

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى

مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

إعداد طالبة الماجستير: ساره غسان بعيتي

جامعة البعث/ كلية التربية / قسم تربية الطفل

إشراف الدكتورة : عتاب قنديرية

ملخص البحث:

هدف البحث إلى تعرف درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص، والتعرف الى الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات الجنس (الذكور، الإناث) والمؤهل العلمي. ولتحقيق ذلك أعدت الباحثة قائمة بمهارات القيادة الهادفة للتغيير و اختبار مواقف موجه إلى مديري رياض الأطفال، تألف في صورته النهائية من (27) موقفاً موزعة على سبعة مهارات (تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير، تشكيل فريق التغيير، وضع رؤية واستراتيجية التغيير وتعميمها، تمكين العاملين من العمل والدفع وإزالة العوائق، تحقيق نجاحات قصيرة المدى، تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع والتقدم نحو المزيد، ترسيخ التغييرات وتثبيتها في ثقافة المؤسسة). تكونت عينة البحث من (40) مدير، (13) من الذكور و (27) من الإناث، وأظهرت النتائج أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص جاءت بدرجة منخفضة، إضافة لوجود فروق دالة في تقديرات مديري رياض الأطفال لدرجة توفر مهارات القيادة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق دالة في تقديرات مديري رياض الأطفال لدرجة توفر مهارات القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة - قيادة التغيير.

The degree of availability of leadership skills aimed at change among kindergarten principals in Homs

Abstract

The research aims to know the degree of availability of leadership skills aimed at change principals of kindergartens in Homs, and to identify the differences between the estimates of the research sample members according to the gender variable (males, females) and according to the educational qualification variable.

To achieve this, the researcher prepared list of leadership skills for change and (parking test) addressed to principals of kindergarten, in its final form, it consisted of (27) items distributed over seven skills (develop a sense of urgency for change, creating change team, develop a vision and strategy for change and disseminate it, enabling workers to work, pay and remove obstacles, consolidate small success and push forward, embedding and cementing changes in the organizations' culture). The research sample consisted of (40) kindergarten principals include (13) males and (27) females, and the results of the research showed that the degree of availability of leadership skills aimed at change principals of kindergartens in Homs came at low degree, there are significant differences between males and females, and there are significant differences according to the educational qualification variable

Key words: leadership skills – change leadership.

مقدمة البحث:

إن التغيير هو قانون الوجود وسنة الحياة، ويعد سمة رئيسة من سمات عصرنا الحالي، وذلك نتيجة التطور الهائل في المعارف والعلوم، وظهور العديد من التقنيات والاختراعات الجديدة. وأصبح التغيير يشمل جميع مجالات الحياة بأبعادها المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقاً من أهمية التغيير ونتيجة التطورات السريعة والمتلاحقة في المجتمعات، كان لابد للمؤسسات المختلفة من تبني تغييرات عدة لمسايرة هذه التطورات ولاسيما في المؤسسات التعليمية فهي كغيرها من المؤسسات التي تسعى لمسايرة التطور بإدخال إصلاحات جديدة تضمن أقليمه مناهجها وأنظمتها مع كل ما هو جديد. فالحاجة للتغيير فيها تبدو أكبر بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها (الهدى، 2016، 1)، وهي بيئة تسودها التغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة، والتي أصبح التغيير فيها هو الثابت الوحيد، وحالة مستمرة ومسألة مصيرية بالنسبة لها (الطقر، 2020، 351).

وفي ضوء هذه التحديات والتغيرات المتلاحقة التي تلم بالمؤسسات التربوية، تزداد المسؤوليات الملقاة على كوادرها القيادية، باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير في المؤسسة (القحطاني، 2001، 111)، ولا سيما في ظل جائحة كوفيد 19 وما أسفرته من انقطاع للأطفال عن المؤسسات التعليمية ومن هنا ازدادت الحاجة في المنظمات التربوية لنوعية معينة من القيادات القادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح وهذا ما أكد عليه مؤتمر الطفولة المبكرة في سوريا المنعقد في جامعة تشرين والذي نادى بضرورة تبني الاتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال وإدخال التكنولوجيا في ظل الأزمات، فقيادة التغيير كما عرفها الخضير (2003) هي القيادة المبدعة التي تقدم نمطاً بعيداً عن العمل التقليدي، وتحت على مواكبة التقدم والجديد في هذا العصر، والتي يتولى زمام أمورها في المؤسسات التعليمية المديرين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة من أجل الرقي بالعملية التعليمية والوصول بها إلى النوعية في التعليم.

ولقد أكدت العديد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة على أهمية قيادة التغيير، باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته أمثال سكوت (Scott, 1999) وأنفر سجون وأندرسون

(Ingvar son & Anderson, 2007) الذين أكدوا على أن قيادة التغيير واكتساب مهاراته بات من الأمور الأساسية التي يتوجب على الإدارة التربوية الإلمام بها. ولا سيما إذا كنا نتحدث عن إدارة مؤسسات رياض الأطفال لأهمية هذه المرحلة بالنسبة للمراحل اللاحقة (شريف، 2005، 229-225).

وانطلاقاً من أهمية النماذج في تقويم الأداء ولأن نماذج قيادة التغيير من القضايا الأساسية والمهمة عند تطبيق خطة التحول نحو التغيير المنشود في المؤسسات التعليمية، فقد لجأت الباحثة إلى اختيار نموذج كوتر (Kotter) الذي يهدف لتوفير مستوى ثابت من التركيز على العملية بغض النظر عن المدى الذي تستغرقه على خلاف النماذج الأخرى التي تتعامل فقط مع تنفيذ التغيير نفسه، فاتباع خطوات هذا النموذج قد يساعد في جعل عملية التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة وهنا يمكن الإعلان عن النجاح الحقيقي للتغيير (الثبتي، 2018، 170). استناداً إلى كل ما سبق ولندرة الأبحاث التي تناولت تقييم مهارات القيادة لدى مديري رياض الأطفال فقد اختارت الباحثة موضوع البحث الحالي للوقوف على درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص في ضوء نموذج كوتر لقيادة التغيير.

مشكلة البحث:

مما تقدم ذكره في المقدمة عن أهمية مؤسسات رياض الأطفال ونتيجة التقدم والتطور الهائل الذي يشهده العصر الحالي على جميع الأصعدة والذي جعل من التغيير في المؤسسات التربوية أمراً حتمياً لا بد منه، فإن مستقبل نجاح تلك المؤسسات يعتمد على قدرة القائد على كيفية التعامل مع هذا التغيير بصيغة قيادية جديدة مما يجعل منه أداة لتقدم المؤسسة ورفيها بدلاً من ان يكون انتكاساً لها (العرفان، 2019، 166).

من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة لاحظت وجود توجه كبير في تلك الدراسات نحو تقويم الأداء الإداري و القيادي في المؤسسات التعليمية في ضوء معايير ونماذج عالمية إضافة للوقوف على درجة ممارسة المديرين لمهارات القيادة ولدورهم القيادي داخل مؤسساتهم التربوية باعتبارها الوسيلة الأقوى لتشخيص نقاط الضعف وإحداث عمليات التنمية والتغيير المطلوبين مثل دراسة علي (2008) التي هدفت لتعرف

درجة ممارسة القيادة التربوية من قبل مديري المدارس في مدينتي حمص ودمشق و دراسة السببى(2009) التي تناولت الأدوار القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية في ضوء متطلبات إدارة التغيير ودراسة الراوي وعون (2016) التي تناولت إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال وأوصت بضرورة إقامة الندوات والورش لشرح مفهوم إدارة التغيير واقترحت بناء البرامج التدريبية لتنمية إدارة التغيير لدى مديرات الرياض ، ودراسة الصعيدي (2018) التي وضعت نموذجاً مقترحاً لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التعليمية في ضوء معايير التمايز الإداري ودراسة العريفان (2019) التي أوصت بزيادة نشر ثقافة قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية مما يمكن العاملين في تلك المؤسسات من اتخاذ القرارات بما ينسجم مع متطلبات التغيير في العصر الحالي، ودراسة ناصيف (2020) التي هدفت لتحديد متطلبات قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق واقترحت نشر ثقافة قيادة التغيير وتفعيل الاتصالات بكافة اتجاهاتها وتفعيل الشراكة بين مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع المحلي

واستناداً إلى توجيهات وزارة التربية السورية بضرورة النهوض بمستوى القيادات التربوية وضرورة تقويمها على كافة الأصعدة كما ورد في توصيات المؤتمر الوطني الذي عقد في سورية بالتعاون مع اليونيسكو في عام 2019 ومع ازدياد أعداد رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية ونتيجة للتحديات غير المسبوقة التي فرضتها الأزمة السورية و جائحة كوفيد 19 والتي سببت انقطاع الأطفال عن تعليمهم مما يستدعي وجود القيادات الناجحة القادرة على التعامل مع تلك الصعوبات والمشكلات، ومع ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت تقويم مهارات القيادة لدى مديرات رياض الأطفال بهدف الاستجابة للتطورات، اختارت الباحثة موضوع البحث الحالي للوقوف على درجة توفر مهارات القيادة لدى مديري رياض الأطفال في ضوء قيادة التغيير وقد اختارت نموذج كوتر باعتباره أحد النماذج المهمة لقيادة التغيير كما ورد في العديد من الدراسات و منها دراسة الثببتي(2018)، و من هنا تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من:

