

قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء
التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان

**Leadership of Change for Private Kindergarten Principle
and Their Relationship with Organizational Loyalty from
Teacher's Point of View in the Governorate of Amman.**

إعداد

هناء أحمد مصطفى حمزة

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد سليم عودة الزبون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

التفويض

أنا "هناء محمد جوهر الجهران" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هناء محمد جوهر الجهران

التاريخ: 13 / 6 / 2020 م



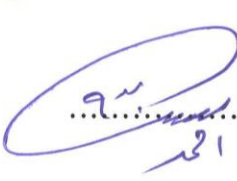
التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين".

وأجيزت بتاريخ: 13 / 6 / 2020 م

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	جهة العمل	التوقيع
د. امجد محمود الدرادكة	عضواً داخلياً ومشرفاً جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عاطف يوسف مقابلة	عضواً ورئيساً جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. احمد محمد بدح	عضواً خارجياً جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي يسر أمري وأوصلني إلى إهداء رسالتي، وأتمنى أن تكون علمًا نافعًا لمن بعدي، تتسابق الكلمات وتعجز عن الشكر لأستاذي الدكتور محمد سليم الزبون، الذي أشرف على إعداد رسالتي ولم يتوانى عن تقديم حصيلة فكره ومعرفته؛ لينير بصيرتي العلمية، فكان نموذجًا يسعى إليه كل طالب علم، فشكرًا بحجم عطائكم وتفانيكم في عملكم، الذي أفتخر كل الفخر بإشرافكم والرقى بأخلاقكم، وأدعو لكم بتمام الصحة والعافية، وأبلغكم الله مراتب علمية تستحقونها بجدارتكم وكفائتكم وجزاك خيرًا.

وأقدم بالشكر الموصول للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور أسامه عادل حسونة والدكتور صالح أحمد عباينة، لقبول مناقشتهم رسالتي وإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وجزأهم الله خيرًا. كما أشكر كافة القامات العلمية في كلية العلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج؛ أساتذتي كل الفخر بأني نهلتُ من عطائكم وعلمكم الذي ينير مسيرتي، لكم جُلُ الاحترام لما قدمتموه من علمٍ بسخاء.

وشكرًا لجامعتي جامعة الشرق الأوسط التي تصنع قادة المستقبل، يا من غرست في نفوس أبنائك حب العلم والمعرفة.

الباحثة

هناء أحمد مصطفى حمزة

الإهداء

إلى قائد التغيير ... ومطور التعليم في الأردن

إلى مبادراته السامية في رفعة وطني ألباهي

الأُمم

إلى من آمن أن الإنسان المتعلم المنتج المبدع

هو استثمار الأردن الحقيقي

إلى من أكد على حصول الأطفال على تعليم مُبكر

يتسم بالجودة؛ للنهوض بهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي

إلى سيدنا وقائدنا جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله

ورعاة.

إلى من يعجز الإنسان على شكرهما....إلى والداي

وإلى عائلتي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الأدب النظري والدراسات السابقة	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
11	هدف الدراسة وأسئلتها
12	أهمية الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
14	حدود الدراسة
15	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
17	أولاً: الأدب النظري
52	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
59	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

63 منهج البحث المستخدم
63 مجتمع الدراسة
64 عينة الدراسة
65 أداة الدراسة
66 صدق وثبات أداة الدراسة
71 متغيرات الدراسة
71 المعالجات الإحصائية
72 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

75 أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
84 ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
92 ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
95 رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
100 خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

103 أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول
112 ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني
113 ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث
118 رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع
119 خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس
120 التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

122 المراجع باللغة العربية
134 المراجع باللغة الأجنبية
137 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدّراسة لمعلّّمات رياض الأطفال الخاصة ضمن المديرّيات التّابعة لمحافظة العاصمة عمّان للعام الحالي (2019-2020).	64
2-3	توزيع عينة الدراسة تبعًا متغيرات الدراسة	65
3-3	معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات قيادة التغيير	67
4-3	معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الولاء التنظيمي	68
5-3	معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لاستبانة قيادة التغيير والولاء التنظيمي	70
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان مرتبة تنازليًا	75
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان لمجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازليًا.	77
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان لمجال تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير مرتبة تنازليًا.	79
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان لمجال استراتيجيات التغيير مرتبة تنازليًا.	81
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان لمجال التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك مرتبة تنازليًا.	83
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي	85

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
12-4	تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	86
13-4	جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمّان، تبعاً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	87
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	90
15-4	تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمّان تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	91
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً	92
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	95
18-4	تحليل التباين الأحادي (one way Anova) (لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	96
19-4	جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن فروق لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	96
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	97
21-4	تحليل التباين الأحادي (one way Anova) (لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	98

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
22-4	جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن فروق لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	99
23-4	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمّان ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن باستخدام معامل ارتباط بيرسون	100

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
138	استبانة قيادة التغيير والولاء التنظيمي بصورتها الأولى	1
146	أسماء المحكمين	2
147	استبانة قيادة التغيير والولاء التنظيمي بصورتها النهائية	3
152	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
153	كتاب بحث تربوي من وزارة التربية والتعليم إلى مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات	5
154	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم إلى مديرات المدارس الخاصة	6
155	البراءة البحثية	7

قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان

إعداد:

هناء أحمد مصطفى حمزة

إشراف:

الأستاذ الدكتور محمد سليم عودة الزبون

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المعلمات حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى المديرات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت جزأين: الأول لقياس درجة ممارسة قيادة التغيير، والثاني لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وقد تمثلت عينة الدراسة على (345) من معلمات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان، وتم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) في استجابات معلمات رياض الأطفال نحو درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخدمة، كما جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في تقديراتهن لمستوى الولاء التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم، إضافةً إلى فروق لصالح من كانت خدمته أقل من 5 سنوات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية

موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: تبني قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة؛ لمواكبة النقلة النوعية في إلزامية مرحلة رياض الأطفال في الأردن؛ لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والمجتمع، توجيه انتباه واهتمام القادة التربويين لأهمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، بتوفير كافة الأساليب والوسائل للمحافظة على الدرجة المرتفعة للولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: مديرات رياض الأطفال، قيادة التغيير، الولاء التنظيمي.

**Leadership of Change for Private Kindergarten Principle and Their
Relationship with Organizational Loyalty from Teachers Point of View in
the Governorate of Amman**

Prepared by

Hana Ahmed Mustafa Hamze

Supervisor

Dr. Mohammad Salim Odai Alzboon

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing change of leadership among private kindergarten principles and their relation with organizational loyalty from a teachers point of view in the governorate of Amman, and whether there were significant differences in the scores of teachers responses about the degree of practicing change of leadership among principles and the average of organizational loyalty for teachers from their own perspective according to the variables of qualification and years of service. The sample consisted of (345) private kindergarten teachers in the governorate of Amman and there were chosen by using simple random sampling. For achieving the purpose of the study a questionnaire was used to collect data, which consisted of two parts: The first one measure the degree of practicing change of leadership and the second part to measure the average of organizational loyalty.

The study showed the following results: The degree of the practicing of change leadership for private kindergarten principles in the governorate of Amman from the perspective of the teachers was high average, and there was a statistically significant difference at the level ($\alpha=0.05$) according to the private kindergarten teachers' responses about the degree of practicing change of leadership among private kindergarten principles ascribed to Scientific qualification referred to diploma. However there weren't any statistically significant differences ascribed to the variables of the service years. Also, the average of organizational loyalty for teachers from their own perspectives was a high degree. And there was a statistically significant difference at the level ($\alpha=0.05$) according to the teachers' perspective about the average of organizational loyalty ascribed to the variable

of scientific qualification referred to diploma, also a statistically significant difference referred to service less than five years ascribed to the variables of the service years. And this study showed a high positive relationship between the degree of practicing private kindergarten principles for the change of leadership and the average of organizational loyalty for the teachers.

The recommendations of the study: Adopting the change of leadership by kindergarten principle to follow the qualitative movement of the obligation of the kindergarten education in Jordan dues to its positive impact on the educational institutions and community, attracting the attention of educational leaders on the importance of organizational loyalty for faculty members, providing all of the techniques and methods to keep a high degree of organizational loyalty.

Keywords: Kindergarten Principles, Leadership of Change, Organizational Loyalty.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدّراسة وأهميتها

المقدمة

تُعد مرحلة الطفولة المبكرة فترةً حساسة في تكوين الإنسان لاحقاً؛ لما لها من أثرٍ في تشكيل شخصيته وأنماط سلوكه وتفاعله الايجابي مع بيئته، ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال في إسهامها بتكوين اتجاهات ايجابية نحو التعلم المدرسي، مما يتطلب الإلمام بشتى الخبرات والمهارات القيادية لمواكبة التغييرات والتحديات التكنولوجية في شتى الميادين الثقافية والاجتماعية والسياسية والكيفية التي تواجه بها إدارة الأزمات التعليمية، كجائحة كورونا وانعكاسها على آلية التعلم واستخدام تقنيات التعليم عن بعد وسبل إنجاحه والتغلب على معيقاته.

فتشكل مرحلة الطفولة فترة مهمة في تكوين الشخصية، ففيها يتم اكتساب العديد من القيم والمعارف والمهارات النفسية والجسدية والاجتماعية والعقلية، إذ تتسم بالنمو اللغوي السريع والخيال والاستقلالية وتعرض الطفل لمثيرات حسية ملموسة، مما يساعد في بناء المفاهيم لديه، بالإضافة إلى قدرته على التصنيف وإدراك العلاقة بينهما، فهو ينجذب للعالم الخارجي مكتشفاً مكوناته مستخدماً حواسه لاكتساب المعلومات، والتي تتأثر بها مستويات التعليم اللاحقة، فلا بد من استحقاقها جل الاهتمام (الخالدي، 2008).

ويُعتبر الأردن من الدول التي تشهد تطوراً ملموساً بالنهوض برياض الأطفال، وجعلها مرحلة إلزامية اعتباراً من مطلع أيلول (2020)، بقيادة هاشمية سامية من قبل جلالة الملك عبد الله الثاني حفظه الله

ورعاه، برؤيته المتجسدة في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية للأعوام (2016- 2020)، والتي تؤكد على إلزامية هذه المرحلة، الهادفة لالتحاق الأطفال بتعليم مبكر قبل مرحلة التعليم الأساسي، بمعايير تضمن تحقيق العدالة والسعي للنهوض بمرحلة الطفولة المبكرة؛ مما يتطلب قيادة تغيير فاعلة لتحقيق الأهداف المرجوة (الديوان الملكي الهاشمي، 2020).

ولمجاراة العصر الحالي لابد من عملية قيادة مواكبة للتغيرات الحاصلة في المجتمع، فسلطة المدير تتطلب الطاعة، والنقيد بالتوجيهات والأنظمة، لكنها لا تحفز العاملين نحو الإبتكار والولاء التنظيمي والعمل الجاد، وهذا يستوجب وجود قائدٍ تغييرٍ ملهم يحرك دافعيتهم نحو الإنجاز لمواكبة المستجدات، صائغاً رؤية مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة، واضعاً إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد، وهذا قد يحتاج إلى فترة زمنية انتقالية، الأمر الذي يحتاج إلى قيادة تغيير فعّالة في رياض الأطفال (بربخ، 2012).

ومع دخول هذا العصر الذي يتطلب المقدرة على الرؤية المستقبلية للمؤسسة، يتضح الفرق بين الإدارة والقيادة، بكون الإدارة تتعلق بتأدية المهام وتطبيق الأنظمة بشكل يتسم بالاستقرار وأنماط عملٍ تقليدية، وثبات أنظمة العمل، أما القيادة فتهتم بتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وإحداث التغيير المستمر، فالقيادة لها دورٌ كبيرٌ في تميز المؤسسة ومجاراة كل جديد (دواني، 2013).

ومع التطورات المتلاحقة وتزايد ظهور المؤسسات التربوية، باعتبارها ظاهرةً تتواجد في أي نشاط جماعي لإحداثها الأثر في تحقيق الأهداف المرجوة، فإن ذلك يستدعي وجود شخص يوجّه وينظّم علاقاتهم، فوجود الأفراد في جماعات يجعلهم يبحثون عن قائدٍ قادرٍ على التأثير بالمرؤوسين، والأثر الذي يُحدثه من خلال توحيد الجهود والحث على العمل الجاد وتنشيطه، وتحقيقه للأهداف المرجوة (السكرانة،

مما سبق يمكن القول أن عناصر القيادة معًا، تعمل على سعي المؤسسة للوصول إلى أهدافها، لذا فهي تحتاج إلى شخصٍ مؤثرٍ بالآخرين، وأيضًا لابد من وجود أفراد محيطين به، ولديهم غاية يرغبون في تحقيقها، مستخدمين عمليات التواصل الفعال من قبل القائد للعاملين، فأساس نجاحهم يتوقف في وصولهم للأهداف.

ويسعى التغيير لإحداث تحسينات بشكل مخطط ومقصود في الهيكل التنظيمي، أو سلوك المرؤوسين، أو في التقنية المستخدمة لمجاراة المستجدات الجديدة بحيث يحقق ذلك مواكبة المؤسسة مع الأحداث الخارجية، وهو لا يقتصر على صياغة الأهداف وجعل الأفراد يسعون لتحقيقها، بل يتعدى ذلك إلى التواصل واستخدام الحوار؛ لإجراء أي تعديل عليها واتسام التخطيط بالمرونة؛ لمواجهة المشكلات التي قد تطرأ، والعمل على توفير مناخ تنظيمي تفاعلي يتشارك فيه جميع الأطراف (Reinhard, 2007).

