



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
هيئة البحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

# مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة  
تصدر عن مركز البحوث النفسية

حاصلة على الاعتمادية  
رقم الإيداع 614 / 1994  
الرمز الدولي 1790 - 1816

المجلد ( 36 ) - العدد (4)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

مجلة

# العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة تصدر عن مركز البحوث النفسية

المجلد : 36 العدد : 4

ISSN : 1816 - 1790

رقم الايداع : 614 / 1994

الرمز الدولي: 1816-1790

كاتون الاول/ 2025





مجلة العلوم النفسية  
مجلة علمية فصلية محكمة

رئيس التحرير/ أ.د. خليل ابراهيم رسول

مدير التحرير/ أ.م.د. علا حسين علوان

أعضاء هيئة التحرير

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.د. كامل علوان الزبيدي	جامعة بغداد / كلية الآداب / أستاذ متمرس (متقاعد) / علم النفس – صحة نفسية	العراق
- أ.د. يوسف حمه صالح مصطفى	جامعة صلاح الدين / كلية الآداب – أربيل / علم النفس العام	العراق
- أ.د. صفاء طارق حبيب	جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. اسامة حامد محمد	جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الانسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية/ علم النفس التربوي / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. مهند عبدالستار النعيمي	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. حيدر جليل عباس	الجامعة المستنصرية / التربية الاساسية العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم	العراق
- أ.د. سيف محمد رديف	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.د. بشرى عبد الحسين محميد	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق

الاسم	مكان العمل	البلد
- أ.د. محمد حبشي حسين	جامعة الاسكندرية / كلية التربية	مصر
- أ.د. عصام توفيق قمر	كلية الدراسات العليا للتربية / المركز القومي لأصول التربية / التربية وعلم النفس	مصر
- أ.م.د. بيداء هاشم جميل	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية / علم النفس العام	العراق
- أ.م.د. براء محمد حسن	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية / الشخصية والصحة النفسية	العراق
- أ.م.د. هناء مزعل حسين الذهبي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.م.د. بشرى عثمان احمد	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية	العراق
- أ.م.د. صباح عايش بنت محمد	جامعة الشلف / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / علم النفس العام	الجزائر
- أ.م.د. مقبل بن عايد خليفة العنزي	جامعة القصيم / الحدود الشمالية / كلية التربية / قسم التربية والاحتياجات الخاصة	السعودية

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة متخصصة تصدر عن مركز البحوث النفسية

جمهورية العراق

قسمة اشتراك

أرجو قبول اشتراكي في مجلة العلوم النفسية :

لمدة ( ) سنة ابتداءً من .....

الأسم : .....

العنوان : .....

قيمة الاشتراك : .....

طريقة الدفع :- نقداً ( ) شيك ( ) حوالة بريدية ( )

رقم: / / تاريخ

التوقيع : ..... : التاريخ .....

الأفراد: (150.000) الف دينار عراقي داخل العراق	قيمة الاشتراك
(100) \$ او ما يعادلها خارج العراق	لعدد واحد
للمؤسسات أو المؤتمرات : (125.000) الف دينار عراقي داخل العراق	
(96) \$ او ما يعادلها خارج العراق	

## شروط النشر في المجلة

1. تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الاكاديمية القيمة والاصيلة باللغتين العربية والإنكليزية في حقل مجالات اهتمام المجلة نفسياً وتربوياً ، والتي لم تقبل أو تنشر سابقاً ، ويتحمل الباحث المسؤولية القانونية في كل القضايا المتعلقة بالأمانة العلمية اذا كان بحثه منشور أو قدم للنشر .
2. يخضع كل بحث مقدم للنشر في المجلة الى الاستلال الالكتروني على أن لا يزيد درجة الاستلال عن (20%).
3. يقدم الباحث المقبول بحثه للنشر في المجلة تعهد خطي بعدم نشر بحثه في مجلة أخرى أو حصوله على قبول نشر مسبقاً .
4. يقدم البحث مطبوعاً على نظام (word 2007) مع اسم الباحث واللقب العلمي والاختصاص واسم الجامعة والكلية في بداية الصفحة الأولى للبحث باللغتين مع خلاصة للبحث باللغتين العربية والإنكليزية مثبت فيها عنوان البحث واسم الباحث ومكان عمله على ان لا تزيد عن (250) كلمة
5. تكتب الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنكليزية في نهاية الملخصين العربي والإنكليزي.
6. يجب أن لا تتجاوز عدد صفحات البحث المقدم للنشر في المجلة أكثر من (25) صفحة فقط بما فيها الجداول والاشكال والملاحق ، وبخلافه يتحمل الباحث مبلغاً اضافياً مقداره ( 2000 ) الفين دينار عن كل صفحة إضافية ، ولا يتجاوز البحث بعد الزيادة الـ (35) صفحة بكل الأحوال.
7. موافقة اثنين من المحكمين المختصين الذين يقومون بالبحث قبل نشره بالإضافة الى تقويم البحث من ناحية اللغة العربية والإنكليزية.
8. يراعى في كتابة البحث الاتي:

أ- الأصول العلمية في كتابة البحث من حيث الدقة في التوثيق والأمانة العلمية في العرض.

ب- يقدم البحث بنسختين مطبوعة على ورق ابيض (A4) وعلى جهة واحدة من الورق مع قرص (CD) وبالمواصفات الآتية.

- الحاشية العليا 4.50 سم.

- الحاشية السفلى 4,50 سم.

- الحاشية اليمنى 3,75 سم.

- الحاشية اليسرى 3,75 سم.

- يكون الخط المستخدم نوع (Arial) ، حجم الخط (14) بالنسبة للمتن و (12) للجداول.

- تحتوي كل صفحة على (22) سطر فقط وفقاً لبرنامج التنضيد.

- يكون التباعد بين الاسطر للصفحة الواحدة (1,15).

- تكون الاشكال والجداول واضحة وتستخدم فيها الأرقام باللغة الإنكليزية والنظام العالمي للوحدات.

- في حالة وجود صور او رسوم ضرورة ان تكون بصيغة png أو jpg.

- يكون البحث خالي من الأخطاء اللغوية والنحوية ولا تتحمل المجلة مسؤولية ذلك.

لا تستعمل الهوامش في اسفل الصفحات وانما يشار رقمياً الى المصادر حسب موضوعها في نهاية البحث من خلال ذكر اسم الباحث والسنة وعنوان البحث وتكتب بأسلوب الـ (APA) الإصدار السابع.

- يلتزم الباحث بدفع مبلغ قدره (150000) مائة وخمسون الف دينار عراقي لا غير من داخل العراق و (100) دولار امريكي من خارج العراق.

- يلتزم الباحث بالتعليمات المؤشرة من الخبراء ، ويعيد الباحث النسخة الاصلية للمجلة مع نسخة جديدة ورقية أخرى مصححة.
  - لاتعاد البحوث الى أصحابها قبلت أم لم تقبل للنشر.
  - لا يزود الباحث بكتاب قبول النشر ، الا بعد التزامه بالتعليمات أعلاه وتسليم النسخ الورقية كافة.
  - المجلة غير مسؤولة عن نشر الأبحاث بعد مرور (90) يوم من دون مراجعة الباحث للمجلة والتزامه بالتعليمات كافة.
- 9- تحتفظ المجلة بحقها في أن تحذف أو تعيد صياغة بعض الكلمات أو الجمل بما يتلائم مع أسلوبها في النشر.
- 10- تنتقل حقوق نشر البحث الى المجلة حال اشعار الباحث بقبول بحثه للنشر.

## مجالات اهتمام المجلة



1. البحوث والدراسات في مجالات العلوم التربوية والنفسية بفروعها المختلفة والطب النفسي، و الباراسايكولوجي .
2. المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والعربية والعالمية التي تعقد حول التخصصات في الفقرة المذكورة اعلاه
3. نشاطات وفعاليات المركز والمؤسسات الاخرى التي تهتم بالمجالات  
- الواردة في الفقرة (1) .

(( في هذا العدد ))

الصفحة	الباحث	الموضوع	ت
36-1	أ.د.انتصار كمال العاني	التعاطف الذاتي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى طلبة المرحلة المتوسطة	.1
74-37	أ.د. سيف محمد رديف أ.م.د براء محمد حسن م.د. نهلة علي موسى م.م. احمد قاسم شاكر العلاق	اتجاهات الجمهور العراقي نحو المشاركة في الانتخابات البرلمانية 2025	.2
100-75	أ.م.د. سمر غني حسين	العنف اللفظي لدى طفل الروضة في ظل جائحة كورونا	.3
138-101	ا. م.د نضال سهيم حسن	لغات الحب الخمسة لدى الطفل وعلاقتها بأنماط الشخصية لدى امهاتهم	.4
162-139	أ.م. رنا فاضل عباس الجنابي	الذكاء المنطقي الرياضي لدى طالبات الاقتصاد المنزلي	.5
194-163	م. د وسام نايف عدنان الزبيدي	القيادة الإبداعية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى المرشدين التربويين	.6
238-195	م.د. أزهر هاشم علوان أ.م.رقية رافد شاكر	تطور التوجه المنتج وعلاقته بالشغف الدراسي لدى طلبة الجامعة	.7
262-239	م. د استبرق داوود سالم	التعاطف الذهني وعلاقته بالشغف الأكاديمي لدى معلمات رياض الأطفال	.8
300-263	م.د نهلة علي التميمي	تطور التطرف الفكري وعلاقته بتقرير المصير الذاتي لدى الشباب	.9
328-301	م.د. سحر علي مهدي التميمي م.د حسام ياسين علي التميمي	الحاجة الى التجاوز وعلاقتة بقوة الانا لدى طلبة الجامعة	.10
360-329	م.م. نغم عبد الأمير خضير	أثر التفكير القيادي في تطوير الإدارة التعليمية للمدارس المتوسطة	.11
380-361	م.م. اية جابر هذلول	مدى ممارسة معلمات رياض الأطفال لاستراتيجيات التعلم النشط	.12
412-381	م.م. احمد عباس حسن الذهبي	التمثيل السطحي لدى الممرضين	.13

الصفحة	الباحث	الموضوع	ت
438-413	م.م. سمر حسن خضير الجعيفري	مستوى التنظيم الذاتي الإنفعالي لدى معلمات رياض الاطفال	.14
466-439	م.م. رؤى عباس علي	الحقد وعلاقته بسلوك اخفاء المعرفة لدى الموظفين	.15
500-467	م.م. شيرين رحيم عباس بديري	مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات	.16



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
هيئة البحث العلمي  
مركز البحوث النفسية

## وحدة مجلة العلوم النفسية

ملاحظة...

