



جامعة المنصورة
كلية التربية



إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت ليفين في محافظة الأحساء

إعداد

د/ مشاعل الباش

الأستاذ المساعد في قسم القيادة التربوية بجامعة الملك فيصل - الأحساء

أ/ سامية العميرين

أ/ غادة الحمام

وكيلة الشؤون التعليمية والطلابية في مدرسة
ثانوية - إدارة تعليم الأحساء

مديرة مدرسة ثانوية إدارة تعليم الأحساء

أ/ رحاب العبدالعظيم

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ - يناير ٢٠٢٤

د/ مشاعل الباش

الأستاذ المساعد في قسم القيادة التربوية بجامعة الملك فيصل - الأحساء

/أ/ سامية العميرين

مديرة مدرسة ثانوية إدارة تعليم الأحساء

/أ/ عادة الحمام

وكيلة الشؤون التعليمية والطلابية في مدرسة
ثانوية - إدارة تعليم الأحساء

/أ/ رحاب العبدالعظيم

الملخص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت ليفين في محافظة الأحساء، والكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير، وكذلك التوصل إلى مقترحات تفعيل مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت ليفين من وجهة نظر المعلمات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة وزعت على ٤٧ معلمة في رياض الأطفال، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المتوسط العام لتقدير درجات أفراد العينة لممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت ليفين قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٧٨,٧٨%) وهي وإن كانت متوسطة إلا أنها دون المأمول.

Abstract:

This research aims to study the reality of change management among kindergarten principals in light of the Kurt Levine model in Al-Ahsa Governorate, and to reveal the degree to which kindergarten principals practice change management, as well as to come up with proposals for activating kindergarten principals to manage change in light of the Kurt Levine model from the teachers' point of view. Using the descriptive survey method, a questionnaire was applied and distributed to 47 kindergarten teachers. The study reached results, the most important of which are: The general average rating of the sample members' grades for kindergarten principals' practice of change management in light of the Kurt Levin model was average with an arithmetic mean of (78.78%), which, although average, is below what is expected.

المقدمة

التعليم في المملكة العربية السعودية مر بمراحل عديدة حتى وصل إلى هذه المرحلة من التقدم والتطور التي تضاهي الدول الأخرى المتقدمة ويرجع ذلك الانفجار العلمي والتسارع التكنولوجي في مختلف المجالات والتغيير في القيم والأفكار والثقافات والنظم وهذا يعكس أهمية إحداث التغيير في المنظمات لبقائها واستمرارها. ولأن التغيير من أبرز سمات العصر الحديث وهو من الضرورات الملحة التي تفرضها متطلبات العصر لذا لا بد من التعامل معه واستيعابه وتوظيفه في المؤسسات التربوية.

وإذا كانت إدارة التغيير مهمة لأي مؤسسة تربوية فهي لا تقل أهمية في مؤسسات رياض الأطفال لذا تعد الركن الأساسي في العملية التربوية حيث تركز عليها مراحل التعليم الأخرى فهي تسعى إلى تحقيق النمو المتكامل للطفل كما تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تؤثر في شخصية الطفل في المراحل العمرية اللاحقة والأساس في بناء الإنسان وتكوين شخصيته بما فيها من عادات واتجاهات وقدرات. (الزكي، ٢٠٢٣، ٥٠).

ومن جهة أخرى فرياض الأطفال كونها مؤسسة من المؤسسات التربوية التي تعنى بمرحلة ما قبل المدرسة فهي بحاجة ماسة أكثر من غيرها إذا أن تديرها مديرات يمتلكن إدارة التغيير لما لها من أهمية في تطوير رياض الأطفال بشكل عام وتحسين فعالية العملية التربوية للأطفال على وجه الخصوص إذ أن مستقبل نجاح هذه المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة المديرات على إدارة التغيير المؤسسة من إدارة العاملين فيها والأطفال وتوفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتفعيل المشاركة المجتمعية. (ناصر، ٢٠٢٠، ٤٠).

ومما يؤكد الحاجة إلى أهمية إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال؛ تطوير رياض الأطفال والتوسع في خدماتها لتشمل جميع مناطق المملكة لتحقيق الهدف الاستراتيجي (ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص تعلم مدى الحياة للجميع) من خلال مؤشر نسب القيادة الإجمالية في رياض الأطفال التي من أهم أهدافها رفع نسبة التحاق الأطفال في رياض الأطفال إلى ٩٠% في عام ٢٠٣٠ (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

كما رفعت وزارة التعليم نسبة إسناد تدريس البنين في مرحلة الطفولة المبكرة لمعلمات إلى ٤٥% لتشمل كافة مناطق ومحافظات المملكة بهدف تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ والمساهمة في التعليم الجيد المنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة واشتملت عملية التوسع في مرحلة الطفولة المبكرة للعام ١٤٤٣هـ على زيادة الفصول لاستيعاب الطلاب والطالبات حيث بلغ عدد الأطفال المقبولين في الروضات حكومي وأهلي وأجنبي ٣٠٠,٣٢٩ طفلاً بإجمالي ١٦,٩٢٦ فصلاً في مرحلة رياض الأطفال ووصل عدد الطلبة في مدارس الطفولة المبكرة إذا ٢٣٣,٧٨٤ طفلاً في الصفوف الأولية بإجمالي ٩١٢٢ فصلاً (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

وجاء في الدليل التنظيمي للوزارة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٥١١ وتاريخ ١٤٤٠/٩/٢ أن الهدف العام من عمل الإدارة العامة للطفولة المبكرة التابعة لوكالة التعليم العام يركز على العمل على توفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال من سن ثلاثة وحتى الصف الثالث الابتدائي متابعة أداء مرحلة الطفولة المبكرة وفقاً للمؤشرات المعتمدة لتهيئة الطلبة للالتحاق بالتعليم الأساس (الدليل التنظيمي، ١٤٤٠).

إن هذه المؤسسات التربوية تواجه الكثير من المتغيرات المفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة الا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول من وضع قائم إلى آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار أو النهاية ويستنتج مما سبق أن تواجه إدارة التغيير في المؤسسات ضرورة وليس من الكماليات لذلك كان لا بد في هذه الدراسة من تسليط الضوء على إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت لفين بمحافظه الأحياء.

مشكلة البحث

إن إدارة التغيير بكافة جوانبها ما هي إلا عملية استشراف هدفها التحول من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أكثر تطوراً إيجابياً. الإدارة في السابق لم تعد صالحة لحل مشكلات اليوم وأنها ما زالت دون المستوى المطلوب في مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة مما أوجد فجوة بين إدارة التعليم واستخدام التقنية والاتصال لمواجهة تحديات المستقبل في إدارة رياض الأطفال (ناصر، ٢٠٢٠، ٥).

ويتطلب تطوير إدارة رياض الأطفال ضرورة تغيير المناخ الإداري من خلال أبعاده المختلفة المتمثلة في جهودات التغيير ومتطلباته من جانب وديناميكية الأهداف والاداء والأخذ بأسباب التقنية الحديثة ومن هنا تأتي إدارة التغيير في رياض الأطفال لما لها من فعالية وقدرة على التكيف، فلم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة (الشعراوي، ٢٠٢٢، ٤).

فالمؤسسات التربوية تواجه اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة وهي التغيير والذي بموجبه تتحول من وضع قائم إلى آخر مستهدف قد يضمن البقاء والاستمرار أو النهاية وعليه فمن الواجب على الإدارات والمؤسسات ألا تتجاهل دواعي وأسباب التغيير بل على العكس عليها أن تقوم بالإعداد له والاستعداد له (الراوي، ٢٠١٦، ١).

وعلى الرغم من الاهتمامات الرسمية من قبل الدولة برياض الأطفال سواء بإصدار التشريعات المنظمة لعمل هذه المؤسسات أو بإنشاء العديد من رياض الأطفال الملحقة أو التابعة بالمدارس الرسمية أو الخاصة إلا أنها تعاني من بعض المشكلات ويتضح ذلك من شيوع الأساليب الإدارية التقليدية في إدارتها وهو ما أدى إلى ظهور العديد من المعوقات وحالت دون تحقيق رياض الأطفال أهدافها المرجوة (الشعراوي، ٢٠٢٢، ٣).