وعلى الرغم من اعتبار التغيير حاجة ملحة يتطلبها العصر الحالي، إلا أنه قد يواجه مقاومة رافضة له من المرؤوسين، وهذا يتطلب من قائد التغيير الناجح تهيئتهم من خلال أساليب الاتصال والتواصل لبيان سلبيات الأعمال المراد تحسينها، فطبيعة البشر تقاوم أي جديد سواء كان يتصف بالطفيف أم الجذري، مما يتطلب وقتًا قبل البدء به، مستوجبًا إنتهاج النمط الديمقراطي لمشاركة جميع المرؤوسين؛ لتوضيح الأمور المبهمة المتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية، وإطلاعهم على الحالة النهائية المتوخاة من عملية التغيير (السكرانة، 2009 ب).

ويقصد بقيادة التغيير كما عرفتْها عماد الدين (54:2006) بأنها " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية التامة للمؤسسة".

فإشراك جميع العاملين بداخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، يعد من العوامل التي تؤثر على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، فينجموا بشكل جاد في أداء الأعمال الجماعية، ويرتفع إحساسهم بالرضا، مما يؤدي إلى انخفاض المقاومة الراضة للتغيير، وهذا يؤثر إيجاباً على الروح المعنوية، ويشعرهم بالثقة نحو مؤسستهم، ويقودها إلى الأفضل (Raşcă & Deaconu ,2008).

وقد بدأ الاهتمام بالولاء التنظيمي بعد تركيز المدرسة السلوكية على الجانب الإنساني وأثره في العمل، فتحققه سيؤدي إلى الفاعلية وزيادة الإنتاج والوصول إلى الأهداف؛ لذلك تحرص جميع المؤسسات على تعزيزه، فليس من السهل تميته إلا بالعمل على إشباع حاجات المرؤوسين؛ فهو عملية تبادلية، فعند الاهتمام بالجانب الإنساني سيؤدي إلى تعزيز الولاء والقيام بالوظيفة باندفاع، متفانيًا بكل طاقته لوصول المؤسسة إلى أهدافها، وهذا يتطلب مشاركة جميع العاملين في أي مؤسسة باتخاذ القرارات التي تصدرها (بطاح، 2006).

وتعرف البارودي (77:2015) الولاء التنظيمي بأنه "ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المؤسسة ولأهدافها، والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المؤسسات".

وقد أحدث التطور العلمي الذي يتسم به العصر الحالي تقدماً كبيراً في أنماط الحياة على اختلافها، إضافةً إلى اقترانه بالتطور التقني وظهور مؤسسات ذات طابعٍ تنافسيٍّ والتي تعتبر موظفيها موارد بشرية لا بد من استثمارها لمستوى ولائهم للوصول إلى أهدافها، فعمدت جاهدةً على دعمهم مادياً ومعنوياً ووضع الأسس لاختيارهم، وقيامها بسد متطلباتهم، مقابل ما تأمله من جانبهم بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي

لديهم، مما له الأثر الإيجابي على أداء عملهم بتفانٍ؛ للوصول إلى ما تصبوا إليه من انخراطهم في أهدافها واحتفاظها بكادرها (عبوي والعطاوي، 2015).

فقد انعكس هذا الأمر على المؤسسات التربوية، إذ سعت إلى رفع مستوياته لدى العاملين فيها؛ لما له من أثر إيجابي في الارتقاء بمستوى التعليم المقدم للطلبة، ولم يقتصر هذا الاهتمام بمرحلة تعليمية معينة، بل اشتمل جميع المراحل ومنها مرحلة الطفولة المبكرة المتمثلة برياض الأطفال.

فاهتمام علماء التربية برياض الأطفال مثل فروبل (Froble) ومنتسوري (Montessori)؛ لما لها من أثر ينعكس على المراحل المستقبلية له، إذ تتكون شخصية الطفل في الخمس سنوات الأولى من عمره، ومن هنا برزت أهمية هذه المرحلة، مما دفع كافة الدول لاتخاذ أساليب وخططٍ تربوية للنهوض برياض الأطفال سواء على الصعيد الحكومي أم الخاص، فتحضّر الأمة ووعيتها يقاس بمستوى اهتمامها بهذه المرحلة، وهذا سينعكس إيجاباً على شخصية الطفل واستقراره النفسي، لما من دورٍ مستقبليّ في بناء المجتمع والوطن (الزبون والمواضية والجعافرة، 2015).

فمرحلة الروضة تعد إحدى المراحل المهمة التي تعتمد عليها مراحل التعليم في المستقبل، لذلك أدرك صناع السياسات التربوية ضرورة الاهتمام بإدارتها، لذا فإن على مديرة الروضة تنظيم العمل مراعيةً فلسفة مرحلة الطفولة لتحقيق أهدافها لهم، لذا فإن واجباتها تتمثل في ثلاثة جوانب أولها: تحقيق الهدف المتمثل بتعليم الأطفال وتهذيب الناحية النفسية والجسمية، وثانيها: متعلقٌ بالكيفية المستخدمة لتأدية واجباتها الإدارية والتنظيمية المتمثلة بإدارة الشؤون الداخلية، وثالثها: السير قدماً بالعملية التعليمية واستحداث المنهج (شريف، 2005).

وتتمثل أهداف مرحلة رياض الأطفال في الأردن على النحو الآتي: النهوض بقدرات الأطفال لتشمل جميع الجوانب العقلية والجسدية والاجتماعية والحركية، والسعي لتطوير المهارة اللغوية والفنية لديهم بالاستعانة بالأنشطة الفردية والجماعية، وتنمية قدراتهم على الابداع والخيال والتفكير، وتنشئتهم اجتماعياً وصحياً بشكل سليم، وإشباع حاجاتهم وفق خصائص النمو لهذه المرحلة؛ لتتكون شخصيته وفق أسس سليمة، وإكسابه قيمة الالتزام بالأنظمة والقوانين، وبناء علاقات اجتماعية مع المعلمة والأقران (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2019 ب).

مما سبق يمكن القول بأن لمديرة رياض الأطفال دورٌ في غاية الأهمية فالجانب القيادي لها يتسم بالأهمية في النهوض بالعملية التعليمية، فهي المسؤولة عن عملية التخطيط والتنظيم للوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، وهي عاملٌ أساسيٌّ في إحداث أي تغييرٍ، ولا يقتصر دورها القيادي على ذلك بل يتعدى ذلك إلى الكيفية التي تطبق بها الأنظمة التعليمية المتسمة بالابتكار والمواكبة لتطلعات من يحيط بها والمجتمع الخارجي الناظر إليها قائدة تغيير، مما يتوجب عليها تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة رافعةً مستويات الولاء إلى أعلى درجاته لدى المعلمات.

ونظراً للتطورات المستمرة في سياسات وزارة التربية والتعليم الأردنية ورغبتها في النهوض بالعملية التعليمية، وامتلاكها تربيين كفوئين مهمتهم مجارة كل جديد، أدى ذلك إلى العمل على تطوير المراحل التعليمية كافة ومنها مرحلة رياض الأطفال التي تنسم بالخصوصية؛ نتيجة قيامها بإدخال العلوم المتقدمة بالإضافة إلى عدة أسباب ساهمت في انتشارها، كتوفير كل ما يسهم في تطوير العملية التعليمية، وعقد دورات للمعلمات واستحداث المناهج والقيام بالإشراف على هذه المرحلة، وحرص أولياء الأمور على تزويد

أبنائهم بتربية تسبق مرحلة المدرسة؛ لتأثيرها الإيجابي على شخصيتهم، والتحاق المرأة بالعمل (جرادات، 2015).

ولا يأتي النجاح في أي عمل إلا بالمشاركة الفعّالة والجهد الجاد، فكل مؤسسة تحرص على تعميق مستوى الولاء التنظيمي عند أفرادها؛ ليساعدها في مجاراة المستجدات التي أحدثتها الثورة التقنية في شتى الميادين، لذا كان من الضروري تسليط الضوء على قيادة التغيير باعتبارها النمط الحتمي لمواءمة المؤسسات لمتطلبات القرن الحالي، مما يتطلب ممن يقودها امتلاكه مهارات وكفايات ومقدرة على التخطيط الإستراتيجي لإحداثها بطريقة فاعلة وهذا لا بد من تأثره إيجاباً بمستوى الولاء عند المرؤوسين بتبنيهم أهداف وقيم المؤسسة مما يسهم في تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

تتعرض المؤسسات التربوية لكثير من التّحديات والضغوط في محاولاتها، لمجاراة التقدم والتطورات السريعة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعاليّة، حيث ظهرت مفاهيم تربوية حديثة كالقيادة الخادمة والقيادة الإستراتيجية وقيادة التغيير وغير ذلك، بالإضافة إلى الحاجة للتغيير في شتى ميادين التربية بشكل عام، وقيادة تربية الطفل على وجه الخصوص باعتبارها معيار التقدم للأمم، وعلى هذا يجب توافر سمات قيادية معيّنة تتسم بالمقدرة على الإبداع والتعامل مع المحيط الداخلي والخارجي في جو تسوده الديمقراطية لتحقيق الأهداف بشكل جماعي بدلاً من الأسلوب الإداري النمطي المتبع لمواجهة هذا التّحديات.

وقد اهتم الأردن كسائر الدول العربية في التعليم الإلزامي، إذ يوليه أهمية كبيرة على الرغم من اعتبار مرحلة الروضة غير إلزامية، لذا بادر القطاع الخاص ببنائها متحملاً نفقاتها بدافع المردود المادي، ونظرًا

لتطور الأحوال الاجتماعية وارتفاع الوعي في المجتمع بأهمية مرحلة تعليم الطفل قبل ذهابه إلى المدرسة، وأخذت الوزارة بالاهتمام برياض الأطفال، مما أدى إلى انتشارها، فأنشأت قسماً مختصاً بها في مديرية التعليم الخاص، وأعدت الدورات والتشريعات التربوية اللازمة لتنظيمه، وإنشاء رياض حكومية تابعة لها في المناطق النائية (الخالدي، 2008).

وانسجاماً مع التغييرات التي حدثت في مجال التعليم بذلت الوزارة جهوداً للاهتمام بمرحلة رياض الأطفال، واعتبارها مرحلة إلزامية من مطلع أيلول (2020) في العام المقبل؛ هادفةً بذلك رفق المجتمع الأردني بتعليم نوعي للأطفال قبل التحاقهم بالصف الأول الذي شهدت مناهجه في هذا العام اعتماداً كبيراً على المرحلة التربوية التي تسبقه، منسجمةً مع الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية التي أفردت مرحلة رياض الأطفال (رئاسة الوزراء، 2019)، علاوة على ذلك مساهمة الوزارة في تصميم إستراتيجية للنهوض بمرحلة الطفولة في العام (2000)، وإفرادها مكوناً في مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERFIKE) (Education Reform for Knowledge Economy) (بمراحلته، وتوصيات مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمان (2015/8/2) التي كان من أبرزها إلزامية مرحلة رياض الأطفال، ورسمها خطاً لإنشائها في المناطق غير المستقطبة من القطاع الخاص (مديرية الطفولة التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، 2019 أ).

ولتستطيع الإدارة من مجارة التغيير الحاصل في المجتمع، لابد من إداري يتسم بالوعي والكفاءة ليصل بفكره إلى دور القائد الذي يسهم بشكل جاد لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلال عمل الباحثة في أكثر من مؤسسة لرياض الأطفال ولأكثر من سبعة عشر عاماً لاحظت التذبذب في النمط الإداري، فبعضها يدار بطريقة تقليدية والآخر يستخدم النمط القيادي الملهم لمواكبة التغييرات الحديثة، علاوة على

ذلك شعورها بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي عند بعض المعلمات وتدنيه عند الأخريات متأثرًا بالكيفية التي تدار بها المؤسسة، والمقدرة على التأثير بهم بتحفيظهم على العمل الجاد.

إضافةً إلى ما أوصت دراسات سابقة لدراسة قيادة التغيير مثل دراسة عماد الدين (2002)، ودراسة العزام (2011)، ودراسة الكبيسي (2018)، والتي توصلت إلى مجموعة توصيات تتمحور حول ضرورة تفعيل قيادة التغيير في المدارس والمؤسسات التعليمية، وإجراء دراسات مشابهة على مراحل دراسية أخرى، وأهمية إختيار القادة لمواكبة التغييرات المستجدة، وتبني إستراتيجية لقيادة التغيير، وتطوير الممارسات القيادية واتصافها بالمرونة، ومنها من تناول الولاء التنظيمي مثل دراسة دراوشة (2012)، ودراسة الخالدي (2014)، ودراسة أبو رمان (2017) والتي أوصت بضرورة التأكيد على توثيق العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين لما له من أثر إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي، وتصميم دورات وورش تدريبية لتوضيح مفهوم الولاء والعوامل التي تساعد في تعميقه، وإجراء دراسات مماثلة مع متغيرات أخرى لذا جاءت هذه الدراسة.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان؟.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟
- 3- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظرهن في محافظة العاصمة عمان؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى ولائها التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تعرّف درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمّان وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري فيما يلي:

- 1- ردد المكتبة التربوية في مجال رياض الأطفال وقيادته.
- 2- كونها تتناول مفهومين إداريين مهمين هما قيادة التغيير والولاء التنظيمي، لأثرهما على الأداء داخل المؤسسات.
- 3- كما ستظهر علاقة الارتباط بين ممارسة قيادة التغيير ومستوى الولاء التنظيمي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها التطبيقي فيما يلي:

- 1- توجيه نظر مديرات رياض الأطفال إلى ضرورة الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية، والتحول إلى قيادات تغيير فعالة باكتساب المهارات والكفاءة اللازمة لها، من خلال التعاون مع نقابة المعلمين والجامعات وبعض مؤسسات المجتمع المدني بعقد برامج للنمو المهني تطلعهم بأحدث

التغييرات في تقنيات التعليم، وكيفية مساعدتهم ودعمهم في حلّ المشكلات التي من الممكن أن تواجههم والتّصدي لها.