1. أهمية المرحلة العمرية التي يتناولها البحث وهي مرحلة رياض الأطفال و تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة لما لها من تأثير في شخصية الطفل.
2. أهمية قيادة التغيير وضرورة تطبيقها في إدارة المؤسسات التربوية لمواكبة المستجدات والتطورات الهائلة في العصر الحالي.
3. أهمية النماذج في تقويم الأداء الإداري والقيادي.
4. قد يفيد هذا البحث مديري رياض الأطفال لتوجيه أنظارتهم نحو معرفة مهارات إدارة التغيير اللازمة لهم.
5. قد يعتبر نقطة انطلاق للباحثين الآخرين للقيام ببرامج تدريبية لمديري رياض الأطفال في مجال المهارات القيادية.
6. في حدود علم الباحثة يعد هذا البحث من الأبحاث النادرة التي تناولت مهارات قيادة التغيير لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

أهداف البحث:

1. تعرف درجة توفر المهارات القيادية الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في ضوء نموذج كوتر لقيادة التغيير.
2. تعرف الفروق في درجة توفر المهارات القيادية الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).
3. تقديم مجموعة من المقترحات لتنمية مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في ضوء نموذج كوتر لقيادة التغيير.

فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات درجات إجابات مديري رياض الأطفال على اختبار المواقف تبعاً لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات درجات إجابات مديري رياض الأطفال على اختبار المواقف تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

حدود البحث:

- **حدود زمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام -2021م. 2022م.
- **حدود مكانية:** رياض أطفال مدينة حمص الخاصة والعامة.
- **حدود موضوعية:** تعرف درجة توفر مهارات القيادة لدى مديري رياض الأطفال في ضوء نموذج كوتر لقيادة التغيير.
- **حدود بشرية:** مديرو رياض الأطفال في مدينة حمص.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- **المهارات القيادية:** عرفها الشاعر (2016،46) بأنها: مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد من أجل القيام بأعماله بسهولة ودقة وسرعة.
- **قيادة التغيير:** عرفها حامدات (2007،105): إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف لتحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية.
- **وتعرف الباحثة مهارات القيادة الهادفة للتغيير في ضوء نموذج كوتر بأنها:** مجموعة السمات والقدرات الواجب على مدير الروضة امتلاكها في سبيل تحقيق التغيير والتطوير ومواجهة العوائق والأزمات بسهولة وبأقل جهد وتكلفة وتشمل محاور اختبار المواقف السبعة (تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير، تشكيل فريق التغيير، وضع رؤية واستراتيجية التغيير وتعميمها، تمكين العاملين من العمل و

الدفع إزالة العوائق، تحقيق نجاحات قصيرة المدى، تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع والتقدم نحو المزيد، ترسيخ التغييرات وتثبيتها في ثقافة المؤسسة.) وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على الاختبار المعد من قبل الباحثة.

- **مديري رياض الأطفال:** هم القادة والمخططين والمنظمين والمشرفين على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها من تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المعلمات، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية، وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي. (علي، 2009، 169).
- **وتعرف الباحثة مدير الروضة في هذه الدراسة:** الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأية مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة حمص.

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

دراسة طيب والوشمي (2016) في جدة: بعنوان واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة جدة. هدفت الدراسة تعرف واقع ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واشتملت العينة على جميع مديرات رياض الأطفال والبالغ عددهن (30) مديرة، استخدمت استبانة شملت المجالات الخمس للمهارات القيادية (الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة المهارات القيادية جاءت بمجملها بدرجة كبيرة جداً، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة الراوي (2016) في بغداد: بعنوان إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال.

هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة التغيير لدى مديرات الرياض في مدينة بغداد، وقد اختيرت عينة من مديرات الرياض بلغت (160) مديرة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم بناء مقياس لإدارة التغيير وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في إدارة التغيير لدى المديرات،

وأوصت بإقامة الندوات وورش العمل لشرح مفهوم إدارة التغيير لمديرات الرياض، واقتُرحت بناء برنامج تدريبي لتنمية إدارة التغيير لدى مديرات الرياض.

دراسة القاعود وعلوي (2020) في المدينة المنورة: بعنوان واقع ممارسة القيادات التربوية للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة.

هدفت إلى تعرف واقع ممارسة القيادات التربوية للمهارات القيادية في رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات واشتملت على أربع محاور للمهارات القيادية (الإلمام بنظم العمل وإجراءاته، القدرة على تطوير أساليب العمل، القدرة على الحوار وإدارة النقاش، تقدير المسؤولية). تألفت عينة الدراسة من (57) فائدة تربوية في رياض الأطفال. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مهارات القيادة التربوية من وجهة نظر القائدات أنفسهن بلغت (75,4) وهذا يشير إلى أنها جاءت بدرجة عالية، كما يتضح أن جميع المجالات في المقياس جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

دراسة ناصيف (2020) في دمشق: بعنوان متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال.

وهدف إلى تحديد متطلبات قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبق المقياس على عينة عشوائية قوامها (300) مديرة من مديرات رياض الأطفال، وتم تطبيق أداة الاستبانة لتحقيق الهدف وأظهرت النتائج أنه تم تحديد المتطلبات بخمسة أبعاد (الإدارة، المعلمات والأطفال، المنهاج، الموارد الفنية والتكنولوجية، العلاقة مع المجتمع المحلي)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغير تابعة الروضة لصالح الرياض الحكومية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات رياض الأطفال تبعاً للمؤهل العلمي.

دراسات أجنبية:

دراسة كلود (cloud,2010) في أميركا: بعنوان قيادة التغيير وتنمية المهارات القيادية.

"Change leadership and leadership development"

"

وهدفت للكشف عن عناصر قيادة التغيير وأثرها في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث أداة تحليل المحتوى منهجا في البحث، وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها وقد أظهرت النتائج أن عناصر قيادة التغيير تتمحور في (توقع التغيير، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، القيام بالأعمال المناسبة في الوقت المناسب، التأكيد على سير إجراءات المؤسسة)، وأوصت بالعمل على تطوير وتعزيز قدرات المهارات القيادية وإفراح المجال أمامهم للعمل على إحداث تغيير ينتج عنه تحسين أداء المؤسسة.

دراسة مايكل، نيب، كامبو (Michael, nape, campo, 2015) في نيجيريا:
بعنوان المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتي في نيجيريا.

" Effective leadership skills of secondary school principals in Platte state in Nigeria"

وهدفت إلى التعرف على المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتي في نيجيريا، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (32) مديرة و(18) مدير من مدارس جوش الشمالية، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجدها جميعها تناولت مهارات القيادة من حيث درجة ممارستها أو توفرها ومنهم من تناولها في ضوء إدارة التغيير وقد استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي وهو المنهج الذي استخدمته الباحثة في البحث الحالي، ما عدا دراسة كلود (cioud,2010) فقد استخدمت أداة تحليل المحتوى كمنهج في الدراسة ،

واستخدم أغلب الباحثين الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات لوصف مشكلة الدراسة وقد اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في تناولها لمهارات القيادة حيث تناولتها في ضوء أحد نماذج قيادة التغيير ألا وهو نموذج كوتر واختلفت الدراسة الحالية باستخدام الباحثة لاختبار مواقف من إعدادها للوقوف على درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري رياض الأطفال.

الإطار النظري:

إدارة مؤسسات رياض الأطفال وأهميتها:

الإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة وتعد إدارة المؤسسات التربوية ذات دور بارز في تحقيق آمال مجتمعاتها ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال ويؤكد شريف (2007، 223) " تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة، مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شؤونها" ويعرفها (الحريري، 2002، 62) بأنها الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية.

تتبع أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال من أهمية المرحلة العمرية التي حظيت بالكثير من الدراسات النفسية والتربوية والاجتماعية من قبل العديد من العلماء والباحثين التربويين (علي، 2009، 168)، ولذلك كان لابد للمديرين من أن تكون إدارتهم فاعلة بحيث يقوموا بالوظائف التي تطلبها الإدارة، ويعملوا على الاستفادة من التقنيات الحديثة بغية تطوير عملهم من جهة، وتحسين الخدمات التربوية والتعليمية والترفيهية المقدمة للأطفال وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من مؤسسات رياض الأطفال من جهة أخرى، وحتى يتمكنوا من القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه لا بد أن يقوموا بالتخطيط لعملهم بشكل جيد، وتنظيم بيئة الروضة وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين فيها، والعمل

على توجيههم وتقديم المساعدة للمربيات بغية تطوير أدائهن، كما يجب أن يقوم بتقويم جميع جوانب العمل فيها سواء أكانت تتعلق (بأداء المربيات، تقويم الأطفال، تقييم الأنشطة والخدمات التي تقدمها الروضة....) إن اهتمام مديري الرياض بالقيام بواجباتهم ومهامهم بالشكل الأمثل سوف يكون له تأثير على أداء العاملين، وبالتالي تحقيق النمو السليم والمتكامل لجميع جوانب شخصية الطفل، وعليه فإن نجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها يعتمد على إدارة تربوية ناجحة قادرة على أن تصنع الاختلاف والتميز داخل الروضة (مصطفى، 2010، 34).

