

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس من

وجهة نظر المربيات

تمارا مصطفى ابوطاعة

باحثة دكتوراة الجامعة العربية الامريكية - فلسطين

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس كما تراها المربيات في الرياض، وذلك ضمن العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع المربيات في رياض الأطفال في مدينة القدس، تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مربية من رياض الأطفال الخاصة والحكومية في مدينة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للقياس، وتهتم الدراسة بالبحث في أربع محاور (إدارة الرياض، المناهج، الموارد المختلفة)، تم التحقق من الصدق والثبات بالطرق الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS)، ومن أهم النتائج التي يمكن أن تتوصل اليها الدراسة أن متطلبات التغيير على جميع المحاور جاءت بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي 4.2، وعلى محور الوعي بضرورة التغيير جاءت المتوسط الحسابي ٤.٣، ومتطلبات التغيير في العملية التعليمية جاء المتوسط الحسابي ٤.٠٤، ولدى العنصر البشري جاء المتوسط الحسابي ٤.٢، والبيئة المساندة كان المتوسط الحسابي ٤.٣، كما تبين من النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة)، توصي الدراسة بضرورة تطبيق متطلبات التغيير، والاستمرار في السعي وبذل الجهود نحو التغيير في متطلبات تطوير رياض الأطفال في مدينة القدس، كذلك القيام بدراسات أخرى من وجهة نظر المدراء والمجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، رياض الأطفال، مدينة القدس، المربيات

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس من وجهة نظر المربيات تما ما مصطفى ابو طاحمة

Abstract

The study aimed to identify the requirements of change management in kindergarten institutions in the city of Jerusalem as seen by nannies in Riyadh, within the academic year 2022-2023. The study used the descriptive approach in the study. The study was conducted by (50) educators from private and governmental kindergartens in the city of Jerusalem. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a measurement tool. The study is concerned with researching four axes (kindergarten management, curricula, and various resources). Validity and reliability were verified by appropriate statistical methods through (SPSS) program, and one of the most important results that the study can reach is that the requirements for change on all axes came to a high degree, as the arithmetic mean was 4.2, and on the axis of awareness of the necessity of change, the arithmetic mean was 4.3, and the requirements for change in the educational process came the arithmetic mean of 4.04, and for the human element, the arithmetic mean was 4.2, and the supportive environment was 4.3, as it was clear from the results that there were no differences due to the variables of the study (educational qualification, years of experience, supervising authority)

The study recommends the need to implement the requirements of change, and to continue seeking and making efforts towards change in the requirements of developing kindergartens in the city of Jerusalem, as well as conducting other studies from the point of view of principals and the local community.

Keywords: change management, kindergarten, Jerusalem, nannies

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث:

تُعد رياض الأطفال الأساس الأهم في المؤسسات التعليمية، حيث تبدأ فيها أولى عمليات التعليم والتعزيز والنمو الشامل للطفل من كافة النواحي. تعتمد رياض الأطفال على معرفة مستويات التفاعل الخاصة بالطفل في مرحلة الطفولة المبكرة، مما يجعلها مرحلة حاسمة في حياة الطفل والأسرة والمؤسسات العامة في الدولة. في هذه المرحلة، تتشكل عادات الطفل وقيمه، وتظهر ميوله واتجاهاته، مما يؤثر على مجالات نموه المختلفة سواء الجسدية، العاطفية، الاجتماعية، أو المعرفية. لذلك، فإن تربية الطفل وتعليمه في هذه المرحلة يستحق العناية والاهتمام الفائق (الخالص، ٢٠١٩).

يُعتبر إدارة التغيير أحد المتغيرات البحثية الرئيسية في هذا البحث. إدارة التغيير هي عملية تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحسين الأداء وتبني الابتكارات والتطويرات التي تسهم في تحقيق الجودة والتميز في العمل المؤسسي. يتم تطبيق مجموعة متنوعة من الأدوات والمعارف والمصادر للتأثير على الأفراد، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي (ناصر، ٢٠٢٠). هذا التحسين في الأداء يمكن المؤسسة من الاستجابة لحاجات الأفراد ومواكبة التطورات والتغيرات والتحديات المتنوعة. (Paramitha et.al., 2020)

ولإضافة البعد التربوي على عمل رياض الأطفال، وضعت وزارة التربية والتعليم المعايير والمواصفات التي تضمن بيئة سليمة وصحية في رياض الأطفال. تتعاون الوزارة مع وزارة الصحة لترخيص رياض الأطفال، وتشرف على تدريب طاقم العاملين فيها، كما طورت الإطار العام لمنهاج الطفولة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠١٧). هنا يتضح أهمية التنسيق بين المؤسسات كمتغير أساسي في إدارة التغيير، حيث أن التعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة يعزز من جودة البيئة التعليمية.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

نظراً لأهمية التطوير في رياض الأطفال، فإن هناك حاجة إلى التغيير نحو الأفضل على كافة المستويات المتعلقة بهذه المؤسسات. تُعد الموارد البشرية من أولى المهام التي يجب التركيز عليها لتحقيق التغيير، إذ يتم الاعتماد عليها للوصول إلى التميز والتطوير. يأتي بعد ذلك التغيير على مستوى البيئة المحلية والبيئة المساندة في رياض الأطفال (الكارف، ٢٠١٩). هذا يبرز تنمية المهارات البشرية كمتغير حاسم في إدارة التغيير.

تسعى رياض الأطفال إلى تنمية المهارات والذوق الفني والأحاسيس والمشاعر لدى الأطفال، لبناء شخصية سوية متوازنة وبت الأخلاق الفاضلة. يساهم ذلك في زيادة النمو المعرفي من خلال إمداد الأطفال بثروة لغوية وعادات سليمة. (Bakker et al., 2023) يتم تشجيع الأطفال على القراءة للمتعة بدوافع شخصية، وتنمية مهارة الكتابة عن طريق الرسم والتلوين، واستخدام بناء المكعبات لتنمية المهارات الحركية، ودعم التفكير الإبداعي والخيال، وتعزيز الانتباه والربط بين الحوادث. (Hamid, 2024) يُظهر ذلك أهمية تطوير المناهج والأساليب التعليمية كمتغير أساسي آخر.

تعد فلسفة ريجيو إميليا واحدة من الفلسفات التي تساهم في تقدم رياض الأطفال. تركز هذه الفلسفة على نمو الأطفال جسدياً وعاطفياً، وتؤكد على السماح للطفل باللعب بمفرده إذا رغب في ذلك، وتتيح للأطفال التعلم وفق قدراتهم الخاصة وبأساليب تناسبهم، مع بناء علاقات قوية بينهم وبين المعلمين (مصطفى، ٢٠١٦). هنا نجد أن المرونة في التعليم تُعد متغيراً مهماً يدعم التغيير الإيجابي في العملية التعليمية.

في السياق المعاصر، هناك عدة أسباب تجعل العمل من أجل إحداث التغيير أمراً حتمياً لا يمكن تجاهله من قبل إدارة أي مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة. يأتي التغيير نتيجة لتفاعل عوامل خارجية مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية،

وعوامل داخلية مثل التغيير في علاقات العمل، الأهداف، الوظائف، التخطيط، والأساليب والإجراءات المتبعة. (Sherman, 2021) يوضح ذلك أهمية العوامل الخارجية والداخلية كمتغيرات تؤثر بشكل مباشر على إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة

اهتم الأدب السابق بالتغيير في مراحل التعليم المتقدمة، كونها المراحل التي يكون فيها مستوى تطور الطفل أعلى، تحديداً في المراحل الإعدادية والثانوية. إلا أن مرحلة رياض الأطفال لا تقل أهمية عن هذه المراحل، إذ تعتبر مرحلة رياض الأطفال نقطة الارتكاز الأولى للمراحل التعليمية اللاحقة، ومن خلالها يمكن للطفل ممارسة المهارات الحياتية المختلفة، وبناء شخصيته، واكتساب المعلومات والمعارف المتنوعة.

لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تتناول متطلبات التغيير في مرحلة رياض الأطفال، على الرغم من أهميتها الكبيرة. حيث أن مربية رياض الأطفال تلعب دوراً حيوياً كمؤسس حقيقي لحياة الطفل في هذه المرحلة، فهي تتابعه وتهتم به، وتساهم في تنمية شخصيته. ومن الدراسات القليلة التي اهتمت بهذا المجال، دراسة ناصيف (٢٠٢٠) التي دعت إلى الاهتمام برياض الأطفال ودراسة إدارة التغيير فيها.

وعلى الجانب الآخر، وجدت الباحثة أن رياض الأطفال في القدس لم تحظ بالبحث الكافي فيما يتعلق بمتطلبات التغيير، خاصة في ظل وجود جهات إشراف متنوعة على رياض الأطفال في القدس منها الحكومية الفلسطينية، والإسرائيلية، والخاصة. هذه التعددية في الجهات المشرفة تخلق تحديات إضافية تستدعي التطرق إلى جميع الجوانب ذات العلاقة بمستويات التغيير في رياض الأطفال.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس من وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

من هنا، تكمن مشكلة الدراسة في ضرورة البحث في إدارة التغيير على المستويات المختلفة المتعلقة بالطفل والإدارة وأولياء الأمور والمربية وتأهيلها، ومراحل التغيير التي يتطلبها. وعليه، تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما ماهية إدارة التغيير في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

السؤال الثاني: ما متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس من وجهة نظر المربين.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة على التعليم)؟

أهمية الدراسة

-تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو إدارة التغيير في رياض الأطفال في مدينة القدس، إذ تسعى الباحثة لتوفير دراسة حول إدارة التغيير من وجهة نظر المربين في رياض الأطفال وهي الدراسة الأولى حسب اطلاع الباحثة في هذا الجانب والتي تركز على التغيير في رياض الأطفال في القدس من وجهة نظر المربين.

-كما تسعى الدراسة إلى توفير مرجع لأصحاب القرار من مديرات ومربيات ومسؤولي رياض الأطفال يمكن الاستفادة منه لمعرفة مستوى إدارة التغيير ومدى الوعي لدى المربيات بهذا الدور في رياض الأطفال في مدينة القدس.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف الى :

- ١ - التعرف على ماهية إدارة التغيير في الأدبيات التربوية والإدارية.
- ٢ - متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس من وجهة نظر المربيات.
- ٣ - مستوى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة على التعليم)؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة على التعليم.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

حدود الدراسة

الحدود البشرية: المربيات في رياض الأطفال في مدينة القدس

الحدود المكانية: طبقت على رياض الأطفال في مدينة القدس

الحدود الزمانية: طبقت في العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة، إذ يعمل هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع من أجل الحصول منها على البيانات التي يتم تحليلها لتجيب أسئلة الدراسة، وتعمل الباحثة على وصف الظاهرة بموضوع الدراسة، وهذا النوع هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات من خلال مقارنة النتائج الخاصة بها.

مصطلحات الدراسة:

- ١ - إدارة التغيير: هي عملية ديناميكية مستمرة للتنمية والتطوير الإداري، وتعتبر عن التدفق والانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، سواء تم تنشيطها بعوامل داخلية أو خارجية، ويعد كل من الأفراد والجماعات والمؤسسات موضوعات للتغيير، ومن ثم يتطلب الأمر إعادة صياغة القيم والممارسات التي تؤثر على القيم والمخرجات الناتجة (سلامة والبدارين ٢٠١٦).

وتعرف الباحثة إدارة التغيير في هذا البحث بأنها كل الجهود التي تبذلها إدارة رياض الأطفال من أجل توفير متطلبات التغيير في الرياض، من وجهة نظر المربيات في هذه الرياض.

٢ - المربيات: يقصد بها في هذا البحث الهيئة الأكاديمية (المعلمات) المسئولة عن تربية أطفال الرياض تربية شاملة، جسميا ونفسيا ومعرفيا وثقافيا وفكريا.

خطوات الدراسة: تسير الدراسة وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وتُمثل الإطار العام للدراسة.

الخطوة الثانية: وتمثل الإطار النظري للدراسة (الأدبيات) والدراسات السابقة

الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية

الخطوة الرابعة: نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة.

الخطوة الثانية: وتمثل الإطار النظري للدراسة (الأدبيات) والدراسات السابقة:

١ - فلسفة إدارة التغيير: تنطلق إدارة التغيير من حقيقة أن التغيير هو طبيعة الحياة، وأن كل شيء من حولنا في هذه الحياة يتغير باستمرار، وطالما أن هذه طبيعة الحياة، فمن الحكمة أن نتدخل لتوجيه هذا التغيير والتحكم فيه، وجعله يسير في الاتجاه الصحيح، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية، وهذا يؤكد على القائمين على إدارة المؤسسات ضرورة التخطيط للتغيير المنشود، وتوفير كل المتطلبات الضرورية لنجاح هذا التغيير، وإذا كان التغيير هو عملية طبيعية تطرأ على الأشياء، فإن التغيير هو من صناعة الإنسان، فهو الذي يخطط لها، ويهيئ البيئة المؤسسية لهذا التغيير، ويعد الثرة البشرية الواعية الداعمة لهذا

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المبريات تما ما مصطفى ابو طاحمة

التغيير، والعمل على التغلب على مظاهر مقاومة التغيير التي تظهر عند البعض الذين يخشون من التغيير وما يترتب عليه من تطوير للمؤسسة قد يهدد وظائفهم أو مكانتهم داخل المؤسسة.

إن التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسة التربوية، والقائد الفعال لا بد وأن يتميز بخصائص وسمات معينة لمواجهة تلك التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، فهو بحاجة لأن يمتلك سمات معينة ونمطا متميزا لإدارة المؤسسة التي يرأسها، مع ضرورة إيجاد آليات التغيير الفعال، وكسب مسندة العاملين في إحداث التغيير، فالقائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمكن من ممارسة قدرات جديدة ووسائل مبتكرة للتغيير من أجل التطوير، وذلك بشكل غير مألوف ومبتكر يقود دائما إلى النجاح، وتعتبر إدارة التغيير مهارة مستجدة تحتاج إلى التخطيط الواعي والتفكير المتأنى والالتزام التام وعدم التردد مع ضرورة ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية تجاه التغيير والتصرف السليم (الحريري ٢٠١١).

أهداف عملية التغيير: هناك الكثير من الأهداف التي ترحوها المؤسسة من عملية التغيير. ومن أهمها ما يلي:

= الارتقاء المستمر بالمؤسسة: بما يضمن قدرتها على الاستمرار، إن إدارة التغيير من العمليات الأساسية التي يجب على قادة المؤسسات فهمها والوعي بها، والوعي بمبادئها وأبعادها، والهدف المرجو من ورائها، وذلك بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق جودة المنتج كما وكيفا، بما يضمن من زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان استمرارها في أداء رسالتها، والحفاظ على المستويات الريادية التي تحققها المؤسسة.

= التطوير المستمر للثروة البشرية للمؤسسة: إن العالم في حالة تطور مستمر، والعلوم والمعارف والتكنولوجيا في تطور مذهل، كل ذلك يفرض على أي مؤسسة أن تعمل

باستمرار على الارتقاء بمهارات العاملين، وأن يمتلكوا الجدارات المطلوبة لأداء عملهم بدرجة عالية من الكفاءة والاحترافية، وذلك يحتم أن تكون للمؤسسة خطط واضحة للتغيير والتطوير المستمر، يساعدها على أن تكون قادرة على تطوير ثروتها البشرية باستمرار، على اعتبار أنها أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.

= الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتأهيلها نحو الابداع والابتكار والجودة، وتطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في المؤسسة كي تكون قادرة على تحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية (الهادي ٢٠١٣).