2- سنقدم نتائج الدراسة الحالية لوزارة التربية والتعليم والجهات ذات الصلة بتلك المرحلة، آلية للتغيير في رياض الأطفال، من خلال العمل الجاد في تحسين أساليب الإدارات للانتقال بها لأدوار قيادية فاعلة، من خلال تصميم برامج ودورات في التقنيات الإدارية وكيفية استخدامها والتدريب على آلية التواصل البناء المؤثر في مخاطبة المرؤوسين.

3- ستزود هذه الدّراسة الباحثين في دراسات لاحقة بالإفادة من الإطار النظري وأداة الدراسة.

4- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن ترفد مديرات رياض الأطفال الخاصة حتى الحكومية بتغذية راجعة حول أثر قيادة التغيير على الولاء التنظيمي في مؤسساتهم.

مصطلحات الدّراسة:

اشتملت الدّراسة على المصطلحات الآتية:

قيادة التغيير:

عرف بربخ(2012:72) "قيادة التغيير بأنها القيادة التي تستخدم أفضل الطرق والسبل للرفي

بالمدرسة، من خلال عمليات (وظائف) الإدارة المدرسية، لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي".

وتعرّف - إجرائياً - بأنّها مقدرة المسؤول على تولي الشؤون الإدارية ومواكبة متغيرات العصر

الحالي، بالتأثير على المرؤوسين للاندفاع نحو العمل الجاد، لتغيير السلوكيات وأنماط العمل الحالية

والنهوض بها قدمًا نحو الأفضل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الأداة التي تم تطويرها.

الولاء التنظيمي:

ويعرف الرواشدة (2007:88) الولاء التنظيمي بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المؤسسة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة وتفضيلها عن غيرها".

وتعرّف - إجرائياً - بأنه قيام الفرد بالعمل الجاد لتحقيق أهداف المؤسسة وتمثله لقيمها، مدفوعاً برغبة داخلية في العمل الجاد والرغبة في الانجاز، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الأداة التي تم تطويرها.

حدود الدراسة:

تحدّد الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- الحدود الزمانيّة: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثّاني من العام الدراسي (2019 - 2020).
- 2- الحدود المكانية: اقتصرّت هذه الدراسة على رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.
- 3- الحدود البشريّة: اقتصرّت الدراسة على المعلمات في رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.

5- الحدود الموضوعية: تعرف درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، وكما حددتها أداة الدراسة.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة الحالية بدلالات صدق أداة الدراسة وثباتها، بالإضافة إلى درجة دقة تقديرات أفراد العينة وموضوعيتهم وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستبانة التي ستعد لغرض الدراسة الحالية، كما أن تعميم نتائجها لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدراسات السّابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذه الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك.

أولاً: الأدب النظري:

ويشتمل الأدب النظري على مفهوم القيادة وأنماط وسمات ومهارات القيادة ومفهوم التغيير وأسبابه وأهدافه وأهميته وأنواع وركائز ومقاومة ومراحل واستراتيجيات التغيير وقيادة التغيير ومفهومها وخصائصها ومهارات قائد التغيير الفعال ونماذجها وأبعادها ورياض الأطفال في الأردن، ومفهوم الولاء التنظيمي ومصادره ومراحل تطوره وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وخصائصه ومعايير قياسه وآثاره ونتائجه.

أولاً: قيادة التغيير:

القيادة:

تعد القيادة عملية رئيسية في العمل الإداري لأي مؤسسة، واتسامها بالكفاءة قد يميز بعضها عن الآخر؛ لدورها الحيوي فهي تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها.

وتعتبر القيادة أبرز المفاهيم انتشاراً في أي مؤسسة، لكنها لا تزال تنقصها الدقة في تمييزها عن الإدارة في المجالات الإدارية، فمن يقود المؤسسة يستطيع أن يتولى الإدارة بكل فاعلية ولكن النقيض ليس صحيح، وهذا يستوجب ضرورة اهتمام المؤسسات المعاصرة لها، فالقادة بامتلاكهم الكفايات ومقدرتهم على

مجازاة المفاهيم المعاصرة ومواكبتها للإسهام في النهوض بالمؤسسة والمقدرة على الاستمرار باقتدار، فالقيادة الإدارية تتسم بالديمقراطية والتشاركية والجمع بين الجانب الإنساني والعمل مؤكدةً على مواكبة التغيير (الخطيب والخطيب، 2014).

ويبرز دور القيادة باعتبارها أساس مهم في تكوين العلاقات الإنسانية داخل أي مؤسسة، إذ تشتمل على عدة عناصر: وجود قائد يؤثر على المرؤوسين ويلهمهم موضحاً لهم أهداف ورسالة المؤسسة، وهدف تسعى القيادة مع المرؤوسين للوصول إليه، وأتباع على شكل جماعة من الأفراد لديهم هدف يعملون معاً لتحقيقه (العلاق، 2009).

وتعتبر القيادة التربوية في أي مؤسسة تعليمية، عملية تشاركية تتعدى كل ما هو تقليدي في الإدارة؛ للوصول إلى المقدرة على إلهام أعضاء الهيئة التدريسية ودفعهم لتحقيق ما تسعى إليه من أهداف، وهذا يرتبط بمدى فعالية القيادة في الموازنة بين تحقيق أفضل النتائج في العمل وتلبية حاجات الأفراد؛ للوصول في نهاية الأمر إلى ما تسعى إليه (السعود، 2013).

وتُعرف القيادة بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين، لتحقيق الرؤية المنشودة، ويقوم بها الفرد الذي يمتلك أكبر قدر ممكن من مصادر القوة التي تؤهله لتوجيه سلوك الأفراد الوجهة التي يحددها برضاهم" (الحر، 2010:4).

وتعرف العريفان(2019:178) القيادة بأنها " سلسلة عمليات التأثير التي تصدر من القائد للأعضاء والتي تصب بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية".

مما سبق يمكن القول أن القيادة عملية تأثير تفاعلية بين قائد ومجموعة من الأفراد، يسعون معاً لتحقيق أهداف محددة.

الأنماط القيادية:

هناك ثلاثة أنماط سلوكيات سائدة تغلب على ممارسة القيادة ومنها:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

وهو نوع من القيادات القائمة على تركيز السلطة في يد المسؤول، وعدم مشاركة المرؤوسين بالرأي، مستخدماً المركزية متصفاً بالديكتاتورية، مما يجعله يقوم بجميع وظائفه من تخطيط وتنظيم واضعاً الخطوط الرئيسية لكل عمل مجبراً المرؤوسين على التنفيذ، إضافةً إلى ذلك يهمل الجانب الإنساني ولا يحفز الدافعية والابتكار، وتكون صياغة الأمر هي المستخدمة من قبل القيادة العليا مبتعداً عن أسلوب التوجيه، والدافع إلى العمل هو الخوف من العقوبات، مما له الأثر المباشر على انخفاض مستوى التعاون مع أعضاء المجتمع الداخلي للمؤسسة (الحري، 2008).

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

وتستند فلسفتها على إشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات واستخدام التفويض، فيستمد القائد سلطته من خلال الجماعة فتشرع السياسات بداخلها وفق ذلك بمناقشة جميع أعضاء المؤسسة، ويتمثل دور القيادة هنا في تنظيم وتنسيق ما تم الاتفاق عليه مع الجماعة للوصول إلى السياسات والقرارات، مما له الأثر على رفع الروح المعنوية بشعورهم بثقة كبيرة؛ رافعاً الإنتاج ومستوى التعاون لديهم؛ لقناعتهم بأنهم جزء

مهم في اتخاذ أي قرار، فيقومون بتنفيذه لمشاركتهم به، فيلتف الجميع حول القائد الذي يجسد آمالهم ويحقق ما يسعوا إليه (البدري، 2005).

ثالثاً: القيادة الترسلية:

وهي نمط قيادي فوضوي تُعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين في العمل من دون الإشراف عليهم في شؤونهم، وتتسم بتدني الإنتاجية ويسودها عدم احترام الأفراد لشخصية القائد، وشعورهم بالتوتر وعدم المقدرة على حل المشكلات فيما قد يعترضهم من مستجدات تستوجب المساعدة، مما يكون له الأثر السلبي على المناخ التنظيمي وعلاقتهم به؛ لأن الجماعة لا تشعر بوجود من يوجههم، فعدم وجود سياسات واضحة وتخطيط وتنظيم فعّال وأهداف يعملون لتحقيقها سيؤثر سلباً على سلوكهم بداخل المؤسسة (عامر، 2013).

سمات القائد:

يتحلى القائد بعدة سمات تساعد في التأثير بالآخرين، كسهولة التعبير والطلاقة، والاستجابة للمستجدات المتغيرة وتميزه بالمرونة، واستشعار المشكلات بالتنبؤ بها قبل حدوثها، والمقدرة على التقصي، وتوجيه المجهود العقلي نحو موضوع معين يهتم به، رابطاً بين الأشياء ممثلًا رغبة في إعطاء العديد من الحلول البديلة، يدفعه محرك داخلي نحو الإنجاز والمثابرة للوصول إلى الهدف (الخطيب، 2014).

ومن أهم السمات التي يجب أن يتسم بها القائد كذلك امتلاكه المقدرة على إضافة التغييرات المستحدثة، والمباشرة في تنفيذها؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إضافةً إلى امتيازه بالمقدرة على

تشكيل فريق عملٍ يمتاز بارتفاع الروح المعنوية، وامتلاكه أسلوب تواصلٍ فعال، ومواجهة المشكلات واستشعارها قبل حدوثها، وتركيز جل اهتمامه على تحقيق النتائج المرجوة (العجمي، 2010).

مما سبق يمكن القول أن من أهم سمات القائد هي التطوير والتحسين في المؤسسة، والحرص على استمرار الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وإعطائهم فرصًا قيادية؛ لتنمية انتمائهم وولائهم للعمل، ويؤمن بالابتكار والمقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بمساعدة جميع الأطراف.

المهارات القيادية الإدارية:

يختلف القادة عن بعضهم البعض في تميزهم وإدارتهم لمؤسساتهم وفقًا للمهارات القيادية التي يمتلكونها، وغالبًا ما تصنف على النحو الآتي:

أولاً: المهارات الفكرية التصويرية:

ويقصد بها ما يمتلكه القائد من قدرات ذهنية وعقلية تساعده على استشراق المستقبل لمجارة المستجدات الداخلية والخارجية وإدراك العلاقة بينهما، متمسًا بالابتكار، إذ أن المقدرة على امتلاك هذه المهارة تولد كم هائل من الأفكار واستشعار المشكلة قبل حدوثها واضعًا خططًا وحلولًا علاجية لها، مما يستدعي ذلك امتلاكه أفكار ومعلومات تتصل بخصائص المؤسسة (عياصرة والفاضل، 2006).

ثانيًا: المهارات الفنية:

وتتعلق بالإجراءات داخل المؤسسة التعليمية، وامتلاك المهارة في تجزئة الأساليب والعمليات عند القيام بالعمل، ومقدرة على الاتصال والتواصل، وتفعيل التفويض متقاضيًا أي خللٍ في أي جانب، ناظرًا إلى الأمور الإيجابية والسلبية بتصميم ما يتناسب معها من خطط علاجية وحلول، وإدارة الاجتماعات

والحوار بإسلوب تشاركي، مبتعدًا عن الروتين والجمود ومثيرًا لدافعية المرؤوسين، منظّمًا المهام والمسؤوليات وفق احتياجات المؤسسة واتجاهات الأفراد (الحربي، 2008).

ثالثًا:المهارات الإنسانية:

فتتمثل في علاقة القائد والمرؤوسين من جانب، وعلاقة العاملين مع بعضهم، وتفاعل الإدارة مع المحيط الخارجي، وكيفية التأثير فيهم ليندفعوا نحو العمل بإخلاصٍ مما يستوجب القدرة على التخاطب اللغوي المؤثر باستخدام قنوات اتصال متعددة داخل وخارج المؤسسة (الخطيب والخطيب، 2014).

رابعًا: المهارات الذاتية:

وتتضمن الصفات الشخصية والمقدرات الذهنية التي تتسم بالإبداع، فالعمل الإداري يتطلب عدة جوانب كالصحة الجسدية ومهارة التحكم بالانفعالات، وتحمل تبعات المهام والمقدرة على المثابرة(العجمي، 2010).

ويمكن القول مما سبق أن القيادة الرشيدة هي تلك القيادة القادرة على إحداث التغيير، وتحقيق النمو المستمر للمؤسسة؛ لمواكبة كل جديدٍ في المحيط الخارجي، ومن هذه القيادات البارزة والتي تعتبر النمط القيادي المنشود للعصر الحالي، التي تسعى جميع المؤسسات إليها كقيادة التغيير.

مفهوم التغيير :

تناولت الدراسات والأدبيات مفهوم التغيير بشتى جوانبه وتعددت، ومن هذه التعريفات:

وقد عرفه العطيات (2006:94) بأنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما".

وكما عرفه الزعبير (2011:23) بأنه "عملية منظمة مقصودة تتعرض لها المؤسسة خلال فترة زمنية بهدف تفعيل دورها والارتقاء بها إلى مستوى أفضل".

وقد عرفته الطنبور (2018:9 2) بأنه "تعدّيلاً في الوضع الراهن للانتقال للوضع المستقبلي، وذلك لتحقيق التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة".