مهام مدير الروضة في الجمهورية العربية السورية:

يقع على عاتق مديري الرياض وفقاً للمرسوم /55/ لعام/2004/ في الجمهورية العربية السورية الآتي:

- الإشراف على تسجيل سجلات الروضة، وملفات الأطفال وعلى تنظيم عقود العمل المبرمة، وتجديدها بين صاحب الروضة والعاملين فيها بما لا يتعارض مع الأحكام والقوانين.
- متابعة الالتزام بخطة العمل الدراسية المعتمدة، والإشراف على تقييم الأطفال وأنشطتهم.
- الإشراف على مراسلات الروضة مع المديرية والجهات المعنية، ومتابعة سير العملية التربوية مع المربيات والمرشدين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وبذلك نرى أن مهام مدير الروضة محصورة بتسيير نشاطات الروضة اليومية وتأمين مستلزماتها ووضع الخطط التعليمية والإشراف على سيرها بالتعاون مع الكادر التعليمي داخل الروضة وجميع المعنيين والتواصل مع الجهات المعنية من مديرية تربية ومرشدين لتحقيق أهداف العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

مفهوم القيادة في المؤسسات التربوية:

ركزت الدراسات الحديثة على تعريف مفهوم القيادة بوصفه سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، وعرف عطوي (2017، 47) القيادة على أنها فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم

وتعاونهم. بينما عرفها آل ناجي (2016، 77) بأنها العملية الإدارية التي يمارس فيها شخص معين التأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية. ومما سبق ذكره نستطيع القول إن القيادة تتضمن مجموعة عناصر جوهرية لابد من توافرها: وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم أو في مؤسسة ما، قائد لهذه الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، علاقة من التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وهي هدف متفق عليه تسعى الجماعة لتحقيقه.

المهارات القيادية الأساسية لمدير الروضة:

يتطلب نجاح مدير أو مديرة الروضة مجموعة من المهارات تتمثل ب:

- **المهارات الذاتية:** تشمل بعض السمات الشخصية التي يجب ان يتحلى بها القائد كالذكاء وسرعة البديهة والمبادأة والابتكار وضبط النفس، الخ.
 - **المهارات الفنية:** وتشمل المعرفة المتخصصة في العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق للأمور والإيمان بالهدف.
 - **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وتوافر روح العمل الجماعي، وترتبط هذه المهارة بمجموعة من السمات منها الاستقامة، وبناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وثقته بهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار لديهم.
- ويمكن لمدير الروضة اتخاذ جملة من الإجراءات التي من شأنها تطوير العمل وذلك من خلال:

- توزيع السلطة والمسؤولية على نطاق واسع والأخذ بآراء المعلمات وإشراكهن في قضايا الروضة.
- تهيئة الفرصة والظروف لتطوير قدرات المعلمات وتنميتها، ومنح العاملين في الروضة الاستقلال الذاتي الذي يحقق الإبداع. (Hari& Muijs,2007,17)

ومن هنا نجد أن مهارات القيادة هي العنصر الأساسي لنجاح برامج رياض الأطفال وذلك كونها تعتمد على شحذ الهمم وبث الحماس والدافعية وتوفير المناخ المناسب لجميع العاملين، لمناقشة المشكلات والصعوبات ومواجهتها، واتخاذ القرارات المناسبة المحققة لأهداف العملية التربوية.

مهارات قيادة التغيير :

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

تتركز مسؤوليات ومهام قائد التغيير في ثلاث مهارات أساسية:

- مهارات إدراكية: كرسم الخطط ووضع الأهداف وتبني نماذج التغيير وفهمها وإدراكها والقدرة على تطبيقها.
- مهارات إنسانية: كإجادة التعامل مع الأفراد والموظفين في بيئة العمل، وبناء العلاقات الجيدة مع القيادات والأفراد.
- مهارات فنية: كبناء فرق العمل وتحفيزهم، وتحقيق الاتصال الفعال، وبناء الشراكات الاستراتيجية (الثبتي، 2018، 173).

نموذج كوتر (Kotter) للتغيير :

وهو من أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي، وهو نموذج صالح للتطبيق في كافة المؤسسات وفي جميع البيئات وقد تبنت الباحثة هذا النموذج لأنه الأكثر شهرة واهتماماً في أنحاء العالم والأنسب للتطبيق في ميدان التربية والمؤسسات التعليمية وقد طبق هذا النموذج في جامعة فيرلي ديكنسون في قسم الإدارة والتسويق بحسب دراسة لوكاس (locas,2006,95).

ويتكون نموذج كوتر من ثمانية مراحل متتالية :

1. خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير: حيث يرى كوتر أنه يتوجب على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي إلى التغيير لأنه يعزز المصداقية والثقة

- لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد (عفانة، 2019، 26). وتتضمن هذه المرحلة رصد الأزمات الحالية ومواكبة التطورات والمستجدات العصرية وإظهار نقاط الضعف في عمل المؤسسة وذلك من خلال: (إيجاد الأسباب الواضحة للتغيير - مساعدة الأفراد في استيعاب أهمية القيام بالعمل لتحقيق التغيير- تحديد التحديات والتهديدات- تطوير السيناريوهات التي تشير لما يمكن حدوثه في المستقبل- البحث عن الفرص التي يمكن استغلالها - تبسيط رغبة الأفراد في النقاش والتفكير - دعم قدرة قيادة الفريق على الإقناع).
2. تشكيل فريق التغيير: تستلزم عملية التغيير إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة ولتشكيل هذا التحالف يمكن اتباع الخطوات التالية: (تشكيل فريق من الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة المناسبة- الحصول على الالتزام من جميع الأفراد- توفر الثقة المتبادلة بين جميع الأفراد- الاشتراك في الهدف من التغيير).
3. وضع رؤية واستراتيجية التغيير: وتعتبر هذه الرؤية الأكثر أهمية لأي عملية تغيير وذلك لأنها توضح الطريق والاتجاه الذي يقود إليه التغيير وتحفز الأفراد على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة أن تكون لمصلحتهم على الأجل القصير ولكنها تصب في مصلحة المؤسسة وتساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.
4. نشر الرؤية وتعميمها: وهنا يأتي دور القائد باستخدام أنسب الوسائل لتوصيل الرؤية إلى الجميع ولتفادي الفشل يقترح كوتر استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة- الإكثار من الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية- ضرب المثال والقوة من طرف القائد.
5. تمكين أعضاء القسم من العمل وإزالة العوائق: حيث يرى كوتر أنه يتوجب إشراك جميع الأطراف المعنية بعملية التغيير وذلك من خلال (تمكينهم من القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة منهم- وضع الأفراد في الأماكن المناسبة لجهودهم- التخلص من العقبات التي تواجههم في طريقهم لتحقيق التغيير) (كوتر، 2018).

6. تحقيق مكاسب قصيرة المدى : وذلك من خلال مكافأة الأفراد الذين يسهمون بشكل فعال في تحقيق تحسينات ومكاسب قريبة وهذا يستدعي من القائد أن يضع أهداف قصيرة الأجل قابلة للتحقيق من أجل إقناع العاملين بأن جهودهم بدأت تعطي النتائج المرغوبة مما يساهم في تحفيزهم وزيادة شعورهم بالحاجة للعمل وبذل الجهد.
7. تعزيز المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: وهنا ينبغي عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، وفي نفس الوقت عدم إهمال الجهد المبذول .
8. تثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة: وذلك من خلال تثبيت التغييرات التي جرت في نهاية التغيير- الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم- إمكانية تغيير بعض الخطط والعناصر داخل المؤسسة في سبيل التغيير) (عفانة،2019،29-27).

وترى الباحثة أن نموذج كوتر أسهل النماذج في التطبيق كونه يعتمد خطوات متتالية وفي ترتيب منطقي وتعتبر الخطوتان الأولى والأخيرة هما الأهم والأكثر حساسية عند تطبيق النموذج فبدون وجود الدافع لن يتقدم الأفراد للعمل وبذل الجهد وإذا لم تعتبر المؤسسة التغييرات التي حصلت بمثابة فلسفة الشركة فلا يمكن القول أن عملية التغيير قد تمت وستذهب الجهود التي بذلت سدى .

منهج البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة ويعرف: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (الجبوري،2012،179).

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع مديري رياض الأطفال في مدينة حمص والبالغ عددهم بحسب إحصائية مديرية التربية لعام 2022 (167) مديرومديرة.

عينة البحث:

بلغت عينة البحث (13) مدير و(27) مديرة من مديري رياض الأطفال في مدينة حمص وقد تم استخدام الطريقة العشوائية العنقودية لتحديد المناطق التي تحوي رياض الأطفال في مدينة حمص، ومن ثم تم اختيار مناطق منها، ثم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عدد من الرياض ومن ثم تطبيق ادوات البحث على مديري تلك الرياض.