الافكار الواردة في البحوث والدراسات المنشورة تُعبر عن  
آراء أصحابها وليس بالضرورة عن رأي المجلة .

المراسلات

توجه جميع المراسلات الى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة العلوم النفسية - مركز البحوث النفسية

ص.ب. 47041 جادرية - بغداد - العراق

هـ 07833304447

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق

**614** لعام **1994**

بغداد - العراق





مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها ببعض المتغيرات  
من وجهة نظر المعلمات

م.م. شيرين رحيم عباس بديري

وزارة التربية / مديرية تربية الكرخ / 2 روضة النصر

[Shass3709@gmail.com](mailto:Shass3709@gmail.com)

رقم الهاتف/ 07732450533

### مستخلص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال في تربية الكرخ الثانية لأسلوب القيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمات، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (100) معلمة من رياض الأطفال التابعة للمديرية للعام الدراسي (2023-2024)، جرى اختيارهن بطريقة وعشوائية بسيطة.

ولتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية: المكافأة المشروطة (10 فقرات)، الإدارة بالاستثناء الساكنة (7 فقرات)، والإدارة بالاستثناء النشطة (10 فقرات)، باستخدام مقياس خماسي الاستجابة (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق).

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من طريق حساب القوة التمييزية للفقرات، والصدق الظاهري الذي بلغ (90%)، إضافة إلى صدق البناء عبر معاملات الارتباط بين الفقرات والمجالات والدرجة الكلية للمقياس. أما معامل الثبات فبلغ (0.92)، مما يؤكد ملاءمة الأداة لأغراض البحث.

أظهرت النتائج أن مديرات رياض الأطفال يمارسن القيادة التبادلية بدرجة مرتفعة، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديرات الرياض من قبل وزارة التربية بصورة دورية، ومنحهن الصلاحيات اللازمة لتطبيق هذا النمط من القيادة، لما له من دور فعال في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية , مديرة رياض الأطفال



**Level of Transactional Leadership Among Kindergarten Principals and Its Relationship with Some Variables from the Teachers' Point of View**

**Shireen Rahim Abbas Badiri**

**Ministry of Education / Al-Karkh Second Directorate of Education / Al-Nasr Kindergarten  
Shass3709@gmail.com  
Phone: 07732450533**

**Abstract:**

This study aims to identify the level of transactional leadership practiced by kindergarten principals in the Second District of Al-Karkh from the perspective of teachers. The researcher adopted a descriptive correlational design, and the study sample consisted of (100) teachers from kindergartens during the academic year (2023–2024), selected using simple random sampling method.

To achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire comprising (27 items) distributed across three main domains: contingent reward (10 items), passive management by exception (7 items), and active management by exception (10 items), using a five-point Likert scale (Always applies, Often applies, Sometimes applies, Rarely applies, Does not apply). The psychometric properties of the instrument were verified by calculating item discrimination, face validity, which reached (90%), and construct validity through correlation coefficients between items, domains, and the overall scale score. The reliability coefficient was (0.92), confirming the suitability of the instrument for the purposes of this study.

The results indicated that kindergarten principals practice transactional leadership at a high level. Based on these findings, the

study recommended providing both material and moral support to kindergarten principals by the Ministry of Education on a regular basis, as well as granting them the necessary authority to implement this leadership style, due to its significant role in enhancing teachers' achievement motivation.

**Keywords:** Transactional Leadership / Kindergarten Principals

#### مشكلة البحث:

تقع على عاتق مديرة الروضة مسؤوليات ومهام عدة، فهي المسؤولة عن كل جوانب العملية التربوية في الروضة، وهي حلقة الوصل بين الروضة والجهات التربوية والصحية والبيت، وتأتي على رأس تلك المؤسسة التربوية قائدة للعاملين فيها (نصور، 2021: 120)، فالروضة لم تعد مكانا للتسلية وقضاء الوقت فيها للتمتع بين الألوان والألعاب وحسب، بل هي إلى جانب ذلك مكان نفسي يشكل توجهات الطفل، وفيه يتم اكتشاف مواهبه المبكرة، تلك المواهب التي تحتم علينا رعايتها بشكل جدي وجديد، ولن يكون ذلك إلا إذا توفرت لدينا الأجهزة الإدارية الواعية القادرة على ترجمة أهداف رياض الأطفال في سلوك الأطفال مؤهلين لهذه العملية (عبيد، 2011: 58)، مستوعبة لمهامها، ومؤهلة ومدربة ومدركة لأهداف ووظائف الروضة، وللجوانب التربوية والعلمية الاجتماعية المتعلقة بالطفل، مما يتطلب منها إظهار الفاعلية في أداء الدور المناط بها (نصور، 2021: 120).

وبالرغم من التركيز الموجه لتطوير القيادة الإدارية على مستويات المؤسسات التربوية كافة غير أن هناك الكثير من المشكلات التي تواجهها الإدارة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال، ومن هذه المشكلات انخفاض مهارة الإدارات من حيث مستوى الخبرة والتأهيل، وغياب المشاركة التبادلية الفعالة في العمل وهذا أدى إلى وجود عدد من مديرات رياض الأطفال بحاجة إلى القيادة الإدارية التبادلية الفعالة.

ومن طريق ملاحظة الباحثة لواقع رياض الأطفال أن الكثير من إدارات الرياض مازالت تعاني الكثير من المعوقات والصعوبات الإدارية منها: انعدام مبدأ التفاعل المتبادل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الصحيحة والتقيد بالنمط التقليدي في الإدارة، والتعاميم الإدارية الروتينية التي تشغلها عن أداء دورها القيادي الفعال الذي يعود بالنفع على المعلمات أولاً كونه يساهم في توطيد اواصر العلاقات الانسانية والاجتماعية بينهن وعلى مؤسسات رياض الأطفال ثانياً.

إذ اشارت دراسة قناديلي (2012)، وبينت دراسة عيد الرسول (2012) أن أغلب مديرات رياض الأطفال يعانين من ضعف المهارات القيادية، وكذلك ضعف في تطبيق الأساليب الإدارية المتطورة في رياض الأطفال، و اشارت دراسة العزب (2004) أن غالبية مؤسسات رياض الأطفال ينقصها الإدارة المتفهمة لطبيعة العمل مع اطفال الروضة،

بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الأطفال ذوي المشكلات النفسية والسلوكية والتعليمية المتكررة.

وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والعمل في الميدان التربوي، رأت الباحثة أن رياض الأطفال بحاجة إلى تطوير أداء مديراتها باتباع آليات واستراتيجيات متطورة مثل القيادة التبادلية من أجل تطوير رياضها، وخلق ميزة تنافسية تميز رياض الكرخ الثانية عن غيرها من الرياض لتستطيع الاستمرار والتميز، وإيجاد طرق الاستغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لغرض التحسين الشامل، وأن هذا يتطلب الاهتمام بالمفاهيم الحديثة، المرتبطة بنجاح المؤسسات التعليمية لغرض استمرارها ولذلك سعت الباحثة لمعرفة درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال لمفهوم القيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمات وذلك لأهميتها في مواكبة التقدم والتطور المستمر والنهوض بالمؤسسات التعليمية، (نصور، 2021: 125).

وعلى حد علم الباحثة هناك ندرة في الدراسات والأبحاث العربية المتعلقة بمفهوم القيادة التبادلية في المجال التربوي الخاص برياض الأطفال في مديرية تربية الكرخ الثانية. في ضوء مما تم ذكره سابقاً تتجلى مشكلة البحث في السؤال الآتي:-  
- ما درجة توافر القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال الكرخ الثانية من وجهة نظر المعلمات؟

#### أهمية البحث:

تشكل المؤسسة التربوية أحد أهم القضايا الكبرى باعتبارها الركيزة الأساسية لبناء الأفراد والمجتمعات وتعد ادارة تلك المؤسسة من القضايا المهمة لما لها من دور كبير في طريقة تسيير عملها وانسيابية أداء المعلمات في حالة وجود القيادة الادارية الايجابية المتمثلة في مديرة الروضة ومدى امتلاكها للقيادة الادارية والتي تعمل من طريقها على توجيه وتحديد سلوكها في إطار التعامل مع بقية افراد المؤسسة بكل تشكيلاتها ( علوان، 2022: 757).

إذ تعد مديرة الروضة ذات دور تربوي وتعليمي وإداري مهم، فهي المكلفة بتنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميتها، إذ إن الروضة في أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي فمسؤوليتها مباشرة تجاه المجتمع، مما يجعل عملها التربوي ووظيفتها تماس كل فرد في المجتمع، لذلك فإن نجاح أو فشل مؤسسة رياض الأطفال في تأدية وظائفها وأهدافها، يحدد نجاح أو فشل النظام التربوي بأكمله (الحرز، 2023: 157).