ويمكن القول أن التغيير هو عملية هادفة ومخططة ومقصودة؛ للوصول إلى حالة من التكيف بجميع ما يتعلق بالعمل بداخل المؤسسة التربوية، للوصول إلى ما تسعى إليه.

أسباب التغيير :

تتعدد الأسباب والحاجات التي تدفع المؤسسات نحو إحداث تغييرات في ميادين مختلفة ويعود ذلك إلى عدة مستجدات تسهم فيها ومن هذه الأسباب كما أوردها العطييات (2006) والمتمثلة على النحو الآتي:

- الأسباب الاجتماعية: فقد أدى التحول الذي يشهده العصر الحالي إلى تغيير في السلوكيات الاجتماعية ذات الطابع الفردي بالانتقال إلى التركيز على عمل الجماعات، مما يتوجب على القادة مواكبته، والتطرق لأسبابها.

- الأسباب التكنولوجية: ألزمت المديرين على مجاراتها والإطلاع المستمر لمواكبته.

وأضاف قنديل(2011) أسبابًا أخرى مثل:

- الأسباب السياسية: وتتمثل في التحالفات السياسية التبعية، والتغيير في الأنظمة.

كما أن هناك أسبابًا أخرى للتغيير تتمثل على النحو الآتي كما بينها الويشي (2013) وعلى النحو

الآتي:

- الثورة في المجالات العلمية المساندة لاستثمار الجانب البشري كقوة في أي مؤسسة؛ للوصول بقدراته العقلية إلى إحداث تغييرات مستجدة ومستمرة.

- التطورات الهائلة في مجال الاتصالات التي جعلت قنوات الحوار والنقاش تتسم بإمكانية التواصل مع أطراف متعددة في أنحاء العالم.

إضافةً إلى عدة أسبابٍ أخرى قد يكون مصدرها عدة عوامل وتتمثل على النحو الآتي كما بينها أبو عابد (2005):

- داخلية: تتضمن الهيكل التنظيمي والأساليب والمرؤوسين والتوجيه والأنظمة والإستراتيجية الإدارية والمناخ التنظيمي.

- خارجية: تشمل جميع الظروف المتعلقة بالسياسة والاقتصاد والمجالات التقنية والاجتماعية بحيث تُشكل ضغوطات تؤثر في المؤسسة لإجراء تغييرات.

أهداف التغيير :

تشكل المؤسسة التعليمية أداة يقع على عاتقها مهام التنفيذ لمتطلبات التربية، فهي من يتولى قيادة التغيير للوصول إلى جودة المخرجات، حيث يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسات على التكيف لمواكبة المستجدات مع البيئة الاجتماعية والخارجية المتسارعة بشكل يضمن لها التقدم والاستمرار، وقد يحدث بشكل جزئي أو شمولي في شتى الميادين؛ لذلك تحرص الأوساط الإدارية على إنجاحه للحصول على النتائج الإيجابية والارتقاء بالأداء المؤسسي، التي تدفعها للوصول لتحقيق أهدافها وغاياتها الحالية والمستقبلية (Sirkin, Keenan & Jackson, 2005).

ويهدف كذلك إلى ضمان التزام المرؤوسين بالتغيير، لأنها عملية تتعلق بآلية التنفيذ، ولهم دورٌ كبيرٌ في الإسهام بنجاحها، والاعتماد على عدة مقاييس ومعايير تتوافق مع المؤسسة لاكتشاف جوانب التغيير التي تحتاجها، وأيضاً المباشرة بتنفيذها من أجل الحكم على نتائجها (الطيبي، 2011).

ويظهر مما سبق أن من أهم الأهداف التي يسعى إليها التغيير، مواكبة كل جديدٍ يحيط بالمؤسسة؛ لضمان استمرارها والتقدم نحو الأفضل.

أهمية التغيير:

تبرز أهمية التغيير باعتباره ظاهرة ترتبط بالجانب الإنساني في شتى الميادين؛ فنتائجه و آثاره الحالية ستؤدي إلى أوضاع مستقبلية تتعلق بالمؤسسة، ومن أبرز جوانبه:

إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء في انتقال المؤسسة إلى مراحل متقدمة، مما يستدعي شموله جميع الجوانب (عبوي، 2007)، إضافةً إلى المحافظة على الحيوية الفاعلة؛ لأن التغيير يهدف إلى إيجاد المرونة وتوجيه جميع الأطراف لإنجاحه، مما يؤدي إلى التقليل من النظرة السلبية للمرؤوس، وتحفيز المقدره لديه على الابتكار؛ لأنه يحتاج لمجهودٍ كبير لمواجهة بعض المشكلات الناتجة عنه والتعامل معها بأساليب إبداعية، وضرورة التوافق مع المستجدات وذلك بإحداث الانسجام بين العولمة والتقنيات الحديثة باستثمارها في المؤسسة (عرفة، 2012).

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات التعليمية لا تستطيع البقاء منغلقة على المستجدات المتسارعة في العصر الحالي، بل تمتاز بالانفتاح على كل جديدٍ في العلوم والمعرفة، إضافةً إلى السعي نحو تحسين المناخ التنظيمي بداخلها؛ ليسهم في زيادة رغبة أعضاء الهيئة التدريسية نحو الابتكار في جميع جوانب التعليم.

أنواع التغيير:

تعتبر ظاهرة التغيير نتيجة لتفاعل المؤسسة مع الظروف المحيطة بها، فتتأثر بيئتها الداخلية الساعية للاستجابة لإنجاحه، فتتخذ عدة أنواع :

التغيير الإستراتيجي: ويشمل المواضيع المستمرة التي تهتم بها المؤسسة لتحقيقه على المدى البعيد، ويتضمن الرسالة والأهداف والفلسفة، ومتطلبات المرؤوسين والتكنولوجيا المستخدمة، مجارياً المجتمع الخارجي، مستثمراً موارد المؤسسة ضمن إمكانياتها.

التغيير الوظيفي: ويتضمن إحداث تحسيناتٍ وتغييرٍ بالهيكل التنظيمي والتكنولوجي وكل ما يتعلق بسير العمل في المؤسسة، مستدعيًا التفكير والتخطيط له بدقة كبيرة (لهلوب، 2015).

وقد يكون التغيير تبعاً للمجال المستهدف لإجراء التغيير، ويتضمن عدة مجالات: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والفكرية، والتغيير وفقاً للمدى الذي يحتويه ويشتمل على نوعين: جذري يشمل جميع الجوانب، وجزئي يركز على ناحية أو قطاع محدد، والتغيير المرتبط بعامل الزمن: فمنه قصير لارتباطه بالأمر أو المشكلة التي تعترض متخذ القرار، وآخر متوسط يرتبط بسياسة المؤسسة، إضافةً إلى طويل الأجل ومدته طويلة قد يتم تنفيذه لأكثر من عقد ويتعلق بإستراتيجية المؤسسة (الجوارنه ووصوص، 2008).

بالإضافة إلى أنواع أخرى وفقاً لآلية التخطيط له: كالتغيير المخطط الذي يُبنى على دراسة معمقة للمستجدات البيئية المتوقعة، التي تستوجب من المؤسسة أن تتفاعل معها، ويتم الاتفاق مسبقاً على آلية

تنفيذه وعملية التطبيق الخاصة وقد يكون عشوائياً لا يُبنى على خطة مسبقة، وهو علاجي تستخدمه المؤسسة لمجارة المشكلات الحالية والمستقبلية (محمد، 2014).

مما سبق يمكن القول أن هناك أنواعاً عدة للتخطيط، إذ تمارس المؤسسات مختلف الأنواع لما يتناسب من إيجابيات وفق الموقف أو المشكلة التي تعترضها أو ما تطمح إليه.

ركائز التغيير الناجح:

يحتاج كل تغيير يتسم بالنجاح والفاعلية إلى توافر أسس لا بد من العمل عليها، وهي على النحو الآتي كما بينها الكردي (2017):

- تبصير المرؤوسين بمعلومات عن ضرورة التغيير للمؤسسة.
- توافر رؤيا واضحة لدى قائد التغيير للهدف المرجو الوصول إليه وتحقيقه.
- وجود القناعة والمبادأة عند جميع الأطراف بأهمية المساهمة بإحداث التغيير وإنجاحه.
- العمل على تصميم تدريب يسبق عملية التغيير وأيضاً مكمل ويتبعه خطوات مستقبلية.

وأضاف كل من أندرويز وكامرون وهاريس (Andrews,Cameron&Harriss,2008) مجموعة أخرى من الركائز لإنجاح التغيير كإشراك جميع الأطراف في المؤسسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه لنتائجه الإيجابية، فعملية المشاركة ستسهم في تقبله بشكل طوعي، إضافةً إلى التحفيز الإداري للأفراد، إذ يؤثر في تحسين العلاقات بينهم، خاصةً إذا وضعت بشكل عادل لجميع العاملين بناءً على أدائهم بداخل المؤسسة.

فلابد من التأكد المستمر من نتائج التغيير والتعرف على نقاط الضعف وعلاجها، إضافةً إلى ضرورة إعطاء بعض المهام الإدارية للمرؤوسين؛ لمساعدتهم على زيادة قدراتهم نحو مواجهة المشكلات وإبراز أفكارهم الإبداعية (الحريري، 2011).

مما سبق يتبين أهمية وضوح الرؤيا وتشاركتها مع جميع الأطراف داخل المؤسسة والمستفيدين من الخدمة؛ لإنجاح عملية التغيير والتعاون الجماعي في كل مراحله، إذ يجب توزيع المهام القيادية للتعاون في تنفيذ العمل المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة.

مقاومة التغيير:

قد يواجه من يقوم بطرح موضوع التغيير بين المرؤوسين في أي مؤسسة، شكلاً من أوجه المقاومة، التي قد تتسم بالقوة أو بإظهار عدم الاقتناع بجدواه وهذا أمرٌ مألوفٌ، وعلى القائد تقصي الأسباب التي أدت لظهورها والتي من الممكن أن تنطلق من عدم القناعة بضرورته، إضافةً إلى تفاوت إدراكهم لمفهومه، فالخوف من المجهول قد يغلب على فئة المرؤوسين القدامى بفقدان وظيفتهم وتهديداً على الصعيد الشخصي باعتياده على نمط العمل الروتيني وانتقاله إلى التنافس مع الزملاء، أو إيكالهم مهام غير مألوفة، وقد تكون الأسباب اجتماعية؛ بإعطاء فرص العمل لفئة الشباب والاستغناء عن القدامى مما يؤثر على اضطراب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (الحري، 2007)، بالإضافة إلى سوء استخدام وسائل الاتصال المتعلقة بالجانب الإداري، وتدني مستوى الثقة بمن يطالب التغيير، ووجود خبرة سابقة عن التغيير تتسم بالفشل، وعدم وجود رغبة لدى المرؤوسين في المساهمة بعملية التغيير، وغموض هدف التغيير (شهاب، 2014).

وقد ترتبط مقاومة المرؤوسين للتغيير بعقلية وتوجهات المديرين التي إذا اتسمت بالانفتاح والرغبة في إجراء تعديلات وتجديدات في أنماط العمل والقيم والسلوكيات الروتينية، فستواجهها في بداية الأمر النظرة السلبية، أما إذا كانت تتصف بالانغلاق الفكري فلن يكون هناك أي شكل من أشكالها وهذا الأمر ينطبق على المؤسسات التربوية (Oreg & Berson, 2011).

وقد يلجأ القادة إلى عدة أساليب تسهم في التقليل من حدة المقاومة كالإعلام قبل إحداث التغيير إذ يتطلب قيام القائد بتوضيحه مع المرؤوسين لإبراز أهميته والنتائج المترتبة عليه، إضافةً إلى إشراك الأفراد إلى جانب القادة في عمليات التخطيط والتنفيذ والأخذ بآرائهم، فالدعم والمؤازرة المصحوبة بالاهتمام بالجانب المادي والمعنوي سيؤثر في خفض حدتها، إضافةً إلى استخدام التفاوض وإجراء جلسات الحوار قد يفيد في الإطلاع على وجهات نظرهم، فلا بد من التحكم والاستمالة للتأثير على الأفراد، أما الإكراه الصريح والضمني المستخدم لطرق الإجبار والقوة والسلطة والعقوبات لتقبله، فيستخدم بعد استنفاد كل المحاولات (السكرانة، 2009 ب).

إلا أن مقاومة التغيير قد تحدث أثرًا إيجابيًا في المؤسسات ومن أهمها : اضطرار القائد للتوعية بأهداف ونتائج التغيير المترتبة عليه وأيضًا يتوجب عليه دراسته بشكل متعمق وإيلائه أهمية بالغة، ومقارنة الخطط الحالية بالنتائج المتحققة، والتعرف على نقاط القوة والضعف التي قد يبرزها بداخل المؤسسة، ورفد القيادات بانفعالات ومشاعر المرؤوسين بإتاحة المجال لهم بالتعبير عن رأيهم بالتغيير (محمود، 2009).

ومما سبق يمكن القول أنه من الأهمية تحفيز ومعاونة المعلمين في قيامهم بأدائهم خاصةً في الأوقات التي تشهد مقاومةً للتغيير، إضافةً إلى الاهتمام بالنمو المهني لأنه عاملٌ مهمٌ يساعد في قيادة

التغيير للأمام؛ لأن المؤسسة التعليمية التربوية لا تستطيع الاعتماد على شخصٍ واحدٍ لإحداثه وإنما يتطلب ذلك تضافر جميع الأطراف.

