, which was applied to a sample of (N= 450) teachers from kindergarten institutions.

**The research findings concluded that:**

<sup>1</sup> Lecturer, Department of Educational Sciences, Faculty of Education for Early Childhood-Matrouh University.

- There are some constraints on leadership and administrative performance in kindergarten institutions, which affect the performance efficiency of teachers. The responses from the research sample were "neutral" for the first axis, "transformational leadership," with a mean score of (3.110) and a relative percentage of (62.21%). The dimensions of the first axis were ranked in descending order of importance, with inspirational motivation ranking first with a high response, followed by individual considerations with a high response, then idealized influence with a neutral response, and finally intellectual stimulation with a neutral response.
- The components of the knowledge economy are moderately available in kindergartens; the responses of the research sample to the second axis "Knowledge Economy" were neutral, with a mean of (2.667) and a relative percentage of (53.62%). The dimensions of the second axis were ranked in descending order of importance, with the first being the application of knowledge (the infrastructure for information and communication technology) with a neutral response, followed by the dissemination of knowledge (education and training/human capital) with a neutral response, and then the generation of knowledge (research and development) with a neutral response.
- There is a statistically significant positive correlation between the dimensions of the first axis "transformational leadership" and the dimensions of the second axis "components of the knowledge economy era," except for the dimension of intellectual stimulation.

The research concluded by presenting a proposed vision to enhance the performance efficiency of kindergarten teachers in

line with the results of practicing transformational leadership in light of the components of the knowledge economy, along with recommendations and suggested research.

**Keywords:** Transformational Leadership- Performance Efficiency- Kindergarten Teacher- Kindergarten Institutions- Knowledge Economy.

## ١ - الإطار العام للبحث:

مقدمة:

في ظل التوجه المتصاعد نحو الرقمنة والمعرفة المعلوماتية والتنافسية الدولية المتسارعة من حولنا، فضلاً عن تغيرات البيئة الخارجية، فإنه صار لزاماً على مؤسسات رياض الأطفال مواكبة كل ما هو جديد - لاسيما في مجال الإدارة والمعرفة المعلوماتية، ووسائل الاتصالات والرقمنة- والعمل على التكيف معه، من خلال تحرير الفكر الإداري من حالة الجمود الروتيني التقليدي، إلى التغير والتحول نحو عقلية قيادية تحويلية منفتحة، تتعامل مع معطيات اقتصاد المعرفة، وتتطلع إلى مستجدات المستقبل برؤى أكثر وضوحاً.

وتعد إدارة رياض الأطفال محوراً رئيساً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية والتربوية بالمؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها بجودة وتميز، ولا يمكن لها أن تتمكن من ذلك إلا إذا تولى مسؤولياتها قادة يمتلكون كثيراً من الكفايات والكفاءات المتنوعة، ويكونون على علم ووعي وإمام ودراية بالأساليب القيادية المعاصرة ومنها أسلوب القيادة التحويلية (سعيد الشهومي، ٢٠٢٤، ١٧).

وحتى يتحقق ذلك، فإن مؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى قائد تحولي، أي قيادة تحويلية قادرة على الإبداع والابتكار، وغرس روح المبادرة، والتنافسية بين المعلمات، هذا إذا أرادت البقاء على قمة المنافسة المؤسسية.

وتعتمد فلسفة القيادة التحويلية على أن تكون قيادات رياض الأطفال ملهمة للمعلمات وقدوة لهن في الممارسات المهنية جميعها ومشجعة لهن في التركيز على إيجاد رؤية مشتركة ونظرة تعاونية لا تمكنهم من بناء ثقافة متميزة نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فحسب بل في تطويرها أيضاً، كما تتبنى استراتيجيات وأساليب تدريسية جديدة تعتمد على الإبداع والابتكار والأصالة، فضلاً عن تمكينهن من الالتزام بواجباتهن المهنية في تحمل أعباء مهمة جديدة أو القيام بمهام ومسؤوليات وأنشطة تطوعية، وتوفر لهن برامج تنمية مهنية مستدامة ترتقي بقدراتهن وكفاءتهن بصورة مستمرة، وهو ما يمكن أن يقود إلى الارتقاء بمستوى الأطفال جميعهم في التعليم والتعلم (Moshood, & et al, 2020, 162).

وتُعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تمثل في جوهرها مشاركة القائد العملية القيادية مع المعلمات، ومنحهن الفرصة للمساهمة الفعالة في صنع القرارات المدرسية واتخاذها، والصلاحيات التي تمكنهن من تقدير المواقف وحل المشكلات بشكل جماعي؛ بحيث يشعرن بأنهن جزء مهم من فريق العمل المدرسي، ومن ثم يزداد اندماجهن في العمل، كما يزداد انتماؤهن وولاؤهن ورضاهن الوظيفي عن العمل بالمؤسسة التعليمية (سليمان العبدلي؛ ومحمود فضل، ٢٠٢٣، ٥٥٠).

ولما كان رأس المال البشري يعد الركيزة الأساسية في أية مؤسسة، فقد صار هدفاً رئيساً للمؤسسات التي تسعى للتطور، ومواكبة العصر كافة، ومن ثم فإن تلك المؤسسات جميعها تسعى إلى امتلاك استراتيجيات موجهة لتطوير كفاءات رأس المال البشري لديها ورفعها، ولكن يبقى هذا المورد قاصراً على القيام بالدور المنوط به، ما لم تكن هناك قيادة حكيمة واعية توجهه نحو تحقيق الهدف المنشود، وتعمل

على استثماره بالشكل الأمثل، وتوظف طاقاته بطريقة مدروسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (خالدية أبو شريف، ٢٠١٦، ٢٢).

وتُعد المعرفة بوابة العبور إلى مستويات التقدم التي تشهدها المجتمعات المتطورة، إذ إنها تنعكس لا على تطور المجتمع بأسره فحسب بل على جوانب النشاط الإنساني كافة؛ ذلك أن المعرفة والمعلومات قد أصبحت تشكل عنصراً رئيساً من عناصر التنمية، كما صارت تنمية قدرة المعلم على المعرفة والإبداع والابتكار وحل المشكلات - عبر التدريب على التفكير العلمي والاستخدام الأمثل لمصادر المعرفة المتنوعة في ظل التطورات العلمية والعالمية- من أهم متطلبات التعليم في هذا العصر؛ حيث إن العلم والمعرفة هما عنصران أساسيان للقياس.

وانطلاقاً مما سبق فإن تبني اقتصاد المعرفة بالمؤسسات التعليمية يحقق عدداً من الفوائد تتمثل في: زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء وزيادة المخرجات التعليمية، وتحسين الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة؛ حيث إن المعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية من رأس المال المادي وقوة العمل، فهي المورد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد أفكار جديدة وتوظيفها وتطويرها بتكلفة أقل (أميرة عبد الهادي، ٢٠١٥، ٣٩٢).

وجدير بالذكر أن التحول نحو اقتصاد المعرفة صار ضرورة فرضتها التغيرات العالمية والتطورات الدولية السريعة؛ حيث صارت المعرفة ميزة تنافسية ومحركاً لاقتصاديات وسياسات الدول والعمل على الإفادة من تراكم المعارف والمعلومات والابتكارات العلمية، والتكنولوجيا الحديثة التي ساعدت الدول في إنشاء بنية تحتية تعتمد على المعرفة وطرق توظيفها والإفادة من مؤشرات الاقتصاد القائم على المعرفة في الدول المتقدمة والعمل على تجهيز المتطلبات الواجب توافرها

للمؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات رياض الأطفال على نحو خاص بصفتها المسؤولة عن إعداد أجيال المستقبل (أمل سالم، ٢٠٢٠، ٧).

كما تعتمد الاستفادة من الاقتصاد القائم على المعرفة على مدى تحوله إلى "اقتصاد التعلم" "Learning Economy"، وهذا التعلم يعني استخدام التكنولوجيا والتقنيات للاتصال مع الآخرين لا لمجرد الحصول على المعرفة العالمية فحسب بل للعمل على توليد المعرفة الجديدة ونشرها وتوظيفها. ومن ثم فسوف يكون الأفراد والدول في اقتصاد التعلم قادرين على تكوين ثروة تتناسب مع قدرتهم على التعلم، وتشارك في الإبداع والابتكار والتجديد مع الآخرين، لذا فإنه لا بد للأنظمة التربوية من إعطاء الاهتمام والأولوية لبناء قدرة التعلم لدى أطفالها (أمير بدير، ٢٠١٩، ١٤١).

وقد دعا ذلك كثيرًا من الدول إلى العمل على إنشاء مجتمعات قائمة على اقتصاد المعرفة لوهو ما حدا كثير من الأنظمة التعليمية والتربوية الحديثة- ولا سيما جمهورية مصر العربية- نحو الاهتمام بالمعلم باعتباره أحد أبرز عناصر العملية التعليمية التعليمية والتي تهدف إلى تحقيق النمو الشامل للمتعلم من خلال تعزيز مشاركته الفاعلة واستعداده وتفاعله مع المعلم لتحقيق التعلم الهادف (Al-Balushi & Al-Maamari, 2020, 278).

وتُعد معلمة رياض الأطفال العنصر الجوهري في إدارة العملية التعليمية والتربوية داخل قاعة النشاط؛ ذلك أن كونها تتعامل مع الأطفال بشكل مباشر وهو ما يسمح لها أن تؤثر في تكوينهم العقلي، والمعرفي، والعلمي وتعمل على تقدم المؤسسة التعليمية وتطويرها، وحمل أعباء رسالتها المعرفية والعلمية، فضلاً عن كونها أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التعليمية؛ حيث تُعد الكفاءة الأدائية للمعلمة أحد أهم مكونات منظومة التعليم التي يتم في ضوئها تقويم كفاءة العملية التعليمية؛ فالمعلمة ذات الكفاءة هي الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، وعلى قدر كفاءتها تتحقق كفاية التعليم المرجوة؛ لذا فإنه من الضروري أن تكون ذات كفاءة وخبرة، وأن

يتم تزويدها بالكفايات الضرورية للتعامل مع المعرفة من جهة، ومع الأطفال من جهة أخرى (نجلاء الحصان، ٢٠١١، ٣)، فضلاً عن كونها من العوامل المؤثرة في تكيف الطفل وتقبله للمواقف التعليمية المختلفة، وتأسيساً على ذلك فقد أجمع التربويون على أن إفادة الطفل من الروضة يتوقف على شخصية المعلمة وكفاءتها بشكل مباشر (أبرار الغدامي، ٢٠١٣، ٣).

ولما كانت معلمة رياض الأطفال هي العنصر الأهم من عناصر العملية التربوية ومدخلاتها، فإنها لم تعد مجرد حلقة وصل بين المعارف والمعلومات وعقول الأطفال، أو أن مهمتها صارت تنحصر في نقل المعارف إليهم فحسب، بل تعدى دورها إلى الدور الأكبر في تحقيق أهداف التربية؛ حيث توظف الكفاءة الأدائية في نقل كل ما هو جديد، وجعل التعلم فعالاً وذا معنى (هشام الصمادي، ٢٠١٧، ٤٤١).

وتأسيساً على ما تقدم فإن الكفاءة الأدائية تُعد من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح معلمة رياض الأطفال؛ فبدونها لا يمكن للمعلمة أن تقوم بعملها كما ينبغي أن يكون؛ حيث إن نجاح عملية التعليم تتوقف على الكثير من المواقف المتعددة، تحتاج إلى وجود معلم كفء يُعد حجر الزاوية لهذا النجاح، كما أن أفضل الكتب والوسائل التعليمية والبرامج الدراسية والأنشطة والمباني المدرسية -رغم أهميتها- لا تحقق الأهداف المنشودة، ما لم يكن هناك معلمة ذات كفاءة أدائية متميزة.

ومن ثم نجد أن معلمة رياض الأطفال تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في تنشئة أجيال المستقبل، وغرس مهارات القرن الحادي والعشرين، ليكونوا رواداً في اقتصاد المعرفة، ومن ثم يأتي دور القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً فاعلاً لرفع كفاءة معلمات رياض الأطفال، وتمكينهن من أداء دورهن على أكمل وجه.

**مشكلة البحث:**

في ظل مقومات اقتصاد المعرفة، صار من الضروري إعادة النظر في أساليب القيادة والإدارة في المؤسسات التعليمية كافة - لاسيما رياض الأطفال - حيث تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في تحفيز المعلمات على الارتقاء بأدائهن ورفع كفاءتهن، وهو الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تعلم الأطفال وتنميتهم المعرفية والعلمية.

كما أن للقيادة أهمية كبيرة في المشروعات والمؤسسات المختلفة بل في مجالات الحياة جميعها؛ حيث إن هذه الأهمية تكمن في مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، فعندما تتمثل القيادة في رياض الأطفال وتكون هي الجزء الكبير في عملية إنجاح العملية التعليمية، وهي المسؤولة عن تنفيذ القوانين والقرارات التعليمية التي تصدر عن الإدارة التعليمية، فمن أسباب نجاح أي مؤسسة تربوية هي نجاح القادة، فالقائد الناجح هو من يتخذ أساليب فعالة في القيادة، ومن الأساليب الفعالة في القيادة هي القيادة التحويلية؛ حيث يقوم القائد بتحويل بعض المهام والمسؤوليات التربوية والتعليمية للمعلمات؛ بحيث تشعر المعلمات بأنهن جزء من العملية القيادية، حيث أكدت دراسة نواف الزعبي (٢٠٢٣) على أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي على الإبداع الاستراتيجي المستدام، وهذا يدل على فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الجانب الإبداعي لدى المعلمات، وأشارت دراسة خولة الزعابي (٢٠٢٣) إلى أن القيادة التحويلية في المدارس لها أثر إيجابي على جودة أداء المدرسة ومن ثم تؤدي إلى جودة أداء القيادة المدرسية.

وجاءت بعض الدراسات لتؤكد على وجود قصور في استخدام أسلوب القيادة التحويلة وهو ما أدى إلى اتساع الفجوة المعرفية والاتصالية بين قيادات رياض الأطفال والمعلمات، الأمر الذي أحدث قصورًا واضحًا في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات ينعكس - بلا شك - على الأطفال أثناء العملية التعليمية؛ وفقًا لنتائج عدد

من الدراسات منها دراسة سهام الحكمانية (٢٠١٨) التي أكدت على وجود مشكلات تتعلق بالتواصل الفعال بين القادة والمعلمات بالمؤسسة التعليمية، بالإضافة لقلّة السيطرة على الانفعالات أثناء تبادل الحوار بينهم، ودراسة حارب الحراصي (٢٠١٧) التي أكدت نتائجها أن مديري مدارس التعليم الأساسي يفتقرون إلى تلبية الاحتياجات المهنية المتنوعة للمعلمات، أو تشجيعهن على الإبداع والابتكار، ومنح بعض الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهن بمرونة.

ولأن القرن الحادي والعشرين يتميز بعصر اقتصاد المعرفة وثورة العلم، الذي يتزايد كل يوم، وهو ما يتطلب اهتمام قيادات رياض الأطفال بضرورة توظيف نماذج التعلم والتعليم الحديثة واستراتيجياتهما؛ لمواكبة هذا التقدم الهائل، فضلاً عن تنمية التفكير الإبداعي والناقد لدى جميع المعلمات، ولأطفالنا بشكل خاص لكي يساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية، وهو ما جعل من الضروري استثمار رأس المال البشري المتمثل في معلمات رياض الأطفال.

ومن ناحية أخرى فقد أشارت دراسة Sulaiman, & Uhuegbu (٢٠٢١) إلى أن التعليم بصورته التقليدية أن لم يعد قادرًا على مواكبة التغيرات الهائلة في عالم اليوم سواء المعرفية منها والمتمثلة في الانفجار المعرفي والتحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة أو تلك التحديات المتصلة بثورة التكنولوجيا والاتصالات؛ لذا فإن المعلمات يحتجن إلى التنمية المهنية المستدامة لرفع كفاءتهن الأدائية عبر تعلم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكيفية تضمينها وتوظيفها بوصفها أداة فاعلة في التعلم عن طريق بناء نماذج تدريسية تواكب التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية أو اعتمادها، وهذا هو ذاته ما يتفق مع دراسة محسن محمد؛ و"آخرون" (٢٠٢٤).

كما أنه - وفي حدود علم الباحثة- لا توجد دراسات وأبحاث سابقة خاصة بأساليب القيادة الحديثة بمؤسسات رياض الأطفال؛ لمواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة،

فضلاً عن أنه ومن خلال احتكاك الباحثة الدائم والمباشر بميدان رياض الأطفال، أثناء إشرافها الميداني على الطالبة المعلمة داخل مدارس التربية العملية، والزيارات الميدانية لبعض من مؤسسات رياض الأطفال لاحظت قصوراً واضحاً في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وهو الأمر الذي يتفق مع نتائج كثير من الدراسات التي أوضحت أنه على الرغم من الاعتراف بأهمية أساليب القيادة الحديثة ومنها القيادة التحويلية بشكل عام، فإنه مازال هناك قصور في إدارة كثير من مؤسسات رياض الأطفال؛ ومن تلك الدراسات دراسة أية محمد (٢٠٢٢) التي أكدت على وجود قصور في إدارة مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث إن واقع الأداء الإداري برياض الأطفال منخفض من وجهة نظر المعلمات وكذلك واقع القيادة التحويلية.

وتأسيساً على كل ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بشكل عام في أن ضعف أساليب القيادة الحديثة ومنها القيادة التحويلية بمؤسسات رياض الأطفال كانت من العوامل التي أدت إلى القصور في سد الفجوة المعرفية والاتصالية بين القيادات والمعلمات، ومن ثم ضعف المخرجات التعليمية، وعليه فإن النهوض بالعملية التعليمية من خلال العمل على رفع الكفاءات الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال؛ بمساعدة القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية في القيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية بحيث تكون واضحة للمعلمات جميعهن، ومفتوحة لمشاركة المعلمات في صنع القرارات بصور متكافئة وفي إطار واضح من الشفافية، والمشاركة؛ فالقيادة التحويلية تُعد مفتاحاً لتحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة من خلال العمل على رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات.

#### أسئلة البحث:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة التحويلية بوصفها مدخلاً لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال؟

٢. ما خصائص اقتصاد المعرفة ومقوماته، وعلاقته بالكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال؟
٣. ما درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية وانعكاس ذلك على الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟
٤. ما مدى توافر مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟
٥. ما العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومقومات اقتصاد المعرفة وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال؟
٦. ما الرؤية المقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة؟

#### هدف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى طرح رؤية مقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال:
- التعرف إلى الإطار الفكري للقيادة التحويلية بوصفها مدخلاً لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.
  - التعرف إلى مقومات اقتصاد المعرفة وعلاقتها بالكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.
  - رصد درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية وانعكاس ذلك على الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال.
  - رصد مدى توافر مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال.

- تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومقومات اقتصاد المعرفة وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.

### أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من:

**الأهمية النظرية:** تمثلت في عرض أسلوب من أساليب القيادة الحديثة (القيادة التحويلية) باعتبارها أحد أهم المداخل لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمة رياض الأطفال، وفي حدود علم الباحثة فإنه لا توجد دراسات ناقشت العلاقة بين القيادة التحويلية ودورها في إضافة البعد القيادي على مختلف الأنشطة التي ترفع من كفاءة معلمة رياض الأطفال خاصة في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة، ومن ثم انعكاس ذلك على جودة العلمية التعليمية.

**الأهمية التطبيقية:** وبرزت في تحديد درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية ومدى انعكاس ذلك على الكفاءة الأدائية للمعلمات، فضلاً عن رصد درجة توافر مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، ومنها تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات اقتصاد المعرفة وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال، من خلال تطبيق أداة البحث على عينة ممثلة من معلمات رياض الأطفال، ومن ثم وضع رؤية مقترحة للمساهمة في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة.

### منهج البحث وإجراءاته:

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لمشكلة البحث، حيث تناول الإطار الفكري لأسلوب القيادة التحويلية باعتبارها أحد أهم المداخل لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال.

## أداة البحث:

اعتمد البحث على استبانة موجهة لمعلمات رياض الأطفال (إعداد الباحثة)، هدفت إلى التعرف على:

- درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجة/ المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.
- مدى توافر مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.
- تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومقومات اقتصاد المعرفة وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.

## حدود البحث:

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة البحث "الاستبانة" على عينة مكونة من (٤٥٠) معلمة رياض أطفال من المدارس الرسمية، ممثلة عن محافظتي (الإسكندرية، مطروح).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة البحث في بعض محافظات مصر (الإسكندرية، مطروح).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث "الاستبانة" خلال الفترة من ٢٠٢٤/٧/١ وحتى ٢٠٢٤/٨/٢٥.
- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في عرض الإطار النظري والفكري للقيادة التحويلية، وخصائص اقتصاد المعرفة ومقوماته، وانعكاس كل منهما على رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.

## مصطلحات البحث:

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- **القيادة "Leadership"**: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة؛ وهي عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من المهارات والسمات الشخصية التي تمكن القائد من إلهام فريق من المرؤوسين وحشده لتحقيق رؤية واضحة ومشتركة.
- **القيادة التحويلية "Transformational Leadership"**: هي أسلوب قيادي مبتكر يرفع من شأن الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال، ويشجعهن على تحقيق أهداف مشتركة تفوق توقعاتهن؛ حيث يتميز القائد التحويلي بصفات مثل الرؤية الواضحة، والكاريزما، والقدرة على التواصل الفعال، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية والمرونة.
- **الكفاءة الأدائية "Performance Efficiency"**: مجموعة الكفايات والمهارات التي تمتلكها معلمة رياض الأطفال ولديها القدرة على توظيفها داخل حجرة النشاط بدرجة مقبولة من الأداء والإتقان، وتتضمن المعارف والمفاهيم النظرية؛ حيث التخطيط، التنفيذ، التقويم، اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية.
- **اقتصاد المعرفة "Knowledge Economy"**: تمكين المعلمات من المهارات الحياتية والتقنية الحديثة، ومهارات التفكير العليا، وحل المشكلات لتكن قادرات على توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يحقق مردود إيجابي على الروضة ككل.

## الدراسات السابقة:

**المحور الأول: القيادة التحويلية وعلاقتها بالكفاءة الأدائية:**

- دراسة Iqbal, & et al (٢٠٢٤): وهدفت إلى إثبات تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودافع العمل على الأداء في العمل لمعلمات رياض الأطفال، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وأثبتت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودافع العمل ذوو تأثير إيجابي على الكفاءة الأدائية للمعلمة.
- دراسة Zahra (٢٠٢٤): والتي هدفت إلى التعرف إلى أهمية إستراتيجية القيادة التحويلية وبخاصة في مجال التعليم، من أجل مستقبل أفضل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائجها إلى أن إستراتيجية القيادة التحويلية قادرة على الإبداع والابتكار لدى المعلم والطفل؛ حيث يتمكن القادة التربويون من خلق بيئة يتم فيها تشجيع الابتكار ودعم الأفكار الجديدة وتعزيز التعاون، ويتم ذلك من خلال الرؤية الملهمة، والمشاركة النشطة للطفل.
- دراسة عبدالناصر أحمد (٢٠٢٤): هدفت للتعرف إلى مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية بدرجة كبيره، مرتبة حسب درجة الأهمية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات السعودية فقد حل في المرتبة الأولى من حيث التطبيق والأهمية بعد التمكين بدرجة مرتفعة جداً، ثم الاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة جداً، ثم الاعتبارية الفردية بدرجة مرتفعة، ثم التحفيز بدرجة مرتفعة، ثم الجاذبية أو التأثير الكاريزما بدرجة مرتفعة.

- دراسة عبير الطنجي (٢٠٢٤) وهدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة نطاق ١.٢ للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، وقد اعتمدت على المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن نطاق ١.٢ يمارس نمط القيادة التحويلية، ويتمتع بالرضى الوظيفي بين العاملين في النطاق، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في مدارس نطاق ١.٢.
- دراسة Er (٢٠٢٤): هدفت إلى استكشاف ما إذا كانت القيادة التحويلية التي تركز على التعلم لدى المدير تؤثر على ممارسات المعلمات وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر على الكفاءة الأدائية لهن. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وأكدت النتائج وجود علاقات إيجابية ومهمة بين متغيرات الدراسة؛ حيث إن القيادة التي تركز على التعلم ذات تأثيرات غير مباشرة إيجابية ومعتمدة على تغير كفاءة المعلم، وأكدت النتائج على وجود صلة إيجابية بين قيادة المدير ورفع كفاءة المعلم من خلال الممارسات التعليمية لتلبية التوقعات المتزايدة لإنجاز التعلم للأطفال بشكل أفضل.
- دراسة Mokodompit, & Sri Setyaningsih (٢٠٢٤): وهدفت إلى تحسين أداء المعلم وتحليل تأثير متغيرات القيادة التحويلية والشخصية ودافعية العمل على أداء معلمات رياض الأطفال، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً للقيادة التحويلية على أداء المعلم؛ و تأثير إيجابي مباشر من الشخصية القيادية على أداء المعلم.