تتجلى أهمية القيادة التبادلية في دورها المحوري بتحفيز العاملين المتميزين داخل المؤسسة على تحسين أدائهم وتنظيم عملهم بصورة أفضل، كما تسهم في تشجيع الآخرين على السعي نحو التميز. وتعد هذه القيادة عاملاً أساسياً في إبراز الأفكار الإبداعية وتعزيز الرضا الوظيفي من خلال تلبية احتياجات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى دافعيتهم للعمل، والحفاظ على استقرار المؤسسة، إضافة إلى تشجيع المديرين على تطوير مهاراتهم وصل كفاءاتهم المهنية.

(السليمان، 2020: 18)، تُعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين من جهة، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى، وتعمل على تنمية الأفراد وتأهيلهم وتوفير الرعاية لهم بوصفهم المورد الأهم للمؤسسة (أبوسيف والصادق، 2020: 17).

#### لذا فتتلخص الأهمية النظرية والتطبيقية لمتغير البحث الحالي في الجوانب الآتية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها نتيجة لأهمية موضوع القيادة التبادلية باعتبار إن رياض الأطفال من المؤسسات التربوية بالغة الأهمية في حياة الطفل، فهي الأساس في بناء وتوجيه حياة الطفل في هذه المرحلة العمرية الأساسية .
- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية المجتمع التربوي لمؤسسات رياض الاطفال في العراق لتعريف بنوع الصعوبات والمعوقات التي تواجهها ادارات الرياض والتي سنشكل دورها أهمية لتخطيط وبناء استراتيجيات الإصلاح والتطوير لرياض الاطفال.
- يمكن الاستفادة من الدراسة الحالية في إثراء المكتبة ، وذلك بإضافة دراسة حديثة ، في مجال رياض الأطفال ، يستفيد منها الكثير من الباحثين والمهتمين بتخصص برياض الأطفال.
- ارتباط الدراسة الحالية بأهم مرحلة عمرية جديرة بالاهتمام وهي مرحلة الروضة.
- ارتباط الدراسة الحالية بمديرات رياض الأطفال، باعتبارهن قائدات وصانعات الأجيال ، واللاتي يقع على عاتقهن، التغيير والإصلاح .
- قد تسهم الدراسة الحالية في تحديد أبرز المعوقات ، التي تحول دون تطبيق القيادة التبادلية في إدارت رياض الأطفال.

#### أهداف البحث: يستهدف البحث الحالي:

- 1- قياس مستوى القيادة التبادلية لدى عينة البحث .
- 2- تعرف دلالة الفروق في القيادة التبادلية تبعاً لمتغير التحصيل الدراسي.
- 3- تعرف دلالة الفروق في القيادة التبادلية تبعاً لمتغير الخدمة.

**حدود البحث:** يتحدد البحث الحالي بمعلمات رياض الاطفال الحكومية لمدينة بغداد في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي ( 2023 - 2024).

#### تحديد المصطلحات:

#### "القيادة التبادلية" Transactional Leadership

عرفها كل من :-

- Avolio & Yammarino (2002): هو نمط قيادي تبادلي يركز فيه القائد على توضيح أهداف العمل المطلوب والتي سيقوم به التابع (العامل) وكيفية أداء هذا العمل والمكافأة التي سيحصل عليها التابع عند تحقيق هذه العمل بنجاح. ( Avolio & Yammarino, 2022: 10).

- المطيري (2011): "علاقة تبادل منافع بين القائد ومرووسيه وربط الجهد المبذول بالمكافئة للأداء المرضي والعقاب للأداء الغير مرضي" (المطيري، 2011: 30).
- السليمات (2020): "العلاقة التي تبنى بين القائد والمرووسين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تحفيزهم ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم ضمن مجالات المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والادارة بالاستثناء" (السليمات، 2020: 8).
- وفي ضوء ما سبق، تُعرف القيادة التبادلية في هذا البحث نظريًا بأنها النمط القيادي الذي تمارسه مديرة الروضة مع المعلمات في الروضة، والقائم على أساس تبادل المنفعة بين المديرية والمعلمات.
- التعريف الاجرائي للقيادة التبادلية: يُقاس مفهوم القيادة التبادلية في هذا البحث بالدرجة التي تحصل عليها المديرية بعد إجابة عينة البحث (المعلمات) على أداة قياس القيادة التبادلية المصممة لهذا الغرض.
- مديرات رياض الأطفال
- عرفها (نبهان، 2009) : بأنها القائدة التربوية التي تتولّى مسؤولية إدارة العمليات التعليمية والإدارية داخل الروضة، فهي تصوغ الخطط التربوية، توجهه وتطوّر الكادر التعليمي، تراقب تنفيذ البرامج، وتوفر بيئة آمنة ومحفّزة تدعم النمو المعرفي والاجتماعي والعاطفي للأطفال، مع متابعة معايير الجودة ورفع كفاءة الأداء العام (نبهان، 2009: 39).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري:

#### أولاً: القيادة التبادلية " Transactional Leadership "

##### مفهوم القيادة التبادلية:

يشير مفهوم القيادة التبادلية إلى كونه عملية تقوم على التفاعل المتبادل بين طرفين، يمتلك كل منهما ما يحتاجه الآخر، إذ يتم تحقيق المصالح المشتركة من خلال تبادل المنافع. ويقوم هذا النوع من القيادة على مبدأ "العمل مقابل المكافأة"، إذ يعتمد تحقيق الأهداف على مستوى إنجاز المهام، فُكافأ المرؤوسون تبعًا لأدائهم وجودة ما يقدمونه من عمل.

( الدغل، 2023، 97 ) ، وهو نمط قيادي يقوم على العلاقة التبادلية ما بين القائد والمرؤوسين بطريقة يحصل فيها المرؤوسين على المكافآت والمناصب لتحقيق ما يطلبه القائد إذ يوفر الاستقرار الذي يحققه قادة التبادل الفاعل تناغمًا وتالفا مهما داخل المؤسسات وفي كثير من الحالات يكون هذا النمط هو الأنسب والمطلوب، تتضح أهمية القيادة التبادلية بشكل خاص في ما يتعلق بإنجاز الأعمال والمهام المحددة الموكلة إلى المرؤوسين، الذين يسعون بدورهم للحصول على المكافآت والحوافز بوصفها عوامل تشجيعية أساسية. ويسهم هذا الأسلوب في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة ضمن إطار منظم قائم على نظام رقابة

واضح وشفاف. وتضمن القيادة التبادلية انسيابية العمل وفق اللوائح والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة، إذ تقوم على مبدأ تطبيق القائد لنظام المكافآت والعقوبات تبعاً لمستوى أداء المرؤوسين وجهودهم، بهدف تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

(القبج وشلبي، 2023: 7)، وتعرف أيضاً بأنها العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين من طريق استجابة لمصالحهم الشخصية، عن طريق التبادل فيما بينهم، وهذا التبادل يعتمد أساسه على القائد الذي يناقش يبين الواجبات والمهام المطلوبة من المرؤوسين ويحدد الشروط والمكافآت المقدمة لهم عند الانتهاء من هذه الواجبات والمهام (2015:30، Obeidat)، ويشار إليها على أنها تبادل الأجر عن العمل بالمكافآت النفسية أو المادية التي يمنحها الرئيس لأتباعه والتي يمكن تقويتها من خلال التهديد بالعقاب (الدغل، 2023، 97).

#### القيادة التبادلية:

يقوم مبدأ القيادة التبادلية على تبادل المنفعة بين القائد والعاملين ضمن إطار منظم تحكمه شروط واضحة ومحددة، يبين من خلالها القائد المهام المطلوبة من الموظفين مقابل تلبية احتياجاتهم وتقديم المكافآت والحوافز عند إنجاز العمل كما هو مطلوب. ويرتكز هذا الأسلوب على مبدأ **التدعيم الشرطي**، أي قبول العاملين بوعود القائد بالحوافز وتجنب العقوبات في مقابل تنفيذهم المهام الموكلة إليهم. ويركز هذا النمط من القيادة على تحقيق الإنتاجية العالية مع الأخذ بنظر الاعتبار رغبات العاملين واحتياجاتهم الأساسية. (الزعي والبطاينة، 2014: 80).

تتميز القيادة التبادلية بعدة خصائص من أبرزها أنها أقل تكلفة مقارنة بأنماط القيادة الأخرى، ولا تتطلب تدريباً مكثفاً لمن يتولون تطبيقها. كما تُعنى بالمتابعة والرقابة المستمرة لأداء العاملين، وتركز على معالجة مشكلات العمل قبل تفاقمها لتجنب أي خسائر أو أعباء إضافية. وتتسم هذه القيادة بوضوح منهجها وسلامة إجراءاتها، مما يتيح تحقيق النتائج المطلوبة في أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية. (السليمان، 2020: 16).

#### دور القائد التبادلي:

يعمل القائد التبادلي على فهم احتياجات ورغبات المرؤوسين وتحديد الأدوار والمسؤوليات المطلوبة منهم لتحقيق هذه الرغبات بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وإنجاز المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى النتائج المنشودة، إذ يحصل المرؤوسون على المكافآت نظير أدائهم لأعمالهم، في حين يستفيد القادة من إتمام تلك المهام بفاعلية، ويسهم القائد التبادلي في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وإشباع احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية والأخلاقيات في بيئة العمل، وتتجسد أدوار القائد التبادلي في النقاط الآتية:

1. التعرف على احتياجات العاملين ورغباتهم، وتوضيح كيفية إشباعها عند بذل الجهود المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة.
2. توضيح الأدوار والمسؤوليات والمتطلبات الخاصة بالمهام الموكلة إلى المرؤوسين.