مراحل التغيير:

يترتب على قائد التغيير استخدام جميع السبل لإحداثه مع الحرص على تتبع مراحلهِ بإسلوب علمي، إضافةً إلى إطلاعهِ على سلوكيات المرؤوسين المتعلقة بكل مرحلة، وهناك عدة مراحل تتعلق بالتغيير، وهي مرحلة التشخيص التي تركز على النظرة الشمولية لموارد المؤسسة؛ لاستثمارها بما تشتمله من أفراد وأنماط عملٍ وأجهزةٍ من أجل الارتقاء بها للأفضل، ثم يليها وضع خطة للتغيير تأتي بعد الإطلاع على نتائج التشخيص إذ توضع الأهداف ضمن الموارد المتاحة، فتتلوها التوعية وتهيئة الأفراد للتغيير؛ لإسهامها في التخفيف من حدة المقاومة، ثم يتبعها التنفيذ دون تأجيل حارصًا على إشراك الجميع فيه لإنجاحه، إضافةً إلى ذلك انتهائها بالمتابعة التصحيحية؛ للاطمئنان على سيرها بالشكل السليم ومعالجة مشكلاتها قبل تطورها ووضع حلول علاجية لها (الحري، 2007).

كما أضاف الجوارنة ووصوص (2008) مراحل أخرى وهي: مرحلة الإذابة: وتتطلب هذه المرحلة القيام بعملية التهيئة للمرؤوسين والمديرين بتوجيه أنظارهم إلى أهمية القيام بالتغيير وضرورته، وأورد بريخ (2012) مراحل أخرى: مرحلة الإشاعة والتعزيز: وتتم هذه المرحلة باستخدام التوضيح والتبرير؛ لبيان فوائد وأهمية التغييرات الإدارية على أنماط العمل الحالية غير المرغوبة، مرحلة التطبيق والتبني: التي تستدعي المباشرة في استخدام الأساليب الإدارية الجديدة، مع إبقاء العمليات الحالية الإيجابية وتحسينها، والحفاظ على المرونة لأي مستجدات؛ لأن المعوقات ستظهر متطلباً الاستعداد لحلها.

إستراتيجيات التغيير:

لابد من إستخدام قائد التغيير عدة إستراتيجيات لإنجاحه، فهي مدلولٌ يعني التخطيط المتسم بالشمول والنظرة المستقبلية لتحقيقه على المدى البعيد، فيتضمن جميع النواحي دون التركيز على جانبٍ محددٍ، ومن هذه الإستراتيجيات: الإستراتيجية العقلانية الميدانية التي تعتبر الجهل وعدم الإطلاع والتثقيف عائقًا أمام أي تغيير، والطريق لإزالتها هو التعليم وإجراء الدراسات العلمية والقيام بتصميم برامج تدريبية، وتفعيل نظام البعثات، إضافةً إلى إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة الناظرة لقلة المعلومات ورفض الأفراد والمؤسسات أهمية التغيير حاجزًا يمنع حدوثه، فلا بد من إبتكار أساليب للسيطرة على مقاومته بالتثقيف ورفع الولاء لديهم، وإستراتيجية القوة القسرية التي تشير إلى استعمال كل الطرق لتحقيق التغيير حتى لو تم الاستعانة بالقوة؛ للتغلب على مظاهر المقاومة (عبوي، 2007)، كذلك إستراتيجية الارتقاء والنمو وتعتمد على التدرج في عملية التغيير، والتي تهدف إلى استمرارية حدوثه وتنامي مراحلها، إضافةً إلى إستراتيجية الهيمنة من خلال الإطلاع على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة في السابق واستثمارها في المراحل اللاحقة، إضافةً إلى إستراتيجية التجديد التنظيمي التي تستهدف الهيكل التنظيمي في المؤسسة؛ وذلك من أجل وضع قوانين وفلسفة جديدة لاتسامها بأنها جذرية (عرفة، 2012).

مما سبق يظهر أهمية إختيار قائد التغيير إستراتيجية تتوافق مع طبيعة مكان العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار المناخ التنظيمي وأنماط وأهداف المؤسسة، وقد يتم الاستعانة بعدة إستراتيجيات في آن واحد.

وتعد المؤسسات التربوية أنظمة تتأثر بالبيئة التي تتواجد بها، ومقدرتها على التكيف مع المستجدات في القرن الحالي ليس بالأمر السهل، وهنا تظهر الحاجة الملحة لوجود قيادة فاعلة؛ لأن التغيير هو الأساس لتطوير أي مؤسسة، فهو قد يحصل في كل مكان، متمسًا بالتسارع والتضخم، إذ غدى من

المواضيع المهمة لأي مؤسسة، فلا تستطيع الاعتماد على سياسات نمطية، وإنما عليها الانتقال من النمط البيروقراطي التقليدي إلى أساليب تتسم بالمرونة والفاعلية، مما له الأثر في استثارة دافعية المرؤوسين وإلهامهم الانتماء بداخلهم .

وقد تعددت تعريفات قيادة التغيير:

فقد عرفتها الحريري (2011:56) " بأنها الانتقال من حالة واقعية غير مرغوب فيها إلى حالة مستقبلية منشودة، والتغيير هو التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة".

وعرفها صيام (2017:62) " بأنها قيادة الجهد المنظم والمخطط الذي تقوم به قيادة المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية للمؤسسة، وخلق الحماس والدافعية والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية للتغيير".

ومما سبق يمكن تعريف قيادة التغيير بأنها نمط يوجه المؤسسة التعليمية بإسلوب يتسم بالتخطيط والتنظيم، للانتقال من الوضع الراهن إلى حالة مستقبلية، باستخدام منهجية علمية تعتمد على إستراتيجيات وأنماط عمل جديدة، تحفز أعضاء الهيئة التدريسية لمواكبة المستجدات المتلاحقة؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير.

خصائص قيادة وقائد التغيير:

تتميز قيادة التغيير بخصائص عدة تستوجب إطلاع القادة عليها من كافة الجوانب ومن أبرزها:

المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث: أي أن لا يتوقف القائد على مواكبة الأحداث، بل يتعداه إلى السيطرة التامة عليها وتحديد الاتجاه والمسار، كذلك فالقدرة على التطوير والابتكار بتوجيهها إلى إحداث وضع أفضل من الحالي وإلا سيعتبر فاقداً لمضمونه، إضافةً إلى الرشادة وذلك بالقيام بدراسة القرارات المتعلقة بالمؤسسة وتكيفها مع الجوانب المادية وتحمل التكاليف وإحراز النتائج (الجوارنة ووصوص، 2008).

كما وضع محمد (2014) مجموعة أخرى من الخصائص :

-التغيير حركة تفاعلية: إذ يتضمن عدة مراحل للانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبل ضمن مدة زمنية لتحقيق الهدف المرجو.

-التغيير عملية مستمرة: عملية لا تتوقف عند مرحلة أو حلقة بل تتطور نحو الأفضل.

ويرى عبوي (2007) أن من أهم خصائص قيادة التغيير هو:

الاستهداف إذ يعتبر التغيير عملية تفاعلية لا تحدث بشكل عشوائي، بل بإسلوب منظم، ثم الواقعية التي تستوجب انسجام عملية التغيير مع أحداث وأساليب العمل المطبقة في المؤسسة، والتوافقية التي تحقق التوازن قدر المستطاع بين التغيير المنشود وتلبية حاجات المرؤوسين، ثم الفاعلية التي تتسم بالمقدرة على التأثير على المرؤوسين لتحقيق النتائج المطلوبة، بالإضافة إلى المشاركة التي تستدعي إشراك جميع

القوى في عملية التغيير، ثم الشرعية التي تعني حدوث التغيير ضمن القوانين والأخلاق، والإصلاح الذي يعالج نقاط الضعف ويحسنها للأفضل.

وتعتبر مسؤولية القيادة ذات أهمية بالغة في المؤسسة التعليمية وبقائها، ففائد التغيير هو الذي يُسهم في زيادة الإنتاجية، والوصول إلى أهدافها المرجوة، وهذا يتأتى بامتلاكه عدة مهارات تساعده في إنجازه في جميع مراحلها، ويتطلب ذلك امتلاكه لعدة خصائص شخصية، كما أوردها الغامدي (2010) ومن أبرزها:

- اتسام شخصيته بالوضوح، ومقدرة على التواصل بفعالية مع المرؤوسين.
 - عدم التحيز والتعامل بموضوعية، واعتماد الانجاز هو أساس الترقية.
 - اتصافه بالأمانة؛ لما لها من أهمية في نفوس المرؤوسين، ونتائج إيجابية للمؤسسة.
 - امتلاكه قدر كافٍ من العلم والخبرة والتأهيل في مجاله.
 - العدل والمساواة، مبتعداً عن المجاملات والتسلط الإداري.
- ولتحقيق أهداف المؤسسة، لابد من اكتساب قائد التغيير عدة مهارات، تساعده على إنجازه وتنفيذه بفعالية بأقل وقت وجهد، كما أوردها الكبيسي (2013) على النحو الآتي:
- المقدرة على تشكيل فرق العمل الجماعية، وتحفيز العمل التشاركي بداخل المؤسسة.
 - استثمار كافة الإمكانيات المتاحة؛ لإنجاز التغيير بدلاً من أساليب القسر والإلزام.
 - امتلاك المقدرة على التأثير وجدانياً، وحث المرؤوسين على العمل الجاد والإخلاص في العمل.
 - استخدام كافة المهارات اللغوية؛ لتحفيز الأفكار الإبداعية والتواصل مع المرؤوسين.
 - مهارة التحدث بصمت مع الذات؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف في تطبيق التغيير وإنجازه.

مما سبق يمكن القول أن لقائد التغيير، عدة خصائص ومهارات تميزه عن الآخرين؛ لكونه المحفز لكافة أنماط السلوك الإيجابي بداخل المؤسسة، وهذا يتطلب اختياره بالاعتماد على اتسامه بالعدل والأمانة والموضوعية والوضوح والخبرة، وامتلاكه عدة مهارات لغوية تساعده على الاتصال البناء، والمقدرة على التأثير بالمرؤوسين، بتشجيعه للعمل التشاركي، فيفقد بعملية التغيير نحو أهدافها المرجوة.

نماذج قيادة التغيير:

تتعدد نماذج قيادة التغيير وفقاً لأقسامها وهي على النحو الآتي كما بينها القيسي (2009):

- نماذج التغيير كعملية إذ تشتمل عدة حلقات تبدأ بالتوعية بعدم جدوى أنماط العمل القديمة، ثم يتلوها السعي لتحسين القيم والأساليب الجديدة، وانتهائها بالاستقرار النسبي بداخل المؤسسة.
- نماذج التغيير كمراحل وتتضمن تشخيص المشكلة والشعور بها، يتبعها التخطيط والتنفيذ والتقييم النهائي، وعلاج الانحرافات التي حصلت في عمليات التغيير.

أبعاد قيادة التغيير:

عند السعي لإحداث قيادة التغيير في أي مؤسسة لابد من تعرّف أبعادها الحقيقية وتطبيقها؛ لما له من أثرٍ إيجابي ونوعي في القيادة التربوية، ويتمثل ذلك بإشراك جميع الأطراف بوضع أهداف وأولويات المؤسسة، وتشكيل ثقافة المؤسسة لتتنصف سلوكيات وقيم المرؤوسين بها، فتقديم نموذج القائد القدوة؛ له الأثر على الأفراد، وتلبية حاجات العاملين مستندةً على اختلاف الفروق الفردية بينهم بتطوير نموهم المهني، فالاستئثار الفكرية من قبل القائد للأفراد باستخدام الأسلوب العلمي في التفكير، تؤدي إلى توقع

مستوى أداء عالٍ، فهيكلة التغيير تسعى لتحفيز العاملين لإحداثه على الصعيدين الفردي والجماعي (عماد الدين، 2006).

إضافةً إلى التواصل الإنساني الذي يعتبر من الجوانب المتبادلة المهمة بين القائد والمرؤوسين، لأثرها الإيجابي على المناخ التنظيمي لأي مؤسسة، بالأخص إذا اقترنت بألية من الاتصال الفعّال، لإشراكهم في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وكل ما يتعلق بالمؤسسة (سكر، 2011).

فالتفكير والتخطيط الاستراتيجي يعتبر من الأبعاد المهمة للتغيير، فأهم ما يميز التخطيط عن غيره من المهام مقدرته على وضع صورة تنبؤية للمستقبل المنشود بطريقة منهجية علمية، إضافةً إلى التطور المرتبط بالنوع والتحسينات الغنية للعملية التربوية، ومحاولة دمج أهداف المدرسة بحاجات المجتمع الخارجي (صيام، 2017).

مما سبق يمكن القول بأنه لا بد من الابتعاد قدر الإمكان عن التخطيط الإجرائي والاهتمام بالاستراتيجي القائم على تحليل الموارد الحالية ومتطلبات المؤسسة التعليمية، إضافةً إلى أهمية التواصل الفعّال فلا بد من اتسام كل أعضاء الهيئة التدريسية داخل المؤسسة به، وإتقانه من قبل القائد التربوي بشكل فريد؛ لتوجيه جميع الأطراف والتطرق لإشباع حاجاتهم، وهذا يؤدي إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وخاصة إذا اقترنت بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، مما له الأثر الإيجابي على المؤسسة.

رياض الأطفال في الأردن:

تختلف الدول في أسلوب إعدادها للأجيال والتربية لتحقيق أهدافها، وتعد مرحلة الطفولة مهمة في حياة الإنسان؛ لحساسيتها وإسهامها في تشكيل شخصيته، وتنمية قدراته الجسمية والعقلية والنمو الانفعالي والعاطفي والاجتماعي؛ لاحتياج الطفل فيها لمكان يشعره بالأمان والمحبة والألفة الاجتماعية، وهذا ما توفره له رياض الأطفال، فتقدم الدعم والرعاية له، وتجيب عن أسئلته في مناخ تربوي يُسهم في إشباع حاجاته والنهوض بجميع قدراته.