أهمية إدارة التغيير في رياض الأطفال:

ومن أجل تفعيل إدارة التغيير من قبل إدارة رياض الأطفال بتميز، يمكن توظيف واستخدام أنماط قيادية كالنمط الدعوي، والتحويلي، والنمط التبادلي والمستدام والنمط التعليمي، وذلك حسب مواقف التغيير وقضاياها ومشكلاته، ومراحله الزمنية، وتحسين بيئة الصف بتجهيزات وموارد تعليمية ملائمة لاحتياجات الأطفال. ويشمل ذلك توفير الألعاب التعليمية، الكتب المناسبة للعمر، اللوحات الجدارية الملونة والمصممة بشكل جذاب، ومواد إبداعية مثل الألوان والأقمشة والورق، وتوفير فضاء خارجي آمن ومناسب للعب والتفاعل الجسدي. يمكن إنشاء مساحات للأنشطة الحركية مثل الزحف والمشي والجري، وتوفير ألعاب وأدوات للتسلق وركوب الدراجات والأنشطة الأخرى التي تعزز الحركة والتنمية الجسدية (غانم، ٢٠٢٣).

على الجانب الآخر تعزيز التفاعل الاجتماعي بطريقة تشجع التفاعل الاجتماعي بين الأطفال من خلال المجموعات الصغيرة للعمل الجماعي واللعب، وتشجيع التعاون والتواصل عبر الأنشطة الجماعية والألعاب التعاونية، واستخدام التكنولوجيا التعليمية

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربيات تماما مصطفى ابو طاحمة

في رياض الأطفال لتعزيز تجربة التعلم وتنمية مهارات الأطفال، وتشجيع الأطفال على المشاركة في أنشطة تعليمية نشطة واستكشافية. وتنظيم الأنشطة الاستكشافية وتجربة الأشياء بأنفسهم، مثل الألعاب التجريبية والأنشطة الفنية والمهام العملية (Popkova, et al, 2024).

ويعد توفير الدعم العاطفي والاجتماعي مهم من خلال التواصل الإيجابي وتعزيز مهارات التعامل مع العواطف بين الأطفال والمربيات، وتوفير فرص للتعبير عن المشاعر والاحتياجات بطرق صحية وإيجابية، تعزيز الوعي البيئي لدى الأطفال من خلال أنشطة تعليمية حول البيئة والاستدامة. يمكن تنظيم أنشطة مثل زيارات إلى متنزهات طبيعية، وتجربة الزراعة العضوية، وتوفير فرص لإعادة التدوير واستخدام المواد المعاد تدويرها في الأنشطة الإبداعية.

في ذات السياق يعد التعاون والتواصل المستمر مع أولياء الأمور من أهم أسس التغيير والتطوير، إذ يمكن تنظيم اجتماعات وورش عمل لتبادل المعلومات والتجارب، واستخدام مدونات وتطبيقات الهاتف المحمول للتواصل اليومي وتقديم الملاحظات والتحديثات (Bakker et al, 2023).

فيما يعد تقديم فرص التكوين والتطوير المهني للمربيات والمعلمين في رياض الأطفال من مبادئ التطوير وذلك بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتحسين مهاراتهم في التعليم والتفاعل مع الأطفال وتنمية بيئة تعليمية مدعومة، وإجراء مراجعة وتقييم مستمر لبيئة رياض الأطفال وتأثيرها على تجربة الأطفال. يمكن استخدام استبيانات وملاحظات المراقبة ومقابلات الأطفال وأولياء الأمور لتقييم النجاح وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (Popkova, et al, 2024).

أمّا احتياجات التغيير في المؤسسات فهي كما بينها (روبنسون وروبنسون، ٢٠٠٩) فهي تتمثل بداية في الأزمة (Crisis) بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير، والرؤية (Vision) الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير، والفرصة (Opportunity) بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا، والتهديد (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً في المؤسسة واستمرارها.

وتعد المؤسسات التربوية كغيرها من مؤسسات المجتمع تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، والتغيير في المجال التربوي مهم إذ هناك ضرورة لتوظيف التقنية الحديثة في التعليم، بالإضافة إلى ظهور عدد من الطرق والأساليب التعليمية المبتكرة، كذلك أهمية العمل على تحسين الخدمات التربوية والتعليمية من حيث النوعية، وذلك من خلال كفاية وفاعلية الأداء (الكارف، ٢٠١٩).

أمّا دواعي التغيير في رياض الأطفال فهو كما بينه (Kin,et. al., 2019) يكمن في التقدم والتجديد المتسارع في كافة المجالات في العالم، وسرعة التغيير وشموله كافة قطاعات الحياة وقبول آثاره والتكيف معها، والمطالبة بتقديم أفضل النتائج في العملية التربوية والسعي نحو الجودة في التعليم

أمّا أهداف قيادة التغيير ومستوياته فتمثل في فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها، والعمل على تطوير أساليب المؤسسة من خلال علاج المشكلات التي تواجهها، والعمل على رفع مستوى الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة، كذلك رفع مستوى الحماس وتمكين أفراد المؤسسة من مواجهة مشكلاتهم وانضباطهم الذاتي، وتطوير مستوى من القيادات ليكون قادراً على الإبداع الإداري وراغبة فيه (الغامدي، ٢٠١٦).

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المبريات تماما مصطفى ابو طاحمة

متطلبات إدارة التغيير:

هناك الكثير من المتطلبات التي تتطلبها إدارة التغيير ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

١ - وجود ثقافة تنظيمية للمؤسسة تدعم عملية التغيير:

الثقافة - بصفة عامة - هي القيم والتقاليد والمبادئ والأعراف والتوقعات التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، ويستخدموها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم، ومن ثم فإن المؤسسة تلجأ دائما إلى إدخال تغييرات بشكل مستمر على ثقافة المؤسسة، من أجل أن تساعد في تحقيق أهدافها بصورة أفضل (حومر ٢٠١٤).

وتعني الثقافة التنظيمية مجموع القيم والسلوكيات والعادات القائمة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ورقابة العاملين، ودرجة الرسمية المعتمدة، فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم، لهذا فإن تغيير الثقافة أو إحداث تعديل فيها هو الفكرة الرئيسية في التغيير وإدارته (الطائي، قدارة ٢٠٠٨).

إن ثقافة المؤسسة قد تكون ثقافة إيجابية داعمة للتغيير، وهذه الثقافة متغلغلة داخل كل العاملين في المؤسسة بدءا من القيادة وحتى أدنى المستويات الوظيفية، فالجميع يتبنى هذه الثقافة، ويلتزم بمبادئها وأعرافها وقيمها وبكل مكونات هذه الثقافة، ومن شأن ذلك أن يجعل من البيئة الفيزيائية للمؤسسة بيئة محفزة على التغيير، ومع سيادة هذه الثقافة يقل أو ينعدم وجود مقاومين لهذا التغيير، وعلى النقيض من ذلك، فقد تسود المؤسسة ثقافة سلبية لا تشجع على التغيير، وترى أنه ليس في الإمكان أفضل مما هو كائن، وأن العاملين قد ألفوا هذه الثقافة واعتادوا عليها، وأن التغيير قد يمثل تهديدا لمراكزهم الوظيفية، ومن ثم فهم غير داعمين

للتغيير، بل وسيكونون من أه المقاومين له، ومع سيادة هذه الثقافة السلبية يصعب نجاح أي خطة للتغيير.

٢ - مشاركة العاملين للقادة:

هناك متطلب مهم لنجاح إدارة التغيير، وتتمثل في ضرورة مشاركة العاملين لقادة المؤسسة في صنه القرار الذي يتعلق بطبيعة التغيير المرتجى تحقيقه، وأن يتم إعداد خطة التغيير ومناقشتها بدرجة عالية من الشفافية، فمن شأن مشاركة الجميع في اتخاذ قرار التغيير أن يجعل كل العاملين في المؤسسة يتحملون المسؤولية كاملة تجاه تنفيذ خطة التغيير، كما تقل مقاومتهم للتغيير أو تنعدم تماما، مما يوفر فرصة كبيرة لإدارة التغيير أن تحقق النجاح المنشود.