3. تعزيز الثقة لدى العاملين لتمكينهم من أداء المهام المطلوبة بكفاءة والوصول إلى المستويات المتوقعة من النتائج. (صباح، 2016: 160).

#### أبعاد القيادة التبادلية:

1. **المكافأة المشروطة:** وتشير إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين والتي يتم من طريقها تبادل مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه، إذ يتقبل المرؤوس وعود القائد بالحصول على المكافآت أو تجنب العقوبات مقابل أدائه المهام الموكلة إليه بالكفاءة المطلوبة والالتزام بالمعايير المحددة للعمل. (العايدي، 2015، 22).
2. (العايدي، 2015، 22).
3. الإدارة بالاستثناء: تعد أحد مبادئ القيادة التبادلية، حيث يقوم القائد بترك العمل يسير وفق القواعد والمعايير الموضوعية دون تدخل مباشر، ولا يتدخل إلا عند ملاحظة انحرافات أو قصور عن المستويات المطلوبة، ويكون تدخله عندئذ موجهاً نحو تصحيح الانحرافات وضمان تحقيق الأهداف والمعايير، ويقوم هذا المبدأ على التحديد الواضح والدقيق للصلاحيات والمسؤوليات والوظائف عبر مختلف المستويات الإدارية، مع ترك حرية ممارسة هذه الصلاحيات لتلك المستويات، على أن يتم إشعار الإدارة العليا فقط عند تجاوز الحدود المرسومة، ويشترط في تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء توافر عدة عناصر أساسية، أهمها: الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، توافر الخبرة والكفاءة، توفير المعلومات اللازمة، ووضع خطط واضحة تحدد مجالات الاستثناءات، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساهم في تنمية كفاءة القادة، تعزيز قدراتهم القيادية، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال منحهم الثقة وتفويضهم السلطة في العديد من الأمور، إضافة إلى تخفيف الأعباء عن المستويات الإدارية العليا. (وليد وكمال، 2020: 7).

والادارة بالاستثناء نوعان:-

- أ- **الإدارة بالاستثناء النشطة (الايجابية):** هي عبارة اسلوب أداري، يقوم على أساس متابعة القائد للمرؤوسين لتجنب أخطاء العمل التي تؤثر على الأداء اي بمعنى أن القائد يقرر اتخاذ الاجراءات التعديلية عند ظهور الازخاء المهنية وخروج العمل عن مسار المعايير المهنية الموضوعية (Watkins, 2008:24).
- ب- **الإدارة بالاستثناء الساكنة (السلبية):** هي عبارة عن أسلوب إداري، يقوم على أساس ردة الفعل، إذ أن القائد يتدخل فقط عند ظهور المشكلات، وعندما تكون نسبة أداء المرؤوسين ضعيفة وبالتالي ستظهر المعايير التي تناقض مواصفاتها (Tomey, 2009:24)، وهنا يتخذ القائد الاجراءات التصحيحية بعد وقوع الانحرافات، أي أن القائد لا يتدخل إلا إذا سارت الأمور بشكل خاطئ أما إذا كان المرؤوسون يسبغون على وفق المعايير المحددة، تبقى هذه القيادة هادئة أو قد يقوم القائد بتغذية

المروسين بالمعلومات ويمكن أن يرافق ذلك التشجيع وتقديم المكافآت المشروطة وعلى الطرف الآخر قد يكون ذلك مصحوباً بالفرض أو الإنذار أو ما هو أسوأ من ذلك (ماجد ويدرأوي، 2013: 62).

يسعى نمط القيادة التبادلية إلى تعزيز الثقة بين القائد ومروسيه لضمان تحقيق النتائج المتوقعة، و يحفز العاملين على بذل الجهود اللازمة للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، ويقوم القائد التبادلي بالتفاوض مع الأفراد لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند إنجاز المهام، مما يتيح لهم إشباع احتياجاتهم ورغباتهم بما يتوافق مع ممارسات ناجحة وأداء متميز، و يوضح القائد بجلاء العمل المطلوب من المروسين، ويكشف عن احتياجاتهم ورغباتهم لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. (الرفاعي، 2013: 29).

### دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة التبادلية وتناولتها من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، ستعرض هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة مع التركيز على أبرز ملامحها، وتشير الباحثة إلى أن الدراسات المختارة تغطي الفترة الزمنية من عام (2002م) حتى عام (2022م)، وتشمل عدداً من الدول والأقطار، مما يعكس تنوعها من الناحيتين الزمنية والجغرافية، وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفق المتغيرات الرئيسية للدراسة، وبحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية، إلى تصنيفين: الدراسات العربية التي تناولت متغير القيادة التبادلية، والدراسات الأجنبية التي تناولت نفس المتغير، وفيما يلي عرض هذه الدراسات، مع توضيح جوانب الاستفادة منها في البحث الحالي.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي تناولت متغير القيادة التبادلية:

1. دراسة (الرفاعي، 2013) بعنوان: "علاقة نمطي القيادتين التبادلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية لمديري المدارس الثانوية في الكويت ومستوى تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد شملت عينة الدراسة (370) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق النهج الوصفي. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت لنمطي القيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، كما كان مستوى تمكينهم الإداري متوسطاً كذلك، ووجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

- إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين على المستوى الكلي لكل منهما (الرفاعي، 2013: 98-113).
2. **دراسة الشعار (2021)** دراسة بعنوان: "أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس" وهدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس المديرية من وجهة نظر مديريها، وقد شملت عينة الدراسة (38) مديراً ومديرة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، ومن أبرز نتائج الدراسة:
- أ- جاء مستوى ممارسة أفراد العينة للقيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية متوسطاً على جميع الأبعاد.
- ب- أظهر بعدا القيادة التبادلية، المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة)، أثراً إيجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما لم يكن لبعدها الإدارة بالاستثناء (الساكنة) أثر ذو دلالة إحصائية.
- ت- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، أو الخبرة في الإدارة.
- ث- وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، وللمتغير الخبرة الإدارية لصالح فئة من لديهم عشر سنوات فأكثر. (الشعار، 2021: 46-57).

3. **دراسة الشريف (2022)** دراسة بعنوان: "القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية" وهدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية وأبعادها الثلاثة (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومستوى تأثيرها على الثقة التنظيمية لديهم، وشملت عينة الدراسة (127) عضو هيئة تدريس في كليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي.

#### ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أ- كان مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التبادلية متوسطاً بشكل عام.
- ب- كان مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطاً أيضاً من وجهة نظرهم.
- ت- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية، حيث تسهم أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) بشكل واضح في

تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في جامعة بنغازي. (الشريف، 2022: 93).

### الدراسات الاجنبية التي تناولت متغير القيادة التبادلية

#### 1- دراسة روث (Roth، 2002) بعنوان:

The effect of school council members perceptions of empowerment.

والتي هدفت إلى تعرف أثر نمط القيادة للمدير في تصورات أعضاء مجلس المدرسة عن تفويض السلطة، وتمثلت في مناطق حضرية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت أداة الاستبيان متعددة العوامل (MLQ) تناولت قياس أنماط القيادة الرئيسية التحويلية والتبادلية، واستخدمت لجمع البيانات المنهج الوصف، ومن أبرز نتائج الدراسة:

- وُجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمقاييس الفرعية لتفويض السلطة.
- ارتبط نمط القيادة التحويلية بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بانفتاح مدير المدرسة، دون أن يظهر ارتباط مماثل بانفتاح المعلم.
- أما القيادة التبادلية، فكانت مرتبطة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بانفتاح المعلم.
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة الأكاديمي.

(Roth,2002: 87).

• دراسة (Washington، 2007) بعنوان: **Empirical Relationships among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, differences, and correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment, published Doctoral Thesis, the Graduate Faculty of Auburn University.**

والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخدمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ولقد تمثلت أبعاد القيادة التبادلية في ثلاثة أبعاد رئيسية، شملت: المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية والإدارة بالاستثناء السلبية، وعبر دراسة ميدانية وتمثلت عينتها على (207) فردًا من العاملين في خمس منظمات ربحية وغير ربحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وأستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي وكان من أبرز نتائجها أن مدركات العاملين للقيادة الخدمية لا ترتبط إيجابياً فقط بمدركات القيادة التحويلية، ولكن أيضاً ببعدي القيادة المشروطة والإدارة بالاستثناء الإيجابية للقيادة التبادلية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن القيادة الخدمية ترتبط سلبياً بعيد الإدارة بالاستثناء السلبية. (Washington,2007,122)

## جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى مساهمتها الجوهرية في تعزيز الدراسة الحالية، إذ تم الاستفادة من نتائجها ومخرجاتها العلمية للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة البحثية ومعالجتها بشكل شامل، فقد ساعدت هذه الدراسات في صياغة عنوان الدراسة الحالي بدقة، والموسوم بـ " القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال"، كما أسهمت في تحديد المنهج البحثي الأنسب بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ومن جانب آخر، تم توظيف توصيات ومقترحات الدراسات السابقة لدعم مشكلة الدراسة وأهميتها، لا سيما الدراسات: (الجنازرة، 2020)، و(الشريف، 2022)، و(السرحاني، 2019)، كما أسهمت الدراسات: (العودة، 2020) و(الشريف، 2019) في صياغة أدوات جمع البيانات، بما يضمن موثوقيتها وملاءمتها لطبيعة الدراسة، في حين ساعدت كل من دراسة (الرفاعي، 2013) ودراسة (الجنازرة، 2020) في إثراء الإطار النظري، وتقديم قاعدة علمية متينة لدعم تحليل النتائج ومناقشتها.

