

متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال

بمدينة دمشق

د. ابتسام ناصيف*

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، وتعرف الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس فيما يتعلق بمتغير التابعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق المقياس على عينة عشوائية قدرها (300) من مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق في الفصل الأول من العام الدراسي 2018-2019، وتم تطبيق أداة الاستبانة لتحقيق الهدف، وأظهرت النتائج أنه تم تحديد المتطلبات بأربعة أبعاد وهي: (الإدارة، المعلمات والأطفال، المنهاج، الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، والعلاقة مع المجتمع المحلي)، وكما أظهرت النتائج أن الحاجة إليها كانت عالية، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال بالنسبة لمتغير تابعية الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لمتغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بمتوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" و"من 5 سنوات إلى 10 سنوات"، وتبين وجود

* أستاذة مساعدة - قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق.

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات" لصالح المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات"، وكما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "من 5 سنوات إلى 10 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات" لصالح المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات".

The Requirement of Applying the Change Leadership in Kindergarten organizations in Damascus City

Dr. Ebtissam Nassif *

Abstract

This research aims at identifying the requirements of applying change leadership in kindergarten organizations in Damascus City and knowing the differences between the mean scores of the sample on the scale related to the variables of dependence, scientific qualification and years of service .To achieve this aim, the research used the descriptive analytical approach and applied the scale on a random sample (300) female kindergarten in Damascus City in the first semester of the academic year 2018-2019. The research results indicated that the requirements were identified in terms of four dimension which are management, female teachers and children, curriculum, financial technical and technological resources, and the relationship with the local society. In addition, the results indicated that the need for them was high and there were statistically significant differences at the level (0.05) between the men scores of kindergarten principals according the dependence variable on the total degree in favour of state kindergartens. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the level (0.05) between the men scores of female principals according the scientific qualification. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the level (0.05) between the mean score of females principals on the total score of the scale related to the variable of year of experience in terms of the men scores of the female principals of years of experience less than (5) years and (5-10). It was revealed that there were statistically significant differences between the mean scores of the principals with years of service (less5) and those with more than (10 years) in favour of female principals who have more than ten years of service.

* Associate professor- Department of Comparative Education- Faculty of Education - Damascus University - Syria.

المقدمة:

يعود التغيير الذي تشهده المجتمعات في الوقت الحاضر إلى التقدم في نظمها التعليمية وإدارتها. فالإدارة المبنية على أسس علمية راسخة تقف وراء نجاح هذه المجتمعات. فالإدارة أصبحت اليوم هي المسؤولة المباشرة عن التطوير بشكل عام والتطوير التربوي على وجه الخصوص.

إذ يمكن القول إنه لا يمكن حدوث تطوير تربوي حقيقي دون أن يسبقه تطوير إداري فعال. لهذا فإن مدير المؤسسة التربوية هو المسؤول الأول داخل المؤسسة عن قيادة التغيير والتطوير والتحديث. (كارينتر، 2002).

وبهذا، يمكن القول إن الارتقاء بالمؤسسات التربوية أساسه تطوير نوعية التعليم لدى المتعلمين وتزويدهم بالمهارات التعليمية المتنوعة، وحتى يتحقق هذا كله لابد من توافر كفاءات قيادات تربوية ناجحة فيها.

ومن جهة أخرى، فرياض الأطفال كونها مؤسسة من المؤسسات التربوية التي تعنى بمرحلة ما قبل المدرسة هي بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى أن تديرها مديرات يمتلكن قيادة التغيير لما لها من أهمية في تطوير الروضة بشكل عام وتحسين فاعلية العملية التربوية للأطفال على وجه الخصوص. إذ إن مستقبل نجاح هذه المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة المديرات على قيادة التغيير في المؤسسة من قيادة للعاملين فيها والأطفال، وتوفير للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتفعيل المشاركة المجتمعية التي تعد من أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في الوقت الحاضر (السكرانة، 2010، 335).

وكما تواجه الكثير من المتغيرات المفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير، والذي بموجبه تتحول من وضع قائم إلى آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار أو النهاية وعليه فمن الواجب على أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير وأسبابه فعليها أن تقوم بالإعداد والاستعداد له (علي، 2013، 9).

الأمر الذي يتطلب من مديرات رياض الأطفال البحث عن وسائل وأدوات وطرائق مبتكرة تنمي عملية التغيير وتفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، كما ويساعد في تقليل الوقت وزيادة الإنتاج ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات، ومن جهة أخرى، تتناغم مع روح العمل الإداري التربوي في هذه المؤسسات لما تحقّقه من رؤية جديدة، وتشكيل استراتيجية للتغيير والاتصال ونشر ثقافة التغيير وتعزيزه في مؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص والمجتمع على وجه العموم.

أولاً: مشكلة البحث:

إن قيادة التغيير بكافة جوانبها ما هي إلا عملية استشراف هدفها التحول من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أكثر تطوراً وإيجابية. فالإدارة في السابق لم تعد صالحة لحل مشكلات اليوم وإنها مازالت دون المستوى المطلوب في مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة، مما أوجد فجوة بين إدارة التعليم واستخدام التقنية وتشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال خياراً استراتيجياً في مشروع رياض الغد وإحدى أهم ركائزها. وذلك لأن التحكم في هذه التكنولوجيا يعد من أبرز سبل تأهيل الإدارة لمواجهة تحديات المستقبل، ويكون إدماجها في إدارة رياض الأطفال باستعمال التكنولوجيا أداة للتصرف الإداري في مؤسسات رياض الأطفال وتعد أداة اتصال بين الإدارة ومديريات التربية وبين الإدارة والمعلمات وبين الإدارة وأولياء الأمور وبين الإدارة والعالم الخارجي (مرغلاني، 1991، 11).