الدراسات السابقة

دراسة غانم(٢٠٢٣) والتي سعت لتفعيل ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالاستبانة، وتم تطبيق ذلك على عينة قوامها (٤٦٦) من مديري ومعلمات رياض الأطفال في الإدارات التعليمية العشر، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري قد جاء بدرجة تحقق عالية.

قام فلاتشوبوبوس(Vlachopoulos, 2021) بدراسة توضح مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المديرين تماما مصطفى ابو طاحمة

في بريطانيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، تكونت عينة الدراسة من (٨) من المديرين، واستخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا كان منخفضاً بصورة إجمالية، كما كان منخفضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المهنية، والوضوح في اتخاذ القرارات.

وقامت ناصيف (٢٠٢٠) بدراسة تحديد متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) من مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، 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 إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال بالنسبة لتغير تابعة الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لتغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بمتوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من ٥ سنوات" و"من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات"، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أقل من ٥ سنوات" و"أكثر من ١٠ سنوات" لصالح المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من ١٠ سنوات"، وكما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات من ذوي سنوات الخدمة "من ٥ سنوات إلى ١٠

سنوات" و"أكثر من ١٠ سنوات" لصالح المديرات من ذوي سنوات الخدمة "أكثر من ١٠ سنوات".

وهدفت دراسة عباسي(٢٠١٨) إلى تحديد المعايير التي ينبغي توافرها في معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الرابطة القومية للطفولة المبكرة، وتحديد مستوى أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الرابطة القومية للطفولة المبكرة باختلاف متغيرات(سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، الملاحظة). وتم استخدام المنهج الوصفي المختلط الكمي والنوعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات الأطفال في مدينة القدس وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتكونت العينة ايضا من (١٥) مديرة من مديرات رياض الأطفال. واشتملت الدراسة على ثلاثة أدوات وكانت صحيفة ملاحظة معلمات رياض الأطفال (الملاحظة الصفية) و صحائف مقابلة و تحليل الوثائق. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الرابطة القومية للطفولة المبكرة NAEYC جاء بدرجة عالية، وحصل مجال تصميم البيئة التربوية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.٤٧)، ويلييه مجال التمكن من استراتيجيات التدريس ثم مجال التقويم وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى أداء معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الرابطة القومية للطفولة المبكرة NAEYC يعزى (سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، الملاحظة).

وجاءت دراسة المجدد(٢٠١٨) للتعرف إلى واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، استخدمت الباحثة المنهج الكمي والوصفي في الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة (٢٠٠) من المديرات بدولة الكويت، وتم استخدام العينة كاملة، توصلت الدراسة الى ان اتجاهات مديرات رياض الأطفال

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس من وجهة نظر المديرات تماما مصطفى ابو طاحمة

وتصوراتهم عن واقع قيادة التغيير واتخاذ القرار بدرجة إيجابية، وكان للمنطقة اثر على كل متغيرات الدراسة، كما توصلت الدراسة الى ان فاعلية اتخاذ القرار هي العامل الذي يتنبأ دوما وبدلالة إحصائية بمستوى قيادة التغيير ومحاورها الثلاث لدى مديرات رياض الأطفال.

فيما بينت دراسة علي (٢٠١٦) إن مؤسسة تربية مهمة كرياض الأطفال بحاجة إلى أن تديرها مديرات يمتلكن إدارة تغيير لما للإدارة من أهمية في تطوير الروضة وقد هدف البحث معرفة إدارة التغيير لدى مديرات الرياض، ولتحقق أهداف البحث اختيرت عينة من مديرات رياض الأطفال في مدينة بغداد بلغت (١٦٠) مديرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم بناء مقياس لإدارة التغيير وعرض على مجموعة من الخبراء واستخرج الثبات بطريقة إعادة الاختبار والفاكرونباخ وتوصل البحث إلى وجود تباين بين مديرات الرياض في إدارة التغيير ووضعت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها إقامة الندوات وورش العمل لشرح مفهوم إدارة التغيير لمديرات الرياض واقترحت الباحثة بناء برنامج تدريبي لتنمية إدارة التغيير لدى مديرات الرياض.

أما دراسة أحمد (٢٠١٦) فقد كشفت عن الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمؤسسات رياض الأطفال. وارتكزت الدراسة على عدة عناصر، المشكلات الخاصة بضعف التمويل، وضعف المشاركة المجتمعية، ومشكلات خاصة بالمركزية في إدارة نظم التعليم، وبضعف التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وبزيادة كثافة الصفوف، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استعراض الأدب السابق، توصلت الدراسة الى التأكيد على أن إدارة رياض الأطفال ليست بحاجة إلى إصلاح جزئي لمكون من مكوناتها بقدر حاجتها إلى تغيير جوهري وحقيقي بما يسمح بتفعيل وتجويد الدور الشامل للإدارة المدرسية، وبالتالي تطوير الممارسات الإدارية لإدارة رياض الأطفال، إذ إن هذه الآثار السلبية تعتبر تحديا على جميع المستويات الإدارية لمنظومة إدارة رياض الأطفال المركزية والمحلية والإجرائية، وهذه

الإدارة ينبغي أن تتمتع بالديناميكية والمرونة، وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقييم، والعمل بروح الفريق حيث يشير مبدأ الإدارة بروح الفريق في رياض الأطفال إلى انسيابية العملية التربوية والإدارية في نظام هذه المؤسسات بلا معوقات بيروقراطية.

تعقيب على الدراسات السابقة

تحليل الدراسات السابقة:

دراسة غانم (2023) تناولت تفعيل ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط باستخدام مدخل الإبداع الإداري. هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة كبيرة تشمل مديري ومعلمات رياض الأطفال. أظهرت النتائج تحقّقاً عالياً لثقافة التغيير لدى المديرين من وجهة نظر المشاركين. هذه الدراسة تؤكد على أهمية الإبداع الإداري في تفعيل ثقافة التغيير داخل رياض الأطفال، مما يشير إلى الحاجة إلى تبني أساليب إبداعية لتحسين الإدارة والتغيير في المؤسسات التعليمية.

دراسة فلاتشوبوس (Vlachopoulos, 2021) ركزت على توافر كفايات قيادة التغيير لدى المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا. استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي وجمعت البيانات من خلال المقابلات. النتائج أشارت إلى تدني مستوى كفايات قيادة التغيير لدى المديرين التنفيذيين، مما يبرز الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية وتحسين الكفايات القيادية في مؤسسات التعليم العالي. هذا يشير إلى أن التحديات في قيادة التغيير ليست محصورة في رياض الأطفال فقط بل تمتد إلى مراحل التعليم الأعلى أيضاً.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المديرات تماما مصطفى ابو طاحمة

دراسة ناصيف (2020) هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، حيث شملت عينة كبيرة من مديرات رياض الأطفال. النتائج أظهرت أهمية عالية للمتطلبات المحددة بأربعة أبعاد رئيسية، وأشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لتابعية الروضة وسنوات الخدمة. هذه الدراسة تبرز الحاجة إلى فهم شامل للمتطلبات اللازمة لتطبيق قيادة التغيير في رياض الأطفال وتعزيز كفايات المديرات لتحقيق تغيير فعال.

دراسة عباسي (2018) استهدفت تحديد المعايير التي ينبغي توافرها في معلمات رياض الأطفال في ضوء معايير الرابطة القومية للطفولة المبكرة، ومستوى أداء المعلمات بناءً على تلك المعايير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المختلط، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء المعلمات كان عالياً. هذه الدراسة تبرز أهمية توفير معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء المعلمات وضمان جودة التعليم في رياض الأطفال.

دراسة المجمد (2018) استكشفت العلاقة بين قيادة التغيير وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في الكويت، باستخدام المنهج الكمي والوصفي. النتائج أظهرت أن فاعلية اتخاذ القرار تتنبأ بمستوى قيادة التغيير، مما يشير إلى أن تحسين مهارات اتخاذ القرار لدى المديرات يمكن أن يعزز قدرتهم على قيادة التغيير بفعالية.