أدوات البحث:

1. قائمة مهارات القيادة الهادفة للتغيير :

إعداد الباحثة تتكون من ثمانية مهارات وهي (حلق الشعور بالحاجة للتغيير، تكوين فريق التغيير، وضع رؤية واستراتيجية التغيير، نشر رؤية التغيير وتعميمها، تمكين أعضاء القسم من العمل و الدفع لإزالة العوائق، تحقيق نجاحات قصيرة المدى، تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع والتقدم نحو المزيد، ترسيخ التغييرات وتثبيتها في ثقافة المؤسسة).

صدق القائمة:

تم عرض القائمة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، من أصحاب الخبرة والاختصاص وذلك للتأكد من مدى ملائمتها للهدف الذي وضعت من أجله ومدى وضوح العبارات، وصياغة السلامة اللغوية. وتم إجراء بعض التعديلات على بعض المهارات والعبارات وفقا لآراء المحكمين، من ضمنها دمج مهارتين (وضع رؤية واستراتيجية التغيير، نشر رؤية التغيير وتعميمها) في مهارة واحدة (وضع رؤية واستراتيجية التغيير وتعميمها).

2. اختبار مواقف موجه لمديري رياض الأطفال: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة

والأدب التربوي التي تخص المهارات القيادية وقيادة التغيير ونموذج كوتر مثل دراسة (الثبتي، 2018) ودراسة (ناصيف، 2020) أعدت الباحثة اختبار للمواقف موجه لمديري رياض الأطفال الحكومية والخاصة ، وتألف الاختبار من (27) موقف

موزعة على أبعاد نموذج كوتر، كل موقف احتوى على (4) إجابات ، وقد أعطيت الإجابات علامات (1 - 2 - 3 - 4) ولتقدير درجة الإجابة تم اعتماد المعيار الآتي: من (1 - 1,75) منخفضة، من (1,75 - 2,5) متوسطة، من (2,5 - 3,25) جيدة، من (3,25 - 4) مرتفعة.

صدق الاختبار:

أ- **صدق المحتوى:** تم عرض الاختبار في صورته الأولية على عدد من المحكمين، من أصحاب الخبرة والاختصاص وذلك للتأكد من مدى ملائمة الأداة للهدف الذي وضعت من أجله ومدى وضوح المفردات، وصياغة السلامة اللغوية. وتم إجراء بعض التعديلات وفقا لآراء المحكمين.

بعد ذلك تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية خارج عينة البحث الأصلية بلغت (32) مدير ومديرة روضة في رياض الأطفال الحكومية والخاصة من رياض مختلفة عن عينة البحث الأصلية في مدينة حمص للتحقق من صدق وثبات الاختبار.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاختبار والدرجة الكلية له، وبين كل بند والبعد الذي ينتمي له كما هو مبين في الجدول (1) والجدول رقم (2)، الذي يدل على وجود معاملات ارتباط جيدة، وهذا يدل على ان الاختبار يتمتع بالاتساق الداخلي.

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين درجة البند والبعد الذي ينتمي إليه

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	0,620**	11	0,543*	21	0,605**
2	0,473**	12	0,342*	22	0,587**
3	0,558**	13	0,600**	23	0,685**
4	0,497**	14	0,446*	24	0,938**
5	0,492**	15	0,415*	25	0,931**
6	0,507**	16	0,591*	26	0,636**
7	0,421*	17	0,187*	27	0,678**
8	0,575**	18	0,624**		
9	0,692**	19	0,622**		
10	0,482*	20	0,538**		

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاختبار

معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
0,418*	تحقيق نجاحات قصيرة المدى	0,699**	تنمية الشعور بالحاجة للتغيير
0,494**	تعزيز النجاحات الصغيرة	0,508**	تشكيل فريق التغيير
0,430*	تثبيت التغييرات	0,439*	وضع رؤية التغيير وتعميمها
		0,579**	تمكين أعضاء القسم من العمل

** دال عند (0,01)

* دال عند (0,05)

ثبات الاختبار: تم التحقق من ثبات الاختبار بطريقتين هما:

أ-طريقة ألفا كرو نباخ: للتحقق من ثبات الاختبار تم حساب معامل الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرو نباخ وذلك لكل بعد من أبعاد الاختبار وللدرجة الكلية والجدول التالي يوضح النتائج ويظهر أن قيمة معاملات ثبات ألفا كرو نباخ جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة..

جدول رقم (3) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لاختبار المواقف

اختبار مواقف لتقييم درجة توفر مهارات القيادة	عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير	7	0,690
تشكيل فريق التغيير .	5	0,689
وضع رؤية التغيير وتعميمها .	4	0,639
تمكين أعضاء القسم من العمل .	5	0,690
تحقيق نجاحات قصيرة المدى .	2	0,664
تعزيز النجاحات الصغيرة .	2	0,915
تنشيط التغييرات .	2	0,691
الدرجة الكلية للاختبار	27	0,662

ب-طريقة التجزئة النصفية: إذ قسم الاختبار المطبق على أفراد العينة الاستطلاعية إلى نصفين، واحتسب مجموع درجات النصفين ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما، وهو معامل ثبات نصف الاختبار، وقد صحح بمعادلة سييرمان براون لحساب معامل الثبات للاختبار ككل. كما هو موضح في جدول رقم (4)

جدول رقم (4) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاختبار المواقف

أبعاد الاختبار والدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط سبيرمان براون
تتمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير	0,669	0,802
تشكيل فريق التغيير	0,713	0,832
ضع رؤية التغيير وتعميمها	0,458	0,628
تمكين العاملين من العمل	0,684	0,812
تحقيق نجاحات قصيرة المدى	0,450	0,682
تعزيز النجاحات الصغيرة	0,878	0,935
ترسيخ التغييرات وتثبيتها	0,466	0,636
الدرجة الكلية للاختبار	0,604	0,753

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص؟

للوصول إلى درجة توفر مهارات القيادة لدى مديري رياض الأطفال في ضوء نموذج كوتر للتغيير في رياض أطفال مدينة حمص تم حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد وعلى المستوى الإجمالي: كما هو مبين في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) درجة توفر مهارات القيادة لدى أفراد العينة في ضوء نموذج كوتر في كل الأبعاد

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاختبار
1	متوسطة	0,271	1,89	تنمية الشعور بالحاجة للتغيير
2	متوسطة	0,429	1,88	تشكيل فريق التغيير
7	منخفضة	0,382	1,44	وضع رؤية التغيير وتعميمها.
4	منخفضة	0,36	1,58	تمكين العاملين من العمل.
5	منخفضة	0,61	1,53	تحقيق نجاحات قصيرة المدى
3	منخفضة	0,553	1,59	تعزيز النجاحات الصغيرة
6	منخفضة	0,57	1,50	ترسيخ التغييرات وثبيتها
	منخفضة	0,244	1,65	الدرجة الكلية للاختبار

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة توافر مهارات القيادة الهادفة لتغيير في رياض أطفال مدينة حمص بلغ (1,65) ، وانحراف معياري (0,244) ، وتقع ضمن المستوى المنخفض ، وإن البعد الأول (تنمية الشعور بالحاجة للتغيير) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1,89) وانحراف معياري (0,271) ويقع ضمن المستوى المتوسط، أما في المرتبة الثانية فقد جاء البعد (تشكيل فريق التغيير) وبمتوسط حسابي (1,88) وانحراف معياري (0,429) ويقع في المستوى

المتوسط ، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء البعد السادس (تعزيز النجاحات الصغيرة) بمتوسط حسابي (1,58) وانحراف معياري (0,36) ويقع ضمن المستوى المنخفض، أما في المرتبة الرابعة فقد جاء البعد الرابع (تمكين العاملين من العمل) بمتوسط حسابي (1,58) وانحراف معياري (0,36) وأما في المرتبة الخامسة فقد جاء بعد (تحقيق نجاحات قصيرة المدى) بمتوسط حسابي(1,53) وانحراف معياري (0,61) ويقع ضمن المستوى المنخفض، أما في المرتبة السادسة فقد جاء بعد (تثبيت التغييرات) بمتوسط حسابي (1,50) وانحراف معياري (0,57) ويقع ضمن المستوى المنخفض ،وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (وضع رؤية التغيير وتعميمها) بمتوسط حسابي بلغ(1,44) وانحراف معياري (0,382) وقد تفسر هذه النتيجة بعدم الدراية الكاملة من قبل مديري رياض الاطفال بمجال قيادة التغيير ومتطلباته ، إضافة إلى عدم توفر متطلبات التغيير كما يجب داخل رياض الأطفال في مدينة حمص مثل (وسائل التكنولوجيا والحواسيب وشبكات الانترنت ..) ، فضلا عن الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تعرقل محاولات المديرين لتحقيق التغيير، وقد يرجع سبب ضعف مهارات القيادة لدى المديرين لعدم خضوعهم لدورات تدريبية أو قلة الندوات العلمية في مجال قيادة التغيير ، وهذا يتفق مع دراسة الراوي (2016) التي أظهرت نتائجها وجود ضعف في مهارات إدارة التغيير لدى مديري الرياض.

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل موقف من المواقف التي تشير لدرجة توفر مهارات القيادة على أبعاد نموذج كوتر لدى مديري رياض الأطفال ورتبت تبعا لدرجة المتوسط الحسابي . وتوه الباحثة لضرورة الاطلاع على مفتاح تصحيح إجابات اختبار المواقف في الملحق رقم (1).