- دراسة Kusumawati (٢٠٢٣): هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحولية للقائد على الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال، وتم الاعتماد على المنهج الكمي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحولية لها تأثير مباشر وإيجابي على الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال.
- دراسة Triyana, & et al (٢٠٢٣): هدفت إلى تحديد العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة التحولية للمدير والالتزام التنظيمي والكفاءة الأدائية لدى المعلمين/المعلمات، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المدرجة في رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين إدراك أسلوب القيادة التحولية والالتزام التنظيمي والكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال، ويتضح من البيانات المقدمة أن أسلوب القيادة يوفر مساهمة فعالة في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بنسبة ١٦.٢%، مما يساعد على رفع الكفاءة الأدائية لدى المعلمات.
- دراسة Hidayat, & et al (٢٠٢٣): هدفت إلى توضيح كفاءة القيادة التحولية لمديري المدارس في تحسين الكفاءة الأدائية للمعلمات، وتم الاعتماد على المنهج الاتنوجرافي، وتم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يوظفون كفاءاتهم القيادية في تحسين كفاءة أداء المعلمات؛ حيث التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم، والاعتبارات الفردية.
- دراسة Soviana, & et al (٢٠٢٣): وهدفت التعرف إلى تأثير أنماط القيادة التحولية وانضباط العمل على كفاءة المعلم الأدائية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، وتوصلت

- النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية ذو تأثير إيجابي وكبير على الكفاءة الأدائية المعلم من خلال دافع العمل.
- دراسة نواف الزعبي (٢٠٢٣): هدفت إلى رصد واقع القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت، وتحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجي المستدام في تلك المؤسسات من وجهة نظر الموظفين فيها، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والإبداع الاستراتيجي المستدام.
  - دراسة سليمان العبدلي؛ ومحمود فضل (٢٠٢٣): هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الطاقم التعليمي وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على الاستبانة، وأكدت النتائج على أن القيادة التحويلية ساعدت المعلمين على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة، واتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة، وأوجدت قدوة مثالية، ودرجة مناسبة لممارسة الصلاحيات المنوطة للمعلمين بشكل كامل دون تدخل.
  - دراسة أية محمد (٢٠٢٢): هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري برياض الأطفال وتطويره في ضوء مدخل القيادة التحويلية، واعتمدت على المنهج الوصفي القائم على الاستبانة، وأظهرت النتائج أن واقع الأداء الإداري برياض الأطفال منخفض من وجهة نظر المعلمات وكذلك واقع القيادة التحويلية، كما أكدت على وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء المعلمات والمدراء في محاور القيادة التحويلية جميعها (التأثير المثالي لقائد التحويلي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الإلهام)، لصالح المدراء.

## المحور الثاني: اقتصاد المعرفة وعلاقته بالكفاءة الأدائية:

- دراسة عامر حمدي وآخرون (٢٠٢٤): هدفت الدراسة للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي التربية الخاصة وأدوارهم المستقبلية والخصائص التي يجب أن يتمتعوا بها في ضوء اقتصاد المعرفة، وتم استخدام المنهج الوصفي القائم على الاستبانة وتكونت العينة من (٦٢) خبيراً ومختصاً، وتوصلت النتائج إلى أن المحور الثاني الاحتياجات التدريبية المتعلق بالمهارات المهنية جاء في المرتبة الأولى، ثم الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات البحثية والمعرفية، ثم الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات التكنولوجية.
- دراسة Muzam (٢٠٢٣): هدفت للتعرف إلى الكفاءات المطلوبة، والتحديات، وفجوات المهارات لكفاءات العاملين في مجال المعرفة في الاقتصاد الحديث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن التفكير النقدي والمهارات الشخصية والعاطفية والمراقبة والمهارات الرقمية الأساسية هي الكفاءات الأساسية المطلوبة لبناء الكفاءات المتعددة.
- دراسة مايزة رسوق (٢٠٢٢): هدفت للتعرف إلى درجة تحقق الاقتصاد المعرفي في التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تحقق الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة منخفضة، وأكدت على عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.
- دراسة صفية الدغيشي وآخرون (٢٠٢١): هدفت للتعرف إلى تصورات مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان لمفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة ومتطلباته، وتم استخدام منحي البحوث النوعية، القائمة المقابلات المقننة،

وتوصلت النتائج إلى وجود ضعف في تصور مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة لدى مديري المدارس، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أوضح غالبية أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس غير مؤهلين للتعامل مع الاقتصاد القائم على المعرفة، وذلك لأسباب عدة من وجهة نظرهم، منها: ضعف التأهيل في هذا الجانب، وقلة الخبرة، وعدم وجود المهارات والمعارف الكافية، إضافة إلى أسباب تتعلق بالكفاءة.

- دراسة رعد محمد (٢٠١٥): هدفت إلى تقديم برنامج تعليمي مقترح لإعداد المعلم وفقاً للمتطلبات التعليمية لاقتصاد المعرفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن نجاح الاقتصاد المعرفي يعتمد على عوامل عديدة أهمها نجاح المعلم في أداء أدواره بوصفه محركاً للعملية التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن ملاحظة ما يلي:

١. أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد منهجية البحث وخطواته كدراسة كل من (Iqbal, & et al, ٢٠٢٤؛ Zahra, ٢٠٢٤؛ عبدالناصر أحمد، ٢٠٢٤؛ Er, ٢٠٢٤؛ Mokodompit, & Sri Setyaningsih, ٢٠٢٤؛ دراسة عامر حمدي وآخرون، ٢٠٢٤؛ Triyana, & et al, ٢٠٢٣؛ Soviana, & et al, ٢٠٢٣؛ سليمان العبدلي؛ ومحمود فضل، ٢٠٢٣؛ أية محمد، ٢٠٢٢؛ Triyana, & et al, ٢٠٢٣؛ مايزة رسوق، ٢٠٢٢)؛ اعتمدت معظمها على المنهج الوصفي التحليلي، كما أفاد في تحديد الإطار الفكري للقيادة التحويلية ومؤشرات اقتصاد المعرفة، وعلاقة كل منهم برفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال.
٢. جاءت معظم الدراسات السابقة لتؤكد على أهمية تأثير القيادة التحويلية على أداء المعلم كدراسة كل من (Iqbal, & et al, ٢٠٢٤؛ Mokodompit, &

؛2023،Soviana, & et al؛2024،Sri Setyaningsih  
Kusumawati،2023؛ نواف الزغبى،(2022)، وجاءت بعض الدراسات  
لتؤكد على أهمية القيادة التحولية وأبعادها على العملية التعليمية كدراسة كل  
من (Zahra، 2024، عبدالناصر أحمد، 2024).

3. بينما جاءت بعض الدراسات السابقة لتؤكد على العلاقة الإيجابية بين اقتصاد  
المعرفة والكفاءة الأدائية للمعلم، والتعرف إلى الاحتياجات التدريبية للمعلم،  
والتحديات التي تعوق المعلم في اقتصاد المعرفة كدراسة كل من (عامر حمدي  
وأخرون، 2024؛ Muzam، 2023؛ مايزة رسوق، 2022؛ صفية الدغيشي  
وأخرون، 2021).

4. اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من (Iqbal, & et al،  
2024؛ Zahra، 2024؛ عبدالناصر أحمد، 2024؛ Er، 2024؛  
Mokodompit, & Sri Setyaningsih، 2024؛ دراسة عامر حمدي  
وأخرون، 2024؛ Triyana, & et al، 2023؛ Soviana, & et al،  
2023؛ سليمان العبدلي؛ ومحمود فضل، 2023؛ أية محمد، 2022؛  
Triyana, & et al، 2023؛ مايزة رسوق، 2022)؛ في تناول المباشر  
للقيادة التحولية، وبعض الدراسات الأخرى على تناول المباشر لاقتصاد  
المعرفة كدراسة كل من (عامر حمدي وأخرون، 2024؛ Muzam، 2023؛  
مايزة رسوق، 2022؛ صفية الدغيشي وأخرون، 2021).

5. اختلف البحث مع الدراسات والأبحاث السابقة في تناوله لموضوع القيادة  
التحولية واقتصاد المعرفة وعلاقتها برفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض  
الأطفال؛ فضلاً عن طرح رؤية مقترحة للقيادة التحولية بوصفها مدخلاً لرفع  
الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد  
المعرفة.

## ٢- الإطار النظري:

### أولاً: القيادة التحويلية.

تُعد القيادة التحويلية نمطاً قيادياً ذا رؤية مستقبلية، وأهداف واضحة ومحددة، كما أنها تشجع المعلمات على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأجل، وتسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وتتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والمتغيرات العالمية المعاصرة وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وتعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية (إيهاب أحمد، ٢٠٢٢، ٣٠٥).

ولأن مؤسسات رياض الأطفال المعاصرة تسعى إلى تحقيق الجودة والتنافسية في العملية التعليمية بها؛ حيث إن من أهم الركائز والدعائم لتحقيق جودة عملياتها التعليمية وجود قيادات يمتلكون الكفاءات المهنية التي تمكنهم من إدارة رياض الأطفال جميعها بفعالية وكفاءة، ويكن مثلاً يحتذى به في السلوكيات والممارسات للمشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية كافة، ويقدمون الدعم والتغذية الراجعة للمعلمات بصورة مستمرة لتحسين أدائهن المهني وتطويره، كما يشجعونهن على اتباع أساليب جديدة في العمل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال اتباع أنماط قيادية تراعي الجوانب السابقة، لذا فإن القيادة التحويلية اليوم تُعد مدخلا مهماً للتحسين والتغيير في رياض الأطفال، ومن أكثر الأساليب لتحويل رياض الأطفال من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، حيث تقوم بدور محوري في تعزيز الكفاءة الأدائية للمعلمات.

### ١. تعريف القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحولية بأنها نمط قيادي يمارسه القائد للارتقاء بالمؤسسة التعليمية؛ من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في الجاذبية والتأثير بالقدوة، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية وهذه الأبعاد جميعها تعمل على تحقيق الكفاءة الأدائية للمعلمات والرضا الوظيفي للإداريين، وتحفزهم على العمل الجاد وتزيد من الدافعية وتحليهم بالسلوك الأخلاقي (بشرى المقحم، ٢٠١٨، ٤٠١).

كما أنها نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين تجاه عملهم، واتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل (راتب السعود، ٢٠٢١، ١٤٣)، فالقائد التحويلي هو القائد الذي يتمتع بالتأثير الإيجابي، ويمكنه التفاعل بشكل مباشر مع أتباعه لتغيير الجوانب المختلفة للمنظمة من خلال الرؤية والعمل والتأثير؛ حيث تتضمن القيادة موقف الشخص وسلوكه للتأثير على الفريق ليكونوا قادرين على العمل معاً بشكل أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة الأدائية في العمل (Tengi, & et al, 2017, 794).

كما تعرف القيادة التحولية بأنها القيادة القادرة على العمل بفاعلية في بيئة الأعمال المتغيرة، والتي تعمل على دعم الاستغلال للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة جميعها فضلاً عن استكشاف مختلف الكفاءات الأدائية والمهنية بالمؤسسة وتُعرف بالقيادة التحولية الناجحة (Meria, 2022,79).

في ضوء ما سبق نلاحظ أن القيادة التحولية هي انعكاس لمجموعة من الخصائص الموجودة في القادة؛ حيث الاعتراف بالاحتياجات المهنية والتغيرات العالمية، والتعامل مع المشكلات والفرص طويلة المدى، والفحص الشامل للعوامل

- التنظيمية الداخلية والخارجية، ورفع الكفاءة الأدائية للمعلمات، والقدرة على التحفيز والإبداع والابتكار لدى المعلمات، وبناء عليه يمكن القول أن القيادة التحويلية هي:
- عملية ديناميكية تتجسد في التفاعل بين القائد والمعلم، بتحقيق الأهداف ضمن إطار الرؤية والقيم المشتركة والثقة المتبادلة.
  - نمط من الأساليب والطرق المعاصرة، ومكافأة الجهود والإمكانات المتميزة، والاعتماد على التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتشجيع على الإبداع والابتكار، ودعم التغيير والتطوير، لمواكبة كل ما هو جديد.
  - تساعد القائد في مواجهة التحديات بأساليب مبتكرة ومبدعة، من خلال التأثير في المعلمات ورياض الأطفال ككل وتحويلها من الوضع الروتيني إلى حالة من التنافسية والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات.

## ٢. أبعاد القيادة التحويلية:

يوجد العديد من أبعاد القيادة التحويلية ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تم تحديد أكثر الأبعاد اتفاقاً وتمثل في أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي كما أشار كل من (Shrestha, Ghadampour, & Zandkarimi, 2019; Alainati, & et al, 2023; Alavi, & et al, 2021; نوره الجمعة، ٢٠٢٣؛ محمود كمال، ٢٠٢٤؛ أمل البدوي، ونوره الأسمرى، ٢٠٢٤):

- **التأثير المثالي Idealized Influence:** حيث إن امتلاك القادة لرؤية مؤسسات رياض الأطفال، والإحساس القوي برسالتها، والقدرة على غرس الاعتزاز والفخر بها في نفوس المعلمات، وأن مقدرة امتلاك القادة لهذا التأثير يجعل منهم مصدر إعجاب وقدوة لجميع العاملين والمعلمات بصفة خاصة، وتمكنه من التأثير والتواصل المستمر مع المعلمات.
- **التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:** حيث يتم التركيز على تصرفات القائد وسلوكياته في تحفيز المعلمات، واستثارة أفكارهم، وزيادة

الحماس لديهم عبر رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس، وتوليد حب التنافسية لديهم، وهو ما يرفع من كفاءتهم الأدائية.

- الاعتبارات الفردية Individual Considerations: حيث يعكس هذا البعد مدى اهتمام القادة الذين يوفران مناخاً مسانداً للإنصات بعناية لحاجات المعلمات الفردية، ويعملوا على مساعدتهم في أن يحققوا ذاتهم؛ فالقائد التحويلي يُظهر اهتماماً خاصاً لكل معلمة في المؤسسة فتعمل على تطوير مهاراتها، والارتقاء بمستوى أدائها.

- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: ويركز هذا البعد على درجة قدرة القائد التحويلي على استثارة معلمات رياض الأطفال للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وانتهاج سياسات جديدة في العمل، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، والتخلي عن أساليب التفكير الروتينية، وتحفيزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم، والعمل على رفع كفاءتهم الأدائية.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في رياض الأطفال يؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في:

- زيادة الرضا الوظيفي للمعلمات: مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب والانسحاب من المسؤولية.
- تحسين الأداء التعليمي للأطفال: نتيجة لارتفاع مستوى تحفيز المعلمات وتطوير مهاراتهم المهنية.
- رفع مستوى الابتكار والإبداع في الروضة: مما يساهم في تطوير برامج تعليمية جديدة ومبتكرة.
- بناء ثقافة مؤسسية قوية: مبنية على التعاون والاحترام والعمل الجماعي.

### ٣. أهداف القيادة التحويلية:

- تتمثل أهداف القيادة التحويلية كما ذكرتها (سارة الرويس، ٢٠٢٣، ١٣٨) في:
- مساعدة العاملين في رياض الأطفال جميعهم بشكل عام والمعلمات على نحو خاص في حل مشكلاتهم بفعالية وكفاءة.
  - مشاركة المعنيين بالعملية التعليمية كافة في وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها، وإيجاد حلول للمشكلات من خلال المناقشات الموضوعية البناءة.
  - تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية جميعهم والوصول إلى آليات وأساليب علمية وواقعية وموضوعية لتنفيذ هذه الحلول على أرض الواقع.
- ومن أهم أهداف القيادة التحويلية كما يري البحث تحقيق الأهداف المرجوة من خلال امتلاك قيادات رياض الأطفال للمهارات القيادية والإدارية التي تمكنهم من أداء الأعمال بكفاءة، في بيئة عمل إيجابية، ومشاركة المعلمات في عملية صنع واتخاذ القرار.

#### ٤. أهمية القيادة التحويلية:

- تتمثل أهمية القيادة التحويلية كما ذكرها (درويش حريش، ٢٠٢٣، ٨-٩) في:
- رفع مستوى أداء المعلمات في الإنجاز والتحسين والتطوير الذاتي.
  - الارتقاء بمستوى وعي المعلمات نحو تحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة.
  - حث المعلمات وتشجيعهم على تغليب المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.
  - تشجيع المعلمات وبث الحماس في نفوسهم نحو المجازفة والمخاطرة المحسوبة لتأصيل وترسيخ الإبداع والابتكار في العمل.
  - إقناع المعلمات بإحداث تغييرات جذرية في العمل عند الحاجة، ومشاركتهن في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

لذلك فإن معلمات رياض الأطفال يكتسبن كفاءة جيدة لوجود قادة يتمتعون بالفكر والتطوير، ويمتلكون الوعي التام للخطورة وحساسية المهمات الملقاة على عاتقهم لأن مؤسسات رياض الأطفال عامل مهم وحيوي في بناء الأطفال حتى يصبحوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم.

#### ٥. خصائص القائد التحويلي:

يُعد نجاح رياض الأطفال في تحقيق الأهداف المرجوة مرتبط بالعديد من خصائص القائد التحويلي، لذا يجب أن يتمتع القائد التحويلي بعدة خصائص ذكرها (Lasrado, & Kassem, 2021, 175)، وذلك حتى يتمكن من أداء الأعمال بكفاءة ومهارة، وتتمثل تلك الخصائص في:

- أن يمتلك القائد رؤية واضحة؛ حيث إنه يتطلع إلى رؤية المستقبل، لاسيما مهاراتهم في توجيه الجميع نحو النظرة المستقبلية، في إطار تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتحفيز المعلمات على الإبداع والابتكار من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة.
- أن يكون قائد للتغيير والتطوير؛ حيث يسعى دائما لأن تكون المؤسسة تتمتع بالتنافسية والتطوير والمرونة والقابلية للتكيف مع متغيرات العصر، فسماتهم الشخصية وتأثيرهم التحفيزي تمكنهم من قيادة العاملين بشكل عام والمعلمات خاصة بنجاح في مثل هذه التطورات السريعة.
- أن يتمتع القائد بالقدرة على الابتكار والتشجيع للمعلمات، ويمتلك القدرة الذهنية على اتخاذ القرارات والتعامل المناسب مع المشاكل والمخاطر، وأن يؤمن بقدرات المعلمات وذلك من خلال منح الثقة لهن في العمل.
- النمذجة للأقوال والأفعال، فيجب أن تكون قيم العمل واضحة لدى القائد التحويلي مما ينعكس ذلك على المعلمات.
- أن يؤمن القائد بأهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمات وذلك من أجل رفع الكفاءة الأدائية لديهن.

وعليه نجد إن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء مؤسسات رياض الأطفال، ورفع مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال؛ وذلك من خلال التركيز على تطوير أداء المعلمات وتمكينهن الوظيفي.

### ثانيًا: الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال:

تلعب المعلمة دورًا محوريًا في العملية التعليمية؛ فهي الركيزة الأساسية التي يبنى عليها تعلّم الأطفال وتطورهم؛ ولذا، تحظى الكفاءة الأدائية للمعلمة بأهمية قصوى لضمان جودة التعليم وتحقيق مخرجاته المرجوة.

لذا تُعد الكفاءة الأدائية الأداء الفعلي لمعلمة رياض الأطفال ومهاراتها داخل حجرة النشاط في الأنشطة المختلفة؛ حيث تقوم المعلمة بتنفيذ خطة تعليمية تتسم بقوة الملاحظة ولذا عليها حسن التصرف وسرعة البديهة أثناء التنفيذ للمهارة، ومن تلك المهارات توظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم وإجراء العروض العملية، حيث إن أداء هذه المهارات يعتمد على كفاءة الكفايات المعرفية، للمعلمة وتتمثل تلك الكفايات في قدرة المعلمة على استخدام أدوات التقويم الحديثة المختلفة، ومهارة المعلمة في وضع خطة نشاط يومية، وكتابة الأهداف في صورة عبارات سلوكية محددة، بالإضافة إلى استخدام استراتيجيات التعليم المختلفة، فضلًا عن مهارتها في تشخيص مواطن الضعف وتقييمها بأسلوب يتناسب مع الأطفال في تلك المرحلة، وأن يكون لديها القدرة على مشاركة الأطفال في اختيار موضوعات النشاط، وأن تنظم البيئة التعليمية بمثيرات التعلم المناسبة بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة، مع مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال (ريم مباركي، ٢٠٢٣، ١١٠).

إن الكفاءة الأدائية تعني الجدارة التي تؤثر على العمليات المعرفية والمهارية والأداء في مجال العمل (Vasile, & et al, 2011, 479)، كما أنها ما يجب أن تقوم بأدائه معلمة رياض الأطفال من مهام تربوية ومهارات وإبداعات سلوكية داخل حجرة النشاط وخارجها أثناء تفاعلها مع الأطفال؛ مما يجعلها قادرة على اكتشاف

قدراتهم الإبداعية وتميمتها؛ فضلاً عن أداء المهام المرتبطة بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء أهدافها التعليمية والتربوية (أمل منيع، ٢٠١٦، ١٧٣).

لذا صار نجاح العملية التعليمية برياض الأطفال منوطاً بالمعلمة وكفاءتها العلمية والمهنية، لا بالموارد المتاحة فحسب؛ فالمعلمة ذات الكفاءة هي من تمتلك مهارة التطبيق العملي والمعرفي للمهارات والتعليمات واحترام الأوامر بدقة كما يحدث في بيئة العمل الناجحة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح وجود العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بالكفاءة الأدائية لمعلمة رياض الأطفال، والتي تتمثل كما ذكرتها (مها حسن، ٢٠١٩، ٢٨٥) في:

- الانفجار المعرفي والتطور العلمي في شتى مجالات الحياة وقد صار هذا التغيير يتم بمعدلات مذهلة ومتلاحقة نتيجة لتضخم متطلبات اقتصاد المعرفة.
- لم يعد دور المعلمة يقتصر الآن على نقل المعرفة فحسب، بل صارت إنها مطالبة بتمكين أطفالها من اكتساب القدرة على تطوير معارفهم والمشاركة في بعض العمليات التنظيمية والإدارية برياض الأطفال والمشاركة في التخطيط لبعض الأنشطة اليومية.
- قصور الوضع الراهن للتدريب أثناء الخدمة ومن ثم فإن التدريب يعتبر مدخلاً هاماً لتحقيق التنمية المستدامة للمعلمة وتطوير قدراتها وكفاءتها المهنية والمعرفية.
- قلة دافعية المعلمات لحضور برامج التدريب وذلك لغياب الوعي بأهمية التدريب، فضلاً عن ضغوط العمل المستمرة، مع عدم مسايرة برامج التدريب الحالية للأساليب المعاصرة التي تتناسب مع احتياجات المعلمات.

• التطور في أساليب التقويم الذاتي، فصار على المعلمة تقويم ذاتها، وذلك لأنها الركيزة الأساسية لتنفيذ السياسة التعليمية وعليه فإنه أصبح من اللازم الاهتمام بها.

وبناءً على ما سبق يتضح أن مؤسسات رياض الأطفال تعمل في ظل تسارع التنمية المستدامة؛ فصارت تعمل في بيئة تسعى لتحقيق الأهداف المعرفية والتنموية الاقتصادية التي تمتاز بكثير من التغيير والتطوير المستمر، وتفرض عليها التكيف مع التغيرات المستمرة ومفاهيم البيئة المعاصرة فيها، لتلبي حاجات التنمية المستدامة؛ لذا يجب على مؤسسات رياض الأطفال اعتماد نظريات إدارية جديدة تتلاءم مع المتغيرات المحلية والعالمية كالقيادة التحويلية وتطبيقها، لنتناسب مع اقتصاد المعرفة؛ بحيث يكون رأس المال البشري هو المحرك الأساسي الذي يعمل على تسيير العملية التعليمية باعتباره مصدر قوتها ونجاحها.

**وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن القيادة التحويلية تُعد أداة قوية يمكن استخدامها لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمة رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة؛ من خلال:**

- إيجاد وتوفير بيئة عمل إيجابية؛ حيث يعمل القائد التحويلي على إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمات، مما يشجعهن على الإبداع والابتكار.
- توفير فرص التنمية المهنية المستدامة: حيث يوفر القائد التحويلي للمعلمات فرصاً للتنمية المهنية، مثل حضور الدورات التدريبية وورش العمل، مما يساعدهن على اكتساب مهارات جديدة وتحسين قدراتهن.
- تفويض المسؤوليات: حيث يثق القائد التحويلي بالمعلمات ويفوضهن بالمسؤوليات، مما يعزز شعورهن بالقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- التواصل الفعال: حيث يتواصل القائد التحويلي بشكل فعال مع المعلمات، ويستمع إلى أفكارهن ومقترحاتهن، ويقدم لهن الدعم والتوجيه بحب ومودة.