وقد أولت سورية في سياستها التربوية مرحلة رياض الأطفال اهتماماً خاصاً لأنها مرحلة أساسية في حياة الطفل ومستقبله. فوزارة التربية تنتهج اليوم استراتيجية شاملة لتحسين نوعية التعليم وجودته. وعلى الرغم من الإنجازات لتحقيق جودة الخدمات الواجب توافرها في هذه المؤسسات من توفير للإمكانات البشرية والمادية والتجهيزات اللازمة، وعقد العديد من المؤتمرات من أجل تطوير هذه المرحلة كالمؤتمر الذي تم في العام 2009 بعنوان (مؤتمر رياض الأطفال واقع وآفاق).

إلا أن إحساس الباحثة بالواقع الحالي يبين العديد من المشكلات التي تعاني منها مؤسسات رياض الأطفال في مجال تفعيل ثقافة التغيير والجودة كخطة يمكن اعتمادها برياض الأطفال، وكان أهمها الضعف في تطبيق معايير التغيير والجودة في رياض الأطفال نظراً لضعف الإمكانيات البشرية والمادية والتجهيزات ومعايير البناء والسلامة والأمان، وضعف المشاركة المجتمعية في دعم مؤسسات رياض الأطفال من جهة (وزارة التربية، 2007، 25) وضعف كفاءتها، وتدني الإنتاجية الفعلية للقوى البشرية فيه، ونمطية أدائها، والقصور في استخدام الأساليب الإدارية والتعليمية الحديثة، والاستفادة من التكنولوجيا بما يتطابق مع التغييرات، وضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة، وغياب الرؤية للنهوض بها (وزارة التربية، مديرية التخطيط، 2006، ص6) و(دراسني ناصيف، 2012 و2014). وهذا ما أكدته أيضاً نتائج بعض الدراسات (الحسين، 2003 و2010) ودراسة (صاصيلا، 2010) التي تناولت مرحلة رياض الأطفال في سورية بأن واقع رياض الأطفال يعاني ضعفاً من الجوانب الكمية والكيفية. وفي ضوء توصيات المؤتمر التربوي لتطوير التعليم ما قبل الجامعي بضرورة إعداد الأطر المتخصصة والمؤهلة للعمل في هذه المؤسسات (وزارة التربية، 1998، ص16)، وفي ضوء هذا كله صارت الحاجة ماسة في مواكبة التغييرات، لتنامي فكرة التغيير والتحسين المستمر للوصول بمؤسسات رياض الأطفال للتميز والتنافسية والاستمرارية. الأمر الذي يطرح الإجابة عن السؤال الآتي: "ما متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق؟"

ثانياً: أهمية البحث: وتتجلى أهمية البحث بما يأتي:

1- الأهمية النظرية وتتحدد بأهمية قيادة التغيير كمدخل من المداخل الإدارية المعاصرة.

2- الأهمية التطبيقية وتتحدد بالآتي:

- أ- أهمية ما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة علمية للمكتبة التربوية في مجال الإدارة في رياض الأطفال يستفيد منها المتخصصون في هذه المرحلة.
- ب- ما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة للقائمين على تطوير مؤسسات رياض الأطفال بالاستفادة من قائمة المتطلبات التي سيحددها البحث الحالي.

ثالثاً: أهداف البحث: وتتحدد بما يأتي:

- 1- تعرف إدارة التغيير من حيث (المفهوم، الأهمية، المتطلبات).
- 2- تحديد متطلبات تطبيق قيادة التغيير من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، ودرجة الحاجة إليها.

رابعاً: أسئلة البحث: سيجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما قيادة التغيير من حيث (المفهوم، الأهمية، المتطلبات)؟
- 2- ما متطلبات تطبيق قيادة التغيير من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، ودرجة الحاجة إليها؟
- 3- ما المقترحات التي يمكن أن يتوصل إليه البحث الحالي؟

خامساً: فرضيات البحث: وتتحدد بما يأتي:

- 1- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير تابعة الروضة (حكومية، خاصة).
- 2- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

سادساً: متغيرات البحث: تتضمن متغيرات البحث الآتي:

1- المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (تابعية الروضة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

2- المتغيرات التابعة متمثلة بدرجة استجابات مديرات رياض الأطفال على بنود الاستبانة فيما يتعلق بتحديد متطلبات قيادة التغيير.

سابعاً: منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي بغية تحقيق أهدافه والإجابة عن الفرضيات التي طرحها، حيث يعد هذا البحث من الأبحاث الوصفية التحليلية لأنه يدرس الأسلوب الميداني في جمع البيانات حول الموضوع المدروس عن طريق تطبيق الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام القوانين الإحصائية واستخلاص النتائج وتفسيرها، وذلك بهدف تحديد متطلبات تطبيق قيادة التميز.

ثامناً: المجتمع الأصلي وعينة البحث وأدواته:

المجتمع الأصلي: شمل المجتمع الأصلي جميع مديرات رياض الأطفال، والبالغ عددهن كما جاء في الدليل الإحصائي لوزارة التربية (1490) للعام الدراسي 2018-2019 (وزارة التربية، 2019، 11)، وشملت عينة البحث على (300) مديرة من مديرات رياض الأطفال وهي بنسبة (20%) من المجتمع الأصلي، واعتمد البحث على أداة الاستبانة بهدف تحديد متطلبات تطبيق قيادة التغيير في رياض الأطفال.

تاسعاً: الحدود العامة للبحث: شملت ما يأتي:

- أ- **الحدود الزمانية:** طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2018-2019.
- ب- **الحدود المكانية:** متمثلة بمؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق.
- ج- **الحدود العلمية:** تم تحديدها بالأبعاد الآتية: (الإدارة، والمعلمات والأطفال، المنهاج، الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، والعلاقة مع المجتمع المحلي).

عاشراً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية: وهي:

قيادة التغيير (Change Leadership): تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعية في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة (علي، 2013، 40).

وتعرف إجرائياً أنها العملية المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والمجتمعية المتاحة للروضة.