البعد الأول (تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير) يظهر الجدول رقم (6) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص على مواقف بعد (تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير)

جدول رقم (6) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعدها (تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع	جيد	متوسط	منخفض	التكرارات والنسب المئوية	الموقف
0,98	2	4	7	14	15	ك	1- إذا تعرضت الروضة لأزمة مالية: أ- اجتمع بالمعلمات لمناقشة الأزمة وضرورة القيام ببعض التغييرات في البرنامج لحين تجاوز الأزمة ب- أضع حل مناسب من وجهة نظري. ت- أتواصل مع الرياض الأخرى للوصول لحلول مناسبة. ث- لا اعتقد أن التغيير في شيء سوف يحل المشكلة.
		10%	17,5 %	35%	37%	ن %	
0,791	1,80	1	6	17	16	ك	2- في ظل الأوضاع الاقتصادية المتقلبة (غلاء أجور النقل، غلاء الكراسيات..). أقوم ب: أ- أعيده النظر بميزانية الروضة بهدف التغيير في النفقات. ب- أوفر الحاجات التي أراها مهمة فقط. ت- أتصرف بحسب الموقف والإمكانات المتاحة دون تخطيط مسبق. ث- أترك توفير الحاجات الأساسية لحين تحسن الأوضاع.
		2,5%	15%	42,5%	40%	ن %	
0,891	1,98	3	6	18	13	ك	3- من فترة لأخرى وفي تطور أساليب الإدارة التربوية: أ- أعمل على مواكبة المستجدات والتطورات بشكل مستمر وأقتنع المعلمات بضرورة ذلك. ب- اتبع أسلوب محدد في العمل أراه الأنسب ولا أغير فيه. ت- أرى أن تطبيق أساليب الإدارة الحديثة يحتاج إلى إمكانيات يصعب توفرها. ث- اطلع باستمرار على المستجدات في ميدان الإدارة دون تطبيقها.
		7,5%	15%	45%	12,5%	ن %	

0,773	1,87	1	4	20	15	ك	<p>4. تراجع مستوى بعض الأطفال في الروضة أقوم ب:</p> <p>أ- انمي عند المعلمات الشعور بأهمية تغيير أساليبهم في التعليم لتجاوز المشكلة</p> <p>ب- أنظم اجتماعاً مع أولياء الأمور لحثهم على التعاون مع الروضة وتقبل الطرق الجديدة في التعليم.</p> <p>ت- أترك للمعلمات حرية التصرف لحل المشكلة.</p> <p>ث- اراجع سجلات الأطفال وملفات الإنجاز الخاصة بهم بالتعاون مع المعلمة لتحديد المشكلة.</p>
		2,5%	10%	50%	37,5%	ن %	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع	جيد	متوسط	منخفض	التكرارات والنسب المئوية	الموقف
0,656	2,09	1	7	26	6	ك	<p>5. أعلنت أحد المنظمات التربوية أو مديرية التربية عن ندوة علمية في مجال إدارة التغيير وتطبيقاتها:</p> <p>أ- ألبى الدعوة وأحاول توظيف المعلومات في إدارتي للروضة إيماناً مني بأهمية التغيير.</p> <p>ب- ألبى الدعوة وانقل محتوى الندوة للمعلمات لحثهم على تطوير ممارساتهم المهنية.</p> <p>ت- لا ألبى الدعوة لأنني أجد أن مواضيع تلك الندوات صعب التطبيق على أرض الواقع.</p> <p>ث- أرسل إحدى المعلمات نيابة عني كون المعلمات أيضاً مقصودات بالتغيير.</p>
		2,5%	17,5	60%	15%	ن %	

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

0,813	1,83	2	4	19	15	ك	6. أخبرتني إحدى المعلمات بالحاجة لزيارة ميدانية مرتبطة بخبرة معينة بالمنهاج خارج الروضة، فيكون موقفي:
		5%	10%	47,5%	37,5%	ن %	أ- اناقش مع المعلمة أهمية وفوائد الاقتراح الذي قدمته. ب- أثني على رأي المعلمة لتنمية الشعور بالتغيير عند زميلاتها المعلمات. ت- أرفض ذهاب الأطفال في حال عدم توفر ميزانية كافية. ث- لا أشجع هذا التغيير لأنه يتطلب مسؤولية كبيرة.
0,742	1,75	1	4	19	16	ك	7. اقترح بعض أولياء الأمور مبادرات لإجراء بعض التغيير في الروضة بهدف التطوير:
		2,5%	10%	47,5%	40%	ن %	أ- أرحب بذلك لإيماني بأهمية التغيير. ب- أوافق بشرط أن تكون التغييرات المقترحة مناسبة للإمكانات المتاحة. ت- إن اقتراحات أولياء الأمور تكون غير واقعية أحياناً. ث- أرفض ذلك لكي لا يتدخلوا في عملي كل مرة.
0,271	1.89	البعد الأول : تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير جاء بدرجة (متوسطة)					

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة للبعد الأول (تنمية الشعور بالحاجة للتغيير) جاءت بدرجة متوسطة حيث حصلت جميع المواقف على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (1,80) و(2,09)، وقد تفسر هذه النتيجة بوجود محاولات بسيطة لتحقيق التغيير وتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مدينة حمص وهذا يختلف مع دراسة القاعود وعلوي (2020) التي أظهرت نتائجها أن ممارسة مهارات القيادة التربوية من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال لأنفسهن جاءت بدرجة عالية.

البعد الثاني: (تشكيل فريق التغيير): يظهر الجدول رقم (7) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص على مواقف بعد تشكيل فريق التغيير.

جدول رقم (7) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعده (تشكيل فريق التغيير)

الموقف	التكرارات والنسب المئوية	منخفض	متوسط	جيد	مرتفع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8. في ضوء ضرورة العمل ضمن فريق باعتباره جزء من إدارة التغيير أتصرف كما يلي: أ- ألترم بعقد الاجتماعات الدورية مع المعلمات لمناقشة اقتراحاتهم بما يخص تغيير شيء معين في الروضة. ب- أنظم اجتماعاً في بداية كل عام لعرض مقترحاتي دون الرجوع لرأي المعلمات. ت- أعين مجموعة صغيرة للتدخل المباشر لمواجهة أي أزمة طارئة في الروضة. ث- لا أشجع التعاون مع المعلمات كعامل للتغيير في الروضة	ك	15	12	8	5	2,08	1,047
	ن %	37,5%	30%	20%	12,5%		
9. شعرت بوجود خلل كبير في العملية التعليمية: أ- أحث المعلمات لتطوير أدائهم المهني مع توفير الفرص لذلك. ب- أقوم بوضع خطة جديدة تتضمن التغيير في الطرق والأساليب وأناقش المعلمات بها. ت- أقوم باستبدال الكادر التدريسي الموجود في روضتي. ث- لم أواجه صعوبة كذلك	ك	15	17	4	4	1,93	0,944
	ن %	37,5%	42,5%	10%	10%		

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

0,893	1,85	3	4	17	16	ك	10. في ضوء أهمية مشاركة أولياء الأمور كعضو في فريق إدارة التغيير في الروضة: أ- أنظم فعاليات يشارك فيها أولياء الأمور لتعزيز التواصل والتعاون ب- لا أشجع مشاركة أولياء الأمور في فعاليات الروضة لأنه يحتاج الكثير من الوقت والجهد. ت- أرى أن تدخل أولياء الأمور في الروضة لا يفيد التغيير. ث- أخذ بعين الاعتبار أي اقتراح مقدم من قبل أولياء الأمور.
		7,5%	10%	42,5%	40%	ن %	
0,709	1,40	1	2	9	28	ك	11. تم اكتشاف حالات مرضية كالإصابة بفيروس كورونا داخل الروضة بين الأطفال والمعلمات: أ- اكتفي بانقطاع الحالات عن الروضة لتتمثل للشفاء. ب- أعين مشرفة صحية في الروضة وأخذ استشارتها في كيفية التصرف في هذا الوضع. ت- أعمل على تشكيل فريق مختص للقيام بعمليات التعقيم والتنظيف اللازمة. ث- أعطي التعليمات بتعطيل الروضة لأسبوع ريثما تتم عمليات التعقيم وشفاء الحالات.
		2,5%	5%	22,5%	70%	ن %	

الموقف	التكرارات والنسب المئوية	منخفض	متوسط	جيد	مرتفع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12. لاحظت استخدام المعلمات لنفس الأساليب التدريسية في تعليم كل الخبرات: أ- أنظم اجتماعاً مع المعلمات لبحث الأساليب الحديثة وضرورة تطوير مهارتهن. ب- أترك للمعلمات حرية التصرف في حال عدم تراجع أداء الأطفال. ت- أوجه المعلمات لضرورة تطوير أساليبهن دون مراجعة التطور الذي حصل.. اشرف بنفسي على تطبيق المعلمات للاستراتيجيات الحديثة ولم ألاحظ أمر كذلك.	ك	11	16	8	5	2,18	0,984
	ن %	27,5%	40%	20%	12,5%		
البعد الثاني: تشكيل فريق التغيير جاء بدرجة (متوسطة)						1,88	0,429