وعليه فإن التغيير مسألة لا بد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المؤسسة بهدف التطوير والتحسين، والتغيير عملية تحتاج إلى جهد للتعامل معها إما بالموافقة أو الرفض، وفي الحالتين تحتاج مديرة رياض الأطفال أن تبحث عن وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، وإدارة التغيير قادرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون وتعمل إدارة التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم ويساعد في القضاء على الروتين والملل واختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة، والتغيير السليم والمدروس يعمل على زيادة القدرة على التكيف والانسجام والوصول إلى أعلى درجات التميز في العمل (الراوي، ٢٠١٦، ٢).

وما زالت الإدارات في حاجة إلى التطوير والتغيير لمواكبة التقنيات الحديثة مما أوجد فجوة بين إدارة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال والتكنولوجيا والمعلومات ويعد من أبرز تحدياتها لمواجهة هذا التغيير والتطور الحاصل ومن هنا اختارت الباحثات نموذج كيرت لفين لإدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال، حيث إنَّ نموذج كيرت لفين يُعبر عن قالب أساسي للتغيير يحدث في أنظمة المؤسسات المختلفة، إذ يشير إلى أنَّ حالة الاستقرار قد تُمهّد الطريق لحالة عدم الاستقرار عندما يطرأ تغيير معين على النظام، ومن ثمَّ ينشأ الاستقرار مرة أخرى، وبذلك تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما واقع إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت لفين في محافظة الأحساء؟

أسئلة البحث:

- ويتفرع عن السؤال الرئيسي: ما واقع إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت لفين في محافظة الأحساء؟ السؤالان الفرعيان التاليان:
١. ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين من وجهة نظر المعلمات؟
 ٢. ما مقترحات تفعيل مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف البحث

١. الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين من وجهة نظر المعلمات؟
٢. التوصل إلى مقترحات تفعيل مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين من وجهة نظر المعلمات؟

أهمية البحث

التغيير أصبح من أهم المواضيع التي تشغل الإدارات والقيادات التربوية لأن سرعته وتعقده في ازدياد ولأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على التغيير:

أولاً: الأهمية النظرية:

- أهمية إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال كمدخل من المداخل الإدارية المعاصرة في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء والتكيف مع متطلبات المستقبل.
- تطوير أحد النماذج الأساسية لفهم التغيير التنظيمي من قبل نموذج كيرت لافين بما يتلاءم مع رياض الأطفال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة علمية للمكتبة التربوية في مجال الإدارة في رياض الأطفال يستفيد منها المتخصصون في هذه المرحلة.
- ما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة للقائمين على تطوير مؤسسات رياض الأطفال من قائمة متطلبات إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال التي يحددها البحث الحالي.
- أهمية إدارة التغيير في مؤسسة رياض الأطفال من خلال توفير بيئة خالية من عناصر المقاومة لهذا التغيير وخلق جو من التشجيع والايجابية.
- زيادة حماس المرؤوسين وابداعهم وابتكاراتهم.
- تهيئة البيئة الملائمة التي تساعد على تنمية الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المتميزة مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية.

حدود البحث

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث في هذه الموضوعي على دراسة إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت لفين في محافظة الأحساء.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة الأحساء.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٥ هـ.

- **الحد المكاني:** اقتصر البحث على مؤسسات رياض الأطفال محافظة الأحساء في إداراتها التعليمية المختلفة.

مصطلحات البحث

يشمل البحث على المصطلحات التالية:

إدارة التغيير كما عرفها كيرت ليفين:

تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دفاعية في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة معينة أو مقاومة. (الراوي، ٢٠١٦، ٣)

- **التعريف الإجرائي:** هي الإدارة التي تقوم بتغيير منظماتها وفقاً للتطور التكنولوجي وتطور المعلومات الحاصل الذي توصل إليه العلماء بما يناسب منظماتها وإمكاناتها المادية والبشرية وفق خطط مدروسة ومنظمة.

مرحلة رياض الأطفال:

- مؤسسة تربوية تشرف عليها وزارة التعليم تقدم فيها الرعاية والتعليم المبكر للأطفال من ثلاث إلى ست سنوات. (الدليل التنظيمي لرياض الأطفال، ١٤٣٩، ٩)

- **التعريف الإجرائي:** المرحلة الأولى في تعليم الطفل مبادئ العلاقات الاجتماعية والثقافية وهي تعتبر مرحلة التأسيس الأولى التي تكون قاعدة الراسخة للمراحل القادمة.

مديرة رياض الأطفال:

- هي مسؤولة تعين عن طريق مجلس إدارة الروضة وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها ويجب ان تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجال إدارة تربوية لمرحلة الطفولة المبكرة. (الراوي، ٢٠١٦، ٢)
- **التعريف الإجرائي:** هي شخصية قيادية تتولى زمام الأمور وتعمل على إنشاء فرق تساندها في المهام ولا بد أن يكون تخصصها رياض أطفال ولديها خبرة في هذا المجال لا تقل عن ٥ سنوات.

أدبيات الدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

(غانم، ٢٠٢٣م) **ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في ضوء مدخل الابداع الإداري دراسة ميدانية.**

هدفت الدراسة على تفعيل ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسة رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء مدخل الابداع الإداري دراسة ميدانية وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٤٦٦) من مديري ومعلمات رياض الأطفال في الإدارات التعليمية العشر وتوصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لثقافة التغيير لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في ضوء مدخل الابداع الإداري دراسة ميدانية قد جاءت بدرجة تحقق عالية، وقد أوصى الباحثة بضرورة تحقيق المتطلبات اللازمة لتنمية ثقافة التغيير لدى مديري مؤسسة رياض

الأطفال، والعمل على تحقيقها للوصول للأهداف المرجوة مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.

(الغول، ٢٠٢٣م) التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تبني جهود تعريفية بأهمية التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير على مستوى الفرد والمنظمة لتحقيق قبول لدى الأفراد والإدارة نحو تفعيل هذا النشاط، ويجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة به، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.

(سبحي، ٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير إدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

هدفت الدراسة إلى أن مجال العمل في إدارة رياض الأطفال يحتاج إلى تطوير لمواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة، والتعرف على العديد من المعلومات والإجراءات الإدارية والتنظيمية، والتركيز على نجاح تنشئة جيل جديد قادر على مواجهة التحديات ومؤهل لرفع شأن المملكة والارتقاء بها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة التعليمية هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي لها، ولما هم بواجبات وظيفتهم الإدارية بجانب النواحي الفنية التطبيقية في جميع المجالات والتي لها العديد من الاختصاصات، وكذلك يجب أن يكونوا قادرين على الاستمرارية في العمل وتطوير المهارات والسلوكيات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اشتملت عينة البحث على عينة من معلمات رياض الأطفال بروضات الأطفال بالمملكة العربية السعودية بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (٢٨٦) معلمة بمدينة الطائف. وتمثلت أدوات البحث في: المقابلة الشخصية واستبيان الواقع الفعلي لإدارة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية. ولحساب ثبات استبانة الواقع استخدمت الباحثة معامل الفا لكرونباخ وقد أسفرت أهم النتائج أن أعلى مؤشر كان رؤية وفلسفة رياض الأطفال ما بين (٠,٥٦ : ٠,٧٨) ترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن يتم توظيف جميع الإمكانيات سواء المادية والبشرية المتاحة داخل الروضة من أجل تحقيق الأهداف القومية للمملكة للتعليم برياض الأطفال من أجل تحقيق أعلى جودة من الخدمة وتوفير كافة الامكانيات المتاحة.