مديرة رياض الأطفال (Principal of Preschool): هي مسؤولة عن طريق مجلس إدارة الروضة وهو الذي يحدد الصلاحيات الممنوحة لها ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة (الختيلة، 2000، 90)، ويتم تبني التعريف السابق.

رياض الأطفال (Kindergarten): فهي مؤسسات تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة، وتسعى إلى توفير الشروط التربوية المناسبة، والجو الملائم لرعاية القوى الكامنة بغية إيقاظها، وتسهيل سبل نموها من النواحي جميعها" (بدر، 2002، ص 34) ويتم تبني التعريف السابق.

أحد عشر: الدراسات السابقة:

تتأول البحث عدداً من الدراسات التي تناولت التميز وإدارة التميز، ومنها:

1- دراسة الراوي وعون (2016): بعنوان إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال هدف البحث معرفة إدارة التغيير لدى مديرات الرياض وبلغت عينة الدراسة (160) مديرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتم استخدام مقياس لإدارة التغيير، وتوصل البحث إلى وجود تباين بين مديرات الرياض في إدارة التغيير ولا فرق بين مديرات رياض في التخصص وفي نوع الروضة.

2- دراسة ناصيف، (2014): بعنوان تصور مقترح لخطة تحسين الجودة برياض الأطفال في سورية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة مقارنة)، وهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لخطة تحسين الجودة في رياض الأطفال بسورية في ضوء خبرة مصر وأستراليا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على أسلوب بيريداي في المقارنة، وتم وفق الخطوات الآتية، وهي: وصف واقع الجودة في سورية وتحليله، ثم وصف وتحليل خبرات ناجحة لخطة تحسين الجودة في مصر وأستراليا، ثم المناظرة بين دولتي المقارنة لتحديد نقاط التشابه والاختلاف، بعد ذلك خطوة المقارنة التي تضمنت تحليل وتفسير نقاط التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة. بعد ذلك وضع ملامح التصور في ضوء خبرة دولتي المقارنة مع الأخذ بعين الاعتبار لإمكانيات سورية ومشكلات تحسين الجودة فيها. وقد تمثلت أبرز ملامح التصور بالرؤية، والأهداف، وخطوات تنفيذ الخطة، وانتهاءً بتقويم الخطة.

3- دراسة ناصيف، (2012): بعنوان واقع نظام إدارة المعلومات في إدارة مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، وهدف البحث إلى تعرفً الواقع والفروق في وجهات نظر أفراد العينة في نظام إدارة المعلومات في رياض الأطفال تبعاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، والتربوي، والخبرة، التابعة)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وبينت النتائج أنه لا فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل التربوي، وعدد سنوات الخبرة، وهناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير التابعة لصالح القطاع العام ونقابة المعلمين وجهات أخرى، وهناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الثانوية.

4- دراسة حنان أيوب، (2012): بعنوان درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم، هدفت الدراسة إلى تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس

والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة والموقع الجغرافي، وعدد الدورات التدريبية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة في المجالات الآتية: (الإدارة المدرسية، الإشراف التربوي، المعلمون، الطلاب، المنهاج، المستجدات التكنولوجية، البناء المدرسي، العلاقة مع المجتمع المحلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها (225) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية لفاعلية المدراء في قيادة التغيير وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة تبعا للمتغيرات السابقة.

5- دراسة كانوكا: (Kaniunka, 2012)

Toward an Understanding of how Teachers Change During School Reforms: Consideration for Educational Leadership and School Improvement,

بعنوان نحو تغيير المعلمين من خلال الإصلاح المدرسي: تأملات في القيادة التربوية ودورها في تحسين المدرسة، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور القيادة التربوية في المدارس كعامل مؤثر في إحداث تغيير واضح في تفكير المعلمين وطرائقهم في التدريس، وزيادة تحصيل تلاميذهم، واشتملت الدراسة على عينة مكونة من ثماني معلمات في المناطق الفقيرة في المدارس الحكومية الأساسية في أمريكا باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وأظهرت النتائج مقدرة القيادة التربوية في هذه المدارس على إحداث التغيير المطلوب في تفكير المعلمين وتنوع خبراتهم وزيادة تحصيل تلاميذهم.

6- دراسة ثاندي وليون: (Thandi and Leon, 2010)

A Key Dimensions of Effective Leadership for Change.

دراسة الأبعاد الرئيسية للقيادة الفاعلة للتغيير: التركيز على مدارس مناطق الريف في جنوب إفريقيا وهدفت الدراسة إلى تعرف الأبعاد ومحاسنها في التعليم وركزت الدراسة على دراسة حالة 13 مدرسة "Kwa-Zulu Natal" في جنوب إفريقيا واشتملت عينة الدراسة على كل من المدارس الريفية الأساسية والثانوية وتم اختيار المدارس بناء على معيارين: التحصيل الأكاديمي المرتفع، والنجاح في تطبيق التغيير فيها، وأظهرت النتائج

وجود تشابه في تطبيق القيادة الفاعلة للتغيير في هذه المدارس كما هو سائد في مدارس العالم.

7- دراسة غاري (Gary.Bitter,2000):

“The Future education based on computer use on teacher in kindergarten in New York City”

"التعليم المستقبلي القائم على استخدام الحاسوب على المعلمين والمعلمات في رياض الأطفال في مدينة نيويورك". وهدفت تقديم تقرير مكثف بالتعليم التكنولوجي في المستقبل واتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استخدام البرامج التعليمية المحوسبة في تعليم الأطفال في مدينة نيويورك بأمريكا، وتكونت عينة الدراسة من (371) روضة في مدينة نيويورك، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث الاستبانة كأداة قياس، وأظهرت النتائج أن الكمبيوتر غير مستخدم في البرامج المقدمة للأطفال وهناك قصور في استخدام برامج الكمبيوتر في تعليم الأطفال.