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعث (تشكيل فريق التغيير) جاءت بدرجة متوسطة ونلاحظ أن هناك تباين في المتوسطات بمواقف هذا البعد حيث حصل الموقف التاسع (شعرت بوجود خلل كبير في العملية التعليمية...) والموقف العاشر (في ضوء أهمية مشاركة أولياء الأمور كعضو في فريق إدارة التغيير في الروضة...) على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية (1,93) و (1,85) على التوالي وحصل الموقف الثامن (في ضوء ضرورة العمل ضمن فريق باعتباره جزء من إدارة التغيير أتصرف كما يلي..) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (2,08) وحصل الموقف الثاني عشر (لاحظت استخدام المعلمات لنفس الأساليب التدريسية في تعليم كل الخبرات..) على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2,18) وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود علاقة متينة بين المدير والعاملين الذي يعد الركيزة الأساسية للنجاح في مؤسسات الرياض وعدم الإيمان بأهمية التغيير وضرورة مشاركة جميع المعنيين من كادر تعليمي وأولياء أمور في خطط

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

الروضة، إضافة إلى عدم الحزم في اتخاذ القرارات المناسبة والذي قد يعود إلى تعرض الروضة لصعوبات لم يسبق لها أن تعاملت معها وعالجتها من قبل.
 البعد الثالث: (وضع رؤية واستراتيجية التغيير وتعميمها): يظهر الجدول رقم (8) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص على مواقف وضع رؤية التغيير وتعميمها.

جدول رقم (8) درجة توفر مهارات القيادة في ضوء نموذج كوتر لقيادة التغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص على مواقف بعد (وضع رؤية واستراتيجية التغيير وتعميمها)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع	جيد	متوسط	منخفض	التكرارات والنسب المئوية	الموقف
0,7	1,35	1	2	7	30	ك	13. واجهت بعض المشكلات في خطة العمل داخل الروضة في نهاية العام الدراسي: أ- أضع خطة منهجية جديدة للعمل عليها في العام الجديد لإيماني بضرورة التغيير. ب- اجتمع مع المعلمات لوضع خطة جديدة وآلية تنفيذها كون العمل ضمن فريق هو أساس التغيير. ت- أعمل على الخطة القديمة نفسها حتى لو واجهنا بتنفيذها بعض المشكلات. ث- لم أتعرض لمشكلات كذلك واعتمد خطة محددة لا أغير فيها.
		2,5%	5%	17,5%	75%	ن%	
0,744	1,40	1	3	7	29	ك	14. في ظل أزمة كازمة كورونا ينقطع الأطفال عن الروضة لمدة طويلة: أ- اعتمد مناهج مكثفة للعمل عليها عند عودة الدوام. ب- أتعاون مع المعلمات لوضع استراتيجيات مناسبة للعمل عليها في ظل الانقطاع كنشر الدروس الكترونياً والتواصل مع الأهالي.

							ت- أكلف المعلمات بإكمال التدريس من حيث انقطعوا حتى لو لم ينتهي المنهاج. ث- اعطي التعليمات بتعويض الفاقد التعليمي إضافة لنشر الدروس إلكترونياً
		2,5%	7,5%	17,5%	72,5%	ن%	
0,716	1,48	1	2	12	25	ك	15. في ظل التطور التكنولوجي وتوفر أجهزة قادرة على تصوير الخبرات والأنشطة المميزة ونشرها إلكترونياً على صفحة الروضة: أ- أوجه المعلمات للتعاون لتصوير الخبرات المميزة ونشرها إلكترونياً على صفحة الروضة. ب- أوجه المعلمات لاتباع هذا الأسلوب مع كل الخبرات والأنشطة الموجودة في الروضة. ت- لا أشجع تصوير الخبرات الناجحة ونشرها خوفاً من أن تنسبها روضة أخرى لها. ث- لا أشجع تصوير الخبرات لأنه يحتاج وقت وجهد كبيرين.
		2,5%	5%	30%	62,5%	ن%	
0,751	1,53	1	3	12	24	ك	16. اقترحت إحدى المعلمات استخدام التعليم المدمج في تعليم الأطفال (الدمج بين الطريقة التقليدية والإلكترونية) يكون موقفي: أ- لا أشجع ذلك لأنه مكلف ويحتاج الكثير من الوقت والجهد. ب- لا أجد فائدة من استخدام التكنولوجيا في التعليم. ت- أخاف من طريقة التدريس لأنه سوف يختلف أداء المعلمة. ث- أتعاون مع المعلمة وأشجعها لتحقيق فكرتها.
		2,5%	7,5%	30%	60%	ن%	
					0,382	1,44	البعد الثالث: وضع رؤية واستراتيجيات التغيير وتعميمها جاء بدرجة منخفضة

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعده (وضع رؤية واستراتيجية التغيير وتعميمها) جاءت بدرجة منخفضة حيث حصلت جميع المواقف على درجات منخفضة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (1,35) و(1,53) وهي تنتمي للمستوى المنخفض وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف الوعي باستخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة في الإدارة من قبل مديري رياض الأطفال ذات الصلة بقيادة التغيير وعدم قدرتهم على وضع رؤية واضحة ومفصلة لتحقيق التغيير المناسب ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

البعده الرابع (تمكين العاملين من العمل والدفع لإزالة العوائق): يظهر الجدول رقم (9) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص على مواقف بعد تمكين أعضاء القسم من العمل وإزالة العوائق.

جدول رقم (9) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعده (تمكين العاملين من العمل والدفع لإزالة العوائق)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع	جيد	متوسط	منخفض	التكرارات والنسب المئوية	الموقف
0,778	1,60	1	4	13	22	ك	17. واجهت إحدى المعلمات صعوبة في بداية عملها داخل الروضة: أ- أرشدها لاستخدام استراتيجيات مناسبة. ب- أبحث معها الصعوبات واقترح الحلول المناسبة. ت- أنظم اجتماعا مع المعلمات لتبادل الخبرات واقترح الحلول المناسبة. ث- أنبه المعلمة وألوح لها بالفصل في حال عدم تحسن الأداء.
		2,5%	10%	32,5%	55%	ن%	
0,714	1,45	1	2	11	26	ك	18. تقدم أحد أولياء الأمور بشكوى ضد معلمة في الروضة: أ- أبحث بطلبها وأوبخها وأكون حازمة معها.

							<p>ب- أعمل على مناقشة سبب الشكوى والتوفيق بين المعلمة والأهل.</p> <p>ت- أرفض شكوى الأهل واعتبر الحق مع المعلمة.</p> <p>ث- أناقش مع المعلمة الأمر بشكل فردي ثم اتخذ الإجراء المناسب.</p>
		2,5%	5%	27,5%	65%	ن%	
0,816	1,48	2	2	9	27	ك	<p>19.نتيجة انتشار الشابكة في كل مكان أقوم ب:</p> <p>أ- إنشاء مجموعة على تطبيق واتس أب أو ماسنجر باسم الروضة للتواصل بين المديرية وأولياء الأمور.</p> <p>ب- أشجع كل معلمة على حدي لإنشاء مجموعة مع أولياء أمور أطفالها للتواصل بما يخص الأطفال.</p> <p>ت- لا أشجع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأنه يسبب كثيرا من الإزعاج.</p> <p>ث- أكلف معلمة واحدة بإنشاء مجموعة واتس أب أو ماسنجر للتواصل مع أولياء الأمور دون الرجوع إلي.</p>
		5%	5%	22,5%	67,5%	ن%	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع	جيد	متوسط	منخفض	التكرارات والنسب المئوية	الموقف
0844	1,58	2	3	11	24	ك	<p>20.بحكم تعدد وسائل التواصل وامتلاك غالبية المعلمات والمديرات للأجهزة الخلوية أقوم ب:</p> <p>أ- استخدم الجهاز الخلوي للتواصل مع المعلمات بمكالمات صوتية فقط.</p> <p>ب- أقوم بإنشاء مجموعة على تطبيق واتس أب أو ماسنجر تضم المديرية والمعلمات في حال أي طارئ.</p> <p>ت- استخدم واتس اب بشكل شخصي للتواصل مع كل معلمة على حدي.</p> <p>ث- لا اعتمد كثيراً استخدام التواصل والاتصالات مع المعلمات.</p>
		5%	7,5%	27,5%	60%	ن%	

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

0,883	1,8	2	6	14	18	ك	21. طالبت إحدى المعلمات بزيادة راتبها بسبب ظروفها الصعبة: أ- أدرس ظروف المعلمة وارتفاع راتبها بحسب الميزانية الموجودة. ب- أرفض طلبها مع إعطائها مبررات قانونية. ت- أرفع راتبها مقابل زيادة في عدد المهام المخصصة لها. ث- أقبل طلبها وادرس ظروف باقي المعلمات وأعمل زيادة لمن تستحق
		5%	15%	35%	45%	ن %	
					0,36	1,58	البعد الرابع: تمكين العاملين من العمل وإزالة العوائق جاء بدرجة منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعد (تمكين العاملين من العمل) جاءت بدرجة منخفضة، وحصل الموقف (طالبت إحدى المعلمات بزيادة راتبها بسبب ظروفها الصعبة: أدرس ظروف المعلمة..). فقد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (1,8) بينما جاءت جميع المواقف بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (1,45) و (1,60) وهي تشير إلى مستوى منخفض، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين في الروضة يفتقدون التمكين الإداري والقيادي الكامل للعمل، وقد يعود ذلك لعدم إيجاد أساليب فعالة للتواصل والتفاعل بين المديرين والكادر الإداري والتعليمي في الروضة، أو نتيجة افتقار مديري الرياض للمهارات اللازمة التي تمكنهم من تشجيع الكادر للعمل ودفعهم نحو الإنجاز.