دراسة علي (2016) ركزت على إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في بغداد. أظهرت الدراسة وجود تباين في إدارة التغيير بين المديرات، وأوصت بإقامة ندوات وورش عمل لتطوير مهارات إدارة التغيير. هذه الدراسة تؤكد على أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني للمديرات لتحقيق تغيير فعال.

دراسة أحمد (2016) كشفت عن الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مؤسسات رياض الأطفال، وركزت على التحديات المختلفة مثل ضعف التمويل والمشاركة المجتمعية

والمركزية في إدارة نظم التعليم. الدراسة دعت إلى تغيير جوهري في إدارة رياض الأطفال لتحسين الممارسات الإدارية وضمان الجودة.

تعقيب شامل:

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة التغيير في رياض الأطفال، ولكن يظل هذا الاهتمام غير كافٍ مقارنة بمراحل التعليم الأخرى. تبرز الدراسات أهمية تبني أساليب إبداعية وتطوير الكفايات القيادية لتحسين الإدارة وتحقيق التغيير الفعال في رياض الأطفال. كما تؤكد على أهمية المعايير الواضحة لتقييم أداء المعلمات والمديرات، والحاجة إلى التدريب المستمر والتطوير المهني.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسات لتعزيز البحث الحالي من خلال التركيز على:

١. تطوير برامج تدريبية للمديرات والمعلمات: لتحسين كفاياتهن في قيادة التغيير والإبداع الإداري.
٢. تبني معايير تقييم واضحة: لضمان جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية.
٣. توفير بيئة داعمة للإبداع والتغيير: من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية وتطوير السياسات التعليمية.

بهذا الشكل، يمكن أن يسهم البحث الحالي في تقديم رؤى جديدة ومبتكرة لتحسين إدارة رياض الأطفال في القدس وتحقيق تغيير إيجابي ومستدام.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربيات تماما مصطفى ابو طاحمة

الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع المربيات في رياض الأطفال في مدينة القدس، والمنظمات في العملية التعليمية في العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣، واستخدمت الباحثة عينة متيسرة من مجتمع الدراسة بلغت (١٠٠) من المربيات ما بين الحكومية والخاصة، وذلك بسبب ظروف الحرب في فلسطين، إذ لم تستطع الباحثة الوصول إلى عدد أكبر منهن.

جدول رقم (١) خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	7	7
	بكالوريوس	62	62
	دراسات عليا	31	31
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	17	17
	٦-١١ سنة	36	36
	١٢ سنة فكثر	47	47
الجهة المشرفة على التعليم	حكومية	70	70
	خاصة	30	30

أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة والاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولقياس متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس، طورت الباحثة استبانة تكونت من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثات ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة على التعليم مقابل ذلك ضم القسم الثاني متطلبات ادارة

التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس الذي اشتمل على ٤ محاور جاء المحور الأول في (١٠) فقرات، والثاني في (١٠) فقرات، والثالث في (٨) فقرات، والرابع في (٧) فقرات.

صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق مقياس الدراسة بعرضه على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليه خرجت الاستبانة بشكلها النهائي، كما تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية للمشكلات التي يعاني منها التعليم المدرسي في القدس المحتلة (٢٤0.9)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، تم مراجعتها تمهيداً لترميزها وتحليلها، وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، كالنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)،

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

واختبار (t_test) للعينات المستقلة، واختبار (one way ANOVA) اختبار التباين الاحادي وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الخطوة الرابعة: نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
%٩٨	عالية	0.50288	4.3929	التغيير على مستوى البيئة الداعمة
%٧٩	عالية	0.45252	4.326	الوعي بعملية التغيير
%٩٨	عالية	0.54795	4.3025	التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري
%٩٦	عالية	0.56057	4.101	التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسية والوسائل التعليمية
%٩٧	عالية	0.40815	4.2697	الدرجة الكلية

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس جاءت بدرجة عالية، وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٢٦) وانحراف معياري (٠.٤٠٨).

تشير هذه النتائج إلى أن التغيير على مستوى البيئة الداعمة حصل على متوسط حسابي مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن الحاجة إلى التغيير تأتي من خلال المربيات وذلك بتوفير الدعم والتدريب والتأهيل، وإطلاعهن على مستويات متقدمة من التعليم في رياض الأطفال عالمياً، وهذا يدعم الرغبة المستمرة في البحث عن التغيير لنمو رياض الأطفال وبناء القدرات المختلفة لدى الأطفال، وهذا إشارة واضحة إلى أن الرغبة في التغيير تحتاج إلى التطوير الخاص بالبيئة الداعمة، إذ تشكل هذه البيئة نقطة الانطلاقة الحقيقية للتغيير في رياض الأطفال، بالمربيات هنّ أساس التغيير في الرياض، وحاجتهن للتغيير تعني أن المستوى المقدم حالياً لا يرقى إلى التطور والنمو والبناء الحقيقي كما بينت دراسة ناصيف (٢٠٢٠).

وهذا المستوى المرتفع من الرغبة في التغيير على مستوى التعليم في رياض الأطفال من حيث تطوير الميزانيات المتعلقة بالمنهج الدراسية، وتعزيز الأهداف التربوية، واستخدام الوسائل التعليمية المختلفة لرياض الأطفال، يعني أن مستوى التقدم على مجال التخطيط ووضع الاستراتيجيات مرتفع، كما ان هناك بعض الاختلاف بين المربيات والمديرات فيما يخص تطوير رياض الأطفال، وعادة ما يكون لدى المربيات أفكار إبداعية وابتكارية جديدة تخص التعليم، فالمربيات لديهن مستوى عالي من الحرص والالتزام مع الأطفال، وذلك لرغبتهم في تقديم الأفضل في مجال تطوير قدرات الأطفال الابتكارية والابداعية، ولهن القدرة على التطوير المستمر في رياض الأطفال، وهذا يتوافق مع دراسة الغامدي (٢٠١٦) في كون مستوى إدارة التغيير جاء بدرجة مرتفعة.

مما سبق يمكن القول إن مستوى إدارة التغيير ومتطلباته جاءت بدرجة عالية لدى المربيات، وبذلك فإن متطلبات التغيير على الجانب التعليمي تحتاج الى التطوير والتعزيز سواء على مستوى الوسائل التعليمية ام على مستوى بناء المناهج المناسبة والمتوافقة مع الطلبة، أمّا فيما يتعلق بالعنصر البشري فإن هناك حاجة للتغيير فيما

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

يتعلق بإعداد المربين وتأهيلهم بما يضمن تطوير القدرات الخاصة بالتعليم، والاهتمام بأعداد الطلبة في الغرف الصفية بما يسمح للجميع بالاستفادة، وأما على مستوى البيئة المساندة فإن هناك حاجة الى الاهتمام بالتهوية وتطوير مساحات الصفوف وتجهزها لتكون مناسبة للأطفال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٦) ودراسة ناصيف (٢٠٢٠) ودراسة علي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى مستوى مرتفع من إدارة التغيير، في حين تعارض مع دراسة (Vlachopoulos, 2021) والتي توصلت إلى أن هناك مستوى منخفض من التغيير لدى المدراء.

جدول (٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجور الوعي بعملية التغيير

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	4.5	0.57	عالية
4	4.41	0.60	عالية
8	4.41	0.73	عالية
1	4.4	0.53	عالية
3	4.34	0.65	عالية
7	4.34	0.65	عالية
2	4.33	0.51	عالية
6	4.24	0.63	عالية
5	4.22	0.69	عالية
10	4.07	0.79	عالية
	4.326	0.45	الدرجة الكلية

تشير النتائج إلى أن هناك رغبة في التغيير إذ يشير العمل على خطط جديدة الشعور بالتحدي ويحفز الأفراد ويجعلهم يطمحون لتحقيق أهداف جديدة ومواجهة تحديات

مختلفة، كما يشعر الأفراد بالحماس عندما يُطلب منهم تنفيذ خطط جديدة لأنها تعزز فرص النمو الشخصي والمهني، ويعمل على تطوير مهارات جديدة يساهم في تطوير المعرفة والقدرات وزيادة الخبرات، وذلك يقلل من المشكلات والمصاعب التي يمكن أن تواجه عملية التغيير.