8- دراسة الحلبي، مادلين (2004):

بعنوان: "مشكلات رياض الأطفال في محافظة عمان من وجهة نظر المديرات والمعلمات"، وهدفت إلى تعرف مشكلات رياض الأطفال في محافظة عمان، من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، واختيرت عينة عنقودية بطريقة مقصودة شملت (124) مديرة و(264) معلمة، وكانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على ستة مجالات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مشكلات في مجال الوسائل التعليمية، وضعف الرقابة الإدارية على رياض الأطفال، وضعف مستوى إعداد وتأهيل المديرات والمعلمات وعدم توافر وسائل تعليمية حديثة مثل الحاسوب، أقراص CD، أفلام DISK فيديو.

تعليق على الدراسات السابقة: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع قيادة التغيير بشكل عام، وتشابهت بشكل خاص في (دراسة الراوي وعون، 2016)، وتشابهت في المرحلة كبعض الدراسات (ناصر، والحلي) وفي تناولها لأداة الاستبانة، واختلفت في تناولها لمجال الدراسة، وفي المنهج كدراسة ناصر 2014، وكما تناولتها بعض الدراسات السابقة في مجال المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في حين تناول البحث الحالي قيادة التغيير في مرحلة رياض الأطفال، وفي مدينة دمشق وفي تناولها لمحاور مختلفة عن المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة، وتحددت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، والاطلاع على الأدوات وأبرز النتائج لربطها مع نتائج الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري: مفهوم قيادة التغيير وإطارها الفكري:

1- تعريف قيادة التغيير: عبارة عن أسلوب مؤثر لقيادة المؤسسة تتضمن التدخل في أحد جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها لمواجهة التحديات المستقبلية وفق منهج علمي تطبيقي يعتمد خطوات عمل مدروسة بدقة (فهيم، 2000، 84). الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تحسين المؤسسة.

2- أهمية قيادة التغيير: وتتحدد بما يأتي: (الحري، 2011، 71).

- (1) الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المؤسسة.
- (2) بث التجديد وروح الانتعاش، وإخفاء اللامبالاة والسلبية التي تقتل الإبداع والإنتاج.
- (3) تنمية القدرة على الابتكار في التغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه.
- (4) إزكاء الرغبة في التطور بالحث على التغيير نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل.

3- خطوات قيادة التغيير: وهي كما حددها (Achua, and Lussier, 2010):

- (1) تكوين رؤية ملحة نحو التغيير.
- (2) إيجاد دعم نحو التغيير.

- (3) مكافأة الأداءات المتميزة.
 - (4) نشر الرؤية في المؤسسة.
 - (5) تدريب وتمكين العاملين من تبني هذه الرؤية.
 - (6) تغيير ثقافة المؤسسة بما تتماشى مع الرؤية.
 - (7) العمل على مؤسسة التغيير كثقافة سائدة في المؤسسة.
- (Achua and Lussier,25,2010).

وتسهم هذه الخطوات بشكل فعال في نشر ثقافة قيادة التغيير وتفعيلها بشكل عملي لتحسين أداء المؤسسة.

4- متطلبات قيادة التغيير: وهي: www.kotterinternational.com.2/2/2011.

- (1) نشر ثقافة خاصة بقيادة التغيير.
- (2) تطوير رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة بصياغة رؤية مستقبلية كونها وحدة للتغيير.
- (3) توفير الموارد المادية والبشرية والفنية والتكنولوجية، وتفويض الصلاحيات.
- (4) تسهيل عملية الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وتفعيل المشاركة المجتمعية.
- (5) خلق جو تعليمي مناسب للتلاميذ والمعلمين، واستخدام أسلوب حل المشكلات. (أبو عابد، 2006، 28). كل ما سبق، يسهم في نشر ثقافة قيادة التطبيق وممارسته داخل المؤسسة التربوية وخارجها الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أدائها من جهة وعلى أداء الكادر الإداري والتعليمي، ومن ثمّ سينعكس إيجاباً على الطفل الذي يعد هو محور المخرج الأساسي في العملية التربوية.

ثانياً: الإطار الميداني: إجراءات البحث الميدانية:

وتتضمن ما يأتي: 1- المجتمع الأصلي وعينة البحث وأدواته:

- (1) مجتمع البحث: ويشمل جميع مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، وذلك حسب ما جاء في الدليل الإحصائي لعام 2018-2019، وبلغ عددهم (1490) (وزارة التربية، 2019، 11).

(2) عينة البحث: تم اعتماد الإجراءات الآتية في سحب العينة:

- أ- تم سحب نسبة (20 %) من المجتمع الأصلي.
- ب- بلغ عدد أفراد العينة الكلية التي تم التطبيق عليها (300) مديرة من مديرات رياض الأطفال بمدينة دمشق.
- ت- تم اختيار العينة بشكل عشوائي حيث يكون فيها لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون أحد أفراد العينة، وإن اختيار أي فرد أو عنصر لا يرتبط باختيار أي فرد أو عنصر آخر، وهم موزعون حسب الجدول (1).
- الجدول (1): توزيع عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي وتابعة الروضة.

المتغير	العدد	النسبة المئوية	
تابعية الروضة	حكومية	24	8%
	خاص	218	72.66%
	اتحاد نسائي	38	12.66%
	نقابة	20	6.66%
	المجموع	300	100%
المؤهل العلمي	معهد	109	36.33%
	إجازة	182	60.66%
	ما بعد الإجازة	9	3%
	المجموع	300	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	91	30.33%
	من 5 سنوات إلى 10	134	44.66%
	أكثر من 10 سنوات	75	25%
	المجموع	300	100%

(3) أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد استبانة، وتصميمها في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، وذلك بهدف تحديد متطلبات تطبيق قيادة التغيير في رياض الأطفال بدمشق، والتي توزعت فقراتها على الأبعاد الآتية، وهي: (الإدارة، والمعلمات والأطفال، المنهاج، الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، والعلاقة مع المجتمع المحلي)، وتألفت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يضم مجموع

البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والقسم الثاني: ويضم بنود الاستبانة التي بلغ عددها (46) بنداً، وتحدد درجة المقياس: خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) (1، 2، 3، 4، 5).