- تحفيز المعلمات: حيث يحفز القائد التحويلي المعلمات من خلال الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهن، مما يعزز شعورهن بالرضا والإنجاز.

### ثالثاً: اقتصاد المعرفة:

بدأ اقتصاد دول العالم يتجه نحو توجهات جديدة أطلق عليها عدة أسماء مختلفة مثل الاقتصاد الجديد، واقتصاد المعلومات، واقتصاد الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والاقتصاد الإلكتروني، وأخيراً اقتصاد المعرفة الذي يعد نمطاً متطوراً عن الأنماط السابقة، وهو الاقتصاد الذي تؤدي فيه المعرفة دوراً أساسياً في إيجاد الثروة المعرفية، وتحتل فيه مساحة أكبر وأكثر عمقاً مما كانت في أشكال الاقتصاد السابقة، فلم يعد هناك من حدود للمعرفة في الاقتصاد، إذ صارت تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، وتحقق الجزء الأعظم من القيمة المضافة فيه.

ويُعد الاقتصاد المبني على المعرفة فرعاً جديداً من فروع العلوم الاقتصادية الذي ظهر في الآونة الأخيرة، ويقوم على فهم جديد ومستحدث وأكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع (مايزة رسوق، ٢٠٢٢، ٨١).

لذا صار اقتصاد المعرفة يستخدم في هذا الوقت ليدل على أهمية رأس المال المعرفي المتمثل في الكفاءات، والتنظيم المعلوماتي، وأنشطة البحوث والتطوير؛ حيث انتشر المفهوم انتشاراً واسعاً في الآونة الأخيرة وأطلق عليه الموجة الثالثة من الرأسمالية التي حلت فيها الثروة التكنولوجية محل الثروة الصناعية وذلك في مطلع القرن الحادي والعشرين (عبدالرحمن نزيه، ٢٠١٦، ٩٨).

وفي إطار اقتصاد المعرفة تحول الاهتمام من الاعتماد على المواد الخام والموارد الطبيعية وقوة العمل الرخيصة، إلى الاعتماد على المعرفة والابتكارات التي يتم تحقيقها في المؤسسات التعليمية المختلفة، لذا صارت المعرفة هي الثروة الحقيقية ورأس المال الفعلي لدى المجتمع (محمد الشربيني؛ وآخرون، ٢٠٢٤، ٤٠٢).

إن التحول الجذري الذي يشهده الاقتصاد العالمي من التحول التقليدي نحو اقتصاد معرفي يعتمد بشكل رئيس على المعرفة والابتكار، ويؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تلعب دورًا محوريًا في هذا التحول؛ حيث أنها مسؤولة عن إنتاج المعرفة وتطوير الكفاءات اللازمة من المعلمات لدفع عجلة الابتكار والإبداع.

### ١. أهداف اقتصاد المعرفة:

يرى (محمد ناصف، ٢٠١٨، ١٣) أن اقتصاد المعرفة يسعى إلى تحقيق:

- الإبداع والابتكار.
  - التعليم أساسي للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية المعرفية.
  - البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - الحاكمية الرشيدة التي تقوم على أسس اقتصادية قوية.
- وبناءً عليه يتضح أن اقتصاد المعرفة يسعى إلى بناء مجتمع قائم على المعرفة والإبداع؛ حيث تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي بما يتناسب مع متطلبات العصر.

### ٢. خصائص اقتصاد المعرفة:

يتسم اقتصاد المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات تميزه عن الاقتصاد المادي أو التقليدي؛ حيث اتفق كل من (إيمان جاد المولى، وشرين محمد، ٢٠٢١، ١٢٨٧-١٢٨٨؛ لمياء منصور وآخرون، ٢٠٢٤، ٢٣٦-٢٣٧؛ وسام النجار، ٢٠٢٤، ٥١٢-٥١٣) على عدد من الخصائص تتمثل في:

- اقتصاد جديد له أسس ومبادئ تتركز جميعها حول المعرفة واستثمارها.
- اقتصاد يمتلك القدرة الهائلة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات العالمية.
- يتسم بدعم الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة والتعلم المستمر مدى الحياة بدءًا من مرحلة رياض الأطفال ومرورًا بالتعليم الجامعي ومنظومة البحث العلمي.

- اقتصاد يركز على العقل البشري بوصفه رأس مال فكرياً ومصدراً للإبداع والابتكار؛ حيث الاستخدام الكثيف للمعرفة، لذلك فإنه بظهور المعرفة وانتشارها يصبح من السهل على جميع الأفراد الاستفادة منها.
- اقتصاد يقوم على التشجيع المستمر للبحوث بوصفها مصدراً لإنتاج المعرفة؛ حيث إن المعرفة هي التي تحقق الجزء الأكبر من القيمة المضافة للعملية التعليمية من خلال توظيف المعرفة واستخدامها بصورة جيدة.
- اقتصاد افتراضي يعتمد على منظمات افتراضية يتقلص فيها الموقع الجغرافي؛ حيث الاختفاء التدريجي لقيود الزمان والمكان في ظل الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ حيث إنه اقتصاد مفتوح بالكامل ولا توجد حواجز للدخول إليه أو عقبات زمنية ومكانية، وذلك من خلال الابتكار في التكنولوجيا الذي يسهل إمكانية الوصول لمصادر المعرفة في جميع أنحاء العالم؛ ومن ثم زيادة نشر المعرفة، ليصبح اقتصاد عالمي يشمل جميع الدول معتمداً على مشاركة المعارف الجديدة بين الدول.
- يعد الابتكار محورياً أساسياً للاقتصاد المعرفي؛ حيث إن القدرة على الابتكار والإبداع يساعد على توظيف المعرفة بشكل جيد؛ ومن ثم يصبح قادراً على التكيف مع التغيرات ومواكبة المستجدات الحياتية التي تتغير سريعاً.
- اقتصاد يعتمد على التعليم والتدريب من أجل تنمية رأس المال البشري (القادة/ المعلمات) المؤهلة والمدرية والمتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة، فضلاً عن الاهتمام بالتدريب المستمر الذي يمكن المعلمات من مواكبة التطورات التي تحدث في المعرفة على المستوى المحلي والدولي.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات توظيفاً فعالاً لبناء نظام معرفي معلوماتي فائق السرعة والدقة والاستجابة.

في ضوء ما سبق يتضح أن اقتصاد المعرفة يتميز بسمات تختلف تماماً عما سبقه، حيث إنه اقتصاد منفتح على العالم، ولا يمكن احتكار المعرفة في مصدر أو مكان محدد، بل بطبيعتها تنتشر وتتبادل ويتم مشاركتها في كل مكان وفي أي وقت، فضلاً على أن المناخ الكلي لهذا الاقتصاد يشجع الاستثمار في المعرفة ويدعم الإبداع الابتكار.

### ٣. مقومات اقتصاد المعرفة:

تُعد المعرفة مورداً متجدداً، لا يتآكل ولا يفنى بالاستخدام، ولا ينتهي بالانتشار من فرد إلى آخر، بل تنمو المعرفة وتزداد كلما تقاسمها أفراد المجتمع واشتركوا في استخدامها، مما أدى ذلك إلى تغيير مفهوم الثراء الاقتصادي؛ حيث صار الثراء الاقتصادي يُقاس بما يملكه المجتمع من معارف ومهارات وابتكارات، وما يملكه المجتمع من مبدعين قادرين على توليد ونشر المعرفة واستخدامها وتوظيفها في ميادين الإنتاج المختلفة، وهو الأمر الذي جعل مؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص تحتل موقعاً ريادياً في قلب الاقتصاد المعرفي الجديد، من منطلق كونها المرحلة الأهم في تنشئة الطفل معرفياً وثقافياً وعلمياً.

وبمراجعة العديد من الأدبيات وبعض الدراسات السابقة وجدت الباحثة اتفاقاً على مجموعة من المقومات التي تُلنف حول دورة المعرفة والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى اندماج مؤسسات رياض الأطفال مع اقتصاد المعرفة؛ حيث تتمثل تلك المقومات كما ذكرها كل من (غادة جابر، ٢٠٢٢؛ فاطمة عزالدين، ٢٠٢٢؛ صابر علام، ٢٠٢٢؛ أسماء صالح، وآخرون، ٢٠٢٤؛ لمياء منصور وآخرون، ٢٠٢٤ وسام النجار، ٢٠٢٤ محمد الشربيني، وآخرون، ٢٠٢٤) في:

١. توليد المعرفة (البحث والتطوير): ويقصد به النشاط الذي يعكس قدرة مؤسسات رياض الأطفال على توليد إنتاج المعرفة وتطويرها وتوليد أفكار جديدة مبتكرة تدر عائداً اقتصادياً. كما تشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية

لاقتصاد المعرفة، إذ يتم استخدام مؤشرين أساسيين هما الميزانية المخصصة للبحث والتطوير وفريق العمل المستخدم الأعمال الأبحاث والتطوير والابتكار.

٢. نشر المعرفة (التعليم والتدريب/ رأس المال البشري): ويمثل المدخل الرئيس للاقتصاد المبني على المعرفة ويركز على التعليم والتدريب للموارد البشرية (المعلمات) بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من أجل العمل على رفع الكفاءة الأدائية لهن، ويمتلك رأس المال البشري أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية، وتنميتها، وتطويرها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وما يتضمنه من تقنيات حديثة متقدمة، إلا أن المؤشرات المعروفة لدراسة هذا البعد من اقتصاد المعرفة لا تزال قليلة، ولعل ذلك يعود من إلى صعوبة قياس كفاءات المعلمات بشكل مباشر ومستمر في ظل الإمكانيات المادية والبشرية الحالية.

٣. توظيف المعرفة (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات): ويقصد بها المعلومات والاتصالات التي تساعد على تحسين مخرجات عمليات التعليم والتعلم والبحث والابتكار العلمي؛ ويُعد هذا المؤشر على قدر كبير من الأهمية بخاصة مع تزامن الوقائع؛ حيث إذ التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة، أدى ذلك إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكلفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة، مما يساعد على الاندماج الكبير مع اقتصاد المعرفة.

وفي ضوء ما سبق وبتتبع الأثر الإيجابي لمقومات اقتصاد المعرفة من خلال تتبع دورة المعرفة ومدى تفعيلها بشكل متناسق ومتناسق، يؤدي ذلك إلى تدفق ونشر المعرفة داخل مؤسسات رياض الأطفال والاستفادة منها؛ حيث يتطلب توليد المعرفة في المجتمعات المعرفية تنمية التفكير بكل أنواعه، -لا سيما التفكير الناقد والإبداعي- وهما متطلبان أساسيان لنقد المعرفة السابقة، ومن ثم توليد معارف جديدة مبتكرة، تساعد على رفع كفاءة معلمات رياض الأطفال لتصل إلى استبدال

النافع بالضرار، وتنتهي باتخاذ إجراءات قيادية عقلانية، ما يؤدي إلى إيجاد معلمات أكثر إبداعاً وتوازناً وأكثر قدرة على التكيف مع التطورات والتغيرات المذهلة التي تحدث في مختلف الجوانب المعرفية والعلمية والاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية؛ إذ إن المعرفة باتت العامل الأهم في التنمية الاقتصادية المستدامة، فهي بمثابة حجر الأساس في التنمية البشرية المستدامة.

#### ٤. اقتصاد المعرفة وعلاقته بالكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال:

يعتمد اقتصاد المعرفة على رأس المال البشري (القادة/ المعلمات) ولكن بشروط من أهمها: مستوى عال في التعليم والتدريب بشرط الاستدامة وفق المستجدات الحديثة، ودرجة عالية من التمكن والكفاءة، والحرص على التعلم الذاتي المستمر، والقدرة على التواصل والإبداع، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فضلاً عن المرونة، والقدرة على التحول من مستوى إلى آخر أفضل، والتعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيفها بالعملية التعليمية.

وتأسيساً على كل ما سبق يتضح أن اقتصاد المعرفة قد صار سمة من سمات العصر الحديث، حيث تعتمد عليه المجتمعات بشكل مستمر لتحقيق التقدم والازدهار؛ حيث إنه يُعد نظاماً اقتصادياً قائماً على المعرفة والمعلومات، ويعتمد على الموارد البشرية الماهرة والمُثقفة؛ بوصفها الثروة الحقيقية للتقدم والرخاء (محمد عبدالهادي، ٢٠١٩، ١٥٠)، ومن ثم فإن اقتصاد المعرفة يمثل تحدياً قوياً لمعلمات رياض الأطفال؛ حيث يتطلب منهن مواكبة التطورات المتسارعة وتطوير مهارتهن ومعارفهن، لكي يُقدم لهن فرصةً لتحسين كفاءتهن وجعل تعلم أطفالهن أكثر فاعلية وجاذبية، ولكن بشروط تتمثل في:

- امتلاك مهارات القرن الحادي والعشرين: حيث يُركز اقتصاد المعرفة على مهارات القرن الحادي والعشرين مثل: التفكير النقدي، حلّ المشكلات، الإبداع والابتكار، التواصل والاتصال، المشاركة والتعاون، لذا تحتاج معلمة

- رياض الأطفال إلى امتلاك وتطوير هذه المهارات لكي تُمكن أطفالها من النجاح في هذا العالم السريع المتغير.
- استخدام التكنولوجيا: ولأن التكنولوجيا هي لغة العصر؛ فإنها تلعب دوراً أساسياً في اقتصاد المعرفة؛ لذا يجب على معلمة رياض الأطفال أن تكون على دراية بأحدث التقنيات التعليمية وكيفية استخدامها لتعزيز تعلم أطفالها.
  - التعلم الذاتي: في ظل اقتصاد المعرفة، يجب على معلمة رياض الأطفال امتلاك مهارة التعلم الذاتي، والسعي إلى تطوير مهاراتها، ومعارفها، لكي تواكب التطورات الحديثة المتسارعة في مجال التعليم.
  - التعاون والمشاركة مع الآخرين: حيث يتطلب نجاح مساهمة اقتصاد المعرفة التعاون والمشاركة؛ لذا يجب على معلمة رياض الأطفال أن تكون قادرة على المشاركة الفعالة والتعاون مع زملائها، وأولياء الأمور، والقيادات (الموجة/ المشرفة) لإيجاد بيئة تعليمية غنية وداعمة للأطفال.
  - الإبداع وابتكار حلول جديدة: يُشجع اقتصاد المعرفة على الإبداع وابتكار حلول جديدة في مواجهة التحديات، لذا يجب على معلمة رياض الأطفال أن تكون مبدعة ومبتكرة في تصميم أنشطة تعليمية جديدة وإيجاد طرق مبتكرة لتعليم أطفالها.
  - تقييم التعلم: يُولي اقتصاد المعرفة أهمية كبيرة لتقييم التعلم لقياس مدى تقدم الأطفال؛ لذا يجب على معلمة رياض الأطفال أن تكون قادرة على استخدام أساليب تقويم وتقييم فعالة لقياس مدى تعلم أطفالها وتحديد احتياجاتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.

### ٣- منهجية وإجراءات البحث:

#### منهج البحث وأداته:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه المنهج الأنسب مع موضوع البحث الحالي؛ حيث تضمنت إجراءاته تصميم الأداة التالية:  
استبانة تتكون من محورين:

١. المحور الأول: الهدف منه: رصد درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجه/

المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية وانعكاس ذلك على الكفاءة الأدائية رياض

الأطفال؛ حيث يحتوى على (٥٧) عبارة تتمثل في (٤) أبعاد:

- البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)، (١٣-١) عبارة.
- البعد الثاني: الاستثارة والتحفيز الإلهامي، (٢٨-١٤) عبارة.
- البعد الثالث: الاعتبارات الفردية، (٢٩-٤٤) عبارة.
- البعد الرابع: الاستثارة الفكرية، (٥٧-٤٥) عبارة.

٢. المحور الثاني: الهدف منه: رصد مدى توافر مقومات اقتصاد المعرفة

بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث يحتوي على (٤٤) عبارة تتمثل في (٣)

أبعاد:

- البعد الأول: توليد المعرفة، (١٤-١) عبارة.
- البعد الثاني: نشر المعرفة، (٢٨-١٥) عبارة.
- البعد الثالث: توظيف المعرفة، (٢٩-٤٤) عبارة.

واعتمدت الباحثة في صياغة فقرات الاستبانة على ما تضمنه الأدب النظري والدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بمجال البحث، ولحساب تكرار استجابات أفراد العينة تم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي لتصحيح أداة البحث؛ حيث:

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

**مجتمع البحث:**

اشتمل مجتمع البحث الأصلي على عدد من بعض معلمات رياض الأطفال بالمدارس الرسمية والبالغ عددهم (٦٠٩١) معلمة، متمثلة في محافظتي (الإسكندرية، مطروح). كما هو موضح بالجدول (١) (الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، ٢٠٢٣/٢٠٢٤).

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وجاءت الاستجابات كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١)  
المجتمع الأصلي للعينة

المجموع	عدد المعلمات بالمدارس الرسمية		البيان
	مطروح	الإسكندرية	المحافظة
٦٠٩١	٢١٦	٥٨١٥	المجتمع الأصلي
٤٥٠	٨٦	٣٦٤	العينة

**وصيف عينة البحث:**

يتمثل مجتمع البحث في عدد من معلمات رياض الأطفال بالمدارس الرسمية، وقد اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية Stratified random sample، وقد بلغ عددهن ٤٥٠ معلمة من المجتمع الأصلي للبحث؛ لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤؛ خلال الفترة ٢٠٢٤/٧/١ حتى ٢٠٢٤/٨/٢٥، فضلاً عن ٩٠ معلمة كعينة استطلاعية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الأساسية.

المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لأداة البحث.

**أولاً: الصدق Validity :**

اعتمدت الباحثة في حساب الصدق على ما يلي:

١. **صدق المحتوى (المضمون):** وذلك عن طريق التأكد من أن محتوى كل محور من محاور الاستبانة يتسق مع عباراته ومع الاستبانة ككل، وذلك بناء على

المسح المرجعي الذي قامت به الباحثة للأطر النظرية والدراسات المرجعية والمقاييس المرتبطة بموضوع البحث.

٢. **الصدق المنطقي (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين لمعرفة آرائهم العلمية في العبارات، ومناسبتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وارتباط عبارات كل محور به وأي تعديلات لغوية، وقد تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى كما تم إجراء بعض التعديلات في الصياغة اللغوية وهو ما أخذت به الباحثة.

حيث قامت الباحثة بوضع عدد (٥٧) عبارة للمحور الأول، وعدد (٤٧) عبارة للمحور الثاني في استمارة استطلاع رأى، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وكان ذلك بهدف التعرف على:

- مدى كفاية العبارات المدرجة بأداة البحث.
- مدى دقة العبارات .

وقد أسفر استطلاع رأى الخبراء والمحكمين عن النتائج التالية:

- إقرار كفاية العبارات المستخدمة لبناء الاستبانة ومناسبتها.
- قام الخبراء بتعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها؛ حيث صارت الصورة النهائية للاستبانة متمثلة في: المحور الأول عدد (٥٧) عبارة، والمحور الثاني (٤٤) عبارة.

### ٣. **صدق الاتساق الداخلي:**

قامت الباحثة بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل عبارات الاستبانة ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها ومدى ارتباط درجات ومحاور الاستبانة فيما بينها والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية، كما هو موضح بالجدول رقم (٢)،(٣).

## جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الأول (ن = ٩٠)

المحور الأول							
البعد الرابع: الاستشارة الفكرية		البعد الثالث: الاعتبارات الفردية		البعد الثاني: التحفيز الإلهامي		البعد الأول: التأثير المثالي	
معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم
**٠.٥٥٨	٤٥	**٠.٧٢١	٢٩	**٠.٨٦١	١٤	*٠.٢٥٨	١
**٠.٤٦٧	٤٦	**٠.٨٥٣	٣٠	**٠.٥٤٦	١٥	**٠.٧٧٧	٢
**٠.٨٣٢	٤٧	**٠.٥٥٤	٣١	**٠.٨٧٩	١٦	**٠.٦٤٣	٣
**٠.٥٤٨	٤٨	**٠.٧٠٠	٣٢	**٠.٥٤٦	١٧	**٠.٧٩٤	٤
**٠.٦٥٩	٤٩	**٠.٢٩٤	٣٣	**٠.٧١٦	١٨	**٠.٦٤٣	٥
**٠.٧٦٤	٥٠	**٠.٥٣٢	٣٤	**٠.٨٩١	١٩	**٠.٦٤٩	٦
**٠.٥٦٩	٥١	**٠.٣٦٤	٣٥	**٠.٥٤٦	٢٠	**٠.٦٤٣	٧
**٠.٧٦٠	٥٢	**٠.٧٣١	٣٦	**٠.٨٧٩	٢١	**٠.٨٢٩	٨
**٠.٤٤٨	٥٣	**٠.٥٩٢	٣٧	**٠.٥٤٦	٢٢	**٠.٦٤٣	٩
**٠.٣٣٤	٥٤	**٠.٧٩٨	٣٨	**٠.٧١٦	٢٣	**٠.٦٩٠	١٠
**٠.٤١٦	٥٥	**٠.٥٩٣	٣٩	**٠.٨٩١	٢٤	**٠.٣٦١	١١
**٠.٣٧٥	٥٦	**٠.٧٣١	٤٠	**٠.٥٤٦	٢٥	**٠.٤٢٦	١٢
*٠.٢٦٣	٥٧	**٠.٨٢٥	٤١	**٠.٧٧٧	٢٦	**٠.٣٠٠	١٣
		**٠.٣٠٢	٤٢	**٠.٣٥٣	٢٧		
		**٠.٧٦٩	٤٣	*٠.٢١٥	٢٨		
		**٠.٥٨٨	٤٤				

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = (٠.٤٤٤) عند (٠.٠١) = (٠.٥٦١)

ينتضح من جدول (٢)، وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية لمحور الاستبانة؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٥)، (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع المحور.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الثاني (ن = ٩٠)

البعد الأول: توليد المعرفة		البعد الثاني: نشر المعرفة		البعد الثالث: توظيف المعرفة	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	**٠.٨١٩	١٥	**٠.٤٣٠	٢٩	٠.٤٠٧
٢	**٠.٣٥٦	١٦	٠.٨٧١	٣٠	٠.٨١٤
٣	**٠.٩١٤	١٧	٠.٩٠١	٣١	٠.٦٤٨
٤	**٠.٤٣٥	١٨	٠.٤٤٦	٣٢	٠.٧٠٤
٥	**٠.٨٣٤	١٩	٠.٨٥٠	٣٣	٠.٩٠٢
٦	**٠.٨٧٩	٢٠	٠.٢٢١	٣٤	٠.٤٥٣
٧	**٠.٤٦٩	٢١	٠.٥٤٧	٣٥	٠.٨١٨
٨	**٠.٨٤٥	٢٢	٠.٣١٧	٣٦	٠.٤٧٩
٩	*٠.٢٤٥	٢٣	٠.٧٤٢	٣٧	٠.٣٩٨
١٠	**٠.٢٩٧	٢٤	٠.٣٩٤	٣٨	٠.٤٩١
١١	**٠.٤٨٥	٢٥	٠.٩٢٧	٣٩	٠.٣٥٩
١٢	**٠.٣٩٩	٢٦	٠.٤٣٠	٤٠	٠.٦٣١
١٣	**٠.٧٦٢	٢٧	٠.٨٧١	٤١	٠.٣٣٨
١٤	**٠.٤٠٣	٢٨	٠.٩٠١	٤٢	٠.٧٠٠
				٤٣	٠.٦٤٨
				٤٤	٠.٧٠٤

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = (٠.٤٤٤) \*\* عند (٠.٠١) = (٠.٥٦١)

يتضح من جدول (٣) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية لمحور الاستبانة؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٥)، (٠.٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع المحور.

## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة وبعضها البعض (ن = ٩٠)

المحور ككل	المحور الأول : القيادة التحويلية				
	الأبعاد	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية
	التأثير المثالي	**٠.٩٣٦	**٠.٨٨٧	**٠.٣١٧	**٠.٩٣٦
	التحفيز الإلهامي		**٠.٩٢١	**٠.٣٢٢	**٠.٩٥٦
	الاعتبارات الفردية			**٠.٢٨٢	**٠.٩٣٧
	الاستثارة الفكرية				**٠.٥٣١
المحور ككل	المحور الثاني: اقتصاد المعرفة				
	الأبعاد	توليد المعرفة	نشر المعرفة	توظيف المعرفة	
	توليد المعرفة	**٠.٩٨٨		**٠.٦٧٥	**٠.٨٨٤
	نشر المعرفة			**٠.٥١٧	**٠.٨٩٦
	توظيف المعرفة				**٠.٥٠١

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.٤٤٤) عند (٠.٠١) = (٠.٥٦١)

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباطات بينية بين محاور الاستبانة وبعضها البعض والدرجة الكلية؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاستبانة.