(فلاته، ٢٠١٨) درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى أدوار القيادة الاستراتيجية حيث استخدم نموذج (Mintoeberg ١٩٩٣) الذي اشتمل على عنصرين هما الأدوار التفاعلية والأدوار المعلوماتية ونموذج (Mason, ١٩٨٦) اشتمل على خمسة ممارسات ممثلة في تطوير رؤية استراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، صياغة الأهداف التنظيمية، والتنفيذ والرقابة ونموذج (Hagher&1998Hassn) اشتمل على خمسة ممارسات أساسية هي: تطوير المقدرات الجهرية وتطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للثقافة

الجديدة والتصريف الاستراتيجي المناسب وتطوير تراكيب تنظيمية وثقافة جديدة تتناسب مع الموقف وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة لمحدودية عدهن والبالغ (٧٣) وكيلة وقدمت اعتماد مقياس لكيرت الخماسي للتعبير عن استجابات مجتمع الدراسة وقد حصلت (تضع قائدات رياض الأطفال رؤية استراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للروضة) (على المرتبة الأولى بنسبة ٤,٤٤) أهمية الرؤية في رسم الخطط والاستراتيجيات المحققة لأهداف الروضة للبيئة الداخلية والخارجية ادراكاً بأفراد مجتمع . والتي توصلت الى وجود درجة عالية من الموافقة فيما يخص مهارات القيادة الاستراتيجية في جميع مجالاتها.
(شاهين، ٢٠١٧) رؤى التغيير في إدارة رياض الأطفال في العالم العربي في ضوء التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله. زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتقديره لقيمة عمله، وأهميته لتقليل الحاجة للإشراف، والمتابعة، ورقابة الأداء من السلطة العليا تنمية الاتجاهات السلمية نحو المهنة، وفهم أهميتها الاجتماعية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة هذا البحث للتعرف على أهم ملامح الوضع الحالي للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية برياض الأطفال تم اختيار عينة الدراسة من موجهات ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة (القاهرة – الجيزة) وبلغ عددهن ١٠٠ موجهة ومعلمة وجميعهن متخصصات، وتم اختيارهن بشكل عشوائي، أما أداة الدراسة هي الاستبيان الموجه إلى القيادة المهنية. وأبرز نتائجها التخطيط الجيد لهذه البرامج من حيث مواعيدها وموضوعاتها، وحسن اختيار مدرّبين أكفاء لتلك البرامج، وربط المعلومات النظرية بالجوانب العملية في برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمة.

(الراوي، ٢٠١٦م) إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال.

هدفت الدراسة إلى إن مؤسسة تربوية 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، باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حسب تمييز كل فقرة من فقرات المقياس كما في الجدول وقد بلغت نسبتهن إلى العينة (٢٦,٧٨) وهذا يعني أن هذه النسبة من المديرات يمتلكن إدارة تغيير بدرجة عالية جداً . وضعت 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(الغامدي، ٢٠٢٣) وجهات نظر معلمات رياض الأطفال حول أدوار القيادة الرقمية الإبداعية والقدرات التكنولوجية لدى مديراتهن.

هدفت الدراسة التعرف على معتقدات المعلمين في رياض الأطفال السعودية فيما يتعلق بأدوار القيادة الرقمية الإبداعية والقدرات التكنولوجية لدى مديرات رياض الأطفال. في هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي المقطعي، مع التركيز بشكل رئيسي على معتقدات المعلمين في رياض الأطفال السعوديات تجاه القيادة الإبداعية لدى مديرات رياض الأطفال. تم تطبيقها على عينة عشوائية وكان عدد المشاركين ٢١٠ معلمة. الأدوات المستخدمة في القياس الاستبانة والمقابلات والأسئلة المفتوحة. الممارسات القيادية الإبداعية لمديري رياض الأطفال كما يراها معلمو رياض الأطفال السعوديون يتراوح من متوسط الى مرتفع بشكل عام في المقاييس الفرعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة الأصلية، الحفاظ على الموقف ومواصلته). وكان هناك أهمية للفرق بين من أكملوا ١٠ سنوات مقابل ٥ سنوات، لصالح من لديه أكثر من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات مقابل ٦-١٠، لصالح من كان لديه ١٠ سنوات، وهؤلاء الذين لديهم من ٦ الى ١٠ سنوات مقابل ٥ سنوات، لصالح من لديهم من ٦ الى ١٠ سنوات. وكذلك هناك فرق كبير بين الذين حصلوا على الماجستير مقابل الدبلوم العالي، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، ودرجة الماجستير مقابل البكالوريوس، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير والدبلوم العالي مقابل البكالوريوس.

وقد اوصت الباحثة صانعو السياسات بتعيين مدراء مبدعون في ممارساتهم القيادية وخصوصا الممارسات الإبداعية لما لها من دور هام في استدامة فاعلية المدارس.

(هسيه، لي، لياغ، صن، ٢٠٢٢) هل يدرك المعلمون الإحساس المشترك بيننا؟ تماثل القيادة الاجتماعية لمديرات رياض الأطفال في بر الصين.

هدفت الدراسة لاستكشاف هوية القيادة الاجتماعية لمديرات رياض الأطفال في بر الصين، تم تطبيقها على عينة تتكون من ٤٩٨ روضة وجمع من خلالها ٢٧٤٣ إجابة وقد كشفت النتائج موثوقة وصاحبة هوية الادارة في السياق التعليمي الصيني وارتفاع مستوى تطبيقها لدى مديرات مدارس رياض الأطفال وقد اتضح ذلك من خلال إجابات افراد العينة في مختلف الأعمار والمواقف والظروف. والبيانات التجريبية التي تم الحصول عليها تدعم الهوية القيادية مما يجعلها أداة تقييم فعالة لأداء مديرات رياض الأطفال. وتم الحصول على تقييم تصاعدي لأداء القائد من قبل المرؤوسين وهذا يعد وسيلة مفيدة وفعالة لتطوير وتحسين الكفاءة القيادية. وساعد المقياس على تحديد الجوانب التي تحتاج الى تعزيز في الإدارة. وقد أوصوا بضرورة التركيز على كيفية تعزيز أداء مديرات الروضات، وخلق قنوات اتصال وحوار فعالة ما بين الإدارة والمعلمين عبر الوسائل الرقمية.

(الحمد، رضوان، ربابه، 2020) الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العصر الرقمي.

هدفت الدراسة الى تقييم الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العصر الرقمي من وجهة نظرهم الخاصة.

تكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديرة روضة أطفال في محافظة جرش الأردن. استخدم الاستبيان لجمع البيانات، والتي تناولت الاحتياجات في ثلاثة مجالات تتعلق

باستخدام التكنولوجيا. وكشف التحليل الاحصائي أن الاحتياجات متوسطة بشكل عام، مع ارتفاع طفيف في الاحتياجات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رياض الأطفال، وإدارة العملية التعليمية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المجيبين المتعلقة بالمؤهلات الأكاديمية، وسنوات الخبرة أو ملكية رياض الأطفال. وبما ان التكنولوجيا في تطور دائم، يوصي المؤلفون قادة التعليم وصانعي القرار بالاستمرار في مراجعة البرامج التدريبية لتعامل مع المتغيرات مع التركيز بشكل خاص على التطبيقات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تنظم العملية التعليمية والمدارس. والمراقبة المستمرة وتقييم البرامج التدريبية المنفذة. تنفيذ ورش عمل للمراجعة والتعديل كلما ظهرت أدوات وتطبيقات جديدة.

(سواديمونجكول, بونفاك, بيمسارن, ٢٠١٧) تطوير نظام إدارة الكفاءة لمدارس رياض الأطفال الخاصة في مقاطعة ساموتيراكان ، تايلاند) .