(أ) الدراسة السيكمترية للاستبانة:

1- صدق الاستبانة: جرى التحقق من صدق الاستبانة باستخدام عدة أنواع من الصدق، وهي صدق المحتوى والصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي، والصدق التمييزي.

(1) صدق المحتوى Content Validity: تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق والبالغ عددهم (6)، وذلك لتعرف مدى صلاحيتها في تحقيق أهداف البحث، وللحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للتعليمات والبنود، وكذلك مدى ارتباط كل بند بالبعد الذي وضع له. وبعد ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة على بنود الاستبيان في ضوء مقترحات السادة المحكمين وأصبحت قابلة للتطبيق.

(2) الصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity:

صدق الاتساق الداخلي من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق المقياس، تم تطبيق استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق على (50) من مديرات رياض الأطفال، وللتحقق من هذه الطريقة، تم القيام بعدة خطوات، وهي:

- ارتباط كل بند من بنود الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الفرعي: والجدول (2) يبين معاملات الارتباط الناتجة.

الجدول (2): معاملات الارتباط بين كل بند مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي

الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند
	0.844**	36	0.701**	24	0.664**	12	الإدارة
0.939**	37	0.824**	25	0.863**	13	0.660**	1
0.918**	38	0.874**	26	0.856**	14	0.848**	2
	العلاقة مع المجتمع المحلي	0.849**	27	0.928**	15	0.804**	3
0.674**	39	0.903**	28	0.870**	16	0.797**	4
0.854**	40	0.894**	29	0.908**	17	0.799**	5
	0.819**	41	الموارد المالية والفنية والتكنولوجية	0.502**	18	0.857**	6
0.832**	42	0.679**	30	0.675**	19	0.698**	7
0.812**	43	0.712**	31	0.807**	20	0.840**	8
0.848**	44	0.886**	32	0.814**	21	0.787**	9
0.727**	45	0.820**	33	0.780**	22	0.778**	10
		0.827**	46	0.764**	34	المنهاج	المطعمات والأطفال
-	-	0.930**	35	0.845**	23	0.860**	11

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 / * دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول (2) وجود ارتباط بين كل بند مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي ينتمي إليه البند، وهذه الارتباطات تتراوح بين (0.502-0.939**) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. قامت الباحثة بحساب ارتباط الأبعاد الفرعية مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية: والجدول (3) يبين معاملات الارتباط الناتجة.

الجدول (3): ارتباط الأبعاد الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	العلاقة مع المجتمع المحلي	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية	المنهاج	المعلمات والأطفال	الإدارة	الأبعاد الفرعية
0.970**	0.986**	0.784**	0.860**	0.859**	-	الإدارة
0.913**	0.888**	0.569**	0.881*	-	-	المعلمات والأطفال
0.926**	0.879**	0.683**	-	-	-	المنهاج
0.828**	0.765**	-	-	-	-	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
0.977**	-	-	-	-	-	العلاقة مع المجتمع المحلي
-	-	-	-	-	-	الدرجة الكلية

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 / * دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل من درجات الأبعاد الفرعية مع بعضها بعضاً، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة ككل موجبة ودال إحصائياً وتتراوح بين (0.569** - 0.977**).

(3) **الصدق التمييزي:** طبقت الاستبانة على عينة الصدق والثبات، ثم حسبت درجاتهم، ورتبت تنازلياً، وتم أخذ أعلى 30% منها وأدنى 30%، ثم حسب متوسطات هاتين المجموعتين وانحرافهما المعياري، واستخدم اختبار (ت ستودنت) لبيان دلالة الفروق بين المتوسطين على الدرجة الكلية للاستبانة وأبعاده الفرعية، والجدول (4) يوضح الفروق بين هاتين المجموعتين:

الجدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت ستودنت" ودلالاتها

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الفئة الدنيا (15)		الفئة العليا (15)		الدرجة الكلية
			ع	م	ع	م	
** دال	0.000	13.38	4.88	28.53	2.12	46.93	الإدارة
** دال	0.000	15.38	5.98	32.53	1.7	57.26	المعلمات والأطفال
** دال	0.000	9.8	5.31	19.26	1.53	33.26	المنهاج
** دال	0.000	16.54	4.69	19.33	2.18	42.06	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
** دال	0.000	14.27	3.76	22.73	1.53	37.73	العلاقة مع المجتمع المحلي
** دال	0.000	11.78	26.73	129.13	9.14	215.13	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وهذه الفروق لصالح الفئة العليا. 2- ثبات الاستبانة: تم التحقق من الثبات باستخدام طرائق الإعادة والتجزئة النصفية والفا-كروناخ.

(1) طريقة إعادة Test Retest: بعد تطبيق الاستبانة على عينة الصدق والثبات، جرى إعادة تطبيقه بعد عشرة أيام على العينة نفسها، ثم جرى حساب الترابط بين الدرجات عن طريق معامل ارتباط بيرسون، والجدول (5) يبين ثبات المقياس عند استخدام طريقة إعادة.

الجدول (5): معاملات ثبات المقياس باستخدام طريقة إعادة التطبيق

معامل الثبات	الأبعاد الفرعية
**0.917	الإدارة
**0.951	المعلمت والأطفال
**0.952	المنهاج
**0.988	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
**0.935	العلاقة مع المجتمع المحلي
**0.987	الدرجة الكلية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول (5) وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجات التطبيقين الأول والثاني، حيث تراوحت معاملات الارتباط من 0.917 إلى 0.988 مما يدل على درجة ثبات ممتازة للمقياس.

(2) التجزئة النصفية Split Half وألفا كرونباخ Internal Consistency: تم حساب الثبات على عينة الصدق والثبات المؤلفة من (50) من مديرات رياض الأطفال باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ، الجدول (6) يوضح معاملات الثبات للاستبيان.