## الفصل الثالث

## منهجية البحث وإجراءاته

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في إجراءات بحثها.

## ثانياً: مجتمع البحث

يتحدد مجتمع البحث بمعلمات رياض الأطفال للعام الدراسي (2023- 2024) والبالغ عددهن (300) معلمة في رياض الأطفال الحكومية التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية كما موضح في جدول (1)

## جدول (1)

ت	مديرية التربية	عدد الرياض	عدد المعلمات
1	الكرخ الثانية	30	300

\*حصلت الباحثة على البيانات أعلاه من مديرية التخطيط / شعبة الإحصاء وزارة التربية

## ثالثاً: عينة البحث

نتيجة صعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع ، قامت الباحثة باختيار عينة مؤلفة من (100) معلمة ممثلة للمجتمع الاصلي، حسب جدول كيرج ومورجان ( Krece & Morgan, 1970: 606)، اختُيرن بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي كعينة

للبحث، وهو جدول نسبة العينة من المجتمع الأصلي والذي يقوم على بعض المعايير ومنها منهج البحث (الوصفي او الارتباطي) بالإضافة لحجم المجتمع الذي يتراوح بين (10-1000000)، ومستوى الدلالة الذي يتراوح بين (0,01-0,05) ويستفيد منه الباحثين الذين لا يميلون الى للأسلوب الرياضي في اختيار عينه البحث (منصور، 2021: 13).

#### رابعاً: أداة البحث

##### 1. صياغة فقرات المقياس وتعليماته وتصحيحه:

لصياغة فقرات المقياس قامت الباحثة بإعداد استبيان مفتوح لعينة عشوائية مكونة من (15) معلماً، وفي ضوء إجابات العينة وبعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة قامت الباحثة ببناء استبانة مغلقة تتكون من (27) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد المكافئة المشروطة (10 فقرات، الإدارة بالاستثناء الساكنة (7 فقرات، الإدارة بالاستثناء النشطة (10 فقرات. وبخمس بدائل (تنطبق عليها دائماً، تنطبق عليها غالباً، تنطبق عليها أحياناً، تنطبق عليها نادراً، لا تنطبق عليها) وبأوزان (1،2،3،4،5).

##### 2. الخصائص السيكومترية للمقياس:

تُستخدم الخصائص السيكومترية بالبحوث النفسية والتربوية كمؤشر لدقة المقياس، ومن أهم خصائصها الصدق والثبات (Ebel, Frisbie, 2009: 237)، ولذلك قامت الباحثة باستخراج الصدق والثبات.

#### أولاً: الصدق

يعدّ الصدق من أهم الخصائص الواجب مراعاتها في بناء المقاييس التربوية والنفسية، والصدق يعني مدى صلاحية الأداة لقياس ما وضع من أجل قياسه (الجبوري، 2018، 71)، وتم التحقق صدق المقياس من طريق المؤشرات الآتية:

● **الصدق الظاهري:** من أجل التحقق من صلاحية فقرات مقياس القيادة التبادلية تم عرضه على مجموعة من الخبراء في مجال علم النفس والإرشاد النفسي ورياض الأطفال البالغ عددهم (13) خبير، (ملحق/1) وقد بينت الباحثة للمحكمين هدف الدراسة وقدمت التعريفات النظرية التي اعتمدها الباحثة في قياس القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات للحكم على مدى صلاحية الفقرات والبالغ عددها (27) فقرة والحكم على مدى ملائمة البدائل وأجراء التعديلات المناسبة واعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (90%) فأكثر كمعيار لقبول الفقرة، وفي ضوء آراء الخبراء كانت جميع الفقرات صالحة للقياس، و تم الاخذ بمقترحاتهم في تعديل صياغة بعض الفقرات.

## جدول ( 2 )

ت	الفقرات	الموافقون	المعارضون	النسبة المئوية
1	الفقرات الموافق عليها	10	3	%90
2	الفقرات المعارضون عليها	12	1	%95

## التطبيق الاستطلاعي للمقياس:

لغرض التحقق من وضوح الفقرات ووضوح لغتها ومحتواها، طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (15) معلمة من روضة (الاريج والمصافي والنصر والاقمار) ، إذ تبين ان تعليمات المقياس وفقراته واضحة ومفهومة من حيث المعنى والصياغة.

## ثانياً: التحليل الإحصائي لفقرات مقياس القيادة التبادلية

يمكن صياغتها أكاديمياً بالشكل الآتي:

يهدف هذا التحليل الإحصائي إلى التحقق من صلاحية فقرات المقياس وتحسين جودتها، ومن أجل تنفيذ التحليل الإحصائي لفقرات مقياس القيادة التبادلية، تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

## أ - القوة التمييزية للفقرات:

لتنفيذ التحليل الإحصائي لفقرات المقياس، تم اختيار عينة تتناسب مع عدد الفقرات المراد تحليلها، إذ يشير نانيلي (Nunnally, 1970: 215) إلى أن الحد الأدنى المسموح به هو ثلاثة أفراد لكل فقرة، وبالنظر إلى أن مقياس القيادة التبادلية يتكون من (27) فقرة، فقد تم تطبيق عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) معلمة موزعات على (30) روضة من رياض الأطفال في مدينة بغداد التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية، ولتحديد القوة التمييزية للفقرات، تم تصحيح الاستمارات وتحديد الدرجة الكلية لكل مشاركة، ثم ترتيب الدرجات تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، وبعد ذلك تم اختيار نسبة القطع لتحديد المجموعتين الطرفيتين، إذ أشار إيبل (Eble, 1972: 261) إلى أن نسبة (27%) تعدّ الأنسب للحصول على عينة بأقصى تمايز ممكن وحجم مناسب لكل مجموعة، وبناءً على ذلك بلغ عدد الاستمارات في كل مجموعة (27) استمارة، ليصبح إجمالي الاستمارات التي خضعت للتحليل (54) استمارة، وأخيراً، تم تطبيق اختبار t-test لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لكل فقرة، وتُعتبر الفقرة مميزة إذا كانت القيمة الثانية المحسوبة أعلى من القيمة الثانية الجدولية، كما يوضح الجدول (3) نتائج ذلك.



## جدول (3)

القوة التمييزية لمقياس القيادة التبادلية باستعمال المجموعتين الطرفيتين

الدالة	التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	رقم الفقرة ضمن المقياس
دالة	8.23	0.42	4.78	عليا	1
		0.7	3.48	دنيا	
دالة	6.36	0.53	4.74	عليا	2
		0.85	3.52	دنيا	
دالة	6.28	0.62	4.81	عليا	3
		0.8	3.59	دنيا	
دالة	6.43	0.36	4.85	عليا	4
		1.01	3.52	دنيا	
دالة	8.08	0.36	4.85	عليا	5
		0.75	3.56	دنيا	
دالة	6.29	0.59	4.74	عليا	6
		0.89	3.44	دنيا	
دالة	5.60	0.42	4.78	عليا	7
		0.79	3.81	دنيا	
دالة	8.06	0.19	4.96	عليا	8
		0.76	3.74	دنيا	
دالة	6.15	0.51	4.78	عليا	9
		0.94	3.52	دنيا	
دالة	7.17	0.19	4.96	عليا	10



		0.92	3.67	دنيا	
دالة	3.48	1	4.19	عليا	11
		0.87	3.3	دنيا	
دالة	2.23	1.37	3.41	عليا	12
		0.91	2.7	دنيا	
دالة	6.36	0.53	4.74	عليا	13
		0.85	3.52	دنيا	
دالة	4.71	0.85	4.48	عليا	14
		0.99	3.3	دنيا	
دالة	8.57	0.46	4.85	عليا	15
		0.64	3.56	دنيا	
دالة	3.25	1.11	4	عليا	16
		0.89	3.11	دنيا	
دالة	5.28	0.84	4.59	عليا	17
		0.75	3.44	دنيا	
دالة	9.70	0.19	4.96	عليا	18
		0.69	3.63	دنيا	
دالة	7.78	0.42	4.78	عليا	19
		0.7	3.56	دنيا	
دالة	8.19	0.19	4.96	عليا	20
		0.78	3.7	دنيا	
دالة	4.86	0.49	4.63	عليا	21



		0.81	3.74	دنيا	
دالة	6.85	0.27	4.93	عليا	22
		0.86	3.74	دنيا	
دالة	8.43	0.27	4.93	عليا	23
		0.85	3.48	دنيا	
دالة	6.77	0.42	4.78	عليا	24
		0.64	3.78	دنيا	
دالة	9.46	0.32	4.89	عليا	25
		0.64	3.59	دنيا	
دالة	7.12	0.32	4.89	عليا	26
		0.83	3.67	دنيا	
دالة	6.37	0.27	4.93	عليا	27
		1.09	3.56	دنيا	

من الجدولين اعلاه يتبين أن جميع الفقرات مميزة لان قيمها التانية المحسوبة أعلى من التانية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (214).