## ٤. صدق المقارنة الطرفية:

للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم تطبيقها على عينة البحث الاستطلاعية شملت (٩٠) معلمة من مؤسسات رياض الأطفال الرسمية، تم اختيارهم عشوائياً، خلال الفترة ما بين ٢٠٢٤/٦/١ وحتى ٢٠٢٤/٦/١٨، وقامت الباحثة بحساب صدق المقارنة الطرفية للتحقق من قدرة الاستبانة على التمييز بين طرفي السمة أو القدرة التي يقيسها.

جدول (٥)

معاملات الصدق للاستبانة ن = ١ ن = ٢ ن = ٣٢

الاحتمال Sig. (p.value)	قيمة ت	الأرباع الأدنى		الأرباع الأعلى		وحدة القياس	الاستبانة	
		ع±	س	ع±	س			
٠.٠٠٠	٣٥.٢٥٣	١.٧٤٥	٢٨.٢٨١	٠.٧٥١	٤٠.١٢٥	درجة	البعد الأول	المحور الأول
٠.٠٠٠	٣٧.٤٦١	١.٣٠٧	٤٧.٠٣١	١.٠٧٧	٥٨.٢٥	درجة	البعد الثاني	
٠.٠٠٠	٥٨.٤٠٧	٣.٢١	٣٣.٢١٨	١.٤٣٦	٦٩.٥٣	درجة	البعد الثالث	
٠.٠٠٠	٧٥.٢٦	١.٦٢	٢٠.٥٩٣	١.٤٧	٤٩.٧٨	درجة	البعد الرابع	
٠.٠٠٠	٦٠.١٠٢	٣.٢٩٧	١٣٧.٣٤	٢.٦٣٦	٢٠٩.٨٧	درجة	المحور الأول	المحور الثاني
٠.٠٠٠	٣٣.٤٨٦	٢.٩١٧	٢٢.٤٣٧	٢.٤١٩	٤٤.٨٧٥	درجة	البعد الأول	
٠.٠٠٠	٦٣.١٤٣	١.٠٣٩	٢٣.٢١٨	٢.٢٨٩	٥١.٢٨١	درجة	البعد الثاني	
٠.٠٠٠	٦٧.٢٩٣	١.٧٠٥	٢٢.١٥٦	٢.٧٧٥	٦٠.٩٠٦	درجة	البعد الثالث	
٠.٠٠٠	٥٤.٤٢٧	٥.٤٧٧	٦٨.٠٠	٧.٢٢٣	١٥٥.٢٠	درجة	المحور الثاني	

يتضح من جدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الأرباع الأعلى والأرباع الأدنى حيث أن قيمة (ت) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)؛ مما يدل على أن الاختبارات صادقة وتميز بين المستويات المختلفة.

ثانيًا: الثبات Reliability:

اعتمدت الباحثة في حساب الثبات على حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة المقياس إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك عن طريق استخدام المفردات الفردية في مقابل المفردات الزوجية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على مجموعة البحث الاستطلاعية والبالغ عددهم ٩٠ معلمة، وتم حساب معامل الثبات للاستبانة كما هو موضح بجدول (٦).

## جدول (٦)

معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها (ن = ٩٠)

م	المحاور	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
		ع ±	س	ع ±	س				
١	المحور الأول	التأثير المثالي	٣٣.٦٠	٢.٤٣	٢٧.٥٧	١.٣٣	٠.٦٠٨	٠.٦٧٧	٠.٧٥٨
٢		التحفيز الإلهامي	٣٨.٣١	٣.٠٥	٣٢.٥٢	٢.٢٢	٠.٨٤٨	٠.٩١٨	٠.٨٧٩
٣		الاعتبارات الفردية	٣٧.٨٣	٢.٧٣	٣٧.٩٨	٣.٠٧	٠.٧٤٧	٠.٨٥٥	٠.٨٧٨
٤		الاستثارة الفكرية	٣٣.١٦	٢.٥٢	٢٧.٢٦	١.٧٧	٠.٥٤٧	٠.٧٠٧	٠.٧٤٩
	المحور ككل		١٣٦.٨٤	٨.٧٠٩	١٣١.٤٢	٧.١٠	٠.٨٢٢	٠.٨٩٢	٠.٩٣٩
١	المحور الثاني	توليد المعرفة	٣٣.٣٧	٢.٧٣	٣٢.٣٢	٠.٢١٤	٠.٨٦٧	٠.٩٢٩	٠.٨٤٤
٢		نشر المعرفة	٣٢.٩٠	٢.٦٨	٣٣.٣٤	٢.٦٦	٠.٩٠٧	٠.٩٥١	٠.٨٨٧
٣		توظيف المعرفة	٣٨.٢٢	٢.٨٦	٣٧.١١	٢.٤٣	٠.٨٨٥	٠.٩٣٩	٠.٨٥١
	المحور ككل		١٠٣.٤٦	٧.٣٧	١٠٣.٨١	٥.٩٠	٠.٤٧٦	٠.٦٤٥	٠.٩٠٦

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.٢٠٥) عند\*\* (٠.٠١) = (٠.٢٦٧)

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة ومحاورها؛ حيث بلغ معامل الارتباط بطريقة بيرسون ٠.٨٢٢ وبطريقة سبيرمان براون ٠.٩٠٣، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ ٠.٩٣٩؛ للمحور الأول، وبلغ معامل الارتباط بطريقة بيرسون ٠.٤٧٦ وبطريقة سبيرمان براون ٠.٦٤٥، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ ٠.٩٠٦؛ للمحور الثاني، مما يشير لارتفاع معامل ثبات المقياس.

## المعالجات الإحصائية:

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>v26</sub>) في إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والنسب الترجيحية، والتكرارات لدرجة الموافقة على بنود الاستبانة.
- اختبار ف F.
- أقل فرق معنوي L.S.D.

- معامل ارتباط بيرسون Pearson's coefficient التأكيد من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.
  - صدق الاتساق الداخلي، وصدق المقارنة الطرفية للتأكد من صدق الاستبانة.
  - اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في درجة الموافقة على بنود الاستبانة تبعاً لمتغيري: المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة).
  - معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's للتأكد من ثبات الاستبانة.
  - طريقة التجزئة النصفية Split Half Method للتأكد من ثبات الاستبانة.
  - معادلة سبيرمان - بروان Brown - Spearman للتأكد من ثبات الاستبانة.
  - معادلة جتمان Guttman للتأكد من ثبات الاستبانة.
- وقد تم تقريب النتائج إلى أقرب كسريين عشريين، واستند في النتائج إلى مستوى دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥

### نتائج البحث ومناقشته:

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية وانعكاس ذلك على رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على السؤال السابق قامت الباحثة بتحديد أبعاد القيادة التحويلية، ووضع مجموعة من الممارسات لتحقيقها؛ وذلك بناء على الأدبيات والدراسات السابقة، وذلك بهدف التعرف إلى درجة ممارسة قيادات رياض الأطفال (الموجه/

المشرفة) لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، مما ساعد الباحثة على رصد استجابات عينة البحث كما هو موضح بالجدول (٧) على النحو الآتي:

### جدول (٧)

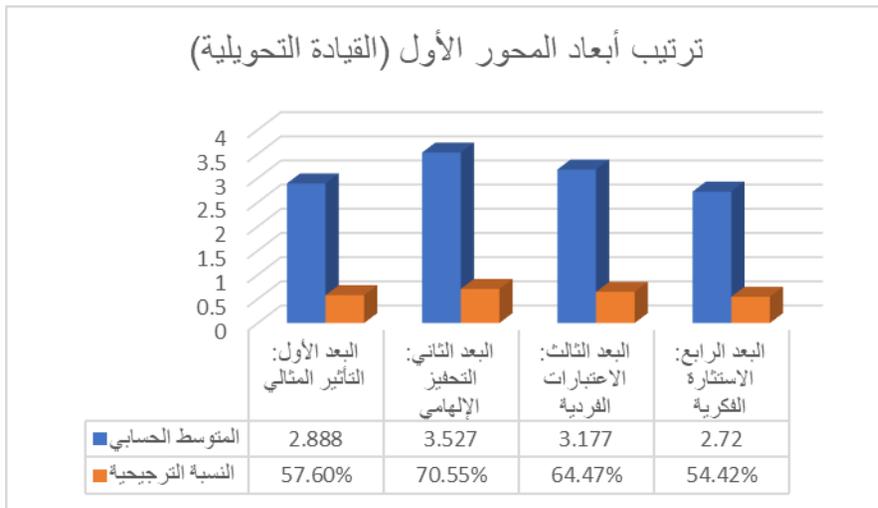
المتوسطات الحسابية والنسب الترجيحية والاستجابة لأبعاد المحور الأول للاستبانة (ن=٤٥٠)

الترتيب	الاستجابة	النسبة الترجيحية	الدرجة الترجيحية	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٣	محايد	٥٧.٦٠%	١٦٨٤٨	٢.٨٨٨	البعد الأول: التأثير المثالي
١	موافق	٧٠.٥٥%	٢٣٨٠٨	٣.٥٢٧	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
٢	موافق	٦٤.٤٧%	٢٣٢١٢	٣.١٧٧	البعد الثالث: الاعتبارات الفردية
٤	محايد	٥٤.٤٢%	١٥٩١٧	٢.٧٢٠	البعد الرابع: الاستثارة الفكرية
	محايد	٦٢.٢١%	٧٩٧٨٤	٣.١١٠	إجمالي المحور الأول

ومن خلال دراسة جدول (٧)، يتضح أن استجابة عينة البحث جاءت (محايدة) للمحور الأول بمتوسط حسابي (٣.١١٠) ونسبة ترجيحية (٦٢.٢١%)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الأول للاستبانة ما بين (٣.٥٢٧: ٢.٧٢٠) ونسب ترجيحية ما بين (٧٠.٥٥%: ٥٤.٤٢%).

وتعزى هذه النتيجة إلى أنه مازال يوجد بعض القيود على الأداء القيادي والإداري بمؤسسات رياض الأطفال، مما يؤثر ذلك على الكفاءة الأدائية للمعلمات؛ حيث تؤكد النتيجة على العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والكفاءة الأدائية للمعلمات، كما جاءت بعض الدراسات والأبحاث السابقة لتؤكد على مدى الارتباط الإيجابي والمباشر بين القيادة التحويلية والكفاءة الأدائية للمعلم؛ حيث كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية للقيادات برياض الأطفال ارتفعت الكفاءة الأدائية للمعلمات؛ حيث أكدت دراسة كل من (Er، ٢٠٢٤؛ Mokodompit, & Sri Setyaningsih، ٢٠٢٤؛ Soviana, & et al، ٢٠٢٣) على وجود صلة إيجابية بين قيادة المدير وكفاءة المعلم من خلال الممارسات اليومية لدافع العمل، وجاءت بعض الدراسات لتؤكد على أهمية ارتباط ممارسة القيادة التحويلية برياض الأطفال على رفع الكفاءة

الأدائية للمعلمة؛ حيث اتفقت دراسة كل من (Iqbal, & et al، ٢٠٢٤؛ Kusumawati، ٢٠٢٣، Triyana, & et al، ٢٠٢٣) على أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وإيجابي على الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال، كما جاءت دراسة (Hidayat, & et al (٢٠٢٣) لتؤكد أن مديري المدارس يوظفون كفاءاتهم القيادية في تحسين كفاءة أداء المعلمات؛ حيث للتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم، والاعتبارات الفردية.



شكل (١)

ترتيب أبعاد المحور الأول حسب النسب الترجيحية

وفي ضوء دراسة جدول (٧)، والشكل رقم (١) تم ترتيب أبعاد المحور الأول تنازليا حسب درجة الأهمية؛ حيث جاء في:

- **المرتبة الأولى التحفيز الإلهامي** بمتوسط حسابي (٣.٥٢٧) وبنسبة ترجيحية (٧٠.٥٥%) وباستجابة مرتفعة، بما يعني أن قيادات رياض الأطفال تعمل على تحفيز المعلمات على الإبداع والابتكار وتقبل أفكارهم وتشجعهم على

المزيد من الإنجازات والتحدى بالعمل بروح معنوية مرتفعة لتجاوز العقبات والمشكلات بمودة وحب.

- **المرتبة الثانية الاعتبارات الفردية** بمتوسط حسابي (٣.١٧٧) وبنسبة ترجيحية (٦٤.٤٧%) وباستجابة مرتفعة، بما يعني أن قيادات رياض الأطفال تهتم باحتياجات المعلمات، وتصغى جيداً لأفكارهم، وتعترف أيضاً بإنجازاتهم ومجهوداتهم، وتعمل على تقديرهن بعدالة وشفافية.
- **المرتبة الثالثة التأثير المثالي** بمتوسط حسابي (٢.٨٨٨) وبنسبة ترجيحية (٥٧.٦٠%) وباستجابة محايدة، بما يعني أن قيادات رياض الأطفال لها تأثير ملموس إلى حد ما، كما تحظى بإعجاب واحترام من المعلمات قد يكون في نطاق العمل.
- **المرتبة الرابعة والأخيرة الاستثارة الفكرية** بمتوسط حسابي (٢.٢٧٠) وبنسبة ترجيحية (٥٤.٤٢%) وباستجابة محايدة، مما يعني أن قيادات رياض الأطفال تحتاج إلى تولى مزيد من الأهمية لقدرات المعلمات المختلفة، وبما يتناسب مع مهاراتهم وذلك بما يتناسب مع مقومات اقتصاد المعرفة.

وتأسيساً على ما سبق تم رصد استجابات عينة البحث على أبعاد المحور الأول للاستبانة، مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية والاستجابة لعينة البحث فيما يلي:

## أولاً: البعد الثاني: التحفيز الإلهامي.

## جدول (٨)

استجابات عينة البحث حول المحور الأول (التحفيز الإلهامي)، والمتوسط الحسابي (ن = ٤٥٠)

رقم العبارة	موافق بشدة		لا أوافق بشدة		محايد		موافق		متوسط الحسابي		الاستجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٤	٣.١٠	١٤	١٦.٧٠	٧٥	٥٥.٣٠	٢٤٩	١٩.١٠	٨٦	٢.٩٧١	٥.٨٠	٢٦	محايد
١٥	١٤.٩٠	٦٧	١٠.٧٠	٤٨	٦٣.٣٠	٢٨٥	٨	٣٦	٣.٢٠٨	٣.١٠	١٤	محايد
١٦	٣٧.٣٠	١٦٨	٢.٤٠	١١	١٤.٩٠	٦٧	٤٤.٠٠	١٩٨	٤.١٤٢	١.١٠	٥	موافق
١٧	٣٥.٨٠	١٦١	٠.٤٠	٢	٢٨.٠٠	١٢٦	٣٥.٨٠	١٦١	٤.٠٦٨	٠.٠٠	٠	موافق
١٨	٣.١٠	١٤	١٤.٩٠	٦٧	٥٦.٢٠	٢٥٣	١٧.١٠	٧٧	٢.٩١١	٨.٧٠	٣٩	محايد
١٩	٢١.٨٠	٩٨	١.١٠	٥	٤.٢٠	١٩	٧٢.٠٠	٣٢٤	٤.١٢٦	٠.٩٠	٤	موافق
٢٠	١٤.٩٠	٦٧	١.١٠	٥	١٣.٨٠	٦٢	٦٨.٤٠	٣٠٨	٣.٩٣٥	١.٨٠	٨	موافق
٢١	١٨.٧٠	٨٤	٣.٨٠	١٧	٤.٤٠	٢٠	٧٢.٠٠	٣٢٤	٤.٠٣٣	١.١	٥	موافق
٢٢	٠.٢٠	١	١١.١٠	٥	١.٣٠	٦	٠.٤٠	٢	١.١٦	٨٦.٩٠	٣٩١	لا أوافق بشدة
٢٣	٠.٠٩	٤	٦١.١٠	٢٧٥	١٩.٣	٨٧	٠.٤٠	٢	٢.٠٤٦	١٨.٢٠	٨٢	لا أوافق
٢٤	٦٩.٦٠	٣١٣	٠.٩٠	٤	٧.٣٠	٣٣	٢٢.٢٠	١٠٠	٤.٦٠٤	٠.٠٠	٠	موافق بشدة
٢٥	٢٨.٤٠	١٢٨	٠.٧٠	٣	٢٣.٨٠	١٠٧	٤٥.٦٠	٢٠٥	٣.٩٨	١.٦٠	٧	موافق
٢٦	٧٤.٩٠	٣٣٧	٠.٠٠	٠	٦.٧٠	٣٠	١٨.٤٠	٨٣	٤.٦٨	٠.٠٠	٠	موافق بشدة
٢٧	٢٠.٢٠	٩١	٢.٢٠	١٠	٢٥.٣٠	١١٤	٥٠.٧٠	٢٢٨	٣.٨٥	١.٦٠	٧	موافق
٢٨	١٥.٣٠	٦٩	١٣.٨٠	٦٢	٦٢.٤٠	٢٨١	٦.٠٠	٢٧	٣.١٨	٢.٤٠	١١	محايد
الإجمالي	٢٣.٩٠	١١١٦	٩.٥	٦٣٤	٢٥.٨٠	١٧٣٩	٣٢.٠٠	٢١٦١	٣.٥٢٧	٨.٩٠	٥٩٩	موافق

ومن خلال دراسة جدول (٨)، يتضح: أن استجابة عينة البحث جاءت (موافق) بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (٣.٥٢٧) تراوحت ما بين ١.١٦٠ إلى ٤.٦٨٠، ونسبة ترجيحية (٧٠.٥٥%)؛ حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافقة بشدة على العبارات (٢٦)، ٢٤ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤.٦٨): (٤.٦٠٤) والتي تنص على "تشجع قيادات رياض الأطفال المعلمات على تحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون"، "تتقبل قيادات رياض الأطفال وجهات نظر المعلمات المختلفة"، وهذا يؤكد على مدى مشاركة القيادات للمعلمات الأفكار والخبرات مما يعزز الروح المعنوية للمعلمات، وبدوره ينعكس على رفع الكفاءة الأدائية لديهن.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافق على العبارات (١٦، ١٩، ١٧، ٢١، ٢٥، ٢٠، ٢٧ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤.١٤٣ : ٣.٨٥٠)، والتي تنص على "تعد قيادات رياض الأطفال مصدر إلهام مما يعزز روح الانتماء بين المعلمات"، "شجع قيادات رياض الأطفال المعلمات على تحقيق تطلعاتهم المهنية"، "تتشارك قيادات رياض الأطفال مع المعلمات في وضع الرؤى والأهداف التعليمية للروضة"، "تتصرف قيادات رياض الأطفال في العمل بحماس ودافعية كبيرة"، "تساعد قيادات رياض الأطفال المعلمات على امتلاك مهارات التواصل والاتصال"، "تغرس قيادات رياض الأطفال روح المغامرة وتحمل المسؤولية لدى المعلمات"، "تتقبل قيادات رياض الأطفال الأفكار الجديدة بصدر رحب وتسعى إلى تطبيقها"، وهذا يشير إلى مدى ترحيب القيادات بالأفكار الجديدة المبتكرة والعمل على تنفيذها من خلال استخدام مهارات التواصل والاتصال بشكل جيد.
- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايد على العبارات (١٥، ٢٨، ١٤، ١٨ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣.٢٠٨ : ٢.٩٧١)، والتي تنص على "تسعى قيادات رياض الأطفال على رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات من خلال التنمية المهنية المستدامة"، "تقدم قيادات رياض الأطفال أي تسهيلات من أجل التنمية المهنية المستدامة للمعلمات"، "تسعى قيادات رياض الأطفال إلى تحقيق مخرجات متميزة ومبهرة في العمل"، "تهتم قيادات رياض الأطفال بتحفيز المعلمات لتحقيق أهداف ورؤية رياض الأطفال"، وهذا يؤكد أن القيادات بحاجة أكثر للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية المهنية للمعلمات والعمل على تحفيزهم بأكثر إيجابية.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق على العبارة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي ٢.٠٤٦، والتي تنص على "تغرس قيادات رياض الأطفال القدرة التنافسية بين المعلمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية"، وهذا يدل على وجود قصور لدى القيادات في مهارة غرس التنافسية بين المعلمات، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم مفهوم التنافس بين المعلمات، عدم فعالية الحوافز المادية مما يؤدي إلى تآكل روح التعاون وتولد الشعور بالظلم، وقد يشعر بعض المعلمات بالضغط والخوف من المقارنة المستمرة مع زملائهن، مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط والتنافس السلبي.
- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق بشدة على العبارة رقم (٢٢) بمتوسط حسابي ١.١٦٠، والتي تنص على "تمنح قيادات رياض الأطفال الفرصة للمعلمات لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن"، وهذا يؤكد على ممارسة الضغط القيادي على المعلمات عن طريق استغلال السلطة الممنوحة لهن، مما يؤثر سلبًا على أدائهن.

**وتأسيسًا على ما سبق نستنتج** وجود اختلاف بين استجابات عينة البحث وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية التأكيد على أعمال التحفيز الإلهامي التي تقوم به القيادات خلال تعاملهم مع المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث يشجع المعلمات على ثقافة العمل الجماعي والابتكار والإبداع وحل المشكلات وغرس روح التعاون والمغامرة لديهن، وهذا ما أكدت عليه دراسة محمد محيلان (٢٠٢٤)، وهذا بدوره يرفع من تنافسية مؤسسات رياض الأطفال بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة، كما أن القيادات اللاتي يمتلكن دوافع إلهاميه لا تشجع المعلمات على إكمال المهمة فقط، بل الوصول إلى معدلات التفاؤل والثقة، والقدرة على الأهداف وتحقيق السياسات بمؤسسات رياض الأطفال وهذا ما أكدت عليه دراسة أمل البدوي؛ ونوره الأسمرى (٢٠٢٤).

## ثانياً: البعد الثالث: الاعتبارات الفردية.

### جدول (٩)

استجابات عينة البحث حول المحور الأول (الاعتبارات الفردية)، والمتوسط الحسابي (= ٤٥٠)

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الاستجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢٩	٠.٩٠	٤	١١.٣	٢٤٩	٢٥.١٠	١١٣	٢٥.١٠	٢٤٩	١٨.٢٠	٨٢	لا أوافق
٣٠	١٤.٢٠	٦٤	٢٨.٨	٢٨٨	٦٤.٠٠	٢٨٨	٢٨.٨	٢٨٨	١٠.٤٠	٤٧	محايد
٣١	٣٧.٨٠	١٧٠	٣٨.٢٠	٤٠	٨.٩٠	٤٠	٣٨.٢٠	١٧٢	١٠.٠٠	٤٥	موافق
٣٢	٩٠.٧٠	٤٠٨	٣.٦٠	١٧	٣.٨٠	١٧	٣.٦٠	١٦	٠.٤٠	٢	موافق بشدة
٣٣	١٦.٧٠	٧٥	٤.٤٠	٢٠	٦٠.٢٠	٢٧١	٤.٤٠	٢٠	١١.١٠	٥٠	محايد
٣٤	٤٠.٢٠	١٨١	٤٣.٣٠	٦٩	١٥.٣٠	٦٩	٤٣.٣٠	١٩٥	٠.٠٠	٠	موافق
٣٥	١٦.٤٠	٧٤	١٠.٧٠	٤٨	٥٢.٧٠	٢٣٧	١٠.٧٠	٤٨	١١.٦٠	٥٢	محايد
٣٦	١٥.٣٠	٦٩	١٤.٩٠	٦٧	٥١.١٠	٢٣٠	١٤.٩٠	٦٧	١١.١٠	٥٠	محايد
٣٧	١٥.٨٠	٧١	٦.٢٠	٢٨	٥٨.٤٠	٢٦٣	٦.٢٠	٢٨	١٠.٤٠	٤٧	محايد
٣٨	١٤.٩٠	٦٧	٧.٨٠	٣٥	٥٦.٩٠	٢٥٦	٧.٨٠	٣٥	١١.٦٠	٥٢	محايد
٣٩	١.٠٠	٥	٠.٤٠	٢	١٩.٣٠	٨٧	٠.٤٠	٢	٢٠.٧٠	٩٣	لا أوافق
٤٠	٠.٩٠	٤	١٧.٨٠	٨٠	١٧.٨٠	٨٠	١٧.٨٠	٨٠	٢٥.٣٠	١١٤	لا أوافق
٤١	١٨.٠٠	٨١	٤.٩٠	٢٢	٥٧.٦٠	٢٥٩	٤.٩٠	٢٢	١١.٦٠	٥٢	محايد
٤٢	٤٠.٢٠	١٨١	٣٤.٧٠	١٥٦	١١.٣٠	٥١	٣٤.٧٠	١٥٦	٩.٦٠	٤٣	موافق
٤٣	١٦.٤٠	٧٤	٧.٨٠	٣٥	٥٧.١٠	٢٥٧	٧.٨٠	٣٥	١١.١٠	٥٠	موافق
٤٤	٤٠.٠٠	١٨٠	٣٣.٨٠	١٥٢	١١.٦٠	٥٢	٣٣.٨٠	١٥٢	١٠.٢٠	٤٦	موافق
الإجمالي	٢٢.٦٠	١٧٠.٨	١٢.١٠	٩٧١	٣٧.٣٠	٢٥٧٠	١٢.١٠	٩٧١	١١.٦٠	٨٢٦	موافق

ومن خلال دراسة جدول (٩)، يتضح: أن استجابة عينة البحث جاءت

(موافق) لبعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (٣.١٧٧) تراوحت ما بين ١.٩٦٠

إلى ٤.٨٢٤، وبنسبة ترجيحية (٦٤.٤٧%)؛ حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافقة بشدة على العبارات (٣٢) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٤.٨٢٤)، والتي تنص على "تعتمد قيادات رياض الأطفال على الاتصال المباشر مع المعلمات برياض الأطفال"، وهذا يدل على أن قيادات رياض الأطفال تعتمد بشكل كبير على الاتصال المباشر مع المعلمات، وهذا مؤشر إيجابي يعكس أهمية التواصل الفعال في إدارة رياض الأطفال وتحقيق أهدافها التربوية، وقد يرجع ذلك إلى أهمية الدور التربوي الذي تلعبه المعلمات في التأثير المباشر على جودة التعليم،

وبناء علاقات قوية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القيادات والمعلمات، مما يساهم في بناء فريق عمل متماسك وفعال.

• بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافق على العبارات (٣٤، ٤٢، ٤٤، ٣١، ٤٣، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤.٢٢٦: ٣.١٠٨)، والتي تنص على "تعترف قيادات رياض الأطفال بمجهودات وإنجازات المعلمات برياض الأطفال بتقدير واحترام"، "تتبنى قيادات رياض الأطفال استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي للمعلمات"، "تزاعي قيادات رياض الأطفال الظروف الصحية والاجتماعية لجميع المعلمات"، "تقدر قيادات رياض الأطفال جهود المعلمات برياض الأطفال"، "تمنح قيادات رياض الأطفال المعلمات المساحة الكافية للقيام بعملهن"، وهذا يدل على مرونة التعامل، والثقة والاحترام المتبادل بين القيادات والمعلمات.

• بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايد على العبارات (٣٦، ٣٥، ٤١، ٣٣، ٣٧، ٣٨، ٣٠ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣.١٥٧: ٣.٠٤٦)، والتي تنص على "تهتم قيادات رياض الأطفال بالمعلمات المنعزلات ومحاولة إدماجهم مع فريق العمل"، "تنتهي قيادات رياض الأطفال على المعلمات عند تحقيق الأهداف المرجوة"، "تهتم قيادات رياض الأطفال بالمعلمات ذوي القدرات العالية من خلال تشجيعهم ومكافأتهم"، "تزاعي قيادات رياض الأطفال الفروق الفردية بين المعلمات برياض الأطفال"، "تسعى قيادات رياض الأطفال إلى مشاركة المعلمات المشاعر الفردية"، "تهتم قيادات رياض الأطفال بمشكلات المعلمات والعمل على حلها"، "تزاعي قيادات رياض الأطفال احتياجات المعلمات برياض الأطفال"، وهذا يشير إلى أن اهتمام قيادات رياض الأطفال بالمعلمات كانت

في مجملها محايدة، هذا يعني أن المعلمات يرين أن قياداتهن يبذلون بعض الجهد في هذه المجالات، لكنه هذا الجهد ليس كافياً أو منتظماً كما يرغبن.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة غير موافق على العبارات (٢٩، ٣٩، ٤٠ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢٠١٠٤ : ١٠٩٦٠)، والتي تنص على "تتمتع قيادات رياض الأطفال بتحقيق مبدأ المساواة بين المعلمات"، "توجه قيادات رياض الأطفال المعلمات إلى التدريبات المقدمة حسب احتياجاتهم المهنية والتدريبية وفق الأطر المتاحة"، "تراعي قيادات رياض الأطفال الفروق الفردية بين المعلمات عند توزيع المهام والأعمال برياض الأطفال"، وهذا يشير إلى وجود قصور لدى القيادات من وجهة نظر عينة البحث؛ حيث تؤكد النتيجة على تمسك القيادات بتنفيذ الروتين اليومي دون مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال وعلى حسب احتياجاتهم المهنية، مما يؤثر ذلك على الكفاءة الأدائية للمعلمات وبالتالي ينعكس ذلك على العملية التعليمية بشكل عام.

**وتأسيساً على ما سبق نستنتج** وجود اختلاف بين استجابات عينة البحث وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من القيادات بالفروق الفردية للمعلمات؛ حيث يتم تميز المعلمات من يمتلكن الإبداع والابتكار من خلال التقدير والثناء، كما تهتم بالمعلمات الأقل تعاوناً وتشاركية وتعمل على إشراكهن بما يتناسب مع قدراتهن المختلفة وهذا ما أكدته دراسة محمد محيلان (٢٠٢٤)، وفي ضوء هذا البعد نلاحظ مدى أهمية القيادة التحولية في تلبية احتياجات المعلمات المهنية؛ من خلال وضع خطط للتنمية المهنية المستدامة، فضلاً عن مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات عند توزيع المهام والأعمال، وإلى جانب تبني استراتيجية التواصل المفتوح بين القيادات والمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال وهذا ما أكدت عليه دراسة أمل البدوي؛ ونوره

الأسمرى (٢٠٢٤)، وهذا بدوره يرفع من تنافسية مؤسسات رياض الأطفال بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة.

ثالثاً: البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما).

جدول (١٠)

استجابات عينة البحث حول المحور الأول (التأثير المثالي)، والمتوسط الحسابي (ن = ٤٥٠)

رقم العبارة	موافقة بشدة		موافق		محايد		موافق		موافقة بشدة		الاستجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٤٠٠	١٨	٤٠٠	١٨	٤٠٠	١٨	٤٠٠	١٨	٤٠٠	١٨	محايد
٢	٢٧٠	١٢٤	٠	٠	٠	٠	٦٥	٢٩٤	٢٧٠	١٢٤	موافق
٣	٢٠٩	٩٤	٠	٠	٠	٠	٧٤	٣٣٧	٢٠٩	٩٤	موافق
٤	٣٩٣	١١٧	٩٠	٤٣	٣٠	١٦	٣٦	١٦٥	٣٩٣	١١٧	موافق
٥	١٦٩	٧٥	١١	٥٠	٧	٣٤	٦٠	٢٧١	١٦٩	٧٥	محايد
٦	٠	٤	١٠٠	٤٧	٥٨	٢٦٥	٢٩	١٣٣	٠	٤	لا أوافق
٧	٠	٢	٨٩	٤٠	٩٣	٤٢	٧	٣	٠	٢	لا أوافق بشدة
٨	٢٤٠	٤٤	٠	٠	٩٨	٤٤	٧٤	٣٣٣	١٣٨	٦٢	محايد
٩	١٤٠	٦٣	٩٠	٤٣	٦٤	٢٩	٦١	٢٧٧	٨٤	٣٨	محايد
١٠	١٥٦	٧٠	٢٧	١٢	١٦	٧٣	٥٦	٢٥٢	٩٦	٤٣	محايد
١١	٧٠	٣	١٤	٦٥	٦٤	٢٩٠	٢٠	٩٠	٠	٢	لا أوافق
١٢	٠	٣	٨٤	٣٨٠	١٢	٥٧	١	٧	٠	٣	لا أوافق بشدة
١٣	٣٠١	١٤	٥٨	٢٦	١٢	٥٧	٦١	٢٧٨	١٦٧	٧٥	محايد
الإجمالي	١١٢٠	٦٥٨	١٨٤٠	١٠٧٨	١٥٨٠	٩٢٣	٣٦٤٠	٢١٣٠	١٨٠١٠	١٠٦١	محايد

ومن خلال دراسة جدول (١٠)، يتضح: أن استجابة عينة البحث جاءت (محايدة) لبعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (٢.٨٨٨) تراوحت ما بين ١.٢٠٤ إلى ٤.١٩٧، وبنسبة ترجيحية (٥٧.٦٠%)؛ حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافقة على العبارات (٢، ٣، ٤) على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤.١٧٩: ٣.٩٢٦)، والتي تنص على "تركز قيادات رياض الأطفال على استخدام استراتيجيات عمل جديدة ومبتكرة"، "تحظى قيادات رياض الأطفال بثقة المعلمات واحترامها في العمل"، "تهتم قيادات رياض الأطفال بوضع أهداف مشتركة بين الروضات المختلفة"، وهذا يؤكد على مدى وعي القيادات بأهمية

التطوير المستمر، واستخدام الأساليب والإستراتيجيات الحديثة في إدارة رياض الأطفال.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايدة على العبارات (١٠، ٩، ٨، ٥، ١، ١٣ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣.١٩١: ٢.٩٨٦)، والتي تنص على "تشارك قيادات رياض الأطفال المعلمات في صنع القرارات الحيوية برياض الأطفال والتي تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية"، "تستطيع قيادات رياض الأطفال التغلب على التحديات والأزمات التي تواجه رياض الأطفال"، "تمتلك قيادات رياض الأطفال مجموعة من القيم والأخلاقيات المهنية"، "تتصرف قيادات رياض الأطفال بسلوك تسعى المعلمات لمحاكاته (القدوة)"، "تتسم قيادات رياض الأطفال باللباقة وقوة الشخصية"، "تثير قيادات رياض الأطفال روح التعاون والحماس بين المعلمات"، وتشير هذه الاستجابة إلى أنه قد يكون هناك تباين كبير في أداء القيادات المختلفة، مما يؤدي إلى متوسط عام يبدو محايداً، على الرغم من وجود بعض القيادات التي تتفوق في بعض الجوانب الأخرى.
- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق على العبارات (٦، ١١، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٢٢٢: ٢.٠٨٤)، والتي تنص على "تتجاوز قيادات رياض الأطفال مصالحتها الشخصية لتحقيق المصلحة العامة"، "توفير احتياجات المعلمات المهنية قبل أن تحقق احتياجاتهم الشخصية"، وقد تشير هذه الاستجابة إلى أن عدم اهتمام القيادات بتحقيق المصلحة العامة، والعمل على توفير احتياجات المعلمات المهنية دون تخطيط جيد قد يؤدي إلى انخفاض أداء المعلمات وزيادة التوتر في بيئة العمل.

• بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق بشدة على العبارات (١٢، ٧، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٢٠٤ : ١.١٣١)، والتي تنص على "تتسم قيادات رياض الأطفال بقدرة عالية على استشراف المستقبل"، "تعترف قيادات رياض الأطفال بالأخطاء حال حدوثها"، وهذه النتيجة تشير إلى وجود فجوة بين التوقعات النظرية حول دور القيادات في رياض الأطفال والواقع العملي، وقد يرجع ذلك إلى أن قيادات رياض الأطفال تفتقر إلى المهارات اللازمة لاستشراف التغيرات المستقبلية في مجال التعليم برياض الأطفال، والعمل على تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه التغيرات؛ فضلاً عن تعرضهم لضغوط العمل المستمرة مما يجعلهم يعملون دائماً بشكل روتيني غير قابل للتجديد، مما يقلل من فرص التفكير الاستراتيجي والتخطيط للمستقبل.

**وتأسيساً على ما سبق نستنتج وجود اختلاف بين استجابات عينة البحث وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات المعلمات المهنية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية، حيث إن ممارسة القيادات للسلوكيات والممارسات المهنية تكسبهم ثقة المعلمات، كما أن إتقان القيادات للمهارات الشخصية والسمات كاللباقة والبدية والذكاء وحسن التصرف في المواقف المهمة وغيرها يسهم في حل مشكلات المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال وهذا ما أكدت عليه دراسة أمل البدوي؛ ونوره الأسمرى (٢٠٢٤).**

## رابعًا: البعد الرابع: الاستشارة الفكرية.

### جدول (١١)

استجابات عينة البحث حول المحور الأول (الاستشارة الفكرية)، والمتوسط الحسابي (ن = ٤٥٠)

رقم العبارة	موافق بشدة		لا أوافق بشدة		محايد		موافق		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الاستجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤٥	٦	١.٣٠	٣	٠.٧٠	١١٤	٢٥.٣٠	٢٧٢	٦٠.٤٠	٥٥	١٢.٢٠	٢.١٨٤	لا أوافق
٤٦	٣	٠.٧٠	١	٠.٢٠	١٢٥	٢٧.٨٠	٢٥٠	٥٥.٦٠	٧١	١٥.٨٠	٢.١٤٤	لا أوافق
٤٧	٣	٠.٧٠	٥	١.١٠	٨	١.٨٠	٨	١.٨٠	٤٢٦	٩٤.٧٠	١.١١٣	لا أوافق بشدة
٤٨	٦٧	١٤.٩٠	١٩	٤.٢٠	٢٦٤	٥٨.٧٠	٤٣	٩.٦٠	٥٧	١٢.٧٠	٢.٩٩	محايد
٤٩	٦	١.٣٠	٥	١.١٠	١٢٢	٢٧.١٠	٢٦٩	٥٩.٨٠	٤٨	١٠.٧٠	٢.٢٢٦	لا أوافق
٥٠	٧٠	١٥.٦٠	١٧	٣.٨٠	٢٦٧	٥٩.٣٠	٤٠	٨.٩٠	٥٦	١٢.٤٠	٣.٠١١	محايد
٥١	٤	٠.٩٠	١	٠.٢٠	١٢٢	٢٧.١٠	٢٧٠	٦٠.٠٠	٥٣	١١.٨٠	٢.٢١٨	لا أوافق
٥٢	٦٨	١٥.١٠	٣١	٦.٩٠	٢٦٧	٥٩.٣٠	٣٤	٧.٦٠	٥٠	١١.١٠	٣.٠٧٣	محايد
٥٣	٩٨	٢١.٨٠	٢٧٢	٦٠.٤٠	٧٩	١٧.٦٠	١	٠.٢٠	٠	٠.٠٠	٤.٠٣٧	موافق
٥٤	٨١	١٨.٠	٣١	٦.٩٠	٢٥٢	٥٦.٠	٣٥	٧.٨٠	٥١	١١.٣٠	٣.١٢٤	محايد
٥٥	٦٢	١٣.٨٠	٢٦	٥.٨٠	٢٨١	٦٢.٤٠	٣٤	٧.٦٠	٤٧	١٠.٤٠	٣.٠٤٨	محايد
٥٦	٦٥	١٤.٤٠	٣٢	٧.١٠	٢٧٤	٦٠.٩٠	٣٧	٨.٢٠	٤٢	٩.٣٠	٣.٠٩١	محايد
٥٧	٦٨	١٥.١٠	٣٧	٨.٢٠	٢٧٤	٦٠.٩٠	٣٢	٧.١٠	٣٩	٨.٧٠	٣.١٤	محايد
الإجمالي	٦٠١	١٠.٣٠	٤٨٠	٨.٢٠	٢٤٤٩	٤١.٩٠	١٣٢٥	٢٢.٦٠	٩٩٥	١٧.٠	٢.٧٢٠	محايد

ومن خلال دراسة جدول (١١)، يتضح: أن استجابة عينة البحث جاءت

(محايدة) لبعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (٢.٧٢٠) تراوحت ما بين ١.١١٣ إلى ٤.٠٣٧، وبنسبة ترجيحية (٥٤.٤٢%)؛ حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافقة على العبارة (٥٣) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٤.٠٣٧)، والتي تنص على "تشجيع قيادات رياض الأطفال المعلمات على الاستفادة من التجارب السابقة كخبرات عملية مفيدة في مواقف تعليمية أخرى"، وهذا يؤكد على أهمية تشجيع المعلمات في رياض الأطفال على الاستفادة من تجاربهن السابقة في مواقف تعليمية جديدة، كما يعكس إدراكًا عميقًا بأهمية الخبرة العملية في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات من خلال الممارسات العلمية الجيدة.
- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايدة على العبارات (٥٤، ٥٧، ٥٦، ٥٢، ٥٥، ٥٠، ٤٨) على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه

العبارات ما بين (٢٠٩٩٠: ٣٠١٤٠)، والتي تنص على "تشجع قيادات رياض الأطفال المعلمات على تناول المواقف التعليمية القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تتناسب مع اقتصاد المعرفة"، "تشارك قيادات رياض الأطفال المعلمات في اقتراح أساليب واستراتيجيات جديدة من أجل إنجاز مهام العمل برياض الأطفال"، "تعمل قيادات رياض الأطفال على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى المعلمات"، "تشجيع قيادات رياض الأطفال المعلمات على استخدام مهارات حل المشكلات وتوظيفها بطرق إبداعية"، "تشجع قيادات رياض الأطفال المعلمات على المشاركة في المؤتمرات والدورات التدريبية المتنوعة"، "تشجع قيادات رياض الأطفال المعلمات على تقديم أفكار جديدة تتناسب مع اقتصاد المعرفة"، "تعمل قيادات رياض الأطفال على ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بصورة مستدامة"، وتشير هذه الاستجابة إلى أن قيادات رياض الأطفال تقوم بدور متوسط في تشجيع المعلمات على تبني أساليب تعليمية حديثة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير مهاراتهم، كما يعكس وجود التباين إلى الاختلاف في اهتمام المعلمات بمجالات التطوير المختلفة، أو الاختلاف في فعالية القيادات في تطبيق تلك الممارسات، كما تدل النتائج على وجود اهتمام من جانب القيادات بتشجيع المعلمات على التطوير المهني، ولكن هذا الاهتمام قد لا يكون كافياً أو منتظماً لتحقيق أقصى استفادة، وقد يرجع ذلك إلى بعض التحديات المادية والبشرية التي تواجه القيادات في تنفيذ هذه الممارسات.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة غير موافق على العبارات (٤٩، ٥١، ٤٥، ٤٦، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢٠٢٢٦: ٢٠١١٤)، والتي تنص على "تشجع قيادات رياض

الأطفال على حل المشكلات التي تواجه رياض الأطفال بطريقة ابتكارية"، "تعمل قيادات رياض الأطفال على استثارة المعلمات للإبداع والابتكار مع الأطفال بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة"، "تدرك قيادات رياض الأطفال أهمية نشر ثقافة التطوير والتغير بين المعلمات لتناسب مع اقتصاد المعرفة"، "تساعد قيادات رياض الأطفال على تبادل الزيارات بين المعلمات داخل وخارج رياض الأطفال"، وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمات عينة البحث بشكل عام، ترى أن قيادات رياض الأطفال لا تقوم بدورها الإيجابي في هذه الجوانب.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق بشدة على العبارة (٤٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (١.١١٣)، والتي تنص على "تعمل قيادات رياض الأطفال على تطوير البيئة التعليمية لتلائم متطلبات عصر المعرفة"، وقد تشير هذه الاستجابة إلى وجود فجوة كبيرة بين التوقعات النظرية حول دور قيادات رياض الأطفال وبين الواقع العملي، وقد يرجع ذلك إلى قصور في تدريبات التنمية والتطوير المهني، ضعف البنية التحتية، قيود روتين العمل اليومي؛ فضلاً عن عدم كفاية قيادات رياض الأطفال بالدعم من الإدارة العليا لتطبيق التغييرات المطلوبة.

**وتأسيساً على ما سبق نستنتج** وجود اختلاف بين استجابات عينة البحث وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤثرات الفكرية تعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع المعلمات على حل المشكلات بطريقة مبتكرة ومبدعة، وذلك من خلال تشجيع التميز والإبداع لدى المعلمات، وإشراك المعلمات في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدت عليه دراسة أمل البدوي؛ ونوره الأسمرى (٢٠٢٤).

**وبناء عليه يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تعد أدوات تعزز تحقيق أهداف القائد التحويلي** لهيكل برفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال، وبناء عليه

رفع الكفاءة التعليمية للأطفال ورفع تنافسية المؤسسة التعليمية، وذلك تماشياً مع اقتصاد المعرفة.

**السؤال الرابع:** ما مدى توافر مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بتحديد مقومات اقتصاد المعرفة، ووضع مجموعة من المؤشرات لتحقيقها؛ وذلك بناء على الأدبيات والدراسات السابقة، وذلك بهدف التعرف إلى مدى توافر مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، مما ساعد الباحثة على رصد استجابات عينة البحث كما هو موضح بالجدول (١٢) على النحو الآتي:

جدول (١٢)

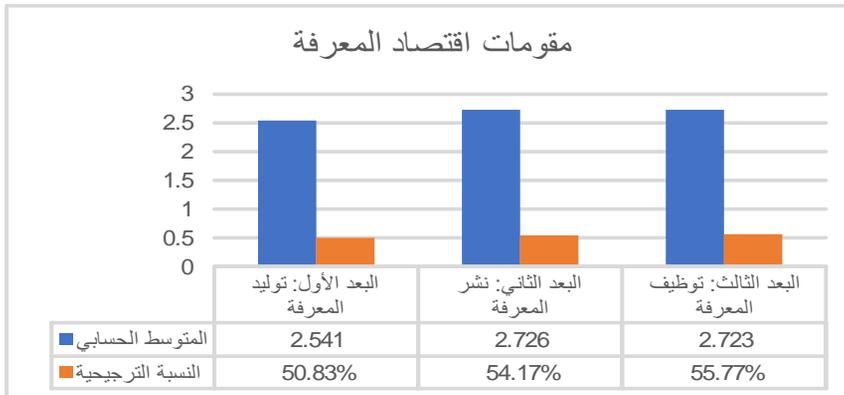
المتوسطات الحسابية والنسب الترجيحية والاستجابة لأبعاد المحور الثاني للاستبانة (ن=٥٠)

الترتيب	الاستجابة	النسبة الترجيحية	الدرجة الترجيحية	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٣	محايد	٥٠.٨٣%	١٦٠١٠	٢.٥٤١	البعد الأول: توليد المعرفة
٢	محايد	٥٤.١٧%	١٦٨٢٣	٢.٧٢٦	البعد الثاني: نشر المعرفة
١	محايد	٥٥.٧٧%	١٨٤٠٥	٢.٧٢٣	البعد الثالث: توظيف المعرفة
محايد		٥٣.٦٢%	٥٢٧٩٨	٢.٦٦٧	إجمالي المحور الثاني

ومن خلال دراسة جدول (١٢)، يتضح أن استجابة عينة البحث للمحور الثاني جاءت (محايدة) بمتوسط حسابي (٢.٦٦٧) ونسبة ترجيحية (٥٣.٦٢%)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الثاني للاستبانة ما بين (٢.٧٢٦)؛ (٢.٥٤١) ونسب ترجيحية ما بين (٥٥.٧٧%)، (٥٠.٨٣%).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مقومات اقتصاد المعرفة متوفرة برياض الأطفال ولكن بنسبة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قصور في البنية التحتية لمؤسسات رياض الأطفال، قلة الوعي بأهمية التدريب والتطوير بما يتناسب مع مقومات العصر

الحديث، جمود الروتين اليومي مما يؤدي إلى الشعور بالملل والرتابة، صعوبة التركيز والابتكار؛ فضلاً عن صعوبة في التكيف مع التغيير، قد يجعل المعلمة أقل مرونة وقابلية للتكيف مع التغيرات الحديثة والسريعة، مما يؤثر ذلك على الكفاءة الأدائية للمعلمات؛ حيث جاءت دراسة عامر حمدي وآخرون (٢٠٢٤) لتؤكد على أهمية الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين، وأدوارهم المستقبلية والخصائص التي يجب أن يتمتع بها في ضوء اقتصاد المعرفة، وأشارت دراسة Muzam (٢٠٢٣) إلى أن التفكير النقدي والمهارات الشخصية والعاطفية والمهارات الرقمية الأساسية هي الكفاءات الأساسية المطلوبة لبناء الكفاءات المتعددة للمعلمات في ضوء اقتصاد المعرفة، وأكدت دراسة هشام الصمادي (٢٠١٧) أن المعلم كلما زادت خبرته التدريسية كلما زاد وعيه بنوعية طرائق واستراتيجيات التدريس المناسبة للتعلم بما يتناسب مع مرتكزات الاقتصاد المعرفي، كما أكدت دراسة رعد محمد (٢٠١٥) على أن نجاح الاقتصاد المعرفي يعتمد على عوامل عديدة أهمها نجاح المعلم في أداء أدواره كمحرك للعملية التعليمية. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت مقومات اقتصاد المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال ارتفعت الكفاءة الأدائية للمعلمات.