الجدول (6): معاملات الثبات باستخدام معامل سبيرمان - براون وألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	الأبعاد الفرعية
.929	.934	الإدارة
.948	.939	المعلمت والأطفال
.931	.945	المنهاج
.943	.966	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
.915	.910	العلاقة مع المجتمع المحلي
.981	.989	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (6) أن درجات التجزئة النصفية تتراوح بين (0.910-0.989) وتدل على درجة ثبات ممتازة، ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.915-0.981) وتدل على درجة ثبات ممتازة.

2- نتائج البحث:

السؤال الرئيس: ما متطلبات تطبيق قيادة التغيير من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، ودرجة الحاجة إليها؟

لتعرف درجة الحاجة إلى متطلبات تطبيق قيادة التغيير من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، تم إعطاء الأوزان الآتية لبدائل استجابات المديرات: (كبيرة جداً=5/كبيرة=4/متوسطة=3/قليلة=2/قليلة جداً=1) وفقاً لمقياس ليكرت خماسي، ثم تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات المطلوبة للحصول على طول الفئة (4=5÷0.8) وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) كما هو موضح في القانون الآتي:

$$0.80 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (7): الحدود الدنيا والعليا لكل فئة والنسبة المئوية المقابلة لكل فئة ودرجة الحاجة

للمتطلبات

درجة الحاجة للمتطلبات	النسبة المئوية المقابلة	طول الفئة
ضعيفة جداً	من 20%-36%	من 1-1.8
ضعيفة	أكبر من 36%-52%	أكبر من 1.8-2.6
متوسطة	أكبر من 52%-68%	أكبر من 2.6-3.4
عالية	أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.4-4.2
عالية جداً	أكبر من 84%-100%	أكبر من 4.2-5

وفي ضوء هذا الجدول يمكن تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تطبيق قيادة التغيير من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق لكل بعد من أبعاد الاستبانة كما يأتي:

أولاً- متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال ودرجة الحاجة إليها: تم حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لدرجة الحاجة إلى متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية لدرجة متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال لدى أفراد عينة البحث في الدرجة الكلية وفي كل بعد من أبعاد الاستبيان (ن=300).

ترتيب المتطلبات	الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي الموزون	النسبة المئوية	درجة الحاجة إلى المتطلبات
1	المعلمات والأطفال	51.73	4.31	86.2%	عالية جداً
2	الإدارة	40.32	4.3	86%	عالية جداً
3	المنهاج	28.29	4.04	80.8%	عالية
4	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية	33.59	3.73	74.6%	عالية
5	العلاقة مع المجتمع المحلي	26.75	3.34	66.8%	متوسطة
-	الدرجة الكلية	180.72	3.92	78.4%	عالية

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة الحاجة لمتطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في الدرجة الكلية بلغت (3,92)، وكانت درجة الحاجة إليها عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى الحاجة الضرورية للمديرين لتطبيق قيادة التغيير في أغلب الأبعاد لها من أهمية في تطوير الأداء لديهن من جهة، وفي تحسين أداء مؤسساتهن من جهة أخرى، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الطفل الذي يعد محور العملية التربوية. وكما تبين من خلال قراءة الجدول أن كل بعد من أبعاد الاستبانة تراوحت بين (4,31) لبعد المعلمات والأطفال كحد أعلى، وبين (3,34) لبعد العلاقة مع المجتمع المحلي كحد أدنى. ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية الحاجة لتطوير أداء المعلمات في الروضة الذي سيؤثر في الاستخدام الفعال للمنهاج والاعتماد على الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، الذي سينعكس إيجاباً على أداء الأطفال، ومن ثم سينعكس ذلك على البعد المجتمعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أيوب، 2012) ودراسة (ناصر، 2012).

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير تابعة الروضة. للتحقق من هذه الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير بحسب متغير تابعة الروضة، ثم الكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين متوسطات تعزى لمتغير تابعة الروضة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (9).

الجدول (9): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات المديرات تبعاً لمتغير

تابعية الروضة.

القرار	القيمة الاحتمالية	قيم F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد الفرعية
دال **	.009	3.965	39.989	3	119.967	بين المجموعات	الإدارة
			10.086	296	2985.313	داخل المجموعات	
				299	3105.280	المجموع	
غير دال	.171	1.680	20.253	3	60.758	بين المجموعات	المعلمات والأطفال
			12.053	296	3567.828	داخل المجموعات	
				299	3628.587	المجموع	
دال **	.001	5.391	44.595	3	133.784	بين المجموعات	المنهاج
			8.272	296	2448.403	داخل المجموعات	
				299	2582.187	المجموع	
دال **	.008	4.000	100.146	3	300.439	بين المجموعات	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
			25.034	296	7410.131	داخل المجموعات	
				299	7710.570	المجموع	
دال *	.018	3.398	45.171	3	135.512	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
			13.293	296	3934.738	داخل المجموعات	
				299	4070.250	المجموع	
دال **	.004	4.555	1109.945	3	3329.835	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			243.702	296	72135.752	داخل المجموعات	
				299	75465.587	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير وأبعادها الفرعية باستثناء بعد المعلمات والأطفال تبعاً لمتغير تابعة الروضة وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة. أي توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على

استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير تابعة الروضة. وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

القيمة الاحتمالية	درجات الحرية 2	درجات الحرية 1	قيمة ف ليفين	الأبعاد الفرعية
0.138	296	3	1.85	الإدارة
0.416	296	3	0.952	المنهاج
0.115	296	3	1.99	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
0.052	296	3	2.16	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.067	296	3	2.41	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (10) أن العينات متجانسة، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) ولحساب الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة (شيفيه) للعينات المتجانسة، حيث اقتصر الجدول (11) في نتائجه على الفروق الدالة بين المستويات في كل بعد، كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