ومن الأدوار التي تسهم رياض الأطفال في القيام بها، العمل على دعم ثقة الطفل وتنمية الجوانب الاستقلالية لديه، والتعرف على البيئة واستكشافها، ومساندة الجانب الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، ومساعدته في التعبير عن مشاعره، ورعايته صحياً وتنمية الجانب العقلي والعاطفي والديني وحواسه، وتقديره لذاته، واكتسابه معارف علمية وعملية، وتكوين الاتجاهات والقيم (سريوة، 2013).

فتعد رياض الأطفال في الأردن من المؤسسات التربوية والاجتماعية، التي تسهم في تأهيله للالتحاق بمراحل التعليم الأساسي لاحقاً، وتوفر له مساحات من الحرية في ممارسة النشاطات واكتشاف مواهبه، إذ تختص بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين (4-6) سنوات، وفترة الدراسة سنتان مقسمة على مرحلتين، البستان للذين أكملوا سن الرابعة، والتمهيدي للذين أكملوا سن الخامسة، وبعد الانتهاء منهما ينتقل للصف الأول (الخالدي، 2008).

وتستمد الأهداف المتعلقة برياض الأطفال والتي تسهم في تقدم العملية التعليمية، مصادرها في الأردن من الحاجات المتعلقة بكل مجتمع والفلسفة المنبثقة من أصول التربية وعلم النفس؛ فهي المرجع

الأول عند وضع أي هدفٍ لأنها تتسق مع قيم وأهداف المجتمع المحلي، وسمات المتعلمين وإشباع حاجاتهم، المتمثلة في مراعاة الخصائص النمائية لهم من حيث الميل وإثارة الدافعية، ونمو قدراتهم الذهنية والاجتماعية، والتطور الناجم عن ثورة المعرفة والاتصالات؛ الأمر الذي أوجد نوعًا من الحرص في انتقاء المعرفة واتساقها مع أهدافها (الزبون والمواضية والجعافرة، 2015).

ثانيًا: الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية التربوية أحد الأسس المهمة لتحقيق أهدافها، لذا فإنه من الضروري العمل على رفع مستوياته عند أعضاء الهيئة التدريسية؛ لأثره في تحقيق الاستمرار نحو الأفضل، والمقدرة على التميز والمنافسة مع المؤسسات في قطاع التعليم، ولنمط القيادة دورٌ مهمٌ في رفع أو تدني مستواه، وهذا يتطلب من القائد التربوي تهيئة مناخٍ إيجابي، يُحفز من حوله على العمل الجاد المتقاني، ويُعزز العلاقات الاجتماعية؛ لتوجيه جهودها نحو تحقيق الغايات المرجوة.

وقد ساهمت التطورات في الأوساط الإدارية ب بروز المدرسة السلوكية التي تولي جانبًا مهمًا بالإسلوب العلمي الموجه لدراسة النواحي الإنسانية، وأقرنته بالمناخ التنظيمي وأهمية اتساقهما؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، فظهرت مفاهيم إدارية جديدة نتيجة ذلك وكان من أبرزها الولاء التنظيمي، إذ تسعى المؤسسات لرفع مستوياته لدى المرؤوسين؛ لما له أثرٌ إيجابي على إيصالها لتحقيق أهدافها وتوطيد الثقة المتبادلة بين جميع أطرافها، والحفاظ على إستمراريتها، مما يتطلبه ذلك من توفير جميع السبل لتحقيقه (عبد الواحد، 2015).

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي:

فقد عرفته رسيل (Rusell,2012:78) بأنه " علاقة مترابطة تتسم بالتناسق مرتبطة بقوة أعضاء المؤسسة أو القائد وتتصف بالاستمرارية والقدرة على مواجهة المشكلات والتحديات معًا وتتعامل مع جميع مستويات الأفراد في المجموعة".

كما عرفه القريناوي وسلامة(2018:31) بأنه" ذلك الإحساس الداخلي المستمر الذي يمتلك الفرد في المنظمة، والنتائج من اندماج أهدافه مع أهداف المنظمة، مما يدفعه للعمل بطريقة إيجابية، أو سلبية حسب درجة الولاء لديه".

وقد عرفه العمري والسهلي (2020) بأنه" ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مالية، ويترجم فعليًا بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حال غياب الرقابة، وأن يؤثر مصالحه على مصالحه الشخصية، رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة في ظل توافر ظروف أفضل خارجها"(28).

بينما عرفته المطوق (2020:11) بأنه" الحالة الشعورية والوصف النفسي للفرد والتي تمثل مدى ارتباطه والتزامه وارتياحه وانصهاره وانسجامه تجاه عمله ومؤسسته من خلال تصرفاته وسلوكياته في تقبل أهداف وقيم المؤسسة وإظهار رغبته في الاستمرار والبقاء فيها مهما كانت الظروف من أجل إنجازها وتحقيق أهدافها".

مما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه مستوى انخراط المرؤوس في المؤسسة التي يعمل بها، ويعتمد على قوة أعضائها وقائدها وتلاحمهم، وتمثل أهدافها وقيمها، وبذل الجهد الجاد والرغبة الداخلية في الاستمرار بالعمل داخلها.

مصادر الولاء التنظيمي:

تعتبر المؤسسات أنماط العمل الخاصة بالأفراد سبباً في نموها وتقدمها أو ركودها وتراجعها الأمر الذي ينعكس على الولاء التنظيمي ونجاحها، فالمشاعر الايجابية تُسهم في زيادة التماسك والانخراط بأهدافها وقيمها، ويتسم المناخ بالإيجابية والإنجاز المبدع، أما إذا اتصفت بالسلبية فيضعف الإنتاج وتقل الرغبة بالعمل بإخلاص، فيرتكز مدى ارتفاعه أو تدنيه نتيجة للتقصير في بعض الجوانب، على متغيرين أساسيين ألا وهما الفرد والمؤسسة؛ وهذا يسهم في تعدد مصادره ومعيقاته المتمثلة على النحو الآتي:

مصادر التحفيز لزيادة مستوياته المتجسدة بالجوانب التي ترغب المؤسسة بامتلاك أعلى مستوياته نتيجة سعيها لإشباع حاجاته الإنسانية التي تقود إلى الإخلاص في العمل، واتسام أهدافها بالوضوح والعلنية، واستخدام أساليب متنوعة للتحفيز التي تدفع المرؤوس للعمل الجاد، والعمل على توفير مناخ تنظيمي مرن وحيوي (عبد الواحد، 2015).

كما أضاف السعود (2009) عدة معيقات، ومن أبرزها:

عدم الانسجام بين أهداف المؤسسة والأداء الوظيفي للمرؤوسين، وذلك عندما تشعرهم بحاجتهم لها مع إظهارها عدم التمسك بهم وتقدير جهودهم، مما له الأثر السلبي على الجانب النفسي والمهني، وغياب التحفيز الإداري لجهودهم ودورهم الفعال، وإحساسهم بالقلق وعدم الأمان الوظيفي، واختيار الشخص

الغير مناسب للإدارة، وغياب فرص الترقية والامتيازات؛ مما يُسهم في شعورهم بالإحباط وتدني الروح المعنوية، وتدني المردود المادي مُقارنةً بسنوات الخدمة؛ مما يؤدي إلى اللامبالاة في العمل وكثرة الغياب.

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تعتبر المؤسسة التي تتسم بعمق ولاء مرؤوسيهها، ذات مقدرة عالية على التكيف مع المستجدات والمعاصرة وتكنولوجيا الاتصالات، وانخفاض نسب الغياب واللامبالاة في الأداء الوظيفي، بل ينتج عن ذلك ارتفاع الإنتاجية، وتعتبر الآلية التي يتشكل بها بداخل المرؤوسين أمراً بالغ التعقيد؛ فلا يوجد إجماع من الباحثين على عدد مراحلها، ولكن هناك اتفاقٌ بضرورة الانتقال من مرحلة لأخرى لتكونه؛ لأنه لا يأتي دفعةً واحدةً بل بشكلٍ متدرج، وتتمثل على النحو الآتي:

- مرحلة التجربة: وتكون قبل الخوض في ميدان العمل، وهي مجمل المهارات وأنماط العمل المتنوعة التي يقوم بها الفرد في الفترة الأولى منذ بداية عمله، مما له الأثر في تشكيل انطباعه وميوله تجاه العمل (عبوي والعطاوي، 2015).

- مرحلة المباشرة في العمل: وهي الفترة الممتدة بين عامين إلى أربعة أعوام، فيبدأ الفرد فيها باكتساب أنماط العمل الخاصة بالمؤسسة، فيتجسد قيمها وأهدافها وتبدأ مستويات الولاء بالتدرج (اللوزي، 2009).

- مرحلة الترسخ: وهنا يكون العامل قد تمثل لأهداف وقيم المؤسسة، بملاحظة أنماط العمل المتسمة بالجدية والتفاني (غنام، 2005).

كما أورد الصيرفي (2005) عدة مراحل لتطوره، على النحو الآتي:

- الإدراك: إذ يسعى المرؤوس لتحقيق القبول، فيحتاج للمعرفة المتعمقة لدوره ومهامه في المؤسسة.

- الاهتمام: فيقوم بجمع كافة البيانات الخاصة بمكان العمل، وتمتد من عامين لأربعة أعوام.
 - التقييم: وتتجسد في السنة الخامسة لاستمراره في العمل بداخل المؤسسة، ويجري مقارنة بين ما يحصل عليه من مزايا وما قد يناله في مكان آخر.
 - التجربة: وهنا يبدأ بالاستفسار عن بيئات العمل في المؤسسات المحيطة به والمزايا الوظيفية.
 - الولاء: وهي مرحلة الانخراط بالعمل والميل للاستقرار الوظيفي.
- وأضافت اللوزي (2012) مراحل أخرى، على النحو الآتي:
- مرحلة الطاعة: تتجسد في رغبة المرؤوس في تنفيذ المهام الموكلة إليه؛ لهدفٍ مادي أو معنوي.
 - مرحلة الاندماج مع الذات: وتتسم بانخراط المرؤوس بداخل المؤسسة، الافتخار بها.
 - مرحلة الهوية: يصبح العمل في المؤسسة جزءاً من حياته، إذ تتطابق أهدافه وقيمه معها.
- ومما سبق يمكن ملاحظة أن الولاء التنظيمي لا يأتي دفعةً واحدةً، وإنما بالتدرج بالخبرات ذات الطابع الفردي إلى تمثّل أهداف وقيم المؤسسة، ثم انسجامه بها وتوافق غاياته الشخصية مع ما تصبوا إليه.

أهمية الولاء التنظيمي:

يتسم العصر الحالي بنهضة شاملة لكافة المجالات، ويعتمد تقدم أو تراجع المؤسسة على العنصر الإنساني الذي حظي باهتمام جميع المفاهيم الإدارية، مما يدفعها لإشباع حاجاته وإشراكه في صنع القرار فيُسهم ذلك في تعزيز ثقته بنفسه ويرفع مستوى الولاء لديه؛ ولإدراكها أهميته في إيسراع مجاراتها لأي

جديد، ويُعزى أيضاً لأثره على سلوكيات واتجاهات المرؤوسين وعلى الارتقاء بالعلاقات الاجتماعية بداخلها والثقافة المؤسسية، وانخراطهم ضمن فريق متكامل غايته تحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

فيساعد في التخفيف من عبء الإدارة في التوجيه والإشراف؛ لتقبل المرؤوسين واستجابتهم للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق وضع أفضل لها؛ لأنهم يؤمنون بأن كل شيء يحدث أثر إيجابي للمؤسسة هو أيضاً لصالحهم وللاستقرارهم الوظيفي، و لإسهامه في ارتفاع مستوى التعامل الإنساني والرقى بثقافة المؤسسة، والتمثل بأخلاق الوظيفة، مما يشكل انطباعاً إيجابياً للمجتمع المحيط بها ويقودها نحو التميز المؤسسي (العتيبي، 2008).

كذلك في توطيد العلاقة بين المؤسسة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس خاصةً في الحالات التي لا تتمكن من توفير حوافز مادية؛ لدفعهم نحو المزيد من بذل الجهد للوصول إلى مستوى أداء مرتفع، وينمي روح الابتكار والإبداع عند الأفراد في المؤسسات التعليمية والقطاعات المختلفة، ويحافظ على ديمومة استمرار الكادر في العمل فتتعاكس نتائجه الإيجابية على الطالب والمؤسسة والمجتمع (البارودي، 2015).

ويُسهم في انخفاض نسبة دوران العمل والتقليل من نسب التغيب والتسرب واللامبالاة في أداء المهام، مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة بالاستقرار والرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية، واستعداد المرؤوس لتقديم الأفكار الإبداعية بحماس ودافعية، وتلمس الممارسات التي تُسهم في تقدم المؤسسة، وتغليب صالحها على الجانب الشخصي طواعية، واتسام مخرجاتها بالنعوية والتميز وتحسن ملحوظ في الإنتاجية (آل منصور، 2019).