جدول (٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بما يتعلق بمناهج الدراسة والوسائل التعليمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الأهداف التربوية التي يتم تطبيقها في رياض الأطفال	4.44	0.73	عالية
2	المحتوى التعليمي لهذه المرحلة العمرية	4.38	0.75	عالية
3	منهج الموحد لرياض الأطفال	4.34	0.84	عالية
4	اختلاف وجهات النظر بين جهة الاشراف العليا وإدارات رياض الأطفال	4.32	0.74	عالية
5	اختلاف وجهات النظر بين رؤية مديرة الروضة والمربيات فيما يتعلق ببناء الخطط التدريسية	4.22	0.84	عالية
6	لحاجة لاستخدام مربيات رياض الأطفال للألعاب التربوي	4.138	0.53	عالية
7	تطوير الميزانيات بالمناهج والوسائل التعليمية	4.04	0.83	عالية
8	تعزيز استخدام المربيات للوسائل التعليمية	4.04	0.78	عالية
9	تطوير الأنشطة الحركية والحسية في الروضة	3.84	1.11	عالية
10	تطوير الوسائل المبنية على المحتوى التطبيقي	3.76	1.22	عالية
	الدرجة الكلية	4.10	0.56	عالية

إن هذه النتائج تبين ان أهداف رياض الأطفال تهدف إلى تعزيز التنمية الشاملة للطفل في الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والعاطفية وتوفير الفرص للطفل للاستكشاف والتعلم من خلال اللعب والتفاعل مع الآخرين، وتعزيز المهارات الاجتماعية من خلال تشجيع التفاعل مع الأقران وتعلم مهارات التواصل والتعاون والمشاركة في الأنشطة الجماعية، وتشجيع التنمية الحركية للأطفال من خلال الألعاب والأنشطة

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس من وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

التي تعزز الحركة البدنية والإبداع والتنسيق الحركي، وتطوير القيم والمبادئ الأخلاقية لدى الأطفال، مثل الصداقة والاحترام والصدق والمسؤولية والتسامح والعدالة، وتطوير المهارات اللغوية لدى الأطفال من خلال التواصل الشفهي والاستماع وتعلم الكلمات والتعبير عن الأفكار والمشاعر.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة يتعلق بالعنصر البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	الاهتمام بأعداد الأطفال داخل الغرف الصفية	4.4	0.7	عالية
١	الحاجة الى التأهيل التربوي للمربين في رياض الأطفال	4.4	0.68	عالية
٨	تطوير التواصل اليومي مع الروضة من قبل أولياء الامور	4.3	0.72	عالية
٤	الاهتمام برفع التحفيز المالي الذي تحصل عليه المربية	4.3	0.77	عالية
٧	تعزيز فرص إشراك أولياء الأمور في النشاطات العامة	4.2	0.73	عالية
٥	ترسيخ سياسة تفويض الصلاحيات بين المديرية والمربية	4.2	0.67	عالية
٦	تطوير سياسة إشراك المربين في اتخاذ القرار في الروضة	4.2	0.86	عالية
٣	تغيير سياسة قبول الأطفال على مدار العام الدراسي	4.2	0.75	عالية
	الدرجة الكلية	4.3	0.54	عالية

تشير هذه النتائج الى الاهتمام بأعداد الأطفال داخل الغرف الصفية يعتبر أمراً مهماً في رياض الأطفال، حيث يتم توفير بيئة تعليمية ملائمة ومنظمة لتعزيز تجربة التعلم الإيجابية لكل طفل لضمان توجيه واهتمام فردي لكل طفل ومتابعة تقدمهم واحتياجاتهم، حيث التنظيم لتوفير مناطق مختلفة للأطفال للعب والتعلم، ومساحة كافية داخل الغرفة الصفية للأطفال للحركة والتجول بحرية والتفاعل مع المواد والألعاب الموجودة.

جدول (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة محور مستوى البيئة الداعمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤	مصادر التهوية الضرورية	4.50	0.64	عالية
٢	مناسبة مساحة الغرف الصفية مع اعداد الطلبة	4.43	0.90	عالية
١	تطوير وسائل التحفيز داخل الغرف الصفية	4.41	0.60	عالية
٧	وضع نظام واضح للمواصلات	4.38	0.64	عالية
٥	تطوير الساحات الخارجية للروضة	4.36	0.62	عالية
٣	الإضاءة في الغرف الصفية	4.34	0.72	عالية
٦	الوحدات الصحية بحاجة الى تطوير	4.33	0.82	عالية
	الدرجة الكلية	4.39	0.50	عالية

تشير النتائج إلى أنّ هناك حاجة لتطوير البيئة الداعمة تحديداً فيما يتعلق بمصادر التهوية، كذلك تطوير وسائل التحفيز داخل الغرف الصفية، وهذا بدوره يساعد في وجود بيئة سليمة آمنة للأطفال مما يساعدهم على اكتساب المزيد من المهارات، ويرفع لديهم مستوى التركيز.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي بعملية التغيير	دبلوم	7	3.9	0.19
	بكالوريوس	62	4.41	0.41
	دراسات عليا	31	4.24	0.50
التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسية والوسائل التعليمية	دبلوم	7	3.74	0.09
	بكالوريوس	62	4.21	0.48
	دراسات عليا	31	3.94	0.68
التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري	دبلوم	7	4.12	0.10
	بكالوريوس	62	4.38	0.49
	دراسات عليا	31	4.18	0.67
التغيير على مستوى البيئة الداعمة	دبلوم	7	4	0.53
	بكالوريوس	62	4.5	0.44
	دراسات عليا	31	4.26	0.54
الدرجة الكلية	دبلوم	7	3.92	0.03
	بكالوريوس	62	4.36	0.36
	دراسات عليا	31	4.15	0.46

يلاحظ من الجدول رقم (7) وجود فروق ظاهرية في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8):

داسات تروية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) المجلد (٣٩) العدد (١٣٨) الجزء الاول أكتوبر ٢٠٢٤

جدول (8) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الوعي بعملية التغيير	بين المجموعات	1.993	2	0.997	5.288	0.007
	داخل المجموعات	18.279	97	0.188		
	المجموع	20.272	99			
التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسة والوسائل التعليمية	بين المجموعات	2.465	2	1.232	4.173	0.018
	داخل المجموعات	28.645	97	0.295		
	المجموع	31.11	99			
التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري	بين المجموعات	1.028	2	0.514	1.737	0.182
	داخل المجموعات	28.697	97	0.296		
	المجموع	29.724	99			
التغيير على مستوى البيئة الداعمة	بين المجموعات	2.281	2	1.14	4.862	0.01
	داخل المجموعات	22.755	97	0.235		
	المجموع	25.036	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.868	2	0.934	6.197	0.003
	داخل المجموعات	14.624	97	0.151		
	المجموع	16.492	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.151) ومستوى الدلالة (0.003) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الاولى.

أكدت دراسة غانم (٢٠٢٣) على أهمية تفعيل ثقافة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال من خلال استخدام مداخل إبداعية. توافقت هذه النتائج مع النتائج الحالية التي أظهرت

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

أن الوعي بعملية التغيير والتغيير في المناهج الدراسية كان مرتفعاً لدى الحاصلين على البكالوريوس، مما يعكس تأثير التعليم العالي في تعزيز مهارات إدارة التغيير، ووجدت دراسة ناصيف (٢٠٢٠) أن هناك حاجة ماسة لتطوير متطلبات إدارة التغيير في رياض الأطفال في دمشق، مشيرة إلى أهمية التأهيل الأكاديمي والتطوير المهني. تتوافق هذه النتائج مع النتائج الحالية التي أظهرت أن المؤهل العلمي يلعب دوراً مهماً في تعزيز إدارة التغيير، حيث أن الحاصلين على مؤهلات أعلى لديهم فهم أعمق وأداء أفضل في إدارة التغيير.