القرار	متوسط الفروق	تابعية الروضة	الأبعاد الفرعية
دال لمصلحة "الحكومية"	2.07	خاصة	الإدارة
دال لمصلحة "الحكومية"	2.22	خاصة	المنهاج
دال لمصلحة "الحكومية"	3.02	خاصة	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
دال لمصلحة "الحكومية"	2.02	خاصة	العلاقة مع المجتمع المحلي
دال لمصلحة "الحكومية"	10.61	خاصة	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (11) بالنسبة للأبعاد والدرجة الكلية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات الرياض "الحكومية" ومتوسطات درجات مديرات الرياض "الخاصة" لمصلحة مديرات الرياض "الحكومية". وهذه نتيجة منطقية، ويمكن تفسير ذلك إلى الحاجة الملحة لمديرات رياض الأطفال الحكومية أكثر من مديرات الرياض الخاصة في أغلب الأبعاد للمعارف النظرية والتطبيقية ورغبتهم بالتغيير والتطوير الذاتي في إدارتهم للمؤسسة والمنهاج، والحاجة الملحة في توفير الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، والمشاركة

المجتمعية الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تطوير أدائهم وأداء المؤسسة، ومن ثمَّ تحسين أداء الطفل الذي يعد محور العملية التربوية.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من هذه الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير بحسب متغير المؤهل العلمي، ثم الكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين متوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (12).

الجدول (12): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات المديرات تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	F قيم	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد الفرعية
غير دال	.499	.696	7.244	2	14.488	بين المجموعات	الإدارة
			10.407	297	3090.792	داخل المجموعات	
				299	3105.280	المجموع	
غير دال	.450	.802	9.740	2	19.480	بين المجموعات	المعلمات والأطفال
			12.152	297	3609.106	داخل المجموعات	
				299	3628.587	المجموع	
غير دال	.528	.640	5.536	2	11.073	بين المجموعات	المنهاج
			8.657	297	2571.114	داخل المجموعات	
				299	2582.187	المجموع	
غير دال	.934	.069	1.784	2	3.569	بين المجموعات	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
			25.949	297	7707.001	داخل المجموعات	
				299	7710.570	المجموع	
غير دال	.376	.982	13.364	2	26.729	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
			13.615	297	4043.521	داخل المجموعات	
				299	4070.250	المجموع	
غير دال	.909	.095	24.112	2	48.223	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			253.931	297	75417.364	داخل المجموعات	
				299	75465.587	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. أي لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية هذه المتطلبات لكافة المؤهلات العلمية لتطوير الأسس النظرية والمهارات اللازمة في إدارتهن للمؤسسة وتحسين أداء المعلمات واستخدامهن للمنهاج وتواصلهن داخل المؤسسة والمجتمع في ضوء توفير الموارد المادية والفنية. الأمر الذي يسهل العملية التربوية والتعليمية، ويسهم في تحسين الأداء من جهة، وتحسين جودة المؤسسة وتعزيز ثقافة التغيير في المؤسسة من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (دراسة الراوي وعون، 2016) و(دراسة أيوب، 2012) ودراسة (ناصر، 2014).

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من هذه الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير بحسب متغير سنوات الخدمة، ثم الكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين متوسطات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (13).

الجدول (13): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات المديرات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

القرار	القيمة الاحتمالية	قيم F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد الفرعية
دال **	.005	5.361	54.103	2	108.206	بين المجموعات	الإدارة
			10.091	297	2997.074	داخل المجموعات	
				299	3105.280	المجموع	
دال *	.033	3.441	41.084	2	82.168	بين المجموعات	المعلمات والأطفال
			11.941	297	3546.418	داخل المجموعات	
				299	3628.587	المجموع	
دال **	.002	6.141	51.268	2	102.537	بين المجموعات	المنهاج
			8.349	297	2479.650	داخل المجموعات	
				299	2582.187	المجموع	
دال **	.001	6.720	166.912	2	333.825	بين المجموعات	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
			24.838	297	7376.745	داخل المجموعات	
				299	7710.570	المجموع	
دال **	.000	10.002	128.424	2	256.847	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
			12.840	297	3813.403	داخل المجموعات	
				299	4070.250	المجموع	
دال **	.000	8.265	1989.369	2	3978.738	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			240.696	297	71486.848	داخل المجموعات	
				299	75465.587	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة. أي توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق قيادة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

الأبعاد الفرعية	قيمة ف ليفين	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
الإدارة	0.352	2	297	0.704
المعلمات والأطفال	0.711	2	297	0.492
المنهاج	2.36	2	297	0.096
الموارد المادية والفنية والتكنولوجية	0.765	2	297	0.466
العلاقة مع المجتمع المحلي	2.65	2	297	0.072
الدرجة الكلية	0.995	2	297	0.371

يتبين من الجدول (14) أن العينات متجانسة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ولحساب الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة (شيفيه) للعينات المتجانسة، كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15): اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

القرار	متوسط الفروقي	سنوات الخدمة		الأبعاد الفرعية
		من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	
غير دال	-0.02	من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	الإدارة
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-1.40	أكثر من 10 سنوات	سنوات	
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-1.37	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	
غير دال	0.41	من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	المعلمات والأطفال
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-0.89	أكثر من 10 سنوات	سنوات	
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-1.30	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	
غير دال	-0.30	من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	المنهاج
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-1.49	أكثر من 10 سنوات	سنوات	
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-1.19	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	
غير دال	0.15	من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	الموارد المادية والفنية والتكنولوجية
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-2.33	أكثر من 10 سنوات	سنوات	
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-2.49	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	
غير دال	0.18	من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع المجتمع المحلي
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-2.01	أكثر من 10 سنوات	سنوات	
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	2.01	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	
غير دال	0.42	من 5 سنوات إلى 10	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-8.14	أكثر من 10 سنوات	سنوات	
دال لمصلحة "أكثر من 10 سنوات"	-8.57	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	

يتبين من الجدول (15) بالنسبة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" ومتوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "من 5 سنوات إلى 10 سنوات". ويمكن تفسير ذلك إلى الحاجة الملحة للمديرات للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق قيادة التغيير لتحسين الأداء وتجويده.
 - 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" ومتوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات" لمصلحة المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات".
 - 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "من 5 سنوات إلى 10 سنوات" ومتوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات" لمصلحة المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات".
- قد يعود تفسير هاتين النتيجتين إلى اكتساب المديرات الخبرة في الميدان من خلال ممارسة العمل ومواجهة المواقف العملية، أو قد يعود إلى التطوير الذاتي لأنفسهن من خلال الاطلاع على فنيات قيادة التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (دراسة أيوب، 2012).