البعد الخامس (تحقيق نجاحات قصيرة المدى): يظهر الجدول رقم (10) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص على مواقف بعد تحقيق نجاحات قصيرة المدى.

جدول رقم (10) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعث تحقيق نجاحات قصيرة المدى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع	جيد	متوسط	منخفض	التكرارات والنسب المئوية	الموقف
0,905	1,53	3	2	8	27	ك	22. في بداية العام الدراسي لاحظت إقبال كبير على التسجيل في الروضة أكثر من العام الفائت: أ- أثنى على جهود المعلمات والكادر وأوجههم نحو مزيد من العمل. ب- لا أهتم بهذا الشيء ولا يعطيني أي دلالة. ت- لا أستقبل أعداد إضافية لأحافظ على المستوى الجيد للروضة. ث- أستقبل كل الأطفال الجدد دون التفكير بالعواقب.
		7,5%	2,5%	20%	67,5%	ن %	
0,847	1,55	2	3	9	26	ك	23. ازداد تقديم الطلبات لتسجيل الأطفال ذوي الحاجات الخاصة في الروضة.: أ- أدرس مستوى تحسن الأطفال المسجلين لدي ثم أوافق. ب- أثنى على جهود المعلمات وأطلب معلمة مختصة في حال عدم توفرها. ت- أبادر في إنجاز قسم خاص لأولئك الأطفال في حال وجدت المختصين. ث- أرفض قبول الأطفال لعدم توفر الإمكانات اللازمة لاستقبالهم.
		5%	7,5%	22,5%	65%	ن %	
					0,61	1,53	البعث الخامس: تحقيق نجاحات قصيرة المدى. جاء بدرجة منخفضة

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير جاءت بدرجة منخفضة بالنسبة لبعد (تحقيق نجاحات قصيرة المدى) حيث حصلت المواقف على درجة منخفضة بمتوسطات حسابية (1,53) و(1,55) وهي تشير إلى مستوى منخفض، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف تحقيق إنجازات ومكاسب عمليات التغيير المطلوبة وضعف المهارات الفنية والإدارية والاجتماعية لدى مديري الرياض التي تمكنهم من النجاح في عمليات التغيير، أو رفض المديرين لبعض الأفكار التي تتعلق بالتغيير مثل سياسة الدمج نتيجة لضعف الإمكانيات والظروف المتاحة أو عدم الدراية الكاملة فيما يخص هذا المجال.

البعد السادس: (تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع والتقدم نحو المزيد): يظهر الجدول رقم (11) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير عند بعد تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع والتقدم نحو المزيد.

جدول رقم (11) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعد تعزيز النجاحات الصغيرة.

المواقف	التكرارات والنسب المئوية	منخفض	متوسط	جيد	مرتفع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24. لاحظت ارتفاع ملموس في تحصيل بعض الأطفال ممن كان لديهم تدني واضح: أ- أنظم حفل تكريم للأطفال إثابة على تقدمهم. ب- أرسل بطلب الأهالي وأطلعهم على حالة طفلهم. ت- أوجه المعلمة لإثابة الأطفال عن طريق إعطاء شهادات تقدير لهم. ث- لا أقوم بأي مما سبق حتى يستمر الأطفال ببذل مزيد من الجهد.	ك	24	11	2	3	1,6	0,9
	ن %	60%	27,5%	5%	7,5%		

0,813	1,58	2	2	13	23	ك	25. لاحظت تحسن ملحوظ في أداء بعض المعلمات داخل الروضة وتطوير لأدائهم المهني: أ- اثني على الجهود المبذولة وأشجع على مزيد من التقدم. ب- امنح مكافآت مادية كشكر على الجهود المبذولة. ت- من وجهة نظري هذا واجب المعلمة وعملها لا يتطلب الشكر. ث- أشرف بنفسي على تطوير أداء المعلمات من فترة لأخرى وأقدم المكافآت المناسبة.
		5%	5%	32,5%	57,5%	ن %	
					0,553	1,59	البعد السادس: تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع والتقدم نحو المزيد جاء بدرجة منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص جاءت بدرجة منخفضة بالنسبة لبعده تعزيز النجاحات الصغيرة حيث حصلت المواقف على درجة منخفضة بمتوسطات حسابية (1,58) و(1,6) وهي تشير إلى مستوى منخفض وقد تفسر هذه النتيجة بأن مديري رياض الأطفال لا يعززون النجاحات لدى المعلمات والأطفال كما يجب من خلال التحفيز المادي والمعنوي المستمر المرتبط بعمليات التغيير أو قد يعود ذلك أيضاً إلى عدم الإيمان المطلق بأهمية هذا التعزيز في تحقيق نجاحات أخرى وتحقيق التغييرات المطلوبة أو لعدم رغبة المديرين بمزيد من النفقات.

البعد السابع: (ترسيخ التغييرات وتثبيتها في ثقافة المؤسسة) يظهر الجدول رقم (12) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص عند بعد ترسيخ التغييرات وتثبيتها في ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (12) درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال
في مدينة حمص بالنسبة لبعث ترسيخ التغييرات وثبوتها

الموقف	التكرارات والنسب المئوية	منخفض	متوسط	جيد	مرتفع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26. اقترحت إحدى المعلمات تنظيم دورة تدريبية حول موضوع ما في مجال تعليم الطفل - أ- أشجعها على ذلك واعتمد اقتراح دورات مماثلة كجزء من خطة الروضة. - ب- أرفض اقتراحها لأنه يحتاج لوقت وتغيب عن أوقات الدوام في الروضة. - ت- أرفض لأنني لست من اقترح الدورة. - ث- يتم تنظيم مثل هذه الدورات بشكل دوري في روضتي .	ك	26	10	2	2	1,51	0,816
	ن %	65%	25%	5%	5%		
27. في ظل العوائق والأزمات والتطور الهائل في عصرنا كان لا بد من إحداث بعض التغييرات المناسبة في الروضة: - أ- اعتمد الخطط البديلة بشكل دائم لمواجهة العوائق ومسايرة التغيير . - ب- التغيير صعب في كثير من الأحيان ولا يمكن مجاراته. - ت- اعتمد إجراء بعض التغييرات التي أراها مناسبة من وجهة نظري - ث- أخذ بعين الاعتبار آراء المعلمات كعامل مؤثر في قراراتي	ك	26	9	3	2	1,50	0,774
	ن %	65%	22,5%	7,5%	5%		
البعث السادس: ترسيخ التغييرات وثبوتها في ثقافة المؤسسة جاء بدرجة منخفضة						1,50	0,244

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص بالنسبة لبعدها ترسيخ التغييرات وثبوتها جاء بدرجة منخفضة حيث حصلت المواقف على درجات منخفضة بمتوسطات حسابية (1,50) و(1,51) على الترتيب وهي تشير إلى مستوى منخفض، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوصول إلى المرحلة الأخيرة من مراحل نموذج كوتر يتطلب تحقيق إنجازات في المراحل السابقة وبدرجة مرتفعة ولكن لذلك لم يتحقق في هذه الدراسة فقد جاءت كل الأبعاد بدرجة منخفضة عدا الأول والثاني جاءا بدرجة متوسطة وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن نتائج عمليات التغيير السابقة تحقق نتيجة العمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية والإدارية وليس نتيجة التغيير المخطط له ، وهذا يتفق مع دراسة Michael, anpe, gampo (2015) التي توصلت إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية ومدى حاجة المديرين لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط حديثة في القيادة.

نتيجة الفرضية الأولى:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات درجات إجابات مديري رياض الأطفال على اختبار المواقف الذي أعدته الباحثة تبعاً لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة، والنتائج

مبينة في الجدول رقم (13)

جدول رقم (13): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من مديري رياض الأطفال حول درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال بمدينة حمص تعزى لمتغير الجنس

أبعاد الاختبار	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	درجة الحرية (df)	قيمة الاحتمال (p)	القرار
تنمية الشعور بالحاجة للتغيير	ذكور	2,03	0,25	2,546	38	0,01	دال لصالح الذكور
	إناث	1,81	0,26				
تشكيل فريق التغيير	ذكور	1,75	0,328	0,1355	38	0,1	غير دال
	إناث	1,95	0,463				
وضع رؤية التغيير وتعميمها	ذكور	1,52	0,450	0,935	38	0,3	غير دال
	إناث	1,40	0,348				
تمكين أعضاء القسم من العمل	ذكور	1,65	0,384	0,805	38	0,4	غير دال
	إناث	1,55	0,349				
تحقيق نجاحات قصيرة المدى	ذكور	1,65	0,658	0,926	38	0,3	غير دال
	إناث	1,64	0,587				
تعزيز النجاحات الصغيرة	ذكور	1,65	0,658	0,521	38	0,6	غير دال
	إناث	1,56	0,506				
تثبيت التغييرات	ذكور	1,73	0,696	1,843	38	0,07	غير دال
	إناث	1,39	0,467				
الدرجة الكلية	ذكور	1,71	0,255	1,078	38	0,2	غير دال
	إناث	1,62	0,238				

تبين من الجدول السابق أن الفروق التي ظهرت بين درجات أفراد العينة هي فروق غير دالة وليست جوهرية عند الدرجة الكلية للاختبار وعند الأبعاد (تشكيل فريق التغيير، وضع رؤية التغيير وتعميمها، تمكين أعضاء القسم من العمل، وتحقيق نجاحات صغيرة المدى، تعزيز النجاحات الصغيرة، وتثبيت التغييرات) حيث جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، وقد ظهرت الفروق في البعد الأول (تنمية الشعور

بالحاجة الملحة للتغيير) إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وكانت النتائج في البعدين لصالح الذكور وقد تفسر هذه النتيجة بمستوى الطموح العالي الذي يتحلى به الذكور وتفوقهم على الإناث في هذا الجانب والجرأة والحزم المرافقين لعمليات التغيير.