مما سبق يمكن القول بأن أهمية الولاء التنظيمي تستمد من حاجة المؤسسات التعليمية إليه، باعتباره وسيلة بشرية تسهم في تطوير النمو المهني للمعلمين، ويجعلهم يتبنون قيمها وأهدافها والتمسك بها، مما له الأثر في استثماره في خدمتها والرقى بها للأفضل.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

تسعى جميع المؤسسات لتنمية مستوى الولاء عند المرؤوسين بتلبية حاجاتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم؛ من أجل ترسيخ مفهوم الولاء داخل نطاق العمل، فالعلاقة تتسم بأنها تبادلية؛ لأن صالحها يتحقق بامتلاكها كادر مؤهل يمتلك مهارات عالية، من خلال تدريبهم للحصول على الإخلاص في العمل، وكذلك يحرص الأفراد على الاستقرار الوظيفي في بيئة توفر لهم كافة الدعم المادي والمعنوي، فاقترانه بعدة عوامل تسهم في نيل المؤسسة أعلى مستوياته بشكل مقنع، ومن أبرزها:

عوامل شخصية تتعلق بالفرد كشخصيته ومقدرته على تحمل ضغوط الوظيفة، وأيضاً ما يتوقعه من نتائج إيجابية من عمله، إضافةً إلى مستوى انسجامه النفسي في المناخ التنظيمي، لعوامل غير تنظيمية وهي تلك المرتبطة بالبدائل المتاحة أمام المرؤوسين بالبقاء في المؤسسة، محافظين على ولائهم؛ لاقترانه بالمرودود المالي الذي يلبي حاجاتهم، إذ ما تم مقارنته بالمؤسسات الأخرى، إضافةً إلى عوامل تنظيمية ترتبط بالجانب العملي داخل مكان العمل، كتلاحم العاملين وتمثلهم أهداف وقيم المؤسسة، وإشراك جميع الأطراف (الشياب وأبو حمور، 2014).

كما أضاف بطاح (2006) أيضًا عامل المكانة الاجتماعية التي يتبوّها الفرد داخل المؤسسة، والآلية المتبعة لاستحقاق الحوافز سواءً المادية أم المعنوية الموجهة نحو الفرد أو الجماعة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي المتجسد في مقارنة المرؤوس ما تقدمه المؤسسة له بما كان يتوقعه من نتائج عمله.

ومن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كذلك المناخ التنظيمي الذي يتضمن جميع التفاعلات المتعلقة بأنماط العمل والوسائل والجوانب الاجتماعية للمرؤوسين داخل نطاق العمل الداخلية، فإذا اتسم بمشاركة جميع الأطراف فإن ذلك سيسهم في رفع مستوى الولاء لديهم، إضافةً إلى تشكيل ثقافة مؤسسية من خلال سعي الإدارات لسد رغبات وحاجات جميع الأفراد، مما له الأثر الإيجابي على زيادة التماسك بداخل نطاق العمل، وإضافةً إلى نمط القيادة إذ أن قدرة القائد على الإلهام والتأثير بالمرؤوسين وإشراكهم بالمسؤوليات الإدارية سيزيد من مستوى ولائهم، وأيضًا تفعيل مشاركة الجميع الأمر الذي سيزيد من انخراطهم في العمل واتسامه بالابتكار (اللوزي، 2009).

مما سبق يمكن القول أن انخراط الجوانب الشخصية للمرؤوسين في مناخ العمل سيجتنب عليه تحقيق نتائج فعالة، من ارتفاع الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وكل هذا سيؤثر إيجابًا في رفع مستوى الولاء التنظيمي، الذي سيؤدي إلى تحفيز دافعيتهم نحو العمل النوعي المتميز.

خصائص الولاء التنظيمي:

يُعتبر الولاء التنظيمي من المصطلحات الإدارية المعاصرة، المتأثرة بالحالة النفسية للمرؤوس في قراره بالاستمرار أو مغادرته العمل؛ لذلك تحرص المؤسسات على استثماره ورفع مستواه بكافة السبل، فتقوم بتقديم الدعم المادي والمعنوي لرفعه، ووضع سياسات تهتم بالعلاقات الإنسانية وتطوير الممارسات

الإدارية وتهيئة مناخٍ مؤسسي مُحفزٍ للإبداع، مما يُسهم في رفع الروح المعنوية وإحساسهم بتحقيق أهدافهم في الوقت ذاته يُحقق غايات المؤسسة، وهذا يتطلب من الجانب الإداري الإمام بماهيته وخصائصه.

فعلى القائد الإداري بذل الجهد لزيادة فاعلية الأداء للمرؤوس، بتوفير كافة السبل لرفع مستوى الولاء التنظيمي لديه، ومعرفة ماهيته وسماته، فهو غير محسوس، ويمكن قياسه من خلال النتائج المترتبة عليه والظاهرة على سلوكيات وأداء المرؤوسين، وانجازهم ودافعيتهم للعمل، ويتشكل الولاء من اندماج مجموعة من الجوانب الإنسانية، وأنماط العمل وعدة عوامل إدارية، ومستوى الولاء غير ثابت؛ إذ يتسم بالنسبية لكونه يتأثر بالظواهر والظروف المحيطة (البارودي، 2015)، وهو يحتاج لفترة تمتاز بأنها طويلة، فلا يأتي دفعة واحدة وإنما يتكون على مراحل، ويرتبط بشكل طردي مع مستوى الدافعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى الفرد، وتكوينه اتجاهات إيجابية تجاه عمله؛ لأنه يعتمد على مدى إيمانه بأهداف وقيم المؤسسة وانخراطه بها، وسعيه للمزيد من العمل الجاد للوصول إلى غاياتها (حمودة، 2014)، إضافةً إلى أنه يؤثر إيجاباً في تفاني المرؤوس في أدائه الوظيفي، وتقبله للمهام المتعلقة به، وبالتالي يُسهم بالارتقاء بالأداء، ويقلص الكثير من التكاليف الناجمة عن تدنيه وهدر الوقت والممارسات السلوكية السلبية، وكسب ثقتهم وتأثيره على استقراره أو مغادرته مؤسسته (حمادات، 2006)، كما يتسم بعدم القدرة والسيطرة على مستواه وتنميته؛ لتداخل العوامل المؤثرة فيه والمكونة له، مما يستدعي جهداً من الجانب الإداري لرفعه؛ لضمان البقاء والازدهار ونيل ثقتهم، ويعتبر مؤثر مباشر على عدة مظاهر داخل المؤسسة، على الأداء والالتزام بأوقات العمل والرغبة في تحقيق غاياتها المرجوة (القحطاني، 2015).

ومما سبق نستنتج أن الولاء التنظيمي له عدة خصائص تتصف بالفرد والاختلاف من شخصٍ لآخر، متصفاً بالنسبية، وهو مفهوم معنوي تتسم به سلوكيات العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى تشعب أبعاده واختلاف النظرة إليه وفقاً للباحث به.

معايير قياس الولاء التنظيمي:

ان تطور البحث العلمي في العصر الحالي، ساهم في قياس العديد من الظواهر الاجتماعية، وتفسيرها بطرق كمية، وتكمن الحاجة لقياس الولاء التنظيمي في إسهامه في وضع دلائل ملموسة عن مستواه لدى الأفراد، مما يساعد المؤسسات بالوقوف على الأسباب الرئيسية خلف تدنيه أو ارتفاعه، فلقد طور الباحثون مقاييس عدة لقياسه وكان من أبرزها مقياس بورتير وزملائه (Porter et.al)، وكوك وول (Cook Wall)، وروسنهوز (Rosenhohzs)، وتقسم معاييرها على النحو الآتي:

معايير موضوعية: أي الاعتماد على ملاحظة نتائجه وآثاره السلوكية على المرؤوسين، بالاعتماد على وحدات قياس موضوعية؛ توضح مدى الرغبة والاستمرار بالعمل في المؤسسة (بطاح، 2006)، معايير ذاتية: وتعتبر الأقدر على معرفة مستواه، باستخدام أساليب تقديرية تتضمن توجيه أسئلة للمرؤوسين؛ للتعرف على تقديراتهم لمستوى ولائهم المؤسسي، ثم الاستعانة بالتحليل الكمي؛ لتوفير مؤشرات تساعد تعرف مستواه (الرطيان، 2011).

ومما سبق يتضح أن قياس مستوى الولاء التنظيمي يرتبط بعدة عوامل تتسم في ارتفاع أو انخفاض مستواه بداخل نطاق عملهم، فتستطيع أي مؤسسة تَمَثَلُ عدة أساليب لتشكيله وتحسينه.

آثار ونتائج الولاء التنظيمي:

تعتبر المؤسسات التعليمية أعضاء الهيئة التدريسية العامل الأساسي في تحقيق ما تصبو إليه، فتبذل الجهد والمال؛ لتمنحهم العديد من الحوافز لسد احتياجاتهم، واستخدامها تخطيطاً ينهض بمواردها البشرية وسبل تحفيزهم على النمو المهني، وتهيئة المناخ الملائم بغية تمتعها بالنتائج المترتبة عليه، وتطلب منهم الولاء التنظيمي والإخلاص بالعمل فيها، والنهوض بأدائهم الوظيفي بكفاية وفعالية؛ لإدراكها أهميته وأثره على سير العمل، واعتباره محفزاً للإبداع، وتقليله من السلوكيات السلبية مما ينعكس إيجاباً على تميزها.

فتنعكس آثار الولاء التنظيمي على الموظف خارج نطاق العمل إذ يزداد اندفاعه نحو البقاء والاستمتاع به، فينقاد إلى التمثل بأهداف المؤسسة وانعكاس آثاره على المرؤوس بإحساسه بالسعادة حتى عند انتهاء العمل، أما آثاره على النمو المهني فإن ارتفاعه سينعكس إيجاباً على أنماط العمل، فيؤدي تفانيه إلى تبوأ مناصب مهمة، فيسعى جاهداً لتحقيق ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، إضافةً إلى نتائج الولاء على المؤسسة، ويتمثل في احتفاظها بكادر مؤهل، يتسم بقلّة الغياب والمشكلات، واندفاع الأفراد للعمل الجاد الذي يؤثر في تدني تكلفة العمل ورفع الإنتاج (عبد الواحد، 2015).

ومن مظاهر ضعف الولاء التنظيمي أيضاً كثرة التغيب وافتعال المرض وكثرة حوادثه، وعدم التقيد بأوقات العمل، وانعدام مشاعر الاحترام بين القائد والعاملين، وإظهار الاستياء والشكوى (ججوح، 2014).

ويظهر مما سبق تأثر ضعف الولاء بعدم وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة، أو تدرج وظيفي للارتقاء بالعامل الذي يبذل جهود مميزة، مما يشعرهم بالإحباط وانخفاض معنوياتهم.

نماذج الولاء التنظيمي:

تختلف أشكال ولاء المرؤوسين لمؤسساتهم بتنوع الدافع المحرك له؛ لكون الجانب الإنساني يندمج في بيئات العمل بمبرر الحاجة للتعاون والإحساس بالانتماء، ومع هذا لم تتوصل الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي إلى نموذج واحد يُفسره، فاتفقوا على تنوع أبعاده ونماذجه، واختلفوا على اعتماد نموذج يُعلل هذه الظاهرة مما كان له الأثر على تعدد نماذجه، باختلاف وجهات نظر الباحثين له ومن هذه النماذج :

أولاً: نموذج كانتر (Kanter) والذي يتكون من الولاء المستمر: إذ يشير إلى بذل المرؤوس الكثير من العمل المتقاني مقابل استمرار المؤسسة، وكذلك الولاء التلاحمي: الذي يركز على نشوء علاقة اجتماعية بين الفرد ومؤسسته، و الولاء الموجه: الذي يقيد مفاهيم وأهداف وسلوكات العامل تبعاً لمبادئها.

ثانياً: نموذج إيتزيوني (Etzioni) والذي ينظر إلى سلطة المؤسسة على المرؤوسين سببها انخراطه الشديد فيها، وتأخذ عدة أشكال منها المعنوي: التي يتمثل الفرد بأهدافها وقيمها، والاغترابي: ويقصد أن انسجام الفرد يكون مقيد بالتشريعات وسياسات المؤسسة، أما الولاء القائم على المصلحة المتبادلة: يعتبر أدنى المستويات؛ لأنه محدد بقدرة المؤسسة على إشباع رغباته (الشيباب وأبوحمور، 2014).

ثالثاً: نموذج مايو وألن وسميث (Mayo,Allen and Smith) الذي يتضمن احتوائه على ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي وهي الولاء العاطفي: الذي يعتمد على تقييم المرؤوس لأهمية عمله وتلمس ما يميزه من صفات، والولاء المعياري: ويتضمن وجود مشاعر عند المرؤوس بأهمية وجوده في المؤسسة،

لأنه سيؤدي إلى تقديم الدعم له، والولاء المستمر: ويقصد به بقاء المرؤوس بالمؤسسة، مرتبطاً بما يأمله من تحقيقٍ لأهدافه في حالة استمراره بالعمل فيها (الرواشدة، 2007).

رابعاً: نموذج ستاو وسلانيك (Staw & Salanick) والذي أشار لأهمية التمييز بين الولاء من وجهة نظر باحثو السلوك التنظيمي، وعلماء النفس الاجتماعي، وهما على النحو الآتي:

الولاء الموقفي: ويُعبر عن وجهة نظر باحثو السلوك التنظيمي، ويتشكل بناءً على عوامل تنظيمية إضافةً إلى السمات المتعلقة بالفرد، وأدائه الوظيفي، وبالتالي يتحدد سلوكياته بداخل مكان العمل، والولاء السلوكي: المُعبر عن وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، الذي يركز على سلوك المرؤوس وأثر الخبرة السابقة في علاقتها مؤسسته (الجريسي، 2010).

ومما سبق وبالنظر لجميع النماذج التي أسهمت في تحليل مفهوم الولاء التنظيمي، حيث اشتمل كل واحدٍ منهم نظرةً مختلفة للولاء، إلا أن مجملها بقيت ضمن الرؤية المتعلقة ضمن مفهومه، والمتمثلة في تقبل أعضاء الهيئة التدريسية لسلطة المؤسسة التعليمية وأساليب العمل بالتنفيذ بتشريعاتها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واعتمادها وترتيبها من

الأقدم إلى الأحدث ومنها:

1. دراسات ذات صلة بقيادة التغيير:

أجرى نغوبو وتيكلي (Ngcobo & Tikly, 2010) دراسة هدفت إلى تحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة الفاعلة على التغيير في المدارس جنوب أفريقيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة من معلمي مدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة كوازولونatal (KwaZulu Natal) في جنوب أفريقيا وقد بلغ عددهم (13) معلماً ومعلمة، وكانت من أهم النتائج ظهور تشابه في القيادة الفعالة للتغيير في مدارس أفراد العينة مع ماهو شائع في المدارس المحيطة بمدارسهم.