ملخص نتائج البحث:

أظهرت النتائج ما يأتي:

- تم تحديد المتطلبات بأربعة أبعاد، وهي: (الإدارة، المعلمات والأطفال، المنهاج، الموارد المادية والفنية والتكنولوجية، والعلاقة مع المجتمع المحلي)، وكانت درجة الحاجة إليها عالية.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال بالنسبة لمتغير تابعة الروضة في الدرجة الكلية لصالح الرياض الحكومية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي في الدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة من ذوي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" و "من 5 سنوات إلى 10 سنوات"، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات" لصالح المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات"، وكما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "من 5 سنوات إلى 10 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات" لصالح المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات".

مقترحات البحث:

وتتحدد بما يأتي:

- مجال الإدارة: نشر ثقافة قيادة التغيير، وتفعيل الاتصالات بكافة اتجاهاتها وتفويض الصلاحيات، وإشراك المعلمات في اتخاذ القرار.
- مجال المعلمات والأطفال: تشجيع المعلمات على التطوير الذاتي، وتفعيل الأنشطة الترفيهية والهادفة للأطفال.
- مجال المنهاج: تهيئة المناخ التنظيمي لتنفيذ الأنشطة، وتنويع الطرائق في تنفيذ المنهاج وتنويع استخدام الوسائل وتدريبهن على كيفية استخدامها.
- مجال الموارد المادية والفنية والتكنولوجية: توفير مقاعد، وطاولات، وتوفير أجهزة حاسوب وإنترنت، وترشيح المعلمات لدورات تدريبية في مجال التكنولوجيا.
- مجال العلاقة مع المجتمع المحلي: تفعيل الشراكة بين مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع المحلي بعقد الاجتماعات وحضور الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال.

المراجع:References:**المراجع العربية:**

1. أبو عابد، محمود محمد(2006): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو علام، رجاء. (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر للجامعات، القاهرة.
3. أيوب، حنان عصام (2012) درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير للالتزام للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
4. بدر، سهام (2002): اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
5. الحسين، إبراهيم عبد الكريم (2003): دراسة تحليلية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
6. الحسين، إبراهيم عبد الكريم (2011): تقويم جودة مؤسسات رياض الأطفال وفقا لمعايير الاعتماد الخاصة بمرحلة الطفولة المبكرة في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، دمشق، سورية.
7. الحلبي، مارلين سليم (2004): مشكلات رياض الأطفال في محافظة عمان من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
8. صاصيلا، رانية (2010): تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم إلى مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث، المجلد 26، دمشق، سورية.
9. عبد الله، قلش، (2007): اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، مجلة إلكترونية³ السنة الخامسة، العدد (53).

10. علي، أسامة محمد سيد (2013): إدارة التغيير التربوي، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
11. الحريري، رافد عمر (2011) إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
12. الخثيلة، هند بنت ماجد (2000): إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
13. الراوي، أطفاف ياسين خضر وعون، كلثوم عبد (2016) إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال، العدد 48، جامعة بغداد.
14. فهمي، عاطف عدلي (2012): تنظيم بيئة تعلم الطفل، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
15. ناصيف، ابتسام (2014): بعنوان تصور مقترح لخطة تحسين الجودة برياض الأطفال في سورية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. دمشق، سورية.
16. ناصيف، ابتسام (2012)، بعنوان واقع نظام إدارة المعلومات في إدارة مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، دمشق، سورية.
17. الهيئة السورية لشؤون الأسرة، (2007): الاستراتيجية الوطنية لرعاية وتنمية الطفولة المبكرة (2007 - 2011) تحت شعار تنمية الطفولة المبكرة، تنمية وطنية مستدامة، الجمهورية العربية السورية.
18. وزارة التربية، (1998): حول توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم المنعقد بدمشق عام 1998 وأساليب تنفيذها، دمشق، سورية.
19. وزارة التربية، (2006): تجربة وزارة التربية في مجال رياض الأطفال، دائرة الطفولة المبكرة، مديرية البحوث الجمهورية العربية السورية.
20. وزارة التربية، (2007): ورقة عمل عن تجربة وزارة التربية في مجال رياض الأطفال، المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، مديرية المناهج، وزارة التربية.

المراجع الأجنبية:

1. Achua, Chrsitopher and Lussier, Robert (2010).Effective Leadership, South Cengage Learning in, 4thed, United States
2. Thandi,Ncobo,Leon; Paul Tikly (2010).A Key Dimensions of Effective Leadership for Change: A Focus on Township and Rular Schools In South Africa, Educational Management Administration and Leadership, 38(2).
3. Gary G.Bitter Milken Foundation Technology Support.1999-2000 Education: Preparing Tomorrow's Teachers to Use Technology. Kindergarten Teachers Use Computers Too Educational Tblr.Edu/Bitter/Home/Fullresume/Index.phd-286k-Cached_More From This Site.
4. Kaniunka, Throdore S.(2012).Toward an Understanding of how Teachers Change During School Reforms: Consideration for Educational Leadership and School Improvement, J Edu change, Fayetteville State University, USA.

المواقع الإلكترونية:

[-www.kotterinternational.com.2/2/2011.](http://www.kotterinternational.com.2/2/2011)