ب- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

للتحقق من صدق الفقرات، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس القيادة التبادلية والدرجة الكلية للمقياس، وذلك على أساس بيانات (100) استمارة تمثل العينة بأكملها، وعند موازنة قيم الارتباط المحسوبة مع قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية والبالغة (0.20) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98)، تبين أن جميع الارتباطات كانت دالة إحصائياً، ويوضح الجدول (4) هذه النتائج بشكل مفصل



## جدول ( 4 )

صدق فقرات مقياس القيادة التبادلية باستعمال أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة
1.	0.70	دالة	10	0.70	دالة	0.69	دالة	19
2.	0.68	دالة	11	0.35	دالة	0.73	دالة	20
3.	0.59	دالة	12	0.27	دالة	0.60	دالة	21
4.	0.66	دالة	13	0.26	دالة	0.68	دالة	22
5.	0.72	دالة	14	0.38	دالة	0.74	دالة	23
6.	0.63	دالة	15	0.60	دالة	0.58	دالة	24
7.	0.52	دالة	16	0.35	دالة	0.75	دالة	25
8.	0.68	دالة	17	0.47	دالة	0.73	دالة	26
9.	0.70	دالة	18	0.70	دالة	0.73	دالة	27

## ت - علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال للمقياس :

قامت الباحثة بتقدير العلاقة بين كل فقرة في مقياس القيادة التبادلية وإجمالي الدرجات الخاصة بالمجال الذي تنتمي إليه، اعتماداً على درجات جميع أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن جميع الارتباطات كانت ذات دلالة إحصائية عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون، والبالغة (0.20) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98)، وتفصل الجدول (6) هذه النتائج بشكل واضح.



## جدول (5)

صدق فقرات مقياس القيادة التبادلية باستعمال أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

الإدارة بالاستثناء النشطة			الإدارة بالاستثناء الساكنة			المكافئة المشروطة		
الدالة	معامل الارتباط	الفقرة	الدالة	معامل الارتباط	الفقرة	الدالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة	0.81	18	دالة	0.66	11	دالة	0.78	1
دالة	0.77	19	دالة	0.76	12	دالة	0.77	2
دالة	0.82	20	دالة	0.65	13	دالة	0.70	3
دالة	0.67	21	دالة	0.76	14	دالة	0.74	4
دالة	0.84	22	دالة	0.63	15	دالة	0.83	5
دالة	0.88	23	دالة	0.76	16	دالة	0.76	6
دالة	0.70	24	دالة	0.63	17	دالة	0.69	7
دالة	0.79	25				دالة	0.82	8
دالة	0.8	26				دالة	0.83	9
دالة	0.8	27				دالة	0.82	10

ث- علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية وعلاقة المجال بالمجال لمقياس القيادة التبادلية تم التحقق من ذلك من خلال حساب العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة في كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية لمقياس القيادة التبادلية، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين المجالات المختلفة للمقياس، بالاعتماد على درجات جميع أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لبيرسون البالغة (0.20) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (98). ويوضح الجدول (6) هذه النتائج بشكل مفصل.

## جدول ( 6 )

صدق مقياس القيادة التبادلية باستعمال علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس والمجال  
بالمجال

القيادة التبادلية	الادارة بالاستثناء النشطة	الادارة بالاستثناء الساكنة	المكافئة المشروطة	المجال / المجال
0.85	0.77	0.55	1	المكافئة المشروطة
0.50	0.63	1	---	الادارة بالاستثناء الساكنة
0.88	1	---	---	الادارة بالاستثناء النشطة

## ج - ثبات مقياس القيادة التبادلية:

تحققت الباحثة من ثبات مقياس القيادة التبادلية بطريقة الفا كرونباخ وذلك بالاعتماد على بيانات العينة الكلية ، والجدول ( 7 ) يوضح ذلك .

## جدول ( 7 )

ثبات الفا كرونباخ لمقياس القيادة التبادلية

ت	المقياس	قيمة الثبات
1	القيادة التبادلية	0.92

ح- وصف المقياس: بعد إيجاد الخصائص السيكومترية من صدق وثبات أصبح لدى الباحثة المقياس بشكله النهائي مكون من ( 27 ) فقرة وبخمس بدائل ( تنطبق عليها دائماً، تنطبق عليها غالباً، تنطبق عليها أحياناً، تنطبق عليها نادراً، لا تنطبق عليها)، وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، ضمن ثلاثة أبعاد (المكافئة المشروطة، الادارة بالاستثناء الساكنة، الادارة بالاستثناء النشطة)، بعد المكافئة المشروطة مكون من (10) فقرات، وبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة مكون من (7) فقرات، وبعد الإدارة بالاستثناء النشطة مكون من (10) فقرات، ويتم احتساب الدرجة الكلية لمقياس القيادة التبادلية من طريق إيجاد أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب وهي ( 135 ) درجة وأدنى درجة يحصل عليها

المستجيب وهي (27) درجة وبمتوسط حسابي (110.54) وقد بلغ المتوسط الفرضي لمقياس القيادة التبادلية ككل (81) ، إذ أن أعلى درجة يحصل عليها المستجيب لبعده المكافئة المشروطة (50) وأدنى درجة (10) ، وأعلى درجة لبعده الإدارة بالاستثناء الساكنة (35) وأدنى درجة (7) ، وأعلى درجة لبعده الإدارة بالاستثناء النشطة (50) وأدنى درجة (10) ،

تحديد مدة تطبيق مقياس القيادة التبادلية: قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة البحث الفعلية من تاريخ (14- 4- 2024) إلى تاريخ (30-5-2024).

#### خ- الوسائل الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في جميع المعالجات الإحصائية على الحقيبة الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

- النسبة المئوية: لغرض إيجاد الصدق الظاهري لفقرات المقياسين.
- معادلة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لاستخراج القوة التمييزية للفقرات.
- معادلة ارتباط بيرسون: لاستخراج علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس وعلاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال وعلاقة الدرجة الكلية للمجال بالدرجة الكلية للمقياس وعلاقة الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الآخر.
- معادلة الفاكرونياخ: لاستخراج الثبات.

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الهدف الأول: (التعرف على مستوى القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال)

لتحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة مقياس القيادة التبادلية على عينة من معلمات رياض الأطفال والبالغ عددهن (100) معلمة، وبهدف معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي المتوسط الفرضي<sup>(1)</sup> استعملت الباحثة الاختبار التائي (T- test) لعينة واحدة وتبين أن

<sup>1</sup> تم استخراج المتوسط الفرضي من خلال جمع البدائل (1، 2، 3، 4، 5) وقسمتها على عدد (5) ثم ضرب الناتج (3) في عدد فقرات المقياس البالغ عددها (27) فيصبح المتوسط الفرضي (81)

الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ إذ أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغ (110.59) درجة، بانحراف معياري بلغ (13.004) درجة، وأن المتوسط الفرضي بلغ (81) درجة، وأن القيمة التائية المحسوبة بلغت (22.755) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.984)، بدرجة حرية (99)، مما يعني أن مستوى القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال كان بنسبة كبيرة جداً؛ لأن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي بحسب استجابات معلمات رياض الأطفال، أظهرت نتائج البحث أن مديرات رياض الأطفال في تربية الكرخ الثانية يمارسن القيادة التبادلية بدرجة مرتفعة جداً، إذ تجاوز المتوسط الحسابي بدرجة كبيرة المتوسط الفرضي، مما يعكس اعتمادهن الواضح على هذا النمط القيادي في إدارة شؤون الروضة وتعاملتهن اليومية مع المعلمات، ويشير ذلك إلى أن بيئة رياض الأطفال بما تتميز به من طبيعة حساسة تتطلب قدرًا أكبر من التواصل المباشر والتفاعل اليومي، تتيح للمديرات مساحة أوسع لتطبيق أسلوب القيادة التبادلية مقارنة بغيره من الأنماط.

هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (الشريف 2022) وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، إذ أظهرت أن الاعتماد على أبعاد القيادة التبادلية يسهم في ترسيخ الثقة وتعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما تتلاقى نتائج هذا البحث مع ما وجدته دراسة (الرفاعي 2013)، التي أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التبادلية وتمكين المعلمين إدارياً، وإن كانت قد أشارت إلى أن مستوى الممارسة جاء متوسطاً، بينما أظهرت الدراسة الحالية مستوى مرتفعاً جداً، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة المرحلة التعليمية المختلفة وظروفها الخاصة.

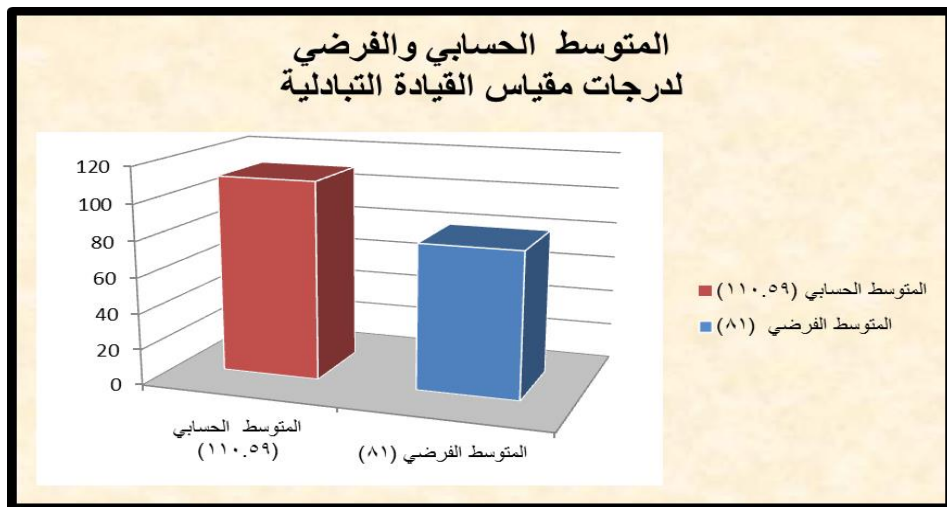
وفي السياق ذاته، دعمت نتائج البحث ما توصلت إليه دراسة (Washington 2007)، التي أبرزت الدور الإيجابي للقيادة التبادلية في تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا لدى العاملين، ولا سيما من خلال بُعدي المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة، ويتضح أن هذا النمط ينعكس بشكل مباشر على رفع دافعية المعلمات للإنجاز داخل رياض الأطفال، وهو ما أكدته نتائج البحث الحالي، غير أن ثمة اختلافاً ظهر عند المقارنة بدراسة (الشعار 2021)، التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التبادلية في مدارس الأغوار الجنوبية جاءت بمستوى متوسط، وأن أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لم يكن متوازناً عبر جميع الأبعاد، ويمكن تفسير هذا التباين بأن بيئة رياض الأطفال تختلف عن المراحل الأخرى، فهي أكثر قرباً من التفاعل المباشر مع المعلمات، مما يتيح للمديرات تطبيق القيادة التبادلية بدرجة أوضح وأعمق.