شكل (٢)

ترتيب أبعاد المحور الثاني حسب النسب الترجيحية

وفي ضوء دراسة جدول (١٢)، والشكل رقم (٢) تم ترتيب أبعاد المحور الثاني تنازلياً حسب درجة الأهمية؛ حيث جاء في:

- **المرتبة الأولى** **توظيف المعرفة (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)** بمتوسط حسابي (٢.٧٢٣) وبنسبة ترجيحية (٥٥.٧٧%) وباستجابة محايدة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات عينة البحث يرين أن توظيف المعرفة هو الجانب الأكثر أهمية في المحور الثاني، وهذا يعني أن هناك تركيزاً على الاستفادة العملية من التكنولوجيا والمعرفة المتاحة، وهذه النتيجة تؤكد على أهمية استخدام التكنولوجيا والمعرفة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- **المرتبة الثانية** **نشر المعرفة (التعليم والتدريب/ رأس المال البشري)** بمتوسط حسابي (٢.٥٤١) وبنسبة ترجيحية (٥٤.٤٢%) وباستجابة محايدة، مما يعني أهمية نقل المعرفة والعمل على تطوير الكفاءات الأدائية للمعلمات، وتعزى هذه النتيجة إلى ضرورة الاهتمام بنشر المعرفة بمؤسسات رياض الأطفال، والاهتمام بالبرامج التدريبية والتأهيلية للمعلمات للعمل على رفع كفاءتهن الأدائية بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة.
- **المرتبة الثالثة والأخيرة** **توليد المعرفة (البحث والتطوير)** بمتوسط حسابي (٢.٢٧٠) وبنسبة ترجيحية (٥٠.٨٣%) وباستجابة محايدة على الرغم من أهميته، وهذا قد يشير إلى أن هناك تركيزاً أكبر على تطبيق المعرفة الموجودة حالياً بدلاً من إنتاج معرفة جديدة، وتعزى هذه النتيجة إننا بحاجة إلى تحقيق التوازن مع بين بعد توليد المعرفة والأبعاد الأخرى نشرها وتوظيفها، وذلك لضمان استدامة التطور والابتكار بمؤسسات رياض الأطفال.

وتأسيساً على ما سبق تم رصد استجابات عينة البحث على أبعاد المحور الثاني للاستبانة، مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية والاستجابة لعينة البحث فيما يلي:  
**أولاً: البعد الثالث: توظيف المعرفة (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات).**

جدول (١٣)

استجابات عينة البحث حول المحور الثاني (توظيف المعرفة)، والمتوسط الحسابي (ن = ٤٥٠)

رقم العبارة	موافق بشدة		لا أوافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٢٩	١٦.٠	٧	١٤.٢٠	٦٤	٠.٤٠	٢	٠.٧٠	٣	١.٦٠	٧	لا أوافق بشدة
٣٠	٥.٦٠	٢٥	١٦.٠٠	٧٢	٥٠.٧٠	٢٢٨	١٨.٢٠	٨٢	٥.٦٠	٢٥	محايد
٣١	٥.١٠	٢٣	١٥.٦٠	٧٠	٥٢.٢٠	٢٣٥	١٧.٨٠	٨٠	٥.١٠	٢٣	محايد
٣٢	٤.٢٠	١٩	١٦.٠٠	٧٢	٥٣.٨٠	٢٤٢	١٦.٤٠	٧٤	٤.٢٠	١٩	محايد
٣٣	٥.٨٠	٢٦	١٤.٩٠	٦٧	٥١.٦٠	٢٣٢	١٩.١٠	٨٦	٥.٨٠	٢٦	محايد
٣٤	٩.٨٠	٤٤	١٤.٩٠	٦٧	٤٦.٢٠	٢٠٨	١٧.١٠	٧٧	٩.٨٠	٤٤	محايد
٣٥	٢٢.٠	٩٩	٥.٣٠	٢٤	٤.٢٠	١٩	٦٦.٢٠	٢٩٨	٢٢.٠	٩٩	موافق
٣٦	١٠.٢٠	٤٦	١٣.١٠	٥٩	٥٢.٧٠	٢٣٧	١٥.٣٠	٦٩	١٠.٢٠	٤٦	محايد
٣٧	٤.٠	١٨	١٦.٩٠	٧٦	٥٦.٢٠	٢٥٣	١٣.٦٠	٦١	٤.٠	١٨	محايد
٣٨	١.٨٠	٨	٥٥.٨٠	٢٥١	٢٤.٤٠	١١٠	١.٨٠	٨	١.٨٠	٨	لا أوافق
٣٩	٦.٧٠	٣٠	١٥.١٠	٦٨	٥٤.٢٠	٢٤٤	١٤.٩٠	٦٧	٦.٧٠	٣٠	محايد
٤٠	١.٨٠	٨	٥٥.٨٠	٢٥١	٢٠.٤٠	٩٢	٤.٤٠	٢٠	١.٨٠	٨	لا أوافق
٤١	٤.٢٠	١٩	٥٦.٢٠	٢٥٣	١٩.٦٠	٨٨	٣.١٠	١٤	٤.٢٠	١٩	لا أوافق
٤٢	٨.٦٠	٣٦	١٤.٩٠	٦٧	٥٢.٤٠	٢٣٦	١٦.٠	٧٢	٨.٦٠	٣٦	محايد
٤٣	٢.٩٠	١٣	٥٦.٧٠	٢٥٥	١٩.٨٠	٨٩	٢.٤٠	١١	٢.٩٠	١٣	لا أوافق
٤٤	٦.٠٠	٢٧	١٢.٧٠	٥٧	٥٢.٧٠	٢٣٧	٢.٠٠	٩٠	٦.٠٠	٢٧	محايد
الإجمالي	٦.٤٠	٤٤٨	٢٤.٦٠	١١٧٣	٣٨.٢٠	٢٧٥٢	١٥.٤٠	١١١٢	٦.٤٠	٤٤٨	محايد

ومن خلال دراسة جدول (١٣)، يتضح: أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد توظيف المعرفة، قد تراوحت ما بين ١.٢٣٣ إلى ٤.٠١٠، وبنسبة ترجيحية (٥٥.٧٧%)؛ حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافق على العبارة (٣٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٤.٠١٠)، والتي تنص على "تسعى رياض

الأطفال إلى تحقيق الميزة التنافسية بين المعلمات من خلال التوظيف الجيد للمعرفة"، وقد يرجع ذلك إلى الإيمان بقيمة العمل التنافسي بين مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث إنها تسعى دائما للتميز عن غيرها من خلال توظيف المعرفة والمهارات المتخصصة لدى المعلمات.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايدة على العبارات (٣٦، ٤٤، ٤٢، ٣٣، ٣٤، ٣٩، ٣٢، ٣٧، ٣٠، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣.٠٥٠ : ٢.٨٦٠)، والتي تنص على "تسعى إدارة رياض الأطفال دائما إلى وجود آليات تدعم تدفق المعرفة لجميع المعلمات بسهولة وبسر"، "تسعى رياض الأطفال إلى وضع أنظمة واضحة لتوظيف المعرفة لرفع الكفاءة الأدائية للمعلمات"، "تسعى إدارة رياض الأطفال دائما إلى توظيف الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة"، "توظف إدارة رياض الأطفال المعرفة المخزنة لديها في حل المشكلات وتطوير أسلوب العمل"، "تستخدم إدارة رياض الأطفال المعرفة في تقييم المعلمات وتحديد نقاط القوة والضعف لديهن"، "تسعى إدارة رياض الأطفال إلى توفير بيئة العمل الملائمة للمعلمات بما يدعم قدراتهم على إيجاد وتوظيف المعارف المختلفة"، "تحاول إدارة رياض الأطفال مواكبة اقتصاد المعرفة في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات بما يتناسب مع كل ما هو جديد"، "تسعى إدارة رياض الأطفال إلى جمع المعرفة من مصادرها المتعددة وتخزينها وإعادة استعمالها بشكل منمق"، "تستخدم إدارة رياض الأطفال تقنية المعرفة الجيدة لتحقيق أهدافها"، وقد تشير النتائج إلى وجود موقف محايد إلى حد ما لدى المعلمات عينة البحث تجاه مدى اهتمام إدارة رياض الأطفال بتطبيق مقومات اقتصاد المعرفة؛ على الرغم من أن المتوسط الحسابي للعبارات يقع ضمن النطاق المحايد، لكن هذا لا يعني

بالضرورة عدم وجود أي ممارسات جيدة؛ وقد يرجع السبب في هذا التقييم المحايد إلى تباين الممارسات، أو قصور في بعض الممارسات بين مؤسسات رياض الأطفال، فضلاً عن وجود بعض الآليات التي تدعم تدفق المعرفة بين المعلمات، ولكنها قد لا تكون كافية أو منظمة بشكل جيد بسبب ضعف الأنظمة لتوظيف المعرفة.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق على العبارات (٤١)، (٤٠، ٣٨، ٤٣، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٢١٥ : ٢.١٥١)، والتي تنص على "تحرص إدارة رياض الأطفال على مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار بهدف الابتكارية وسرعة الاستجابة"، "تراعى إدارة رياض الأطفال رغبة المعلمات في توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم المعرفية"، "تسعى إدارة رياض الأطفال إلى توفير بيئة تكنولوجية جيدة تتناسب مع اقتصاد المعرفة"، "توفر رياض الأطفال معايير دقيقة لتقييم عملية توظيف المعرفة بمهارة واحترافية"، مما يعني أن المعلمات لا يشعرن بأن إدارة رياض الأطفال تولي اهتماماً كافياً لمشاركتهن في اتخاذ القرارات، ولا تراعي رغباتهن في توزيع المهام، ولا توفر بيئة تكنولوجية مناسبة لدعم عملهن، ولا تقدم معايير واضحة لتقييم أدائهن مما يؤثر ذلك على كفاءتهن الأدائية.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق بشدة على العبارة (٢٩) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (١.٢٣٣). والتي تنص على "تعمل رياض الأطفال على استقطاب بعض الخبراء المتخصصين للاستفادة من خبراتهم التربوية في تدريب المعلمات على الأساليب والاستراتيجيات الحديثة"، وقد يرجع ذلك إلى قلة الخبراء المتخصصين مع عدم وجود برامج تدريبية حديثة تتناسب مع احتياجات المعلمات، وقد يرجع ذلك إلى التحديات

التي تواجه رياض الأطفال في توفير التمويل اللازم لاستقطاب الخبراء  
وتنظيم برامج تدريبية.

ثانياً: البعد الثاني: نشر المعرفة (التعليم والتدريب/ رأس المال البشري).

جدول (١٤)

استجابات عينة البحث حول المحور الثاني (نشر المعرفة)، والمتوسط الحسابي (ن = ٤٥٠)

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الاستجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٥	٥.٣٠	٢٤	١٦.٠	٧٢	٥٥.١٠	٢٤٨	١٤.٩٠	٦٧	٨.٧٠	٣٩	٢.٩٤	محايد
١٦	١.٦٠	٧	٠.٤	٢	٢٠.٠٠	٩٠	٥٨.٤٠	٢٦٣	١٩.٦٠	٨٨	٢.٠٦٠	لا أوافق
١٧	٢.٤٠	١١	٢.٠	٩	٢٠.٤٠	٩٢	٥٨.٠	٢٦١	١٧.١٠	٧٧	٢.١٤٦	لا أوافق
١٨	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٩٠	٤	١٣.٨٠	٦٢	٨٥.٣٠	٣٨٤	١.١٥٥	لا أوافق بشدة
١٩	٥.٦٠	٢٥	١٣.٣٠	٦٠	٥٥.٨٠	٢٥١	١٦.٧٠	٧٥	٨.٧٠	٣٩	٢.٩٠٤	محايد
٢٠	٢.٧٠	١٢	١.١٠	٥	١٩.٣٠	٨٧	٥٨.٢٠	٢٦٢	١٨.٧٠	٨٤	٢.١٠٨	لا أوافق
٢١	٦.٢٠	٢٨	١٨.٩٠	٨٥	٥١.١٠	٢٣٠	١٥.١٠	٦٨	٨.٧٠	٣٩	٢.٩٨	محايد
٢٢	٥.٨٠	٢٦	١٣.٨٠	٦٢	٥٦.٢٠	٢٥٣	١٥.٦٠	٧٠	٨.٧٠	٣٩	٢.٩٢٤	محايد
٢٣	٣.١٠	١٤	١٧.١٠	٧٧	٥٦.٢٠	٢٥٣	١٤.٩٠	٦٧	٨.٧٠	٣٩	٢.٩١١	محايد
٢٤	٤.٢٠	١٩	١٩.٨٠	٨٩	٥٣.١٠	٢٣٩	١٤.٢٠	٦٤	٨.٧٠	٣٩	٢.٩٦٦	محايد
٢٥	٢٠.٩٠	٩٤	٦٩.٣٠	٣١٢	٢.٧٠	١٢	٤.٩٠	٢٢	٢.٢٠	١٠	٤.٠١٧	موافق
٢٦	١٥.٦٠	٧٠	٧٢.٧٠	٣٢٧	٥.٦٠	٢٥	٤.٤٠	٢٠	١.٨٠	٨	٣.٩٥٧	موافق
٢٧	٤.٠	١٨	٢٢.٠	٩٩	٥٠.٢٠	٢٢٦	١٤.٧٠	٦٦	٩.١٠	٤١	٢.٩٧١	محايد
٢٨	٠.٩٠	٤	٠.٤٠	٢	٢٥.٣٠	١١٤	٥٦.٢٠	٢٥٣	١٧.١٠	٧٧	٢.١١٧	لا أوافق
الإجمالي	٥.٦٠	٣٥٢	١٩.١٠	١٢٠١	٣٣.٧٠	٢١٢٤	٢٥.٧٠	١٢٠	١٥.٩٠	١٠٠٣	٢.٧٢٦	محايد

ومن خلال دراسة جدول (١٤)، يتبين: أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد نشر  
المعرفة، قد تراوحت ما بين ١.١٥٥ إلى ٤.٠١٧، وبنسبة ترجيحية (٥٠.٨٣%)؛  
حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافق على العبارات (٢٥، ٢٦، على  
التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤.٠١٧):  
٣.٩٥٧)، والتي تنص على "تشجيع العمل بروح الفريق الواحد داخل رياض  
الأطفال لتبادل المعارف والثقافات المختلفة"، "تسعى إدارة رياض الأطفال  
إلى نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية

بين المعلمات"، مما تشير النتائج أن غالبية عينة البحث تتفق على أن رياض الأطفال تشجع العمل بروح الفريق وتبادل المعارف والثقافات المختلفة، وهذا يشير إلى وجود بيئة تعليمية إيجابية تساهم في تنمية مهارات التعاون والتواصل لدى الأطفال منذ سن مبكرة، كما أن إدارة رياض الأطفال تهتم بتبادل التجارب والخبرات بين المعلمات، وهذا يدل على وجود قيادات تسعى إلى تطوير مهارات المعلمات والعمل على رفع كفاءتهن الأدائية، من أجل تحسين جودة العملية التعليمية.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايد على العبارات (٢١، ٢٧، ٢٤، ٢٢، ١٥، ٢٣، ١٩ على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢.٩٨٠ : ٢.٩٠٤)، والتي تنص على "تمكن رياض الأطفال المعلمات من القدرة على مشاركة المعرفة"، "تسعى إدارة رياض الأطفال إلى توافر بيئة تكنولوجية تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية"، "تسعى رياض الأطفال إلى التفاعل بينها وبين جميع المؤسسات المعنية بالعملية التربوية"، "تعمل رياض الأطفال على تبادل الزيارات بين المعلمات من داخل وخارج الإدارة"، "تشجع رياض الأطفال المعلمات على الاستفادة من خبراتهن وخبرات المشرفات التربويات في نشر المعرفة ومشاركتها"، "تهتم رياض الأطفال بعقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية للمعلمات"، توفر إدارة رياض الأطفال النشرات الداخلية والوثائق للمعلمات لتوزيع المعرفة وتبادلها"، وتعزى هذه الاستجابة إلى أن المعلمات مترددات في تأكيد وجود بيئة داعمة لمشاركة المعرفة في رياض الأطفال، وقد يرجع ذلك إلى نقص الموارد المادية والبشرية مما يسبب في حدوث عائق أمام توفير بيئة داعمة لمشاركة

المعرفة، وقلة الوعي بأهمية مشاركة المعرفة، فضلاً عن عدم وجود آليات واضحة ومحددة لدعم مشاركة المعرفة في رياض الأطفال.

• بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق على العبارات (١٧)، (٢٨، ٢٠، ١٦، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢٠١٤٦: ٢٠٠٦٠)، والتي تنص على "تسهل إدارة رياض الأطفال وصول المعارف والمعلومات للمعلمات من أجل تعزيز الكفاءة الأدائية لهن"، تفعيل دور وسائل الإعلام في رياض الأطفال لنقل المعرفة بسهولة ويسر"، "تعمل رياض الأطفال على جعل المعرفة متاحة للمعلمات جميعهن بشكل مستمر"، "توظف رياض الأطفال شبكات الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في عملية نشر المعرفة"، وتشير تلك الاستجابة إلى أن رياض الأطفال قد تعاني من نقص في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتوفير التدريب المستمر وتحديث المعرفة للمعلمات، وقلة المهارات لدى بعض الإدارات والمعلمات حول كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في التعليم؛ فضلاً عن غياب ثقافة التعلم الذاتي مما يقلل من دافع المعلمات للبحث عن المعرفة وتطوير أنفسهن.

• بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق بشدة على العبارة (١٨) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (١٠١٥٥)، والتي تنص على "تساعد شبكة الإنترنت برياض الأطفال في خفض تكاليف نشر وتوزيع المعرفة بين جميع المعلمات"، وقد ترجع استجابة المعلمات بالرفض بسبب ضعف في البنية التحتية للإنترنت برياض الأطفال، مما يحد من قدرة المعلمات على الاستفادة من الموارد المتاحة عبر الشبكة الإلكترونية، فضلاً عن قلة التدريبات وعدم توفر المحتوى المناسب لرياض الأطفال بكميات كافية وجودة عالية عبر شبكات الإنترنت.

### ثالثاً: البعد الأول: توليد المعرفة (البحث والتطوير).

#### جدول (١٥)

استجابات عينة البحث حول المحور الثاني (توليد المعرفة)، والمتوسط الحسابي (ن = ٤٥٠)

رقم العبارة	موافق بشدة		لا أوافق بشدة		محايد		موافق		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الاستجابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	٢.٤٠	١١	٧٣.٦٠	٣٣١	٤.٩٠	٢٢	٢.٠	٩	١٧.١٠	٧٧	١.٩٩	لا أوافق
٢	٣٣.٨٠	١٥٢	١٠.٧٠	٤٨	٩.٣٠	٤٢	٤٣.٨٠	١٩٧	٢.٤٠	١١	٣.٩٥٧	موافق
٣	١٣.١٠	٥٩	١١.٣٠	٥١	٦٤.٧٠	٢٩١	٦.٧٠	٣٠	٤.٢٠	١٩	٣.١٣١	محايد
٤	١.٣٠	٦	٤٦.٠	٢٠٧	٢٧.٦٠	١٢٤	١.٣٠	٦	٢٣.٨٠	١٠٧	٢.١٠٤	لا أوافق
٥	٢.٤٠	١١	٥٩.٦٠	٢٦٨	٢٠.٢٠	٩١	١.٨٠	٨	١٦.٠	٧٢	٢.١٥١	لا أوافق
٦	٦.٤٠	٢٩	١٣.٨٠	٦٢	٥٢.٤٠	٢٣٦	١٧.١٠	٧٧	١٠.٢٠	٤٦	٢.٩٥٧	محايد
٧	٤.٧٠	٢١	١٦.٢٠	٧٣	٥٤.٠	٢٤٣	١٦.٠	٧٢	٩.١٠	٤١	٢.٩٠٨	محايد
٨	٦.٤	٢٩	١٥.٦٠	٧٠	٥٠.٤٠	٢٢٧	١٨.٤٠	٨٣	٩.١٠	٤١	٢.٩٧٥	محايد
٩	٤.٢٠	١٩	١٥.٦٠	٧٠	٥٢.٩٠	٢٣٨	١٧.٨٠	٨٠	٩.٦٠	٤٣	٢.٩١٥	محايد
١٠	١.٣٠	٦	٦٤.٢٠	٢٨٩	٢٠.٤٠	٩٢	٠.٩٠	٤	١٣.١٠	٥٩	٢.١٣١	لا أوافق
١١	٢.٠٠	٩	٥٩.١٠	٢٦٦	٢١.١٠	٩٥	٠.٩٠	٤	١٦.٩٠	٧٦	٢.١٢٠	لا أوافق
١٢	٢.٤٠	١١	٥٧.٨٠	٢٦٠	٢٠.٤٠	٩٢	٢.٠	٩	١٧.٣٠	٧٨	٢.١٤٤	لا أوافق
١٣	٠.٢٠	١	١٢.٤٠	٥٦	١.١٠	٥	٠.٠٠	٠	٨٦.٢٠	٣٨٨	١.١٥٥	لا أوافق بشدة
١٤	٤.٠	١٨	١٥.٨٠	٧١	٥٣.١٠	٢٣٩	١٨.٤٠	٨٣	٨.٧٠	٣٩	٢.٩٣٣	محايد
الإجمالي	٦.١٠	٣٨٢	٣٣.٧٠	٢١٢٢	٣٢.٣٠	٢٠٣٧	١٠.٥٠	٦٦٢	١٧.٠٠	١٠٩٧	٢.٥٤١	محايد

ومن خلال دراسة جدول (١٥)، يتضح: أن المتوسط الحسابي لعبارة بعد توليد المعرفة، قد تراوحت ما بين ١.١٥٥ إلى ٣.٩٥٧، ونسبة ترجيحية (٥٠.٨٣%)؛ حيث:

- جاءت استجابات عينة البحث بدرجة موافقة على العبارة (٢) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (٣.٩٥٧)، والتي تنص على "تستفيد المعلمات من المعارف الضمنية كالأفكار والخبرات القديمة والجديدة"، تشير هذه النتيجة إلى أن المعلمات عينة البحث يدركن أهمية الخبرات والمعارف السابقة في تطوير مهارتهن واتخاذ قراراتهم أثناء المواقف التعليمية، وهذا يدل على وجود وعي لدى المعلمات بأهمية التعلم الذاتي، والتطوير المهني.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة محايد على العبارات (٣، ٨، ٦، ١٤، ٩، ٧، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣٠١٣١: ٢٠٩٠٨)، والتي تنص على "تنفذ رياض الأطفال برامج وورش تدريبية لتنمية مهارات المعلمات المعرفية"، "تمنح رياض الأطفال فرصة للمعلمات لتبادل ومشاركة كل الأفكار الجديدة"، "توفر رياض الأطفال للمعلمات فرص التعلم الذاتي"، "تعمل رياض الأطفال على تعزيز التنافس الإيجابي والفعال بين المعلمات"، "تفاعل المعلمات داخل المؤسسة لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المطروحة"، "تهتم رياض الأطفال بالعمل على تنمية التفكير الإبداعي للمعلمات"، مما يعنى حيادية الرأي إلى أن المعلمات قد لا يرين أن هذه البرامج والفرص متوفرة بشكل كافٍ أو أنها لا تلبي احتياجاتهن بالكامل، وقد يرجع ذلك إلى قلة البرامج التدريبية المتخصصة، وقلة المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية بسبب ضغوط العمل.
- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة غير موافق على العبارات (٥، ١٢، ١٠، ١١، ٤، ١، على التوالي) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٢٠١٥١: ١٠٩٩٠)، والتي تنص على "تُعد إدارة رياض الأطفال خطة استراتيجية لعمليات إدارة المعرفة"، "تدعم رياض الأطفال البحث العلمي وتشجع عليه جميع المعلمات"، "تشكل رياض الأطفال وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي بشكل مستمر"، "تستقبل رياض الأطفال الآراء والمقترحات الجديدة من المعلمات بشكل مقنن"، "تؤسس رياض الأطفال قاعدة لابتكار المعارف الجديدة متاحة لجميع المعلمات"، "تمتلك رياض الأطفال آليات توليد المعرفة من مصادرها المختلفة"، مما يعني أن المعلمات عينة البحث لا يرين أن الروضات اللاتي يعملن بها تقوم بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة والبحث العلمي بشكل كافٍ، وقد يرجع ذلك إلى

قلة الوعي، ونقص الموارد مع عدم وجود بنية تحتية مناسبة لتسهيل تبادل ونشر المعرفة والبحث العلمي.

- بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة لا أوافق بشدة على العبارة (١٣) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (١.١٥٥)، والتي تنص على "توفر رياض الأطفال بيئة تفاعلية لتوثيق الخبرات المكتسبة من ممارسات المعلمات"، وقد يرجع ذلك إلى نقص في الموارد المادية والبشرية اللازمة لتوثيق الخبرات بشكل فعال في رياض الأطفال، وقد لا يتوفر الوقت الكافي للمعلمات لتسجيل ملاحظاتهم وتوثيق تجاربهن، فضلاً عن عدم التدريب الكافي على كيفية توثيق الخبرات التعليمية بطريقة فعالة.