هدفت الدراسة دراسة العمليات التشغيلية والقضايا المتعلقة بإدارة مدارس رياض الأطفال الخاصة في مقاطعة سامو براكاكان بتايلاند، لتحديد العوامل الإيجابية الداعمة لإدارة هذه المدارس وتطوير نظام إدارة فعال لها. تم جمع البيانات من مجموعة عينة تتكون من مديري ومعلمي مدارس رياض الأطفال الخاصة باستخدام الاستبيانات، وكذلك من مجموعة تركيز مكونة من ٨ خبراء في المجالات ذات الصلة بالتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة. وكشفت النتائج عن عدة عوامل، أبرزها معرفة مهارات المعلمين والقيادة الإدارية، وما لها من تأثير كبير على كفاءة الإدارة. تم تجميع هذه العوامل، إلى جانب مبادئ مهمة الإدارة الواضحة وتطبيق دورة ديمنج، في نظام إدارة يمكن استخدامه في مدارس رياض الأطفال الخاصة في ساموتيراكان. ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحثون انه يجب الاهتمام بجدية بمهارات اللغة الأجنبية، وعلى الأخص اللغة الإنجليزية، والتي أصبحت ضرورية بسبب تدفق الأشخاص والشركات. وان تتخذ إدارة مدارس رياض الأطفال الخاصة في ساموتيراكان الإجراءات اللازمة لضمان وضع الأطفال الذين تخدمهم على الطريق الصحيح نحو النجاح في بيئتهم المباشرة. وتنفيذ نظام الإدارة كخطوة إيجابية نحو نجاح واستدامة مدارس رياض الأطفال الخاصة في ساموتيراكان. وإعطاء الوالدين المعرفة والمهارات المناسبة لرعاية أطفالهم بشكل مناسب والعمل مع المدارس لغرس الفضائل المرغوبة والعادات المستدامة فيهم.

(ميجرسا, ٢٠١٥) ادارة مدارس رياض الأطفال: حالة المدرسة المجتمعية بجامعة ديلا

هدفت الدراسة استكشاف إدارة مدرسة رياض الأطفال بجامعة دلده مع الإشارة إلى بيئة التعلم ونوع طرق التدريس المستخدمة. وكانت المقابلة شبه المنظمة هي الأداة الساندة لجمع البيانات. وعلى أساس مساهماتهم في الدراسة، تم اختيار ستة مشاركين بشكل هادف. وجدت الدراسة أن بيئة التعلم ليست صديقة للطفل. علاوة على ذلك، فإن أسلوب التدريس الموجه نحو اللعب للأطفال لم يتجسد بعد بشكل كافٍ. وبشكل أكثر تحديداً، وكشفت الدراسة أن هناك بيئة تعليمية غير مواتية؛ التزام ضعيف؛ نقص الدعم الإشرافي؛ غياب التدريبات وإعادة التدريب؛ وأسلوب التقييم غير المناسب. وأسفرت النتائج، أن هناك حاجة إلى تقديم خدمات ما قبل الخدمة الكافية والتدريب المستمر للممارسين. علاوة على ذلك، يجب أن يتم التعامل مع الممارسات الإشرافية من قبل مشرفين ذوي كفاءة مهنية. تم اقتراح إنشاء وتطوير بيئة تعليمية مرحة وموجهة نحو الطفل، إلى جانب اقتراحات لمزيد من الاستكشاف التجريبي. وقد أوصى الباحث بناء على

احتياجات الأطفال واهتماماتهم بضرورة أن تكون هناك تدريبات مستمرة للتطوير المهني لمقدمي الرعاية. تقديم الدعم المهني المتواصل لتعزيز القدرة التنفيذية لمراكز الطفل. يجب أن تتضاءل ثقافة التقييم القائمة على الاختبار. وأنه يجب على جميع الجهات المعنية بذل الجهود المتضافرة في خلق وتطوير بيئة تعليمية مرحة ومناسبة للطفل.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تنفق الدراسة الحالية في الدراسات السابقة في أهميتها في تطبيق التغيير في مؤسسات رياض الأطفال من جهات نظر المعلمات مثل دراسة (الراوي، ٢٠١٦م) (الغامدي، ٢٠٢٣).

- اتفقت الدراسة الحالية في تطبيق الأداة المرئية مع الدراسات السابقة مثل: (غانم، ٢٠٢٣م)، (سبحي، ٢٠٢٠م)، (شاهين، ٢٠١٧)، (ميجرسا، ٢٠١٥).
- اتفقت الدراسة الحالية مع اختيار المنهج الوصفي كمنهج للبحث مع عديد من الدراسات السابقة مثل: (غانم، ٢٠٢٣م)، (سبحي، ٢٠٢٠م)، (شاهين، ٢٠١٧)، (الراوي، ٢٠١٦م)، (الغامدي، ٢٠٢٣).
- اتفقت الدراسة الحالية في هدفها الذي تناول مقترحات تطويرية لدى مديرات رياض الأطفال مع الدراسة السابقة مثل: (الغول، ٢٠٢٣م)، (ميجرسا، ٢٠١٥)، (الحماد، رضوان، ربابه، 2020) (سواديمونجكول، بونفاك، بيمسارن، ٢٠١٧).
- اتفقت الدراسة الحالية في عينة الدراسة التي تناولت المعلمات مع الدراسة السابقة مثل:

(غانم، ٢٠٢٣م)، (سبحي، ٢٠٢٠م)، (الغامدي، ٢٠٢٣). (ميجرسا، ٢٠١٥)

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية في مقترحات تفعيل مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كورت لوين من وجهة نظر المعلمات مثل: (غانم، ٢٠٢٣م)، (الغول، ٢٠٢٣م)، (سبحي، ٢٠٢٠م)، (شاهين، ٢٠١٧).

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية — على حد علم الباحثة — الدراسة الوحيدة التي تناولت إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال في ضوء نموذج كيرت لفين في محافظة الأحساء، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية ونظراً لقلّة الدراسات الأجنبية والعربية التي تستهدف هذا الموضوع في التعليم العام والخاص في مرحلة رياض الأطفال، كما تميزت الدراسة بحجم عينة الدراسة حيث شملت القطاع الأهلي والحكومي.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور، من أهمها:
- بناء الإطار النظري ودعمه بنتائج الدراسات وأبحاث حول التغيير لدى المديرات رياض الأطفال.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

ثانياً: الإطار النظري مفهوم إدارة التغيير

التغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء لأي يدل به غير أو جعله على غير ما كان عليه ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان وغير (بكسر العين وفتح الياء) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة. (الراوي، ٢٠١٦، ٣)

إدارة التغيير عبارة عن أسلوب مؤثر لقيادة المؤسسات تتضمن التدخل في أحد جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها لمواجهة التحديات المستقبلية وفق منهج عملي تطبيقي ويعتمد خطوات عمل مدروسة بدقة الأمر الذي سينعكس إيجابياً على تحسين المؤسسة. (ناصر، ٢٠٢٠، ١٣).

إن إدارة التغيير عبارة عن أسلوب إدارة المؤسسات تتضمن التدخل المخطط في أحد جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استعمال الطرائق من خلال رؤيتها المستقبلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تليها أبعاد التغيير الفعال ولمواجهة التحديات المستقبلية لذا إدارة التغيير منهج عملي تطبيقي يعتمد خطوات عمل مدروسة بدقة.

فالرؤية الشاملة لإدارة التغيير لا تقف عند حدود الحاضر وما يجري منه لكنها تمتد بالضرورة إلى المستقبل في محاولة استنلهامه واستشراف أبعاده وتنبؤ بأحداثه والاستعداد له فضلاً عن توفير الموارد المتاحة وإعادة صياغة البرامج والاستراتيجيات. (الراوي، ٢٠١٦، ٣).

أهمية إدارة التغيير

- الحفاظ على الحيوية الفعالة داخل المؤسسة.
 - بث التجديد وروح الانتعاش وإخفاء اللامبالاة والسلبية التي تقتل الإبداع والإنتاج.
 - تنمية القدرة على الابتكار في التغيير دائماً يحتاج الى جهد للتعامل معه.
 - اذكاء الرغبة في التطور بالبحث على التغيير نحو التغيير والارتقاء والتطور وتحسين العمل. (ناصر، ٢٠٢٠، ١٣)
- وتتضح أهمية إدارة التغيير في أنها تحقق مجموعة من النتائج يحددها (العتيبي، ٢٠١٦، ٥١٠) في:

- تمكن قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه تغيير.
- تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نتيجة الفكر الإداري مهام المديرات في المنظمات المعاصرة.
- تمكين المديرات من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.