ومن خلال هذه المقارنات، يتبين أن البحث الحالي يتفق مع غالبية الأدبيات التي تؤكد على أهمية القيادة التبادلية في رفع مستوى الكفاءة والدافعية والثقة، لكنه يضيف بعداً جديداً من خلال إظهار أن هذا النمط يمارس بدرجة مرتفعة جداً في مرحلة رياض الأطفال، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويجعلها تسهم في إثراء المعرفة التربوية في هذا المجال.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن نتائج البحث الحالي لم تقتصر على تأكيد ما ذهبت إليه الدراسات السابقة، بل أظهرت خصوصية بيئة رياض الأطفال التي تتيح ممارسة القيادة التبادلية بشكل أكثر فاعلية، ومن ثم فإن القيمة العلمية للدراسة تكمن في إبراز هذا النمط القيادي كخيار عملي ناجح في إدارة رياض الأطفال، وفتح المجال أمام بحوث مستقبلية أكثر عمقاً تربط بين القيادة التبادلية ومتغيرات أخرى ترتبط بواقع هذه المرحلة التعليمية الحيوية. والجدول (8) والشكل (1) يوضحان ذلك:

جدول (8) الاختبار التائي لعينة واحدة يبين الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لاستجابات معلمات رياض الأطفال

عينة البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة (t) المحسوبة	القيمة (t) الجدولية	مستوى دلالة
100	110.59	13.004	81	99	22.755	1.984	دالة لصالح المتوسط الحسابي



شكل (1)

## المتوسط الفرصي والمتوسط الحسابي لمقياس القيادة التبادلية

**الهدف الثاني : التعرف على الفرق في القيادة التبادلية عند معلمات رياض الأطفال تبعًا لمتغير (المؤهل العلمي)**

وللتحقق من هذا الهدف تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كل فئة من (معهد، بكالوريوس) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في مقياس القيادة التبادلية، أظهرت نتائج البحث الحالي عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرات رياض الأطفال تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ متوسط درجات فئة المعهد (113.21) بينما بلغ متوسط فئة البكالوريوس (108.98)، مع أن الانحراف المعياري لفئة البكالوريوس كان أعلى قليلًا، إلا أن القيمة التائية المحسوبة (1.590) كانت أقل من القيمة الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي لم يكن له تأثير ملموس على ممارسة القيادة التبادلية.

هذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات التي تناولت القيادة التبادلية وأبعادها، والتي أشارت إلى أن الفروق في بعض الخصائص الديموغرافية للمعلمين أو القادة لا تؤثر بشكل جوهري على مستوى ممارسة هذا النمط القيادي، إذ إن القيادة التبادلية تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة العملية والمهارات الإدارية والسلوكيات القيادية المكتسبة أكثر من كونها مرتبطة بالمؤهل العلمي، وعلى الرغم من أن بعض الدراسات العربية، مثل دراسة (الشعار 2021)، قد لاحظت فروقًا في تأثير بعض الأبعاد القيادية تبعًا للخبرة والمؤهل العلمي في سياقات تعليمية مختلفة، إلا أن البحث الحالي يظهر أن بيئة رياض الأطفال ربما تخلق تجربة عملية موحدة للمعلمات، تجعل ممارسة القيادة التبادلية مستقلة عن المؤهل الأكاديمي، إذ تعتمد بشكل أكبر على التواصل المباشر، القدرة على التنظيم، وإدارة الأنشطة اليومية للروضة، وهو ما يقلل من تأثير الاختلاف في التحصيل العلمي.

و أن هذه النتيجة تكمل ما أشار إليه بحث (Washington 2007) و (Roth 2002) حول أن القيادة التبادلية تتفاعل بشكل أكبر مع متغيرات مثل الالتزام الوظيفي، التفويض، والثقة التنظيمية، وليس بالضرورة مع المؤهل الأكاديمي، مما يوضح أن القيادة التبادلية يمكن ممارستها بفعالية من قبل الأفراد مهما اختلفت خلفياتهم التعليمية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن البحث الحالي يسلط الضوء على القدرة العملية لمديرات رياض الأطفال على ممارسة القيادة التبادلية بشكل متساوٍ بين المعلمات من مختلف المؤهلات العلمية، مما يعزز من أهميته كدراسة متخصصة في بيئة رياض الأطفال، ويوفر قاعدة علمية لدعم تطوير برامج تدريبية وورش عمل تركز على المهارات القيادية العملية أكثر من التركيز على المستوى الأكاديمي فقط. جدول (9) يوضح ذلك:

## جدول (9)

نتائج الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لدرجات عينة البحث في مقياس القيادة التبادلية

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	1.984	1.590	98	10.89	113.21	38	معهد
				13.99	108.98	62	بكالوريوس

الهدف الثالث : التعرف على الفرق في القيادة التبادلية عند معلمات رياض الأطفال تبعًا لمتغير ( سنوات الخدمة) أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى معلمات رياض الأطفال لا يختلف تبعًا لعدد سنوات الخدمة، إذ بلغ متوسط درجات المعلمات ذوات الخبرة الأقل من خمس سنوات (109.66)، والمتوسط لفئة خبرة 5-10 سنوات (111)، ولفئة التي تجاوزت خبرتها 10 سنوات (110.77)، وأكد تحليل التباين الأحادي أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، إذ بلغت القيمة المحسوبة (0.955) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (3.090) وبدرجتي حرية (97, 2)، مما يشير إلى أن طول سنوات الخدمة لا يؤثر بشكل ملموس على ممارسة القيادة التبادلية في بيئة رياض الأطفال.

تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التبادلية، مثل دراسة Washington (2007)، والتي أشارت إلى أن الفروق في الخبرة العملية لا تحدد بالضرورة مستوى ممارسة القيادة التبادلية، إذ أن هذا النمط القيادي يرتبط بشكل أكبر بالمهارات المكتسبة، مثل القدرة على التنظيم والتواصل والقدرة على اتخاذ القرارات العملية، كما أن دراسة Roth (2002) أكدت أن القيادة التبادلية تتفاعل بشكل أقوى مع العوامل السلوكية والمهاراتية للمرؤوسين والقادة، وليس بالضرورة مع طول الخبرة، وهو ما ينسجم مع ما أظهره البحث الحالي، يمكن تفسير ذلك في سياق بيئة رياض الأطفال بأن طبيعة العمل اليومية تمنح جميع المعلمات فرصًا متكافئة لممارسة القيادة التبادلية، إذ تعتمد على التفاعل المباشر مع الأطفال والزملاء، وإدارة الأنشطة، وتنظيم الموارد بشكل يومي، بغض النظر عن سنوات الخدمة، ومن هنا، تؤكد هذه النتيجة أهمية تركيز برامج التدريب والتطوير المهني على صقل المهارات العملية للقيادة التبادلية لجميع المعلمات، بغض النظر عن طول خبرتهن العملية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق بيئة تعليمية أكثر فعالية. وجدول (10) يوضح ذلك :



## جدول (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المجموعة
17.03	109.66	18	أقل من 5 سنوات
12.54	111	7	من 5_ 10 سنوات
12.11	110.77	75	أكثر من 10 سنوات

استعملت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لاختبار معنوية الفروق الإحصائية ومعرفة دلالتها بين متوسطات درجات المجموعات، وجدول (12) يوضح ذلك :

## جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات عينة البحث في مقياس القيادة التبادلية تبعا لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
غير دالة	3.09 0	0.955	9.522	2	19.043	بين المجموعات
			172.383	97	16721.14 7	داخل المجموعات
				99	16740.19 0	الكلي



## مقترحات بحثية مستقبلية:

1. استكشاف العلاقة بين القيادة التبادلية ومستوى دافعية الأطفال :دراسة أثر ممارسات القيادة التبادلية للمدبرات على التحصيل الأكاديمي والسلوك الاجتماعي للأطفال في رياض الأطفال.
2. تقييم تأثير التدريب القيادي على ممارسات القيادة التبادلية :تصميم دراسة تجريبية لمقارنة مستوى القيادة التبادلية قبل وبعد برامج تطوير المهارات القيادية للمدبرات.
3. دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والثقافة التنظيمية :بحث كيف تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية في رياض الأطفال على قدرة المدبرات على ممارسة القيادة التبادلية بفعالية.
4. تحليل تأثير القيادة التبادلية على بيئة التعاون بين المعلمات :دراسة مدى مساهمة أساليب القيادة التبادلية في تعزيز التعاون والتواصل بين المعلمات داخل الروضة.
5. استكشاف العلاقة بين القيادة التبادلية واستخدام التكنولوجيا التعليمية :بحث كيفية توظيف المدبرات للقيادة التبادلية في دمج الأدوات الرقمية والتطبيقات التعليمية لتحسين جودة التعليم.
6. مقارنة القيادة التبادلية في بيئات مختلفة لرياض الأطفال :إجراء دراسة وصفية أو ارتباطية لمستوى القيادة التبادلية بين الروض الحكومية والخاصة، أو بين مناطق حضرية وريفية، لتحديد الفروق والعوامل المؤثرة.