وفي ضوء ما سبق نستنتج أنه لا بد من حتمية التحول نحو ما تفرضه المستجدات العلمية والثورة التكنولوجية على المستوي الدولي والمحلي بمؤسسات التعليم بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص، إذ صار من الضروري التحول نحو الثروة الحقيقية في هذا البناء؛ حيث اقتصاد المعرفة، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات التعليمية اليوم أن تضع استراتيجيات للتقدم من دون اللجوء إلى الابتكار والمعرفة في مختلف الأنشطة وعلى جميع الأصعدة الوطنية، والإقليمية والعالمية؛ حيث جاءت دراسة نجاه الجهني؛ وأيمن ممدوح (٢٠٢٤) لتؤكد على أهمية تكثيف العمل على نشر الوعي داخل المدرسة بأهمية إنتاج المعرفة وإدارتها وزيادة الاهتمام بدعم وتنويع مصادر تمويل إجراء البحوث الإجرائية وتطوير البنية التحتية المتطورة، وجاءت دراسة عمرو توفيق (٢٠٢٤) لتنادي بالتوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة؛ حيث باتت ضرورة حتمية لاستمرار نجاح المؤسسات التعليمية؛ حيث أدت التطورات الكبيرة والمتلاحقة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتحول الرقمي في مختلف القطاعات إلى دفع الدول والمؤسسات لاتخاذ خطوات جديّة نحو التحول إلى

الاقتصاد القائم على المعرفة، بما دفع العديد من المؤسسات الدولية والإقليمية إلى وضع مؤشرات لقياس التوجه نحو، اقتصاد المعرفة.

وبما أن الاقتصاد القائم على المعرفة أضحى اليوم بذراعه التقني القائم على الإبداع والابتكار عصب التقدم في شتى المجالات، وفي تشكيل العامل الحاسم في تحديد تقدم المجتمعات من أجل تحقيق التنمية المستدامة، صار امتلاك مقومات المعرفة واحتضانها من خلال تحقيق التكامل بين بناء نظام تعليمي حديث بمؤسسات رياض الأطفال وتوفير بيئة تعليمية متطورة ومتميزة تحدياً لا بد من قبوله والتغلب عليه، وذلك تماشياً مع مقومات اقتصاد المعرفة.

السؤال الخامس: ما العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومقومات اقتصاد المعرفة وأثر ذلك في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال؟

جدول (١٦)

العلاقات الارتباطية التبادلية بين أبعاد محاور الاستبيان (ن=٤٥٠)

م	الابعاد	توليد المعرفة	نشر المعرفة	توظيف المعرفة
١	التأثير المثالي	**٠.٣٧٥	**٠.٤٠٣	**٠.٣٧٤
٢	التحفيز الإلهامي	**٠.٣٥٩	**٠.٤٦٧	**٠.٤٢٥
٣	الاعتبارات الفردية	**٠.١٥٥	*٠.١٠٨	**٠.١٣٥
٤	الاستثارة الفكرية	٠.٠٣١	٠.٠٠٤	٠.٠٣٨

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.١٩٦) عند (٠.٠١) = (٠.٢٥٦)

ومن خلال دراسة جدول (١٦)، يتضح: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول "القيادة التحويلية" وأبعاد المحور الثاني "مقومات اقتصاد المعرفة" عدا بُعد الاستثارة الفكرية. وتغزو الباحثة إيجابية العلاقات إلى أن:

• القيادة التحويلية تُعد نمطاً من القيادة يركز على تحفيز وتطوير المعلمات، وتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال من خلال خلق رؤية مشتركة وإلهام وتحفيز المعلمات للعمل بجد وإتقان، كما أن القادة التحويليين بمؤسسات رياض الأطفال يركزون على تطوير مهارات وقدرات المعلمات، وبناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام.

• اقتصاد المعرفة يعد بمثابة نموذج اقتصادي يعتمد على المعرفة والابتكار بوصفها محركات رئيسية للنمو الاقتصادي، ومن مقومات هذا الاقتصاد:

١. توليد المعرفة (البحث والتطوير)

٢. نشر المعرفة (التعليم والتدريب/ رأس المال البشري)

٣. توظيف المعرفة (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

• القادة التحويليون يلعبون دوراً حاسماً في تعزيز مقومات اقتصاد المعرفة؛ حيث إن:

١. القيادة التحويلية تدعم نمو اقتصاد المعرفة: من خلال التشجيع على الابتكار، وتبادل المعرفة، وتطوير المهارات، مما يخلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وهذه هي العناصر الأساسية لاقتصاد المعرفة.

٢. مقومات اقتصاد المعرفة تعزز من فعالية القيادة التحويلية: فعندما تكون المؤسسة تمتلك مقومات اقتصاد المعرفة، مثل البنية التحتية التكنولوجية، والرأس مال البشري المؤهل (المعلمات الكفوة)، فإن القادة التحويليين يجدون بيئة مناسبة لتطبيق أساليبهم القيادية؛ فضلاً عن تحقيق نتائج أفضل.

## ملخص نتائج البحث الميداني:

اتفقت عينة البحث على:

- وجود بعض القيود على الأداء القيادي والإداري بمؤسسات رياض الأطفال، مما يؤثر ذلك على الكفاءة الأدائية للمعلمات؛ حيث جاءت استجابة عينة البحث (محايدة) للمحور الأول بمتوسط حسابي (٣.١١٠) ونسبة ترجيحية (٦٢.٢١%)؛ كما تم ترتيب أبعاد المحور الأول تنازليا حسب درجة الأهمية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (٣.٥٢٧) ونسبة ترجيحية (٧٠.٥٥%) وباستجابة مرتفعة، ثم الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (٣.١٧٧) ونسبة ترجيحية (٦٤.٤٧%) وباستجابة مرتفعة، ثم التأثير المثالي بمتوسط حسابي (٢.٨٨٨) ونسبة ترجيحية (٥٧.٦٠%) وباستجابة محايدة، ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (٢.٢٧٠) ونسبة ترجيحية (٥٤.٤٢%) وباستجابة محايدة.
- أن مقومات اقتصاد المعرفة متوفرة برياض الأطفال بنسبة متوسطة؛ حيث جاءت استجابة عينة البحث للمحور الثاني "مقومات اقتصاد المعرفة" (محايدة) بمتوسط حسابي (٢.٦٦٧) ونسبة ترجيحية (٥٣.٦٢%)، وقد تم ترتيب أبعاد المحور الثاني تنازليا حسب درجة الأهمية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى توظيف المعرفة (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) بمتوسط حسابي (٢.٧٢٣) ونسبة ترجيحية (٥٥.٧٧%) وباستجابة محايدة، ثم نشر المعرفة (التعليم والتدريب/ رأس المال البشري) بمتوسط حسابي (٢.٥٤١) ونسبة ترجيحية (٥٤.٤٢%) وباستجابة محايدة، ثم توليد المعرفة (البحث والتطوير) بمتوسط حسابي (٢.٢٧٠) ونسبة ترجيحية (٥٠.٨٣%) وباستجابة محايدة.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول "القيادة التحويلية" وأبعاد المحور الثاني "مقومات اقتصاد المعرفة" عدا بُعد الاستنارة الفكرية.

**السؤال السادس:** ما الرؤية المقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة؟

### ◀ "رؤية مقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال"

في ضوء ما تم عرضه سابقاً:

تُعد مرحلة رياض الأطفال اللبنة الأساسية في بناء حياة الإنسان؛ حيث تشكل المرحلة الأولى في تكوين شخصية الطفل وقدراته؛ لذا فإن العمل على رفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال يمثل تحدياً كبيراً في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، وخاصة في عصر اقتصاد المعرفة؛ حيث تتطلب هذه المرحلة التعليمية قيادات تربوية واعية وقادرة على تحفيز المعلمات وإطلاق إبداعهن، وتزويدهن بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة، وتُعد القيادة التحويلية أحد أهم النماذج القيادية التي يمكن اعتمادها لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال؛ حيث تركز على تحفيز المعلمات وتطوير قدراتهن، وتشجيعهن على التفكير الإبداعي والابتكار، كما تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص أساسية، منها:

- الرؤية المشتركة؛ حيث يعمل القائد التحويلي على بناء رؤية واضحة ومشاركة مع المعلمات، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- التحفيز والإلهام؛ حيث يسعى القائد التحويلي دائماً إلى تحفيز معلمات رياض الأطفال وإلهامهم، وذلك من خلال الثناء والتقدير، والعمل على توفير بيئة عمل محفزة.

- التطوير المستمر، حيث يؤمن القائد التحويلي بأهمية التطوير المستمر للمعلمات، ويعمل على توفير الاحتياجات التدريبية من أجل الاستدامة المهنية.
- الحفاظ على نقاط القوة؛ حيث يركز القائد التحويلي على بناء نقاط القوة لدى المعلمات من خلال التشجيع والتحفيز المستمر، وتنمية مهارتهن، وتوفير الدعم اللازم لهن للتغلب على نقاط الضعف.

وسعيًا لمواكبة اقتصاد المعرفة، والاستفادة من نتائج تطبيق القيادة التحويلية لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال، وتماشياً مع التطورات السريعة، وانطلاقاً من كون تنمية رأس المال البشري يقع في قلب عملية التطوير والتنمية لرفع مستوى جودة مؤسسات رياض الأطفال، تأتي الرؤية المقترحة كمحاولة للارتقاء برفع أداء معلمات رياض الأطفال، بما يتفق مع أفضل الأساليب القيادية المناسبة، وكذا الاهتمام بأن تكون الرؤية المقترحة واضحة إجرائياً بحيث تأخذ طريقها مستقبلاً نحو التطبيق الفعلي بسلاسة، معتمدة في رسم ملامحها على ما تم عرضه سابقاً.

### الرؤية المقترحة:

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج البحث النظري والدراسات والأبحاث السابقة ونتائج البحث الميداني تم بناء الرؤية المقترحة للبحث الحالي في عدة خطوات تتمثل في (الأهداف- المنطلقات والمرتكزات- إجراءات وآليات التنفيذ- التحديات التي قد تعوق تنفيذ الرؤية وسبل مواجهتها- جهات التنفيذ- المتابعة والتقييم- النتائج المتوقعة).

### أولاً: أهداف الرؤية المقترحة:

تتمثل أهداف الرؤية المقترحة في وضع رؤية مقترحة لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال بما يتفق مع نتائج ممارسة القيادة التحويلية في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة، حيث:

- إكساب المعلمات مهارات اقتصاد المعرفة من خلال التنمية المهنية المستدامة وفق احتياجات اقتصاد المعرفة.
- تطوير الخطط التدريبية المقدمة للقيادات ومعلمات رياض الأطفال بما يتناسب مع تطورات العصر.
- تحسين منظومة التنمية المهنية المستدامة من قبل وزارة التعليم والأكاديمية المهنية للمعلم.
- التأكيد على أهمية استثمار رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال (القيادات/ المعلمات).
- إعادة النظر في المهام والأدوار التي ينبغي أن تشارك بها معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة.

#### ثانياً: منطلقات الرؤية المقترحة:

- صار الاهتمام برفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال لم يعد خياراً ترفيهياً؛ بل صار ضرورة ملحة تفرضها متغيرات الحاضر وتحديات المستقبل ومتطلبات اقتصاد المعرفة.
- صار اقتصاد المعرفة أهم مورد اقتصادي في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية الحديثة.
- باتت معلمات رياض الأطفال اليوم مطالبات بإعداد الأطفال الإعداد الجيد، وتكوين شخصيتهم السوية والمرنة والتي تمكنهم من التكيف مع متغيرات العصر الحديث.
- إن معايير تقدم الأمم وتحضرها يظهر من خلال مدى اهتمامها بانتقاء معلمة رياض الأطفال ذات الكفاءة العالية الأمر الذي يضمن تحقق التميز العلمي والمعرفي لتلك المرحلة.

- باتت التحولات العالمية وما يصاحبها من تداعيات في شتى المجالات المعرفية تلقي على عاتق معلمات رياض الأطفال مسئولية الاهتمام بتخريج جيل واع من الأطفال على مهارات القرن الحادي والعشرين، وذلك تضامناً مع تحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة في العملية التعليمية.
- إن برامج التنمية المهنية بوضعها الحالي لم تعد تتناسب مع مقتضيات اقتصاد المعرفة؛ لذا وجب ضرورة المراجعة المستمرة لمنظومة التعليم والتدريب برياض الأطفال وتقويمها في ضوء معايير دولية ومقارنات مرجعية وفقاً لمؤشرات ومقاييس اقتصاد المعرفة.
- التحديات المتعددة التي تواجه معلمة رياض الأطفال في اقتصاد المعرفة، والتي تتطلب إعداد معلمة ذات كفاءة تتكيف وتتفاعل مع هذه التطورات واستثمارها بما يعود بالفائدة على الأطفال.

### ثالثاً: أبعاد الرؤية المقترحة:

#### ١. بناء رؤية واضحة ومشتركة، من خلال:

- وضع رؤية واضحة لمستقبل رياض الأطفال، وفقً لاستراتيجية التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠.
- إشراك معلمات رياض الأطفال في صياغة هذه الرؤية، والاستماع إلى آرائهن واقتراحاتهن، بجدية.

#### ٢. تطوير مهارات المعلمات؛ من خلال:

- تقديم برامج تدريبية متخصصة لمعلمات رياض الأطفال، تغطي مجالات متنوعة مثل (أساليب التدريس الحديثة، استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، تنمية المهارات اللغوية والرياضية والعلمية لدى الأطفال، تنمية الابتكار والتفكير النقدي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، تنمية المهارات الحياتية).

- توفير الاحتياجات التدريبية للمعلمات من أجل التطوير المهني المستمر، من خلال الاشتراك في المؤتمرات والورش التدريبية.

### ٣. الإلهام والتقدير:

- الاحتفاء بالإنجازات والابتكارات التي تقوم بها معلمات رياض الأطفال بكل حب وتقدير.
- توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع والابتكار بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة.
- بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين القيادات (الموجه/ المشرفة) والمعلمات، بمؤسسات رياض الأطفال.

### ٤. المشاركة والعمل الجماعي:

- تشجيع المشاركة والتعاون بين المعلمات، وتبادل الخبرات والمعرفة.
- تشكيل فرق عمل مشتركة بين القيادات والمعلمات لحل المشكلات وتطوير الممارسات.
- بناء شراكات مع المؤسسات المجتمعية والقطاع الخاص لدعم برامج تطوير وتنمية معلمات رياض الأطفال.

### ٥. قياس الأداء:

- وضع آليات ومؤشرات أداء واضحة لمعلمات رياض الأطفال، وتقديم الملاحظات والتوجيهات اللازمة لتحسين أدائهن.
- استخدام أدوات تقييم متنوعة ومتعددة تتناسب مع جميع المعلمات، تتميز بالعدل والشفافية.

### رابعًا: إجراءات وآليات تطبيق الرؤية المقترحة:

تتضمن الرؤية المقترحة محورين أساسيين يسعى التكامل بينهما لرفع الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال، وبما يتفق مع نتائج ممارسة أبعاد القيادة التحولية

ومقومات اقتصاد المعرفة، كما يتضمن كل محور مجموعة من الأبعاد ويحتوي كل بعد على مجموعة من الآليات والإجراءات التنفيذية تمثل أفضل الممارسات لتحقيق أهداف الرؤية، يمكن عرضها على النحو الآتي:

### ١\_ المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية: البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما).

#### يجب أن تتمتع قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) بـ:

١. أن تتسم باللباقة وقوة الشخصية.
٢. أن تركز على استخدام استراتيجيات عمل جديدة ومبتكرة.
٣. أن تحظى بثقة المعلمات واحترامها في العمل.
٤. أن تهتم بوضع أهداف مشتركة بين الروضات المختلفة.
٥. أن تتصرف بسلوك تسعى المعلمات لمحاكاته (القدوة).
٦. أن تتجاوز مصالحها الشخصية لتحقيق المصلحة العامة.
٧. أن تعترف بالأخطاء حال حدوثها.
٨. أن تمتلك مجموعة من القيم والأخلاقيات المهنية.
٩. أن تستطيع التغلب على التحديات والأزمات التي تواجه رياض الأطفال.
١٠. أن تشارك المعلمات في صنع القرارات الحيوية برياض الأطفال والتي تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
١١. أن توفر احتياجات المعلمات المهنية قبل أن تحقق احتياجاتهم الشخصية.
١٢. أن تتسم بقدرة عالية على استشراف المستقبل.
١٣. أن تثير روح التعاون والحماس بين المعلمات.

#### البعد الثاني: التحفيز الإلهامي.

#### يجب أن تسعى قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) إلى:

١. أن تسعى إلى تحقيق مخرجات متميزة ومبهرة في العمل.

٢. أن تسعى إلى على رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات من خلال التنمية المهنية المستدامة.

٣. أن تعد مصدر إلهام مما يعزز روح الانتماء بين المعلمات.

٤. أن تشارك مع المعلمات في وضع الرؤى والأهداف التعليمية للروضة.

٥. أن تهتم بتحفيز المعلمات لتحقيق أهداف ورؤية رياض الأطفال.

٦. أن تشجع المعلمات على تحقيق تطلعاتهن المهنية.

٧. أن تغرس روح المغامرة وتحمل المسؤولية لدى المعلمات.

٨. أن تتصرف في العمل بحماس ودافعية كبيرة.

٩. أن تمنح الفرصة للمعلمات لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن.

١٠. أن تغرس القدرة التنافسية بين المعلمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

١١. أن تتقبل وجهات نظر المعلمات المختلفة.

١٢. أن تساعد المعلمات على امتلاك مهارات التواصل والاتصال.

١٣. أن تشجع قيادات رياض الأطفال المعلمات على تحقيق أكثر مما كن يتوقعن.

١٤. أن تتقبل قيادات رياض الأطفال الأفكار الجديدة بصدر رحب وتسعى إلى تطبيقها.

١٥. أن تقدم أي تسهيلات من أجل التنمية المهنية المستدامة للمعلمات.

**البعد الثالث: الاعتبارات الفردية.**

**يجب أن تهتم قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) بـ:**

١. أن تتمتع بتحقيق مبدأ المساواة بين المعلمات.

٢. أن تراعي احتياجات المعلمات برياض الأطفال.

٣. أن تقدر جهود المعلمات برياض الأطفال.

٤. أن تعتمد على الاتصال المباشر مع المعلمات برياض الأطفال.

٥. أن تراعي الفروق الفردية والتمايز بين المعلمات برياض الأطفال.
٦. أن تعترف بمجهودات وإنجازات المعلمات برياض الأطفال بتقدير واحترام.
٧. أن تنثني على المعلمات عند تحقيق الأهداف المرجوة.
٨. أن تهتم بالمعلمات المنعزلات وتحاول إدماجهن مع فريق العمل.
٩. أن تسعى إلى مشاركة المعلمات المشاعر الفردية.
١٠. أن تهتم بمشكلات المعلمات وتعمل على حلها.
١١. أن توجه المعلمات إلى التدريبات المقدمة حسب احتياجاتهن المهنية والتدريبية وفق الأطر المتاحة.
١٢. أن تراعي الفروق الفردية بين المعلمات عند توزيع المهام والأعمال برياض الأطفال.

١٣. أن تهتم بالمعلمات ذوات القدرات العالية من خلال تشجيعهن ومكافأتهن.
١٤. أن تتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي للمعلمات.
١٥. أن تمنح المعلمات المساحة الكافية للقيام بعملهن.
١٦. أن تراعي الظروف الصحية والاجتماعية لجميع المعلمات.

#### البعد الرابع: الاستثارة الفكرية.

#### يجب أن تسعى قيادات رياض الأطفال (الموجه/ المشرفة) إلى:

١. أن تدرك أهمية نشر ثقافة التطوير والتغير بين المعلمات لتناسب مع اقتصاد المعرفة.
٢. أن تساعد على تبادل الزيارات بين المعلمات داخل وخارج رياض الأطفال.
٣. أن تعمل على تطوير البيئة التعليمية لتلائم متطلبات عصر المعرفة.
٤. أن تعمل على ترسيخ مبدأ المشاركة بين العاملين بصورة مستدامة.
٥. أن تشجع على حل المشكلات التي تواجه رياض الأطفال بطريقة ابتكارية.
٦. أن تشجع المعلمات على تقديم أفكار جديدة تتناسب مع اقتصاد المعرفة.

٧. أن تعمل على استثارة المعلمات للإبداع والابتكار مع الأطفال بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة.
٨. أن تشجع المعلمات على استخدام مهارات حل المشكلات وتوظيفها بطرق إبداعية.
٩. أن تشجع المعلمات على الاستفادة من التجارب السابقة كخبرات عملية مفيدة في مواقف تعليمية أخرى.
١٠. أن تشارك المعلمات في اقتراح أساليب واستراتيجيات جديدة من أجل إنجاز مهام العمل برياض الأطفال.
١١. أن تشجع المعلمات على المشاركة في المؤتمرات والدورات التدريبية المتنوعة.
١٢. أن تعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى المعلمات.
١٣. أن تشجع المعلمات على تناول المواقف التعليمية القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تتناسب مع اقتصاد المعرفة.

#### الإجراءات التنفيذية للمحور الأول:

- عقد برامج تدريبية متخصصة للقيادات تغطي أبعاد القيادة التحولية وممارستها، حيث التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، مهارات الاتصال الفعال، صنع القرار، إدارة التغيير، بناء الفريق.
- عقد ورش عمل تفاعلية تركز على تطوير المهارات العملية للقيادات، مثل مهارات تقديم العروض، إدارة الاجتماعات، حل المشكلات، العمل التعاوني.
- التوجيه والإشراف المستمر من خلال الزيارات الميدانية المنتظمة لتقييم أداء القيادات وتقديم الدعم اللازم.

- عقد مجالس استشارية تضم خبراء في مجال القيادة التربوية لتقديم المشورة والدعم الفني المستمر.
- تقييم الأداء المستمر للقيادات من خلال استخدام أدوات التقييم لقياس التقدم في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تفعيل آليات المراجعة لتحديد نقاط القوة والضعف وتطوير الخطط المستقبلية.

## ٢- المحور الثاني: اقتصاد المعرفة:

### البعد الأول: توليد المعرفة:

#### تتم هذه المرحلة من خلال:

١. أن تمتلك رياض الأطفال آليات توليد المعرفة من مصادرها المختلفة.
٢. أن تستفيد المعلمات من المعارف الضمنية كالأفكار والخبرات القديمة والجديدة.
٣. أن تنفذ رياض الأطفال برامج وورش تدريبية لتنمية مهارات المعلمات المعرفية.
٤. أن تؤسس رياض الأطفال قاعدة لابتكار المعارف الجديدة متاحة لجميع المعلمات.
٥. أن تُعد إدارة رياض الأطفال خطة استراتيجية لعمليات إدارة المعرفة.
٦. أن توفر رياض الأطفال للمعلمات فرص التعلم الذاتي.
٧. أن تهتم رياض الأطفال بالعمل على تنمية التفكير الإبداعي للمعلمات.
٨. أن تمنح رياض الأطفال فرصة للمعلمات لتبادل ومشاركة كل الأفكار الجديدة.
٩. أن تتفاعل المعلمات داخل المؤسسة لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المطروحة.

١٠. أن تشكل رياض الأطفال وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي بشكل مستمر.

١١. أن تستقبل رياض الأطفال الآراء والمقترحات الجديدة من المعلمات بشكل مقنن.

١٢. أن تدعم رياض الأطفال البحث العلمي وتشجع عليه جميع المعلمات.

١٣. أن توفر رياض الأطفال بيئة تفاعلية لتوثيق الخبرات المكتسبة من ممارسات المعلمات.

١٤. أن تعمل رياض الأطفال على تعزيز التنافس الإيجابي والفعال بين المعلمات.

البعد الثاني: نشر المعرفة.

تتم هذه المرحلة من خلال:

١. أن تشجع رياض الأطفال المعلمات على الاستفادة من خبراتهم وخبرات المشرفات التربويات في نشر المعرفة ومشاركتها.

٢. أن توظف رياض الأطفال شبكات الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في عملية نشر المعرفة.

٣. أن تسهل إدارة رياض الأطفال وصول المعارف والمعلومات للمعلمات من أجل تعزيز الكفاءة الأدائية لهن.

٤. أن تساعد شبكة الإنترنت برياض الأطفال في خفض تكاليف نشر وتوزيع المعرفة بين جميع المعلمات.

٥. أن توفر إدارة رياض الأطفال النشرات الداخلية والوثائق للمعلمات لتوزيع المعرفة وتبادلها.

٦. أن تعمل رياض الأطفال على جعل المعرفة متاحة لجميع المعلمات بشكل مستمر.

٧. أن تمكن رياض الأطفال المعلمات من القدرة على مشاركة المعرفة.
٨. أن تعمل رياض الأطفال على تبادل الزيارات بين المعلمات من داخل وخارج الإدارة.
٩. أن تهتم رياض الأطفال بعقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية للمعلمات.
١٠. أن تسعى رياض الأطفال إلى التفاعل بينها وبين جميع المؤسسات المعنية بالعملية التربوية.
١١. أن تشجع العمل بروح الفريق الواحد داخل رياض الأطفال لتبادل المعارف والثقافات المختلفة.
١٢. أن تسعى إدارة رياض الأطفال إلى نشر التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية بين المعلمات وتبادلها.
١٣. أن تسعى إدارة رياض الأطفال إلى توافر بيئة تكنولوجية تفاعلية لتجميع الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية وتوثيقها ونقلها.
١٤. أن تفعل دور وسائل الإعلام في رياض الأطفال لنقل المعرفة بسهولة ويسر.