كما أظهرت دراسة عباسي (٢٠١٨) أن مستوى أداء معلمات رياض الأطفال كان مرتفعاً بغض النظر عن المؤهل العلمي. إلا أن الدراسة الحالية تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية، مما يدل على أن التعليم العالي قد يكون له تأثير أكبر في بعض البيئات التعليمية مقارنة بأخرى، أكدت دراسة المجمد (٢٠١٨) على أهمية القيادة الفعالة في إدارة التغيير واتخاذ القرار. تتوافق هذه النتائج مع النتائج الحالية التي أظهرت أن فئة البكالوريوس كانت أكثر فعالية في الوعي بعملية التغيير والتغيير على مستوى البيئة الداعمة، كما أشارت دراسة أحمد (٢٠١٦) إلى ضرورة تحسين الإدارة في رياض الأطفال من خلال التركيز على التغيير الجوهرية. النتائج الحالية تدعم هذا الرأي حيث أظهرت أن التعليم العالي يساهم في تعزيز القدرات الإدارية والتغيير الإيجابي في رياض الأطفال.

تؤكد نتائج البحث الحالي على أهمية المؤهل العلمي في إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال. تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على ضرورة تطوير وتأهيل الكوادر التعليمية لتحقيق التغيير الإيجابي. يعزز التعليم العالي من قدرة المعلمات والمديرات على التعامل مع متطلبات التغيير وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة التعلم.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ($\alpha \geq$) في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور
0.45	4.35	17	اقل من ٥ سنوات	الوعي بعملية التغيير
0.49	4.27	36	٦-١١ سنة	
0.42	4.35	47	١٢ سنة فأكثر	
0.34	3.96	17	اقل من ٥ سنوات	التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسية والوسائل التعليمية
0.63	4.06	36	٦-١١ سنة	
0.56	4.17	47	١٢ سنة فأكثر	
0.45	4.51	17	اقل من ٥ سنوات	التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري
0.60	4.34	36	٦-١١ سنة	
0.51	4.19	47	١٢ سنة فأكثر	
0.37	4.52	17	اقل من ٥ سنوات	التغيير على مستوى البيئة الداعمة
0.50	4.39	36	٦-١١ سنة	
0.54	4.34	47	١٢ سنة فأكثر	
0.29	4.31	17	اقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
0.41	4.25	36	٦-١١ سنة	
0.43	4.26	47	١٢ سنة فأكثر	

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

يلاحظ من الجدول رقم (٩) وجود فروق ظاهرية في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لتغير سنوات الخبرة ، ولعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١٠):

جدول (١٠) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لتغير سنوات الخبرة

الدالة الاحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.70	0.35	0.07	2	0.146	بين المجموعات	الوعي بعملية التغيير
		0.20	97	20.126	داخل المجموعات	
			99	20.272	المجموع	
0.37	0.99	0.31	2	0.627	بين المجموعات	التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسة والوسائل التعليمية
		0.31	97	30.483	داخل المجموعات	
			99	31.11	المجموع	
0.1	2.35	0.68	2	1.37	بين المجموعات	التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري
		0.29	97	28.34	داخل المجموعات	
			99	29.72	المجموع	
0.43	0.85	0.21	2	0.43	بين المجموعات	التغيير على مستوى البيئة الداعمة
		0.25	97	24.60	داخل المجموعات	
			99	25.03	المجموع	
0.88	0.12	0.02	2	0.04	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.17	97	16.44	داخل المجموعات	
			99	16.49	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (٠.١٢٦) ومستوى الدلالة (٠.١٩٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ادارة التغيير في

مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

إذ يمكن تفسير ذلك بأن المربيات أنه مع تزايد الخبرة، يكتسب الفريق الإداري مزيداً من المعرفة والمهارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير. ويكون لديهم فهم أعمق للمشكلات والتحديات المحتملة وكيفية التعامل معها بفعالية، كما يكون لديهم الخبرة في التعامل مع التغيير وتحقيق النتائج المرجوة. يكون لديهم أيضاً مستوى أعلى من السلطة والتأثير في توجيه وتنفيذ عملية التغيير، كذلك يكون لديهم القدرة على تطوير استراتيجيات تغيير فعالة وملائمة لظروف مؤسسة رياض الأطفال في مدينة القدس. يمكنهم اتخاذ القرارات الأمثل وتنفيذها بناءً على تجاربهم السابقة ومعرفتهم بالسياق المحلي.

استنتاج: تُظهر النتائج أن هناك عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات إدارة التغيير بناءً على سنوات الخبرة، وبالتالي تم قبول الفرضية الثانية.

أشارت دراسة غانم (2023) إلى أن تفعيل ثقافة التغيير يحتاج إلى مهارات إدارية فعالة، لكن لم تركز الدراسة على تأثير سنوات الخبرة. النتائج الحالية توضح أن سنوات الخبرة ليست عاملاً حاسماً في تفعيل هذه الثقافة ، كما حددت دراسة ناصيف (٢٠٢٠) متطلبات إدارة التغيير ولم تجد فروق دالة إحصائية بناءً على سنوات الخدمة. هذا يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة في إدارة التغيير، و أظهرت دراسة عباسي (٢٠١٨) أن مستوى أداء معلمات رياض الأطفال كان عالياً بغض النظر عن سنوات الخبرة، مما يتفق مع النتائج الحالية التي تشير إلى عدم تأثير سنوات الخبرة على إدارة التغيير.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

في حين دراسة المجدد (2018) لم تركز بشكل مباشر على سنوات الخبرة ولكنها أكدت على أهمية القيادة الفعالة في إدارة التغيير. النتائج الحالية تعزز هذه الفكرة بأن الخبرة وحدها ليست كافية لتحسين إدارة التغيير بل تحتاج إلى مهارات القيادة الفعالة، كما أشارت دراسة أحمد (2016) إلى الحاجة إلى تغيير جوهرى في إدارة رياض الأطفال، مشددة على أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ المرن. النتائج الحالية تشير إلى أن سنوات الخبرة ليست العامل الرئيسي في هذا التغيير، مما يعزز فكرة أحمد بأن التغيير الجوهرى هو الأهم.

تؤكد نتائج البحث الحالي على أن سنوات الخبرة ليست عاملاً حاسماً في إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس. تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي لم تجد تأثيراً كبيراً لسنوات الخبرة على أداء الإدارة. هذا يشير إلى أن الكفاءة والمهارات الإدارية والقيادية تلعب دوراً أكبر في تحقيق التغيير الفعال في رياض الأطفال، مما يدعو إلى التركيز على تطوير هذه المهارات بدلاً من الاعتماد فقط على سنوات الخدمة.

نتائج الفرضية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير الجهة المشرفة.

داسات تروية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) المجلد (٣٩) العدد (١٣٨) الجزء الاول أكتوبر ٢٠٢٤

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات ادارة التغيير في مؤسسات

رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير الجهة المشرفة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المحور
0.39	4.29	70	حكومة	الوعي بعملية التغيير
0.56	4.39	30	خاصة	
0.44	4.13	70	حكومة	التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسية والوسائل التعليمية
0.77	4.01	30	خاصة	
0.55	4.22	70	حكومة	التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري
0.50	4.48	30	خاصة	
0.45	4.38	70	حكومة	
0.61	4.41	30	خاصة	التغيير على مستوى البيئة الداعمة
0.35	4.25	70	حكومة	
0.52	4.31	30	خاصة	الدرجة الكلية
0.39	4.29	70	حكومة	

يلاحظ من الجدول رقم (١١) وجود فروق ظاهرية في متوسطات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لمتغير الجهة المشرفة ، ولعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل (ت) البيانات المستقلة (t-test) كما يظهر في الجدول رقم (١٢):

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

جدول (١٢). نتائج اختبار (ت) للفروق في متطلبات ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس تعزى لتغير الجهة المشرفة على التعليم