نتيجة الفرضية الثانية:

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات درجات إجابات مديري رياض الأطفال على اختبار المواقف الذي أعدته الباحثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way anova)، والنتائج مبينة في الجدول رقم (14)

جدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من مديري رياض الأطفال حول درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال بمدينة حمص تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعث	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم (f)	قيمة الاحتمال	القرار
تنمية الشعور بالحاجة للتغيير	بين المجموعات	0,158	2	0,79	1,07	0,3	غير دال
	داخل المجموعات	2,707	37	0,73			
	المجموع	2,865	39				
تشكيل فريق التغيير	بين المجموعات	0,260	2	0,130	0,69	0,5	غير دال
	داخل المجموعات	6,931	37	0,187			
	المجموع	7,191	39				

درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير لدى مديري رياض الأطفال في مدينة حمص

غير دال	0,1	1,849	0,260	2	0,520	بين المجموعات	وضع رؤية التغيير وتعميمها
			0,141	37	5,199	داخل المجموعات	
				39	5,719	المجموع	
غير دال	0,4	0,739	0,097	2	0,193	بين المجموعات	تمكين أعضاء القسم من العمل
			0,131	37	4,831	داخل المجموعات	
				39	5,024	المجموع	
غير دال	0,7	0,231	0,89	2	0,175	بين المجموعات	تحقيق نجاحات قصيرة المدى
			0,386	37	14,297	داخل المجموعات	
				39	14,475	المجموع	
غير دال	0,1	1,966	0,574	2	1,147	بين المجموعات	تعزير النجاحات الصغيرة
			0,292	37	10,797	داخل المجموعات	
				39	11,944	المجموع	
دال	0,01	5,220	1,375	2	2,751	بين المجموعات	تثبيت التغييرات
			0,263	37	9,749	داخل المجموعات	
				39	12,500	المجموع	
غير دال	0,8	2,692	1,48	2	0,295	بين المجموعات	على كامل الاختبار
			0,55	37	20,030	داخل المجموعات	
				39	2,325	المجموع	

وقد تبين من الجدول رقم (14) عدم، وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد العينة عند جميع الأبعاد وعند الدرجة الكلية للاختبار حيث جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، ووجود فروق دالة وجوهرية عند البعد السابع (تثبيت التغييرات)

إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، ولمعرفة اتجاه الفروق فقد استخدمت الباحثة اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15) : نتائج اختبار (شيفيه) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من مديري رياض الأطفال حول درجة توفر مهارات القيادة الهادفة للتغيير في رياض الأطفال بمدينة حمص تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط	(ل)المؤهل العلمي	(ا)المؤهل العلمي	بعد
دال	0,03	0,197	0,534*	دبلوم	إجازة	ترسيخ
غير دال	0,4	0,312	0,411	إجازة	دراسات	وتثبيت
دال	0,03	0,342	0,944*	دبلوم	عليا	التغييرات

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق بين المتوسطات جاءت بين المديرين من حملة الإجازة والدبلوم لصالح الدبلوم عند بعد (ترسيخ التغييرات وتثبيتها في ثقافة المؤسسة) إذ بلغت قيم الاحتمال (0,03) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، وبين الدبلوم والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا إذ بلغت قيمة الاحتمال (0,03) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,05) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى التحصيل العلمي لدى المديرين ازداد اطلاعهم على موضوع الإدارة والقيادة والمهارات القيادية وعلى الأبحاث والدراسات في ميدان الإدارة وقيادة التغيير وهذا يختلف مع دراسة ناصيف (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مقترحات البحث:

- 1- العمل على رفع سوية مديري رياض الأطفال في مجال الإدارة والقيادة، وتنمية المهارات القيادية عن طريق إجراء الدورات التدريبية المرتبطة بهذا المجال.
- 2- تشجيع الباحثين للقيام ببرامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى مديري رياض الأطفال في ضوء قيادة التغيير ونماذجها مثل نموذج كوتر.
- 3- إجراء دراسات مماثلة للتعرف على درجة توفر مهارات القيادة لمديري المؤسسات التعليمية في مراحل تعليمية أخرى في ضوء قيادة التغيير.
- 4- السعي لإثراء ميدان الإدارة والتربية بكل ما هو جديد في مجال مهارات القيادة وسبل تطويرها تماشياً مع التطور والتقدم الذي يشهده العصر الحالي.
- 5- اعتماد نموذج كوتر لقيادة التغيير كنمط للعمل في إدارة مؤسسات رياض الأطفال والمؤسسات التعليمية الأخرى تحقيقاً لمتطلبات التغيير.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- آل ناجي، محمد. (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية*. المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الحميدي.
- 2- آن ف لوкас. (2006). *قيادة التغيير في الجامعات، الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة (وليد شحادة)، ط1، مكتبة العبيكان.*
- 3- الثبتي، خالد. (2018). *قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير*. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 10 (1).
- 4- الحريري رافده. (2002). *نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي*. ط1. مكتبة العبيكان. .
- 5- حامدات، محمد حسن. (2007). *وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- الخضيرى، محسن أحمد. (2003). *إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات*. دار الرضا للنشر.
- 7- الراوي، أطفاف وعون، كلثوم. (2016). *إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال*. مجلة جامعة بغداد. كلية التربية للبنات. (48).
- 8- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2009). *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.

- 9- الشاعر، حسين سليم سالم.(2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- 10- شريف، السيد عبد القادر.(2005). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11- شريف، السيد عبد القادر.(2007). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 12- الصعيدي، هند أحمد.(2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التمايز الإداري. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. 187 (1). نيسان.
- 13- الطقز، إبراهيم عزالدين.(2020). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للنشر العلمي.(26)، تاريخ الإصدار (2) كانون الأول.
- 14- طيب، عزيزة عبد الله والوشمي، أسماء ناصر.(2016). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. مجلة العلوم التربوية. 24 (2).
- 15- العريفان، أمثال محمد.(2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. المجلة التربوية. (62). حزيران.
- 16- عطوي، جودت.(2017). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 17- عفانة، جهاد.(2009). ملخص إدارة التغيير. جامعة الملك فيصل.

- 18- علي، عيسى.(2008). بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق. 24 (1).
- 19- علي، عيسى. (2009). إدارة مؤسسات مقبل المدرسة. منشورات جامعة دمشق. ط4.
- 20- القاعود، مجديين وعلوي، مها.(2020). واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية. 47 (3).
- 21- لقحطاني، سالم.(2008). القيادة الإدارية. مكتبة المتنبى. ط2
- 22- مصطفى، عزة جلال.(2010). إدارة التطوير برياض الأطفال- نماذج عربية وعالمية. دار النشر للجامعات. ط1.
- 23- مصطفى، عزة جلال. (2013). إدارة تطوير رياض الأطفال نماذج عالمية. دار النشر للجامعات. ط 2.
- 24- مؤتمر التطوير التربوي. (2019). رؤية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن. وزارة التربية السورية. دمشق. سوريا.
- 25- مؤتمر الطفولة المبكرة.(2022). الطفولة المبكرة في سوريا بين تحديات الحرب وجائحة كورونا. وزارة التربية السورية. اللاذقية. سوريا.
- 26- ناصيف، ابتسام. (2020). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق. 36 (2).
- 27- الهدى، بوظة نور. (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية. دراسة حالة تطبيق إصلاح لمد في عينة من الجامعات الجزائرية. [رسالة دكتوراه غير منشورة].
- 28- وزارة التربية (2004). (المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام (2004). تنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

المراجع الأجنبية:

- Cloud, R. (2010). *Change leadership and leadership development*, New Directions for community colleges. (44). p (77-79).
- Harris, R & Muses, A (2007). Distributed Leadership, Conceptual Confusion and Empirical Reticence> *International Journal of Leadership in Education*. (3) (11).
- Ingvar son, L. and Anderson, M. (2007). Standers for school leadership. Gate way to a stronger profession? The Australian Educational leader, (profession? *The Australian Educational leader*, (29) (4),10-13,48.
- Michael, nape, campo. (2015). *The effective leadership skills for high school's managers in the state of plateau*, Nigeria.