وعليه فإن أهمية إدارة التغيير تتضح من النتائج والنقلة النوعية الكبيرة التي تحاول تحقيقها من تحقيق التوازن والحفاظ على الحيوية المؤسسية وتنمية الابتكار والتطوير للوصول الى أقصى درجة من الأداء من خلال التقدم العلمي والتقني وحسن الاستغلال للإمكانات البشرية والمادية وإدخال التقنيات الحديثة في المؤسسات هذا

بالإضافة إلى تمكين المديرات من قيادة مؤسساتهم تحقيقاً لمبدأ مهم في الإدارة وهو مبدأ اللامركزية. (الغول، ٢٠٢٣، ٣١٠)

أهداف إدارة التغيير:

تختلف أهداف إدارة التغيير حسب طبيعة التغيير نوعه ومداه ومكانه زمانه والظروف التي قادت إليه، كما أنه من الصعب تحديد أهداف عامة لكل نوع من أنواع التغيير المخطط إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في التالي: تغيير الاتجاهات، تغيير في السلوك، تغيير في الاتجاهات والسلوك معاً، التغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة، يمكن إيرادها على النحو التالي:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
- جعل المنظمة أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.
- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (الغول، ٢٠٢٣، ٣٠٩)

نشأة إدارة التغيير:

عرف داوس التغيير بأنه طرق جديدة في التنظيم والعمل ومن حيث كونه قانون عاماً فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون وشؤون الحياة المختلفة اليوناني هير قريديس التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم كما عبر عن التغيير في قوله الشهير أنك لا تستطيع أن تعبر النهر مرتين فإن مياهها تجري من حولك ابداً.

اتفق علماء الاجتماع على أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو دون قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساته السلبية والإيجابية لكنه في كل الأحوال من الظواهر التي تتصل بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند حد معين ومن باب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزين إبداعه كونه يركز على خطط وخطوات متسلسلة مدعوماً بإمكانات وقدرات ومهارات مرسومة عن سابق تخطيط.

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها في العصر الحالي هو عصر التغييرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية في العالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع فيه أشكال منافسة وتناهي الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق في الحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي حيث أن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم يمس أفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء.

وتنشأ الحاجة إلى التغيير نتيجة لعوامل وأسباب ضاغطة من ناحيتين خارجية وداخلية. أما الأسباب في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهي في هذا السياق الإدارة التربوية في متنوعة ومن الصعب ضبطها أو السيطرة عليها كما يصعب التنبؤ بوقت حدوثها ومن أهمها:

- المتغيرات في مجال التكنولوجيا والاكتشافات العلمية.
 - المجالات السياسية ومتغيراتها.
 - المجالات الاقتصادية ومتغيرات سوق العمل والمنافسة.
 - المجالات الاجتماعية والثقافية وما يتصل بها من قيم اتجاهات.
- أما الأسباب الكامنة في البيئة الداخلية للمنظمة ترتبط بأنماط العمل داخل المنظمة والإجراءات المتبعة فيها وما يتطلبه الموقف من مراجعة وتغيير لتحسين ظروف العمل ونتائجها أو

تهيئة العاملين الاستجابة الواعية للمتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها بطريقة تتسم بالمرونة والديناميكية. (العامري، ٢٠١٧).

مفهوم مؤسسات رياض الأطفال

أصبحت مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربوية مهمة في السلم التعليمي المعاصر فهي مرتبطة بمرحلة الطفولة المبكرة والتي تتشكل فيها الصفات الأولى لشخصية الطفل وتحدد اتجاهاته وميوله وتتكون من خلالها الأسس الأولية للمفاهيم التي تتطور مع تطور حياته.

وقد عرفت مؤسسات رياض الأطفال على أنها مؤسسات تعليمية وتربوية تقوم على مناهج تربوية والتعليم للطفل من عمر اربع سنوات او خمس سنوات تقوم بتعليم الطفل وتأهيله حتى يخرج العالم الآخر بعيدا عن محيط المنزل الذي لا يعرف غيره حيث أن مرحلة رياض الاطفال تعتبر مكملاً لنمط الحياة المنزلية التي يعيشها الطفل حتى يتسنى له الانتقال إلى المرحلة الابتدائية بدون الاحساس بالانتقال المفاجئ من بيئته المنزلية إلى بيئة المدرسة في رياض الأطفال والتمهيدي للمرحلة الابتدائية ولكنها أكثر تنظيماً من البيئة المنزلية (شاهين، ٢٠١٧، ٢٠٢٠).

كما تعد مؤسسة رياض الاطفال أول مؤسسة تربوية قادرة على تهيئة الطفل لحياة المستقبل كما أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة حساسة لا تخلو من الصعوبات والمشاكل المتعددة الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها معرفة الكثير من عمليات النمو المتعددة الخاصة بالطفل إذا أرادوا التعامل مع الأطفال بطريقة سليمة وأسلوب صحيح. (يونس، ٢٠٢٠، ٢٠٠٨).

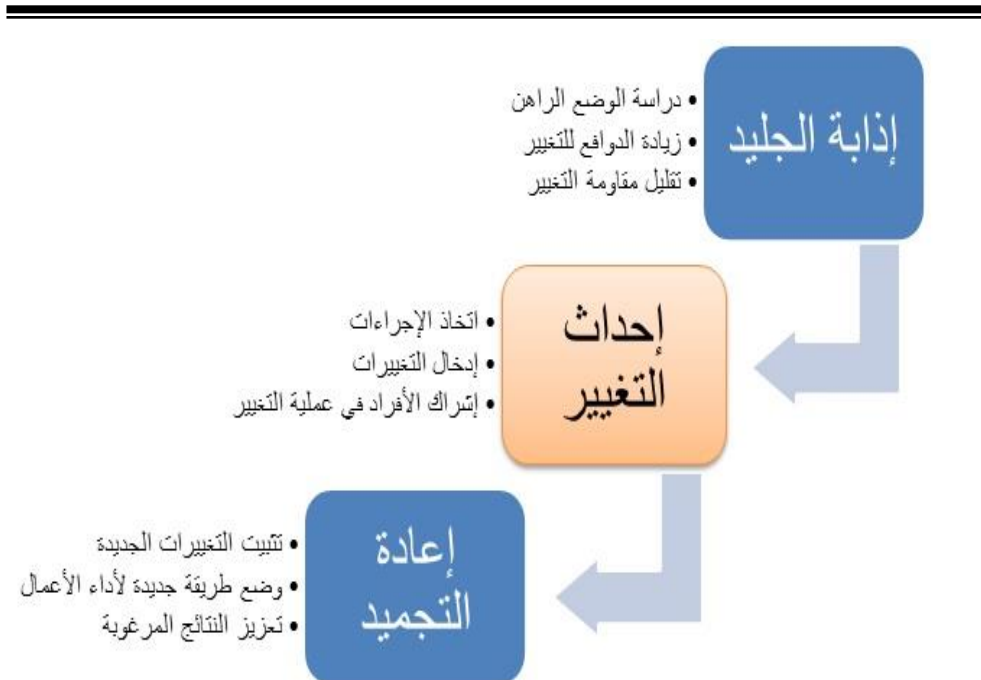
ومن ثم يمكن القول بأن رياض الأطفال هي مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم على رعاية الأطفال في السنوات الثلاث التي تسبق دخولهم المرحلة الابتدائية ويشمل اهتمامها نواحي النمو مختلفة اللغوية والبدنية والاجتماعية والنفسية والادراكية والانفعالية وغيرها وتهدف إلى توفير أفضل الظروف التي تمكن من النمو السليم في هذه النواحي وذلك بتقديم برامج تشمل اللعب كالتسلية والتعليم. (الغول، ٢٠٢٣، ٣١٧).

وتعرف البيئة التربوية في رياض الأطفال على أنها كل ما يتعلق بالروضة من بناء وتجهيزات وإمكانات بشرية ومادية وتشريعات وقوانين.

ويعرف البرنامج التربوي في رياض الأطفال على أنه مجموعة من الأنشطة والألعاب والممارسات العملية التي يقوم بها الطفل تحت إشراف وتوجيه المعلمة التي تعمل على تزويده بالخبرات والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي من شأنها تدريب الطفل على أساليب التفكير السليم وحل المشكلات التي ترغب في البحث والاستكشاف. (الغول، ٢٠٢٣، ٣١٧).