المحاور	الجهة المشرفة على التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الوعي بعملية التغيير	حكومية	70	4.29	0.39	98	-1.23-	0.30
	خاصة	30	4.39	0.56			
التغيير فيما يتعلق بمناهج الدراسة والوسائل التعليمية	حكومية	70	4.13	0.44	98	-1.024	0.30
	خاصة	30	4.01	0.77			
	حكومية	70	4.25	0.55	98	-2.202-	0.03
	خاصة	30	4.48	0.54			
التغيير فيما يتعلق بالعنصر البشري	حكومية	70	4.38	0.45	98	-0.334-	0.73
	خاصة	30	4.41	0.61			
الدرجة الكلية	حكومية	70	4.25	0.35	98	-0.667-	0.50
	خاصة	30	4.31	0.52			

يلاحظ أن قيمة ت للدرجة الكلية (-0.667) ومستوى الدلالة (0.05) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي إنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ادارة التغيير في مؤسسات رياض الاطفال في مدينة القدس يعزى لتغير الجهة المشرفة ، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجهات المشرفة تعنى بالتغيير كونه يؤدي الى نتائج إيجابية في تعزيز رياض الاطفال، والحاجة إلى التغيير ضرورية ومهمة إذ تقلل من مستوى المشكلات والأزمات التي يتعرض لها الطلبة والمربيات على حد سواء في رياض الأطفال، إذ القدس ذات مكانة خاصة، وتهتم الجهات المشرفة بتطوير رياض الأطفال وتعزيزه.

يمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة التغيير في رياض الأطفال بناءً على الجهة المشرفة بعدة عوامل ، كلا الجهتين، الحكومية والخاصة، توليان اهتماماً كبيراً بتطوير رياض الأطفال وتحسين بيئة التعلم، كما قد تكون هناك سياسات وتوجيهات مشتركة تفرضها الجهات العليا تساهم في توحيد معايير إدارة التغيير كما ان هناك وعي عام بأهمية التغيير في تحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية، مما يدفع جميع الجهات المشرفة لتبني استراتيجيات فعالة في إدارة التغيير.

أكدت دراسة غانم(2023) على أهمية القيادة الفعالة في إدارة التغيير. النتائج الحالية تعزز هذه الفكرة بأن القيادة الفعالة والوعي بأهمية التغيير هما الأهم بغض النظر عن الجهة المشرفة، في حين أشارت دراسة ناصيف:(2020) إلى أن تحسين بيئة التعلم يتطلب تكاتف جميع الجهات المشرفة. النتائج الحالية تتفق مع هذا الطرح حيث لم تجد الدراسة فروقاً دالة بناءً على الجهة المشرفة، وركزت دراسة عباسي:(2018) على أهمية تحسين الأداء الإداري في رياض الأطفال دون التركيز على نوع الجهة المشرفة، مما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي لم تجد فروقاً دالة إحصائية بناءً على الجهة المشرفة.

كما أكدت دراسة المجدد:(2018) على أهمية التعاون بين الجهات المشرفة لتحقيق التغيير الفعال. النتائج الحالية تدعم هذا الطرح حيث لم تظهر فروقاً دالة بناءً على الجهة المشرفة وشدت دراسة أحمد(2016) على الحاجة إلى تغيير جوهري في إدارة رياض الأطفال بغض النظر عن الجهة المشرفة، وهذا يتفق مع النتائج الحالية التي لم تجد فروقاً دالة إحصائية بناءً على الجهة المشرفة.

تؤكد نتائج البحث الحالي على أن الجهة المشرفة ليست عاملاً حاسماً في إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس. تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

السابقة التي لم تجد تأثيراً كبيراً للجهة المشرفة على الأداء الإداري. هذا يشير إلى أن الكفاءة والمهارات الإدارية والقيادية تلعب دوراً أكبر في تحقيق التغيير الفعال في رياض الأطفال، مما يدعو إلى التركيز على تطوير هذه المهارات بغض النظر عن الجهة المشرفة.

بعض الإجراءات المقترحة:

- ضرورة الاهتمام بتحقيق متطلبات التغيير في رياض الأطفال على مستوى التعليم، والعنصر البشري والبيئة المساندة.
- تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، من أجل تحقيق متطلبات التغيير في رياض الأطفال في مدينة القدس.
- تعزيز متطلبات التغيير من خلال مساندة المربين في الوعي بأهمية التغيير، والدفع باتجاه تحقيق التغيير في رياض الأطفال.
- القيام بالمزيد من الدراسات حول متطلبات عملية التغيير في رياض الأطفال في القدس، من وجهة نظر المدراء والمجتمع المحلي.

قائمة المراجع

- الخالص، بعاد. (٢٠١٩). تحليل القصص الالكترونية المستخدمة في رياض الأطفال في محافظة القدس في ضوء معايير أدب الأطفال ومعايير جودة القصص الالكترونية. مجلة الطفولة العربية. ٢٠(٨٠): ٦٩- ٩٠.
- روبنسون، أنا، روبنسون، جيمس(٢٠٠٩). التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، (تعريب) إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- عباسي، مرفت.(٢٠١٨). تقييم أداء معلمات رياض الأطفال في مدينة القدس في ضوء معايير الرابطة القومية للطفولة المبكرة NAEYC. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- علي، أطفاف(٢٠١٦) إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٤٨: ٣٦- ٥٢.
- الغامدي، ماجد سعيد محمد.(٢٠١٦). مدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (١٦٨)، 544- 507.
- غانم، ليس.(٢٠٢٣). ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بدمياط، ٨٥، ١٥٢- ١٨١.
- الكارف، جابر.(٢٠١٩). اتجاهات التغيير في أدوار معلم رياض الأطفال لمواجهة تحديات العصر الرقمي، مجلة التربية والثقافة للطفل، ١٣(٢): ٦٧٩- ٧٠٦.
- المجدد، إسراء.(٢٠١٨). واقع إدارة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٣٦(٤): ٣٦٢- ٤٠١.

متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة القدس مع وجهة نظر المربين تماما مصطفى ابو طاحمة

- مصطفى، جمال.(٢٠١٦). طريقة ريجيو إميليا للتربية في الطفولة المبكرة أصولها الفلسفية وتطبيقاتها التربوية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٧(٢)، ٩ - ٢٩.
- ناصيف، ابتسام(٢٠٢٠) متطلبات قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٣٦(٢): ٢٢٣- ٢٥٦.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.(٢٠١٧). الاستراتيجية الوطنية للتنمية والتدخل في مرحلة الطفولة المبكرة.
- بني سلامة، ميساء، البدارين، رقية(٢٠١٦). دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(٢٤)، ع(٣)، ص١٣٢.
- الحريري، رافدة عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص٣٢٨.
- الهادي، شرف ابراهيم(٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية والتميز في الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ع(١١)، ص ٢٥٤، ٢٥٣.
- حومر، سمية(٢٠١٤). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح ، الأردن، ص ٣١٦.
- الطائي، رعد عبد الله، قداددة، عيسى(٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص١٣٣.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of

inspiration for follower performance?. **European Management Journal**, 41(5), 700-708.

- Hamid, H. (2024). fostering kindergarten excellence: preparing educators for a changing educational landscape. **International journal of education technology**, 4(01), 01-05.
- Kin, T. M.; Abdull Kareem, O.; Ghouri, A. M. (2019). Competency of School Principals in Managing Change in Malaysian Secondary Schools: Teachers' Perspective. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(6), 285–304.
- Paramitha ,T. A. ; Tobing, D. K.; Suroso, I.(2020). Adkar Model to Manage Organizational Change, **International Journal of Research Science & Management**, 7(1),141-149 .
- Popkova, E. G., Ergasheva, S. T., Savelyeva, N. K., & Troyanskaya, M. A. (2024). Change Management for the Sustainable Development of the Agrarian Economy of Artificial Intelligence. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 1-12.
- Sherman ,J.(2021). **leadership styles present during change in secondary education, Un Published Dissertation Doctoral**, Office of Graduate Education and Research, Northern Michigan University, USA.
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches, **Education Sciences**. 11(269), 1-15.