## المصادر العربية:

- أبو سيف والصادق، أبو سيف، مهدي(2020): دور القيادة التبادلية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة سبها، رسالة ماجستير منشورة، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة سبها.
- الجبوري، شيرين رحيم (2018): مخاوف التواصل الشفهي وعلاقته بالتفاعل الرمزي لدى اطفال الرياض ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في رياض الاطفال، كلية تربية بنات، جامعة بغداد، العراق.
- الجنازرة، أسماء علي (2020): البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير منشورة، قسم الادرة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- الحرز، آمنه حيدر (2023): درجة ممارسة مدبرات رياض الاطفال في دولة الكويت الإداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (3)، العدد (7)، وزارة التربية، الكويت.

- الدغل، غادة (2023): أثر ابعاد التعلم التنظيمي على انماط القيادة، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد (24)، العدد (1)، جامعة القاهرة، مصر.
- الرفاعي، زهرة سيد، (2013): علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- الزغبي، محمد والبطانية، محمد تركي (2014): القيادة الادارية، ط1، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السرحاني، ليلي (2019): دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرس طام، كلية التربية، السعودية.
- السليمات، محمد عبد الله (2020): القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- الشريف، نجاة عبدالقادر (2022): القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية ، مجلة كلية التربية، جامعة بسرت، المجلد (1)، العدد (1).
- صباح، بنو ناس (2016): أثر انماط القيادة الأدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، اطروحة دكتورا (منشورة)، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، الجزائر.
- العايدي، عز الدين (2015): أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- عبيد، أمل حمودي (2011): مهام مديرات رياض الاطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، العدد (47)، كلية التربية، جامعة البعث.
- علوان، علا (2022): القيادة الادارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية لمديرات رياض الاطفال من وجهة نظر المعلمات، مجلة الدراسات المستدامة، مجلد (4)، العدد (1)، جامعة بغداد، مركز البحوث النفسية.
- القبيح، شلبي، (2023): الدور الوسيط للمناخ الأبداع في العلاقات ما بين الأنماط القيادية ( التحويلية والتبادلية)، والأبداع الإداري، مجلة جامعة العين للأعمال القانونية، الأصدار الثاني، السنة الرابعة.
- ماجد وبدر اوي، زيد، عبدالرضا (2013): الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (9)، العدد (34)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.



- مشاهرة، تهاني هاشم (2022): البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الادارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين.
- مصنوعة، أحمد (2020): دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد (10)، العدد (5)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- المطيري، عبد العزيز (2011): أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط ، عمان، الاردن.
- منصور، انصاف (2021): بناء مقياس تقييم المهارات الادارية لدى مديرات رياض الاطفال، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الحادي عشر، مديرية تربية الكرخ الثانية، شعبة البحوث.
- منصور، ايمان (2021): درجة ممارسة مديرة الروضة للمهارات القيادية في ضوء نظرية كاتلين سانفورد "القيادة بالحب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (37)، العدد (4).
- نبهان ، أحمد إبراهيم(2009): دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة )،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة.
- وليد، كمال، بلكل، زيادي (2020): دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لأستكمال متطلبات شهادة الماجستير، ادارة الأعمال، جامعة غرادية، الجزائر.

#### المصادر الاجنبية:

- Avolio, B, J,& Yammarino F,J,(2002):” Transformational and charismatic Leadership: the raod ahead, NewYourk, Erlbaum.
- Ebel, R. L,Frisbie ,D .A.(2009): Essentials of Education measurement 5thed.New Delhi, Asoke.K.Ghosh,phl,learning private limited.
- Eble.R.L.1972;'Essential of Educationel measurement' Englewood cliffs-pentice- Hall, New Jercy.
- Krejcie, Robert V. & Morgan Daryle W. (1970) : Determining Sample Size For Research, Educational and Psychological Measurement /Texas (30).
- Nunnally,j,c.(1970);Psychometric Theory, New York, Megron Hall.



- 
- Obeidat, Bader Yousef, and Ali, Tarhini,(2015): “Ajordanian empirical study of the association among transformational leadership, firm performance: Astructural equation modeling approach”, Journal of Management Development.
  - **Roth, K. (2002). *Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. Academy of Management Journal, 45.***
  - Tomey, A. M. (2009): “Nursing leadership and management effects work environments”, Journal of Nursing Amanagement , 17(1).
  - Washington,R. R. (2007): Empirical Relationships Among Sevant, Transformational And Transactional Leadership, Smilarities, Difference and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment Published Doctoral thesis , the Graduate Faculty of Auburn University.
  - Watkins, Daryl.(2008):”the common factors Between coaching cultures and Transformationat cultures”, Ph.D. Leadership, and high-performance-Organizational cultures.php.D. thesis, university of phoenix, Arizonan, united ststes.



الملاحق:

ملحق (1)

أسماء السادة الخبراء الذي استعانت فيهم الباحثة في مقياس القيادة التبادلية مرتبين حسب اللقب العلمي

مكان العمل	التخصص	اسم الخبير	ت
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	علم نفس النمو	أ.د. خولة عبد الوهاب القيسي	1
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	علم النفس التربوي	أ.د. جميلة رحيم الوائلي	2
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	علم النفس التربوي	أ.د. ضحى عادل محمود	3
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	علم النفس التربوي	أ.م.د. لطاف ياسين	4
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية	علم نفس تربوي	أ.د. لطيف غازي مكي	5
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	إرشاد نفسي	أ. أمل داوود سليم	6
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية	علم النفس التربوي	أ.م.د. ميسون كريم ضاري	7
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية	علم النفس التربوي	أ.د. سيف محمد رديف	8
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية	قياس وتقويم	أ.م.د. بيداء هاشم جميل	9
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	رياض الأطفال	أ.م.د. انوار عبد الوهاب	10
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	علم النفس التربوي	أ. د. ميادة اسعد موسى	11
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	رياض اطفال	أ.م.د. كلثوم عبد عون	12
كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد	إرشاد نفسي	أ.د. ألهم فاضل عباس	13

ملحق (2)  
 مقياس القيادة التبادلية بصيغته النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزتي المعلمة .....

تقوم الباحثة بإعداد بحث عن " القيادة التبادلية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديرات رياض الاطفال من وجهة نظر المعلمات" ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافقة بشدة، موافقة ، موافقة احياناً، غير موافقة، غير موافقة بشدة) نشكر لكم تعاونكم الكريم، ونأمل منكم تخصيص بعض الوقت لملاء فقرات الاستبانة، ونؤكد ثقتنا بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية فيما يخص جميع البنود الواردة فيها، نظراً لأهمية الدراسة وارتباط نتائجها مباشرة بالمعلومات المقدمة من قبلكم، كما نؤكد أن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

م.م. شيرين رحيم عباس

المجال الأول/ المكافئة المشروطة						
ت	الفقرات	تتطبق عليها دائماً	تتطبق عليها غالباً	تتطبق عليها احياناً	تتطبق عليها نادراً	لا تتطبق عليها
1	تبلغ معلماتها عما يجب إنجازه للحصول على المكافئة التي تستحق جهودها.					
2	تكافئ المعلمة ذا الأداء المتميز.					
3	تناقش مع المعلمات فكرة المكافئة المشروطة.					
4	تشجع المعلمة على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية.					
5	تثني على المعلمة التي تسارع الى تصحيح اخطاؤها في العمل.					
6	تركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة الروضة لتحقيق الاهداف.					



					تثني على الأساليب الجديدة والمبتكرة التي تخدم العمل وتدعمها بقوة.	7
					تحفز المعلمات عندما يحققن أكثر مما تتوقع أن ينفذن.	8
					تتحدث بجدية عن الامور التي يجب انجازها لتحقيق الأهداف.	9
					تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملهن بصورة مباشرة.	10

المجال الثاني / الإدارة بالاستثناء الساكنة ( السلبية )

ت	الفقرات	تتطبق عليها دائماً	تتطبق عليها غالباً	تتطبق عليها أحياناً	تتطبق عليها نادراً	لا تتطبق عليها
1	لا تتدخل إلا عندما تشكل المشاكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف.					
2	تترك الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه بدون تدخل في حال كان ادائه بعيداً عن تحقيق الأهداف.					
3	تنتظر إلى أن تتفاقم المشكلة ثم تتخذ الإجراء المناسب.					
4	تتجنب التدخل في الوقت الذي يتطلب منها التدخل المباشر.					
5	تؤمن إلى أن لا حاجة لأي اجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.					
7	تتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة.					

المجال الثالث/ الإدارة بالاستثناء النشطة ( الإيجابية )



ت	الفقرات	تنطبق عليها دائماً	تنطبق عليها غالباً	تنطبق عليها أحياناً	تنطبق عليها نادراً	لا تنطبق عليها
1	تتابع جميع الأخطاء المؤثرة والتي قد تعيق تحقيق الأهداف.					
2	تناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء.					
3	تقوم بتصحيح الأخطاء أولاً بأول.					
4	تعيد النظر في فرضيات المهمة من أنها تؤول إلى تحقيق الأهداف.					
5	تحرص على تزويد المعلمة بالتغذية الراجعة عن أدائها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.					
6	تقدم للمعلمة كل ما يلزم لتحقيق المعايير الموضوعية.					
7	تعبر عن ثقتها بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.					
8	تقضي وقتاً في توجيه المعلمات وارشادهن.					
9	تحدد المهام والواجبات بما يتناسب مع مهارات وقدرات المعلمات.					
10	تقدم الدعم النفسي والمادي للمعلمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.					