أبعاد إدارة التغيير وفق نموذج كيرت ليفن

لقد طوّر كيرت ليفن نموذجاً لإحداث التغيير وقد انتشر هذا النموذج بين الافراد والتنظيمات فقد ساعد نموذج ليفن على إحداث التغيير بنجاح خلال المراحل التالية:



ملخص نموذج لوين للتغيير (حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس)

اقترح عالم النفس كيرت لوين أحد أوائل نماذج التغيير وقد سُمي هذا النموذج باسمه. يُبين نموذج لوين للتغيير أن التغيير التنظيمي يتألف من ثلاث مراحل:

١. المرحلة الأولى هي مرحلة إذابة الجليد

إذ يجب إخراج المؤسسة من حالة الاستقرار من خلال عرقلة القواعد والإجراءات والممارسات الحالية، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة عدة طرق. على سبيل المثال، يمكن إجراء تغييرات على الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يُسبب اضطراباً في النظام الحالي للمؤسسة. وعلى نحو مماثل، يمكن أن يؤدي استخدام تقنية حديثة أو تبني سياسة جديدة إلى "إذابة جليد" المؤسسة. عمومًا، أيًا كانت الطريقة المستخدمة في ذلك، فإنّ هذه المرحلة تُمهّد الطريق لإحداث التغيير المنشود.

٢. المرحلة الثانية هي مرحلة التغيير أو إحداث التغيير

مرحلة إحداث التغييرات داخل المؤسسة ليصبح نظامها في وضع جديد. عادةً ما يكون رد فعل الناس تجاه انعدام النظام والاضطرابات هو الانتقال إلى حالة جديدة من النظام. قد يتخذ المديرون أثناء عملية التغيير عددًا من الإجراءات لمساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع القواعد والأوضاع الجديدة، مثل أن يطلبوا من الموظفين الخضوع لبرنامج تدريبي، أو أن يعقدوا جلسات مناقشة أو اجتماعات مفتوحة للحديث معهم بشأن التغييرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها. إنّ الغرض من هذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المرتقبة.

٣. المرحلة الأخيرة هي مرحلة التجميد أو إعادة التجميد

مرحلة "إعادة التجميد" للمؤسسة؛ ويُقصد بذلك أن مديري المؤسسة سوف يُعززون القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير، وقد يُجرون في

هذه المرحلة بعض التعديلات على الموارد والسياسات والإجراءات الروتينية لكي تتوافق مع القواعد الجديدة.

إن نموذج لفين يوضح عملية أساسية جداً ترافق معظم التغييرات التنظيمية، إذ إن الكثير من الناس يفضلون أن تكون المؤسسة مستقرة ويمكن التنبؤ بما سيحدث فيها، ويعتادون على الروتين الموجود بداخل بيئة العمل، ولذلك ينبغي عرقلة الإجراءات والممارسات الحالية داخل المؤسسة (عبر وضع أسس عمل جديدة) بهدف جعلها غير فعالة. عندما تصبح الإجراءات والممارسات السابقة غير فعالة، يعمل الناس على التكيف مع الوضع الجديد تلقائياً، ويحدّدون مجموعة من الإجراءات والأنماط السلوكية الجديدة التي تناسب الوضع المستجد في الشركة.

على الرغم من بساطة نموذج لفين، إلا أنه يكون معقولاً إذا افترضنا أن المؤسسة تكون مستقرة في معظم الأحيان ما لم تتخذ إجراءات لتغيير حالة الاستقرار، وذلك يعني أن هذا النموذج يبدو مناسباً للمؤسسات التي يُمكن أن يستمر فيها التغيير المنشود لفترة طويلة، ولكنّ الواقع يشير إلى ندرة وجود حالة استقرار طويلة المدى في مجتمعاتنا المعاصرة.

مقاومة التغيير:

تختلف أسباب مقاومة التغيير عند المديرية والمسئولة عنها عند الموظفة العادية. ومن أسباب المقاومة هذا ما يلي:

١. فقدان السلطة:

إن من أهم أسباب مقاومة التغيير لدى المسئولات التخوف من فقدان السلطة أو جزء منها، وأن التغيير سيؤدي إلى إزالة بعض المسئوليات التي تنفرد بها المديرية أو إضافة مسئوليات لا تستطيع التحكم فيها واتخاذ القرارات المناسبة.

٢. كثرة المهام والمسئوليات الحالية وضغوط العمل اليومية وقلة الموارد:

قد تشعر العديد من المسئولات بأن مشاريع التغيير إضافة أعباء جديدة عليهن وعمل إضافي سيؤدي إلى زيادة ضغوط العمل اليومي.

٣. الافتقار إلى الخبرات والمهارات المطلوبة في مشاريع التغيير:

تتخوف العديد من المسئولات من المهام التي تطلب منهم مثل (إدخال أنظمة وتكنولوجيا حديثة - استخدام أساليب إدارية جديدة) حيث لا يوجد لدى بعضهن الخبرات والمهارات اللازمة، مما يدفعهن إلى مقاومة التغيير.

٤. التخوف من فقدان الوظيفة:

تتشعر بعض المديرات بأن التغيير قد يؤدي إلى فقدان الوظيفة فعادة تقع بعض المسئولات في الوظائف الوسطى ضحايا مشاريع التغيير الكبرى.

٥. الاختلاف مع الأسلوب الجديد:

تختلف رؤى بعض المديرين مع قضية التغيير، فهناك فريق يعتقد أن التغيير هو الأسلوب الصحيح لعلاج المشاكل، وآخرون يقاومون المشروع ال أنهم ضد التغيير، ولكن أنهم لم يكن لهم يد في المشروع منذ البداية ولم يشاركوا في عملية التخطيط.

٦. الشك في الحاجة للتغيير:

قد يشكك بعض المديرين في الحاجة للتغيير، أو يرون أن الحالة أو الوضع ال يستدعي التغيير أو أنهم لم يتعرفوا على المشكلة وبالتالي فهم ال يرونها كما يراها فريق التخطيط. (الغول، ٢٠٢٣).

يمكن التغلب على مقاومة التغيير في إدارة التنظيم في المؤسسات رياض الأطفال من خلال التالي:

- تحليل الوضع الراهن للأداء التنظيمي.
- جمود البنية التنظيمية في الإدارات.
- ضعف في تطوير نظم المعلومات.
- نقص الخبرة الوظيفية والتأهيل المستمر.
- تعميم مشكلة عدم ثقة بين العاملين والإدارة.
- تحويل بيئة مؤسسات رياض الأطفال لبيئة متعلمة.
- التأكيد على أن الحاجة إلى التعلم من القيم الرئيسية.
- التركيز على تحقيق النتائج وليس على النشاطات التي تقوم بها العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- توفير السياسات الداعمة لتطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- تقديم الحوافز المادية للمعلمين عند اسهامهم في حل مشكلات العمل الإداري.
- تصميم برامج تدريبية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- توفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال باستخدام التجربة والخبرة في أداء العمل الإداري.
- انشاء قاعدة معلوماتية الكترونية عن مهارات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وتحديثها بشكل مستمر.
- تقادم تقنية مؤسسات رياض الأطفال وضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي.
- ضعف التواصل بين مؤسسات رياض الأطفال وبين العاملين مها من جهة أخرى. (الشعراوي، ٢٠٢٢).

مقترحات إدارة التغيير في رياض الأطفال

- تسعة مديرة رياض الأطفال في تعزيز التواصل مع الأسرة لبناء شخصية متوازنة لدى الطفل
- توفير مديرة رياض الاطفال وسائل تكنولوجية للمعلمات لتواكب التغيير
- إعداد مديرة رياض الأطفال برنامج تطويري لتنمية قدرات المعلمات لزيادة الدافعية للتغيير
- إسهم مديرة رياض الأطفال في زيادة العلاقة مع الشراكات المجتمعية التي تخدم بيئة رياض الأطفال
- توفر مديرة رياض الاطفال بيئة آمنة وفق أعلى معايير السلامة والصحة.
- تواكب مديرة رياض الأطفال تطورات ومستجدات الحاصلة في مجال رياض الأطفال.