### البعد الثالث: توظيف المعرفة.

#### تتم هذه المرحلة من خلال:

١. أن تعمل رياض الأطفال على استقطاب بعض الخبراء المتخصصين للاستفادة من خبراتهم التربوية في تدريب المعلمات على الأساليب والاستراتيجيات الحديثة.
٢. أن تستخدم إدارة رياض الأطفال تقنية المعرفة الجيدة لتحقيق أهدافها.
٣. أن تستخدم إدارة رياض الأطفال المعرفة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل على التنمية المهنية المستدامة للمعلمات.

٤. أن تحاول إدارة رياض الأطفال مواكبة اقتصاد المعرفة في رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات بما يتناسب مع كل ما هو جديد.
٥. أن توظف إدارة رياض الأطفال المعرفة المخزنة لديها في حل المشكلات وتطوير أسلوب العمل.
٦. أن تستخدم إدارة رياض الأطفال المعرفة في تقييم المعلمات وتحديد نقاط القوة والضعف لديهن.
٧. أن تسعى رياض الأطفال إلى تحقيق الميزة التنافسية بين المعلمات من خلال التوظيف الجيد للمعرفة.
٨. أن تسعى إدارة رياض الأطفال دائما إلى وجود آليات تدعم تدفق المعرفة لجميع المعلمات بسهولة ويسر.
٩. أن تسعى إدارة رياض الأطفال إلى جمع المعرفة من مصادرها المتعددة وتخزينها وإعادة استعمالها بشكل منمق.
١٠. أن تسعى إدارة رياض الأطفال إلى توفير بيئة تكنولوجية جيدة تتناسب مع اقتصاد المعرفة.
١١. أن تسعى إدارة رياض الأطفال إلى توفير بيئة العمل الملائمة للمعلمات بما يدعم قدراتهم على إيجاد وتوظيف المعارف المختلفة.
١٢. أن تراعى إدارة رياض الأطفال رغبة المعلمات في توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهن المعرفية.
١٣. أن تحرص إدارة رياض الأطفال على مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار بهدف الابتكارية وسرعة الاستجابة.
١٤. أن تسعى إدارة رياض الأطفال دائما إلى توظيف الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة.

١٥. أن توفر رياض الأطفال معايير دقيقة لتقييم عملية توظيف المعرفة بمهارة واحترافية.

١٦. أن تسعى رياض الأطفال إلى وضع أنظمة واضحة لتوظيف المعرفة لرفع الكفاءة الأدائية للمعلمات.

### الإجراءات التنفيذية للمحور الثاني:

- عقد برامج تدريبية متخصصة للقيادات والمعلمات تغطي مجالات متنوعة مثل تقنيات التعليم الحديثة، وتطوير المناهج، والتعامل مع التنوع الثقافي، والقياس والتقييم.
- تنظيم ورش عمل تفاعلية تسمح للقيادات والمعلمات بتبادل الخبرات والأفكار، وحل المشكلات التربوية التي تواجهها.
- تشجيع البحث والابتكار، من خلال تشجيع المعلمات على إجراء مشروعات بحثية صغيرة حول موضوعات تربوية مختلفة، مع تقديم التقدير المعنوي والمادي للمعلمات اللواتي يقدمن أفكاراً مبتكرة في مجال التعليم.
- عقد شراكات مع المؤسسات الأخرى المهتمة بالعملية التعليمية لتقديم الدعم المادي والفني لرياض الأطفال؛ فضلاً عن التعاون مع وزارة التربية والتعليم لتطوير السياسات والبرامج التربوية التي تدعم اقتصاد المعرفة.

### خامساً: متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة:

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وممارستها يعد أداة فعالة لرفع الكفاءة الأداء لمعلمات رياض الأطفال، وتمكينهن من توفير بيئة تعليمية محفزة تساهم في بناء أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، من خلال تطبيق هذه الرؤية المقترحة، كما يمكن تحقيق تحول نوعي بمرحلة رياض الأطفال، وتوفير جيل جديد من القادة والمبدعين بما يتناسب مع اقتصاد المعرفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- **تعيين قادة تحويلين:** من خلال تدريب مجموعة قيادات على أساليب القيادة التحولية ونظرياتها، من خلال وضع آلية تتضمن معايير العدالة والشفافية في اختيار قادة لديهم القدرة على إلهام الآخرين، وبناء علاقات قوية، وتطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات العصر.
  - **توفير الموارد اللازمة:** من خلال السعي إلى توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بما يتناسب مع جميع الاحتياجات التدريبية للمعلمات، وتوفير الأدوات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج.
  - **تقييم الأثر:** من خلال إجراء تقييم دوري لآثار تطبيق نموذج القيادة التحولية على رفع أداء المعلمات، وعلى نتائج تعلم الأطفال بصورة مستمرة.
- سادساً: صعوبات تطبيق تنفيذ الرؤية المقترحة:**
- مقاومة التغيير من العديد من القيادات على المستويات الوظيفية المختلفة التي اعتادت الروتينية في تطبيق وظائفها بطريقة تقليدية.
  - سيطرة المركزية العتيدة على القيادات بمؤسسات رياض الأطفال، وعدم المرونة في تفويض السلطات.
  - تهالك البنية التحتية ببعض مؤسسات الطفولة المبكرة مما يحتاج لجهود مادية وتكنولوجية.
  - الاحتياج لميزانيات كبيرة لتطوير منظومة الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال بما يتناسب مع مهارات اقتصاد المعرفة.
  - عدم وضوح الخطط والاستراتيجيات التي تضعها وزارة التربية والتعليم لمؤسسات رياض الأطفال بشأن إقامة الدورات التدريبية المستمرة لتأهيل لمعلمات ومتابعتها وتزويدها بكل ما هو جديد في مجال الطفولة.
  - ضعف مهارات المشاركة والعمل الجماعي بين القيادات والمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال.

- ضعف الكفاءات الأدائية لبعض من المعلمات لتوظيف التكنولوجيا الحديثة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ضعف إلمام القيادات بمؤسسات رياض الأطفال والمتخصصين في المجال بالتطورات والتغيرات السريعة حولهم وضرورة مواكبتها.
- قلة أدوات المتابعة والتقييم المقننة اللازمة لمتابعة الأداء وكتابة تقارير واقعية عن مستوى الأداء الفعلي للمعلمات، مما يؤدي إلى عدم الحصول على تغذية راجعة دقيقة من قبل المعلمات.

### سابعًا: سبل مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق الرؤية المقترحة:

- حرص وزارة التربية والتعليم على إقامة البرامج التدريبية المهنية لتأهيل معلمة رياض الأطفال ومتابعتها بصفة مستمرة.
- العمل على تعديل القوانين الإدارية الجامدة التي تحول دون مرونتها لتناسب مع متطلبات التغيير اللازم نحو اقتصاد المعرفة.
- توعية معلمات رياض الأطفال بحجم التطورات السريعة في اقتصاد المعرفة التي انعكست على أدائهن وضرورة استثمارها وتوظيفها داخل العملية التعليمية برياض الأطفال.
- تعزيز مبدأ التشجيع للمعلمة المتميزة والمبدعة والمبتكرة، ومبدأ المحاسبية للمعلمة المقصرة بعملها.
- عقد دورات وورش العمل في مراكز المؤتمرات بمديرية التربية والتعليم بشكل مستمر.
- محاولة القيادات الناشطات في تغيير الفكر التقليدي السائد لدى المعلمات لكسب ثقتهم في قدراتهم المهنية وممارسة امتلاك المعرفة واسترجعها.
- عمل اتصالات مباشرة (وزير التربية والتعليم، وكيل الوزارة، ووسائل الإعلام، والقيادات التربوية) لنشر ثقافة التغيير.

### ثامناً: جهات تنفيذ الرؤية المقترحة:

- وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية.
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- الأكاديمية المهنية للمعلمين.

### تاسعاً: المتابعة والتقويم.

وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل تنفيذ الرؤية المقترحة للتعرف إلى مواطن القوة والضعف في التنفيذ؛ فضلاً عن مدى التطورات والعقبات التي قد تواجه القائمين من الإدارة التربوية والمسؤولين عن تنفيذ الرؤية المقترحة، وذلك من أجل تقديم الحلول والبدائل المناسبة لها، بالإضافة إلى الوقوف على مدى التقدم نحو تحقيق أهداف الرؤية، وعليه يمكن تحديد الخطوات التالية لمتابعة وتقويم الرؤية المقترحة:

- تقديم اقتراحات في ضوء ما يظهر من تحديات ومعوقات مرتبطة بتنفيذ الرؤية المقترحة القائمة على معارف ومهارات اقتصاد المعرفة.
- اعتماد آلية واضحة ومحددة للمتابعة والتقويم من قبل جميع الجهات المختصة والمسؤولة عن مؤسسات رياض الأطفال والقائمة على تطوير ورفع كفاءة المعلمة، عبر وضع الأساليب التدريبية المناسبة لذلك، من خلال السعي إلى معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة من قبل القيادات بالمرحلة وبما يتناسب مع اقتصاد المعرفة، وذلك للتعرف إلى مدى كفاءة وفعالية تنفيذ الرؤية المقترحة في ضوء الأهداف المنشودة.
- دراسة التقارير الواردة من جميع جهات تنفيذ الخطة حول مدى التقدم نحو تحقيق أهداف الرؤية المقترحة لإزالة التحديات والعقبات التي تواجههم أثناء التنفيذ.

- تطوير الرؤية المقترحة أثناء مرحلة التنفيذ من خلال قياس النتائج المتوقعة، وفي ضوء ذلك تتم خطة التحسين المستمرة لتنفيذ الرؤية المقترحة.

### التوصيات:

#### تأسيساً على ما سبق يوصي البحث الحالي بـ:

- عقد الدورات التدريبية للأساليب القيادية المتخصصة وورش العمل في القيادة التحويلية لقيادات رياض الأطفال، والتي تركز على الجانب العملي التطبيقي لممارسة القيادات لهذا النمط من القيادة، وقياس أثر التدريب وانعكاساته على رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة.
- منح وزارة التربية والتعليم قيادات رياض الأطفال مزيد من الصلاحيات الإدارية ليتمكنوا من سرعة اتخاذ القرارات المفاجأة لصالح العمل.
- اتباع قيادات رياض الأطفال الأساليب الديمقراطية التشاركية في إدارة الروضات، وإتاحة الفرص المتنوعة للمعلمات للمشاركة في صنع القرارات من خلال عمليات التفويض والتمكين.
- تشجيع قيادات رياض الأطفال المعلمات على الإبداع والابتكار استجابة للتغيرات والتحديات والتطورات العالمية المعاصرة وتماشياً مع متطلبات اقتصاد المعرفة.
- التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال ؛ من خلال تبني أنماط القيادة التحويلية الملائمة ؛ حيث التأثير المثالي والتحفيز الالهامي حيث تبين أن لهما تأثير كبير جداً على تلبية احتياجات المعلمات المهنية.
- تشجيع معلمات رياض الأطفال على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية التعلمية، لرفع الكفاءة الأدائية لديهن.

- زيادة اهتمام قيادات رياض الأطفال بالتخطيط الاستراتيجي لكافة ميادين ومجالات العملية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال، والعمل على رفع الكفاءة الأدائية للمعلمات.

### البحوث المقترحة:

- إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة أنماط القيادة بمؤسسات رياض الأطفال.
- دور القيادة التحويلية في تحقيق جودة الحياة المهنية للمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال.

### المراجع:

أبرار بنت عبدالله الغدامي. (٢٠١٣). درجة توافر كفايات تدريس المنهج المطور لدى المعلمات في رياض الأطفال الأهلية [رسالة دكتوراه] جامعة الملك سعود.

أسماء محمد رضوان صالح؛ وعزام عبدالنبي أحمد؛ ومنار محمد جابر. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتسويق الخدمات بجامعة بني سويف في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية بني سويف، ٢١ (١٢٠)، ١٧١-٢٠٢.

أمل جميل عبد الفتاح سالم. (٢٠٢٠). طريق مصر نحو اقتصاد المعرفة استرشادا بالتجربة السنغافورية. مجلة مصر المعاصرة، ١١١ (٥٣٧)، ٢٠٥-

*L'Egypte Contemporaine*. ٢٤٢

أمل محمد حسن البدوي؛ ونوره عبد الله عوضه الأسمرى. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف

- التربوي بمنطقة عسير. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث  
التربوية والنفسية والاجتماعية، ٤٣ (٢٠١)، ٣٩-٨٠.
- أمل معوض الهجرسي منيع. (٢٠١٦). الكفايات الأدائية لمعلمات رياض الأطفال  
اللازمة لتنمية الإبداع لدى أطفال الروضة: دراسة ميدانية بمحافظة  
الدقهلية. مجلة كلية التربية، ٦٤ (١٦٣)، ١٦٣-٢٣٧.
- أمير صبري بدير. (٢٠١٩). تقييم أداء معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية  
والثانوية بمحافظة دمياط في ضوء الاقتصاد المعرفي. المجلة العلمية  
للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (١٧)، ١٣٢-١٥٣.
- أميرة رمضان عبد الهادي. (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية  
بالجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة والإدارة التعميمية. ٢ (٧)، ٣٨٥-٤٠٩.
- إيمان محمد جاد المولى؛ وشرين السيد إبراهيم محمد. (٢٠٢١). بيئة تعلم إلكترونية  
قائمة علي كفايات الاقتصاد المعرفي لتنمية مهارات القرن الحادي  
والعشرين لدى الطلاب معلمي العلوم شعبة التربية الخاصة (إعاقة  
عقلية). المجلة التربوية لكلية التربية سوهاج، (٨٣)، ١٢٧٠-١٣٢٨.
- أيه جمال محمد. (٢٠٢٢). واقع ممارسة مديري رياض الأطفال للقيادة التحويلية  
وتأثيرها على تطوير أدائهم الإداري. بحوث و دراسات الطفولة، ٤ (٧)،  
٢٤٠-٢٦٩.
- إيهاب محمد خيرى سيد احمد. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع  
الإداري لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة. مجلة أسبوط لعلوم  
وفنون التربية الرياضية، ٦١ (١)، ٣٠٤-٣٤١.

- بشرى المقحم. (٢٠١٨). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، ٢٢ (٢)، ٣٩٥-٤٥١.
- حارب بن محمد بن علي الحراصي. (٢٠١٧)، *القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب- جامعة نزوى سلطنة عمان.
- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (٢٠١٦). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تخصص القيادة والإدارة* [رسالة ماجستير]. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- خولة سعيد الزعابي؛ وراشد مسلم الريامي. (٢٠٢٣). استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق ١.٤ للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (٣٠)، ١١٢-١٤٥.
- درويش محمد جبريل حريش. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، التواصل. *نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي- جامعة عدن*، (٤٨)، ٣-٣٧.
- رانتب سلامه السعود. (٢٠٢١). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. دار طارق للنشر.

رعد كريم محمد. (٢٠١٥). برنامج تربوي مقترح لإعداد المعلم على وفق متطلبات اقتصاد المعرفة. مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، ١٩ (٤)، ١-٢٥.

ريم عبدالله أحمد مبارك. (٢٠٢٣). تقييم الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال بإدارة تعليم جازان في ضوء المعايير المهنية للمعلمين من وجهة نظرهن. المجلة العربية للنشر العلمي، ٦ (٥٤)، ٩٨-١٢٨.

سارة بنت صالح زويد الرويس. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٣ (٢٥٨)، ١١٩-١٧٤.

سعيد بن راشد علي الشهومي؛ عبدالله بن سعيد الهنائي؛ محمد بن ناصر سالم الريامي؛ حسام الدين السيد محمد إبراهيم. (٢٠٢٤). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان في ضوء نموذج لاريك ووايت (Larick and White Model)، صحيفة التربية، ٧٦ (٣)، ١٥-٦٦.

سليمان بن ناظم حسين العبدلي؛ محمود عبد التواب عبد التواب فضل. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٢٨ (٢٨)، ٥٤٤-٥٧١.

سهام بنت خميس بن محمد الحكمانية. (٢٠١٨). درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم والآداب- جامعة نزوى سلطنة عمان.

صابر علام عثمان علام. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير محتوى منهج اللغة العربية للصف الثاني الثانوي في ضوء مهارات الاقتصاد المعرفي. *المجلة العلمية لكلية التربية بأسسيوط*، ٣٨ (٩)، ٤٩-٢.

صفية بنت راشد الدغيثي؛ ياسر فتحي الهنداوي؛ على بن شرف الموسوي، ووحيد شاه بور حماد. (٢٠٢١). تصورات مديري المدارس الحكومية لمفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة ومتطلباته في التعليم المدرسي بسلطنة عمان. *العلوم التربوية*، ٢٩ (٤)، ٣٣١-٣٥٧.

عامر محمد حمدي؛ أسامة محمود قرني؛ عولي زكي ثابت. (٢٠٢٤). الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الخاصة وفقاً لأدوارهم المستقبلية في ضوء اقتصاد المعرفة. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، ٣٩ (٢)، ٣٦٣-٤٣٢.

عبدالرحمن نزيه. (٢٠١٦). دور البحث العلمي الجامعي في الولوج إلى اقتصاد المعرفة في الجامعات المغربية: دراسة حالة لجامعة محمد الخامس السويسي. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٩ (٢٤)، ٩٥-١١٩.

عبدالناصر طلب حسن أحمد. (٢٠٢٤). مدى توافر أبعاد القيادة التحولية في الجامعات السعودية-دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية-دراسة تحليلية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١ (٢٠)، ٤٥٠-٤٧٨.

عبير عبدالله الطنجي. (٢٠٢٤). استكشاف مدى ممارسة القيادة التحولية في مدارس نطاق ١.٢ وعلاقتها بالرضى الوظيفي من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (١٠٦)، ٨٨-٤٣.

- عمرو رمضان توفيق. (٢٠٢٣). مؤشرات قياس مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ١١ (٨٧)، ٣١٤-٣٦٠.
- غادة جابر حافظ أبو سبع؛ ومحمد محمد يونس؛ ولمياء عبدالحميد شيحة. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق اقتصاد المعرفة في جامعة المنوفية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية بالمنوفية، (١)، ٣١١-٣٤٦.
- فاطمة عزالدين. (٢٠٢٢). التنمية الابتكارية ورأس المال البشري كمحددات لاقتصاد المعرفة "نماذج مختارة". المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي "دور مؤسسات التعليم في بناء رأس مال بشري وفقا لمتطلبات القرن الحادي والعشرين". المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين. ٢٣٨-٢٦٧.
- لمياء خليل منصور؛ محمد عبد الحميد شهاب؛ أحمد فتحي الخضراوي؛ ورشدي فتحي حسن. (٢٠٢٤). قياس أثر الاقتصاد المعرفي على تحقيق التنمية المستدامة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥ (٢)، ٢٣١-٢٧٥.
- مايزة عزيز رسوق. (٢٠٢٢). درجة تحقق الاقتصاد المعرفي في التعليم الأساسي، مجلة التربية، ٥١ (٢٠٥)، ٧١-٩٦.
- محسن سالم محمد؛ سناء عبدالجليل الشريف؛ حلمي محمد الفيل. (٢٠٢٤). أنموذج مقترح قائم على الاقتصاد المعرفي لتدريس مقررات التربية الفنية. مجلة كلية التربية الأساسية- الجامعة المستنصرية، ٣٠ (١٢٣)، ٤٢٩-٤٤٢.
- Journal of the College of Basic Education*
- محمد أحمد حسين ناصف. (٢٠١٨). دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وإمكانيات الاستفادة في مصر. مجلة كلية التربية-جامعة الزقازيق، (٩٨)، ٨-٥٧.

محمد حيدر صادق محيلان، ومحمد علي يحيى عثمان حسين. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية- إقليم الشمال. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٥)، ١-٢٢.

محمد شوقي إبراهيم مصطفى الشربيني؛ وهادية محمد رشاد أبوكليظة؛ وهناء إبراهيم سليمان. (٢٠٢٤). تحسين الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر على ضوء مؤشرات اقتصاد المعرفة. *مجلة كلية التربية بمياط*، ٣٩ (٨٩)، ٣٩٣-٤٢٨.

محمد فتحي عبد الهادي. (٢٠١٩). اقتصاد المعرفة في الأدبيات العربية: دراسة تحليلية ودورس مستفادة. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، ١ (١)، ١٥١-١٨٥.

محمود بدوي أحمد كمال. (٢٠٢٤). الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٥ (٢)، ٧٨٣-٨٢٢.

مها صلاح الدين محمد حسن. (٢٠١٩). فعالية الإشراف التربوي في تنمية الكفايات المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية*، ٢٩ (٤)، ٢٨٣-٣٣٣.

نجاة سليمان دخيل الله الجهني؛ وأيمن عايد محمد ممدوح. (٢٠٢٤). واقع ممارسات اقتصاد المعرفة في المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (١)، ١-٣٧.

نجلاء بنت عبدالعزيز الحصان. (٢٠١١). الكفايات التدريسية لمعلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة دكتوراه]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

نواف خالد محمد الزعبي. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الاستراتيجي المستدام في بعض المؤسسات التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت، العلوم التربوية، ٣١ (١)، ٢١٩ - ٢٥٩.

نورة بنت محمد الجمعة. (٢٠٢٣). مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٧ (٢)، ٣١٩ - ٣٥٦.

هشام محمد الصمادي. (٢٠١٧). مدى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية للكفايات التدريسية في ضوء مرتكزات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظرهم. العلوم التربوية القاهرة- كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٥ (٣)، ٤٣٨ - ٤٦٥.

وسام عبدالفتاح سليمان النجار. (٢٠٢٤). دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٨ (١)، ٥٠٣ - ٥٥٤.

Alainati, S., Al-Hammad, F., & Almonawer, N. (2023). Transformational Leadership in Education: Review of Literature. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 11(2), 73-88.

Alavi, S. T., Rabah, S., & Jones, A. (2021). Studying transactional and transformational leader and leadership in government and private organizations in UAE. *International Journal of Management (IJM)*, 12(4), 808-820.

Al-Balushi, J., & Al-Maamari, S. (2020). The Inclusion of Knowledge Economy Concepts in the Omani Social

- Studies Textbooks. *International Journal of Educational Research Review*, 5(4), 274-286.
- Er, E. (2024). The relationship between principal leadership and teacher practice: Exploring the mediating effect of teachers' beliefs and professional learning. *Educational Studies*, 50(2), 166-185.
- Ghadampour, E., & Zandkarimi, M. (2019). The study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. *School Administration*, 7(2), 212-235.
- Hidayat, S. N., Sumardjoko, B., & Muhibbin, A. (2023). Transformational Leadership Competence of Principals in Improving Teacher Performance. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 587-597.
- Iqbal, M., Qamari, I. N., & Surwanti, A. (2024). Organizational Culture, Transformational Leadership, and Work Motivation's Effect on ABA Kindergarten Teachers' Performance and OCB. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 7(2).
- Kusumawati, E. (2023). Analysis of the relationship between the school principal's visionary leadership and kindergarten teachers' performance. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 4(1), 89-97.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Meria, L., Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The role of transformational leadership and self-efficacy on readiness to change through work engagement. *Aptisi*

*Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 4(1), 77-88.

Mokodompit, R., & Sri Setyaningsih, S. (2024). IMPROVING TEACHER PERFORMANCE THROUGH STRENGTHENING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PERSONALITY, AND WORK MOTIVATION. 1(40). 141-158

Moshood, Y. A., Asimiran, S., & Kadir, S. A. (2020). Relationship impact of principals' transformational leadership style and effectiveness of school as perceived by teacher's in Lagos state secondary schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 160-169.

Muzam, J. (2023). The challenges of modern economy on the competencies of knowledge workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 1635-1671.

Shrestha, M. (2020). Transformational leadership and its dimensions: Contributions in organizational change among schools. *BSSS: Journal of Management*, 11(10), 112-131.

Soviana, H. D., Zainal, V. R., & Riyanto, S. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style and Work Discipline on Teacher Performance: Work Motivation as an Intervening Variable (Case Study on TK-SD MKD). *Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 2(8), 936-949.

Sulaiman, A. A., & Uhuegbu, S. I. (2021). Impact of cognitive restructuring and token economy techniques on truancy reduction among secondary school students in Lagos state, Nigeria. *Islamic Guidance and Counseling Journal*, 4(1), 21-32.

Tengi, M. L., Mansor, M., & Hashim, Z. (2017). A review theory of transformational leadership for

- school. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 792-799.
- Triyana, T., Munastiwi, E., & Marpuah, S. (2023). The Relationship Between Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Commitment in Kindergarten Teachers. *JOYCED: Journal of Early Childhood Education*, 3(1), 74-87.
- Vasile, C., Marhan, A. M., Singer, F. M., & Stoicescu, D. (2011). Academic self-efficacy and cognitive load in students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 478-482.
- Zahra, E. F. (2024, January). Transformational Leadership Strategy Efforts To Improve The Quality Of Education. In *Proceeding Of International Conference On Education, Society And Humanity*, 1(2), 1204-1208.