منهج وعينة الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وتم بناء استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال في محافظة الأحساء بلغ عددها ٤٧ معلمة في رياض الأطفال.

مناقشة النتائج
إجابة السؤال الأول:

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت
لفين من وجهة نظر المعلمات

نسبة مجموع العبارات	نسبة كل عبارة	التكرار					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
							مرحلة الإذابة
	٨٠%	١	٢	٥	٢٧	١٢	١ يتوفر لدى مديرة رياض الأطفال آلية مناسبة لممارسة التغيير
	٧٩%	٤	٣	٥	١٦	١٩	٢ تساهم مديرة رياض الأطفال في إعداد المعلمات نفسياً ومعنوياً لاستقبال المتغيرات التي يتم التخطيط لإحداثها في بيئة الروضة
٨٣%	٧٦%	٤	٤	٦	١٦	١٧	٣ تتوفر مديرة رياض الأطفال التطبيقات التقنية المناسبة للتواصل الفعال مع البيئة لخدمة المعلمات
	٧٩%	٣	٢	٩	١٧	١٧	٤ تقوم مديرة رياض الأطفال بتأهيل بعض المعلمات لتعزيز قدرتها على مواكبة التغيير

ويتضح من الجدول (١) أن محور الإذابة يتضمن:

(٤) عبارات كل منها بدرجة تحقق حيث جاءت العبارة (١) والتي تنص على (يتوفر لدى مديرة رياض الأطفال آلية مناسبة لممارسة التغيير) احتلت المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بنسبة ٨٠% وتعزز الباحثات ذلك إلى وعي مديرة رياض الأطفال بأهمية التغيير ومهارته بإدارة التغيير بفاعلية من حيث قدرته على وضع الية مناسبة لممارسة التغيير وذلك بالربط بين أطراف التغيير ووضع الخطط المناسبة لتجنب العوائق المحتملة مثل مقاومي التغيير وأصحاب المهارات المتدنية. وإعداد الميزانية المناسبة للإحداث التغيير، وعقد الورش وتدريب الكوادر على المهارات المطلوبة لتغيير. وهذه الدراسة تتفق مع (هسيه، لي، ليانغ، صن، ٢٠٢٢).

بينما جاءت العبارة (٣) التي تنص على (توفر مديرة رياض الأطفال التطبيقات التقنية المناسبة للتواصل الفعال مع البيئة لخدمة المعلمات) في المرتبة الأخيرة بنسبة ٧٦% وذلك بسبب أن مديرة رياض الأطفال لا تمتلك ميزانية كافية لدعم توفير التطبيقات التقنية المناسبة للمعلم لتواصل الفعال للمدرسة، وتقييد الميزانية ب بنود لا تشمل هذا البند. وهذه الدراسة تتفق مع (غانم، ٢٠٢٣م) و(الحمد، رضوان، ربابه، 2020).

نسبة مجموع العبارات	نسبة كل عبارة	التكرار					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرحلة التغيير							
%٧٧,٧٥	%٧٧	٣	٣	٧	١٩	١٥	١ تعمل مديرة رياض الأطفال وفق خطة مناسبة لرفع كفاءة روضتها من خلال ممارسة ما تم تعلمه في الدورات التدريبية
	%٧٦	٤	٣	٥	٢١	١٤	٢ تعد مديرة رياض الأطفال خطة تشغيلية تمكن المعلمات من التكيف على القواعد والأوضاع الجديدة
	%٧٨	٤	٣	٥	١٥	٢٠	٣ تطبق مديرة رياض الأطفال نظام المرونة في التعامل
	%٨٠	٣	٢	٧	١٤	٢١	٤ تنظم مديرة رياض الأطفال الاجتماعات المفتوحة للحديث مع المعلمات بشأن التغيرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها

ويتضح من الجدول (٢) أن محور التغيير يتضمن:

(٤) عبارات كل منها بدرجة تحقق متوسطة حيث جاءت العبارة (٤) والتي تنص على (تنظم مديرة رياض الأطفال الاجتماعات المفتوحة للحديث مع المعلمات بشأن التغيرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها) احتلت المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بنسبة ٨٠% وتعزز الباحث ذلك إلى وعي مديرة رياض الأطفال بأهمية الاجتماعات المفتوحة والمناقشات في تبادل الأفكار والخبرات إضافة إلى اكتشاف المشكلات ومواجهة التحديات والمشاركة في المعلومات التي تساعد على النمو والتطوير. بينما جاءت العبارة (٢) التي تنص على (تعد مديرة رياض الأطفال خطة تشغيلية تمكن المعلمات من التكيف على القواعد والأوضاع الجديدة) في المرتبة الأخيرة بنسبة ٧٦% وتعزز الباحث ذلك إلى غياب الوعي الاستراتيجي لإدارة التغيير عند مديرة رياض الأطفال، ضعف تأهيل الموارد البشرية، ضعف مشاركة العاملين، ضعف المتابعة، الوقت الطويل للتخطيط.

نسبة مجموع العبارات	نسبة كل عبارة	التكرار					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مرحلة التجميد							
%٧٦,٦	٨٠ %	٣	٦	١١	١٤	١٣	١ تعد مديرات رياض الأطفال التقارير اللازمة لثبيت القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير
	٨٠ %	٢	٢	٧	١٨	١٨	٢ تحدد مديرة رياض الأطفال مؤشرات أداء مطلوب من المعلمة تحقيقها لتنفيذ الدروس في الروضة
	٧٧ %	٢	٥	٦	١٨	١٦	٣ تعزز مديرة رياض الأطفال القواعد والممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير
	٧٧ %	٥	٣	٧	١٠	٢٢	٤ تمنح مديرة رياض الأطفال الحوافز التشجيعية للمعلمات لدعم عملية التطور والتغيير
	٦٩ %	٥	٦	١٠	١٥	١١	٥ تصرف مديرة رياض الأطفال ميزانية كافية لدعم الأنشطة والمناسبات في الروضة
%٧٨,٧٨						المجموع الكلي	

ويتضح من الجدول (٣) أن محور التجميد يتضمن:

كل منها تحقق بدرجة متوسطة حيث جاءت العبارة (١) و(٢) والتي تنص على (تعد مديرات رياض الأطفال التقارير اللازمة لتثبيت القواعد أو الممارسات الجديدة التي ينبغي أن تصاحب التغيير) والعبارة الثانية (تحدد مديرة رياض الأطفال مؤشرات أداء مطلوب من المعلمة لتحقيقها لتنفيذ الدروس في الروضة) وقد احتلنا المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بنسبة ٨٠% وهي نسبة متوسطة لكل منهما وتعزو الباحثات ذلك إلى وعي مديرة المدرسة بأهمية تثبيت القواعد والممارسات لكافة العاملين في رياض الأطفال وأيضا بسبب تحديدها للمؤشرات المطلوبة من المعلمة أن تحققها لتنفيذ الدروس في الروضة وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (غانم، ٢٠٢٣) وجاءت بمقدراً (٤,٣) وجاء بنسبة عالية) ودراسة (سبحي، ٢٠٢٠) وجاءت بنسبة (٨٥%) وهي نسبة متوسطة) . بينما جاءت العبارة (٥) التي تنص على (تصرف مديرة رياض الأطفال ميزانية كافية لدعم الأنشطة والمناسبات في الروضة) في المرتبة الأخيرة بنسبة ٦٩% وهي بنسبة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرة رياض الأطفال لا تمتلك ميزانية كافية لدعم الأنشطة والمناسبات في الروضة اختلفت مع دراسة (غانم، ٢٠٢٣) حيث كانت نسبتها عالية.

إجابة السؤال الثاني:

مقترحات تفعيل مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين من وجهة نظر المعلمات؟

نسبة العبارة	ترتيب العبارة	المجموع الكلي	اسهامات إدارة رياض الأطفال في بيئة الروضة
٧٨,٧	١	٣٧	١ تسعى مديرة رياض الأطفال في تعزيز التواصل مع الأسرة لبناء شخصية متوازنة لدى الطفل
٤٤,٦	٦	٢١	٢ توفير مديرة رياض الأطفال وسائل التكنولوجيا للمعلمات لتواكب التغيير
٤٦,٨	٥	٢٢	٣ إعداد مديرة رياض الأطفال برنامج تطويري لتنمية القدرات للمعلمات لزيادة الدافعية للتغيير
٥١,٠	٤	٢٤	٤ اسهام مديرة رياض الأطفال في زيادة العلاقة مع الشركات المجتمعية التي تخدم بيئة الروضة
٦٣,٨	٢	٣٠	٥ توفر مديرة رياض الأطفال بيئة آمنة وفق أعلى معايير السلامة والصحة
٥٥,٣	٣	٢٦	٦ تواكب مديرة رياض الأطفال التطورات والمستجدات الحاصلة في مجال رياض الأطفال

النتائج:

أ. توصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لتقدير درجات أفراد العينة لممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٧٨,٧٨%) وهي وإن كانت متوسطة إلا أنها دون المأمول.

• بينما احتل محور الخاص بمرحلة الإذابة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (83) بدرجة تحقق متوسطة.

- واحتل المحور الخاص بمرحلة التغيير المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (٧٧,٧٥%) بدرجة تحقق متوسطة
- وأخيرا احتل المحور الخاص بمرحلة التجميد المركز الثالث بمتوسط حسابي قدرة (٧٦,٦%) بدرجة تحقق متوسطة
- ب. أما مقترحات التفعيل لدى مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين فقد حصلت تسعى مديرة رياض الأطفال في تعزيز التواصل مع الأسرة لبناء شخصية متوازنة لدى الطفل بنسبة ٧٨,٧% وهي أعلى نتيجة وهذا يعزز لدى الباحثات أن قيمة التواصل بين المديرة والأسرة تزيد من بناء شخصية الطفل، أما توفير مديرة رياض الأطفال وسائل التكنولوجيا للمعلمات لتواكب التغيير فكانت بنسبة ٤٤,٦% وهي أقل نتيجة وهذا يعزز أن الباحثة تجد أهمية توفير المديرة لوسائل التكنولوجيا للمعلمات من أجل التغيير ومواكبة التطور.

التوصيات:

- التأكيد على أن التغيير ليس هو هدفا إنما هو وسيلة للتطوير الذي يعد بالأساس غاية للوصول رياض الأطفال إلى أعلى المراتب ومحاولة تغيير طبيعة ومقاومة الأفراد والعاملين لزيادة نشر ثقافة التغيير بينهم.
- تبني مفهوم إدارة التغيير للتحويل من الممارسات الإدارية التقليدية التي تركز على مراقبة ومتابعة الوضع الحالي لرياض الأطفال، إلى الممارسات الإدارية الحديثة التي تركز على تفعيل التغيير وإدراك مزايا الوضع المأمول لرياض الأطفال.
- منح مديرات رياض الأطفال بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات الفاعلة.
- زيادة وعي مديرات رياض الأطفال بأهمية التغيير بمنحهن الدورات التدريبية وإقامة الندوات وورش العمل لشرح مفهوم إدارة التغيير لمديرات رياض الأطفال.
- المرونة في التعامل مع المعلمات ليسير العمل وفق الأهداف المرجوة.
- تدريب المعلمات على حل المشاكل بطرق إبداعية.
- تصميم قاعدة بيانات مشتركة بين الإدارة والمعلمات وأولياء الأمور.
- تشجيع المعلمات على تعلم ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.
- إن مؤسسة تربوية مهمة كرياض الأطفال بحاجة إلى أن تديرها مديرات يمتلكن إدارة تغيير لما للإدارة من أهمية في تطوير رياض الأطفال.
- بناء برنامج تدريبي لتنمية إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظه الأحساء.
- حصر الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التغيير.
- تجريب المقترحات المقدمة لتحسين ممارسة إدارة التغيير.
- توزيع حوافز على المشاركات في ممارسة إدارة التغيير.
- التمويل لمؤسسات رياض الأطفال.
- تحقيق التواصل بين مديرات رياض الأطفال للقيام بالتغيير الإداري في رياض الأطفال.
- العمل على استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير رياض الأطفال.

● إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل زيادة الوعي بضرورة إدارة التغيير وزيادة جودته بالتفكير المركز وتنظيم خطة العمل التربوي بما يُدمج قيم فكرة الاستفادة في العملية التربوية والنشاط الفعلي المشترك.
المقترحات:

- متطلبات تطبيق إدارة التغيير في ضوء نموذج كيرت لفين من وجهة نظر مديرات ومعلمات رياض الأطفال تصور مقترح.
 - معوقات إدارة التغيير في رياض الأطفال.
 - متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة رياض الأطفال نموذج مقترح.
- المراجع العربية:**

● غانم، لميس كامل الحديدي، والزكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٢٣). ثقافة التغيير لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط في ضوء مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٣٨ (٨٥، ٠٤).

https://jsdu.journals.ekb.eg/article_301764.html

● الغول، رانيا حلمي عبد الوهاب، الخميسي، السيد سلامة، قوطة، ومروة ماهر. (٢٠٢٣). التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٣٨ (٨٥، ٠٤).

https://jsdu.journals.ekb.eg/article_302498.html

● الشعراوي، عزة السيد السيد رزق. (٢٠٢٢). الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال (المعوقات-سبل المواجهة). *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٨٥-١٠٠.

https://journals.ekb.eg/article_243846.html

● ناصيف، ابتسام. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، ٣٦ (٢).

<http://178.253.95.123/index.php/edu/article/view/746>

● شاهين، راندا أحمد حافظ (٢٠١٧). إدارة التغيير في المدارس الأردنية: تصور/ مقترح، المؤتمر الدولي الأول بعنوان المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الاردنية، عمان.

● العامري، محمد عمر. (٢٠١٧). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

● العنبي، ناصر سعد (٢٠١٦). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير لمدارس التعليم العام، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية*، ٣٢ (٣)، ٤٩٦ - ٥٣٤.

https://journals.ekb.eg/article_106773.html

● ألتاف ياسين خضر الراوي. (٢٠١٦). إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال. *Journal Of Educational and Psychological Researches*, 13(48), 36-52.

<https://jperc.uobaghdad.edu.iq/index.php/jperc/article/view/361>

-
- الطفولة المبكرة. عثر عليه في ٣٠ نوفمبر، ٢٠٢٣،
<https://moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/Pages/Kindergarten.aspx>
 - الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال، الإصدار الثاني، ١٤٣٨. عثر عليه في ٣٠ نوفمبر، ٢٠٢٣،
<https://edu.moe.gov.sa.pdf>
 - نموذج كيرت للتغيير. عثر عليه في ٢١ نوفمبر، ٢٠٢٣،
<https://academy.hsoub.com/>
المراجع الأجنبية
 - Alghamdi, Rana Saleh.(٢٠٢٣). Kindergarten teachers' perspectives on creative Digital Leadership Roles and Technology Capabilities among their principals. Arar, Northern Border University.
<https://www.researchgate.net/publication/>
 - Hsieh, Chuan-Chung, Li, Hui-Chieh, Liang, Jyun-Kai & Sun, Xue-Meng. (2022). Do Teachers Perceive “A Shared Sense of Us”? – Social Identity Leadership of Kindergarten Principals in Mainland China. *International Journal of Chinese Education September-December 2022*, 1–16.
<https://journals.sagepub.com/home/cne>
 - Al-Hamad Nouwar Q, & Rathwan, Ahmad M, & Rababah, Ebtessam Q. (2020). Training Needs for Kindergarten Principals in the light of Digital Age Requirement. *International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE)*, 12(2): 125-136.
<https://www.researchgate.net/publication/>
 - Sawaddemongkol, praser, Boonphak, Kanchana, & Pimsarn, Narong. (2017). Development of Efficiency Management System for Private Kindergarten Schools in Samutprakan Province, Thailand. King Mongkut’s Institute of Technology, Ladkrabang, Thailand.
<https://www.scirp.org/>
 - Megersa ,Dejene Deme.(2015). The Management of KG Schools: The Case of Dilla University Community School. *Open Access Library Journal Vol.2 No.5*.
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation>.