كما أجرى آلتونايا وآرلي ويالكينيكيا (Altunay, Arli & Yalcinkaya, 2012) دراسة نوعية هدفت إلى تحديد الحاجة للتغيير في المدارس الابتدائية والكشف عن تجارب مديرين المدارس لتنفيذ عملية التغيير من خلال أخذ ممارسات في إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من مديرين المدارس الذين حصلت مدارسهم على جائزة في إدارة الجودة في أزمير التركية، وتم استخدام المقابلة شبه المنظمة كأداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها أن المدارس التي حصلت على جائزة في إدارة الجودة عملت بنشاط أكثر من الفرق في المدارس التي لم تحصل على جائزة.

وأجرت الشريف (2012) دراسة هدفت تعرف درجة توافر المتطلبات اللازمة لممارسة إدارة التغيير لدى الهيئة الإدارية لرياض الأطفال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (76) مديرة ووكيلة لمدارس رياض الأطفال في مكة المكرمة في السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : توافر (16) مطلبًا جاء بدرجة كبيرة جدًا وهي وضع أهداف وأخذ موافقة الإدارة العليا وتهيئة بيئة مشجعة ومشاركة جميع المعلمات في إحداث التغيير، إضافةً إلى توافر (4) متطلبات جاءت بدرجة متوسطة على النحو الآتي: حصر الإمكانيات وتعدد أنواع التقويم وتقديم حافز للمعلمات والتخطيط للتغيير .

بينما أجرى يلماظ وكيلكو جلو (Yilmaz & Kilicoglu, 2013) دراسة هدفت تعرف مقاومة التغيير وسبل الحد منها في المؤسسات التعليمية ومعالجة المفاهيم المرتبطة بالضغط الناجمة عن عملية التغيير، والكيفية التي يتغلب بها المديرون على مقاومته، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في تركيا الذين خضعوا لدورات تقدم استراتيجيات لتحفيز التغيير الإيجابي لديهم، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن استراتيجيات التغيير تحفز النزعة التنافسية بين المديرين بجعلهم أكثر تكيف مع التغييرات المستجدة، وقدمت عدة طرق تساعد المدراء في التغلب على مقاومة التغيير وهي التعليم والتواصل والدعم والمشاركة والإكراه الصريح والضمني.

كما أجرت الزيدات (2014) دراسة هدفت تقصي درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في عمان الاستراتيجيات لإدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (406) معلمًا ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة في المحافظة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن درجة ممارسة مديريين ومديرات لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

بينما أجرت خضر (2016) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (160) مديرة من رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة بغداد في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وجود تباين بين مديرات رياض الأطفال في إدارة التغيير.

كما أجرت المجد والشبو (2018) دراسة هدفت تعرف واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (200) مديرة لرياض الأطفال في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: جاءت درجة ممارسة قيادة التغيير فاعلية اتخاذ القرار لمديرات رياض الأطفال بدرجة إيجابية، أما فاعلية اتخاذ القرار هي العامل الذي يتنبأ بدلالة إحصائية بقيادة التغيير، وكان للمنطقة التعليمية أثر كبير على متغيرات الدراسة، وأن فاعلية اتخاذ القرار هي التي تتنبأ بدلالة إحصائية بمستوى قيادة التغيير.

وأجرت القرني (2019) دراسة هدفت الكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (310) معلمة في مدارس التعليم العام في محافظة بقرن في السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج منها: جاءت درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس بلقرن من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير.

بينما أجرى كاهلر (Kahler , 2019) دراسة هدفت إلى تحديد الإعداد الذي تلقاه المديرون في دراستهم الجامعية في مجالات التطوير المهني المستمر والتعلم المستقل لإعدادهم لقيادة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وتم استخدام المقابلة لتحليل السيرة الذاتية ومقارنتها بالتغيرات التحويلية الرائدة، وتمثلت عينة الدراسة من (6) مديرين لمدارس ابتدائية في ولاية إلينوي الأمريكية، وكانت من أهم النتائج إنشاء دراسة أعمق في التغيرات التحويلية الرائدة، وجود ارتباط كبير بين التأثير المباشر للثقة في نزاهة الجوانب التنظيمية والسلوكية للولاء التنظيمي، وفي حالة زيادة رغبة الفرد في أداء عمله بشكل إيجابي تجاه المنظمة، سينعكس على زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة، مما يزيد الولاء التنظيمي.

كما أجرى باليتا وباسيتا وإيلميت (Paletta, Basyte & Alimehmeti, 2020) دراسة هدفت تعرف كيفية تأثير نهج القيادة الجديد والتغيير في الممارسات المهنية للمعلمين وطرق التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، وتمثلت عينة الدراسة من مشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية في مشروع تجريبي وزاري في إيطاليا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نمذجة معادلة هيكلية لاختبار العلاقات بين القيادة والتغيير في الممارسات المهنية للمعلمين إضافة إلى طرق التدريس كأداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج ظهور علاقة إيجابية غير مباشرة بين القيادة الرئيسية والتغيير في ممارسات وأساليب المعلمين وطرق التدريس.

2. دراسات ذات صلة بالولاء التنظيمي:

أجرى الناعبي (2010) دراسة هدفت تقصي مستوى الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (100) مديرًا ومديرة من مدارس التعليم الأساسي في ثلاثة مناطق تعليمية (منطقة الظاهرة والمنطقة الداخلية والشرقية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أن مستوى الولاء لدى مديري المدارس جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

بينما أجرت ميهتا (Mehta, 2010) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الولاء والعوامل التنظيمية المتمثلة بالتطوير الوظيفي والتحفيز والقيادة والأمن الوظيفي والالتزام، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (1000) معلم ومعلمة من المحترفين وغير المحترفين من مؤسسات تعليمية مختلفة في منطقة جواليور (Gwalior) في الهند، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وجود فروق كبيرة في الولاء بين المعلمين المحترفين وغير المحترفين، إضافةً إلى فروق في مستوى الولاء بين المعلمين (المعلمين، المعلمات) في الدورات المهنية.

كما أجرت بوفتين (2012) دراسة هدفت تعرف درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (330) معلمة من رياض الأطفال في دولة الكويت، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن درجة

إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

بينما أجرى يلدريم وأوزم ويلدريم (Yildirim, Uzum & Yildirim, 2012) دراسة هدفت تعرف سلوكيات معلمي التربية البدنية للمواطنة التنظيمية وولائهم التنظيمي وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمه للتربية البدنية في مدارس مقاطعة هاتاي (Hatay) في تركيا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أن معلمو التربية البدنية يمتلكون ولاءً بمستوى مرتفع، وينعكس على تصرفاتهم بداخل المؤسسة بشكل أكبر من تأثيره على الإناث، إضافةً إلى إظهار من هم في مناصب أدنى سلوكيات أقل من أولئك في المناسب العليا.

وأجرت جينا عابدي وموبشري (JenaAbadimi & Mobasheri, 2014) دراسة هدفت تعرف تأثير الثقة المؤسسية على الشفافية المؤسسية وولاء معلمي المدارس الابتدائية في مدينة زهدان التابعة لإيران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (328) معلماً في مدارس الابتدائية في مدينة زهدان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن العلاقة بين الشفافية المؤسسية والولاء المؤسسي تتأثر بالأبعاد المؤسسية.

في حين أجرى تاينج ولينج (Ting & Ling, 2014) دراسة هدفت إلى تعرف أثر امتنان المعلم في الولاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (12) مدرسة أساسية تم اختيار (25) معلماً من كل مدرسة في تايوان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة،

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها ظهور نتائج تتسم بالاجابية تتعلق بامتنان المعلمين، وعدم وجود أثر لرضا المعلمين فيما يتعلق بالولاء الموقفي، بينما كان له أثر في الولاء السلوكي، أما التزام المعلمين وجد له أثر ايجابي فيما يتعلق بالولاء الموقفي والسلوكي.

كما أجرت الحياي (2015) دراسة هدفت تعرف مهارة الاستقطاب وعلاقتها بالبصيرة الاجتماعية والولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (500) معلمة من رياض الأطفال في مدينة بغداد في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: جاء مستوى الولاء التنظيمي ومهارة الاستقطاب للمعلمات بدرجة منخفضة، أما البصيرة الاجتماعية للمعلمات فجاءت بدرجة جيدة.

وأجرت أحمد (2019) دراسة هدفت تعرف مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع التربوي لدى معلمات رياض الأطفال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (150) معلمة من رياض الأطفال بولاية القضايف في السودان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال جاء بدرجة مرتفعة، ولا توجد علاقة إحصائية في مستوى الدلالة (0.05) مهمة بين الولاء التنظيمي والإبداع التربوي بين معلمي رياض الأطفال الخاصة.

وأجرت الربابعة (2019) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (213) معلمة رياض أطفال في محافظة الزرقاء في

الأردن، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن تقدير درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، كما جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة ايجابية عالية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

كما أجرى زين الدين ورينواتي (Zainudin& Retnowati, 2019) دراسة هدفت إلى المساهمة في تطوير إدارة التعليم وإثراء الدراسات النظرية المتعلقة بإنشاء تعليم جديد من خلال زيادة ولاء المعلم في المدرسة العليا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (100) معلم في المدارس الثانوية التابعة لمنطقة ديبوك (Depok) في أندونيسيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها أن تمكين المعلم له تأثير ايجابي على مستوى ولاءه، إضافةً تأثير ثقة المعلم إيجاباً على مستوى ولاءه.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات ذات صلة بقيادة التغيير والولاء التنظيمي (كالقيادة الفاعلة وإدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير واتخاذ القرار والكفايات المهنية والتطوير المهني والممارسات المهنية للمعلمين والرضا الوظيفي والعوامل التنظيمية والإبداع التربوي وسلوكيات المعلمين والثقة المؤسسية ودرجة الممارسة وامتثال المعلم ومهارة الاستقطاب والإدارة بالتجوال وإدارة التعليم)، وقد تم ترتيبها من الأقدم للأحدث، فكان لها دورٌ في إثراء الدراسة الحالية، لكنها اختلفت في أهدافها التي سعت

لتحقيقها، وبالتالي انعكس ذلك على نتائجها، ويُمثل هذا الجزء نقاط التشابه والاختلاف بينهما ، ومدى الاستفادة منها.

فقد تشابهت الدراسات مع الدراسة الحالية بمنهجيتها، واختلفت مع دراسة آلتونايا وآرلي وبالكينيكيا (Altunay, Arli & Yalcinkaya, 2012)، وكاهلر (Kahler, 2019) التي استخدمت المنهج النوعي، واختلفت مع دراسة باليتا وباسيتا وإيلميت (Paletta, Basyte & Alimehmeti, 2020) التي استخدمت المنهج التجريبي.

بينما تشابهت الدراسة الحالية في عينتها مع معظم الدراسات على اقتصارها على المعلمين، واختلفت مع دراسة الناعبي (2010)، وآلتونايا وآرلي وبالكينيكيا (Altunay, Arli & Yalcinkaya, 2012)، ودراسة الشريف (2012)، ويلماظ وكيلكو جلو (Yilmaz & Kilicoglu, 2013)، وخضر (2016)، والمجمد والشبو (2018)، وكاهلر (Kahler, 2019) من المديرين.

كما تم جمع بياناتها بأداة مشابهة لأداة الدراسة الحالية ألا وهي الاستبانة، بينما اختلفت مع آلتونايا وآرلي وبالكينيكيا (Altunay, Arli & Yalcinkaya, 2012)، وكاهلر (Kahler, 2019) التي استخدمت المقابلة، واختلفت مع دراسة باليتا وباسيتا وإيلميت (Paletta, Basyte & Alimehmeti, 2020) التي استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية.

وترى الباحثة أن هذه الدراسات قد رفدت الدراسة الحالية بمعلومات مهمة، بإثرائها لأدبها النظري، ومساهمتها في تحديد مشكلتها والأسئلة المتعلقة بها وأهميتها، إضافةً إلى الاستفادة في تطوير أدواتها واختيار منهجيتها، والأساليب الإجرائية المناسبة لتحقيقها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوعها قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، التي تجاري المستجدات في وزارة التربية والتعليم الأردنية بإلزامية رياض الأطفال لجعلها مرحلة أساسية في التعليم في مطلع العام القادم؛ لتلبي ما تطمح إليه وزارة التربية والتعليم لتحقيقه، وآمال المجتمع الأردني بانتشار رياض الأطفال على المستويين (القطاع الخاص والحكومي).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث المسحي الإرتباطي، إذ يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للعام الدراسي (2019-2020) والبالغ عددهن (3343) حسب إحصائيات (وزارة التربية والتعليم الأردنية)، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمات رياض الأطفال الخاصة ضمن المديریات التابعة لمحافظة

العاصمة عمان للعام الحالي (2019 - 2020).

المديريات	عدد رياض الأطفال	مجموع المعلمات	مجموع الشعب
الجيزة	2	4	4
الموقر	4	6	8
قصبية عمان	173	657	466
لواء الجامعة	217	1073	722
لواء القويسمة	129	443	368
لواء سحاب	29	78	65
لواء ماركا	189	600	505
لواء وادي السير	100	377	265
ناعور	26	105	70
المجموع	2473	3343	2473

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في مديريات التربية والتعليم في

العاصمة عمان وتم اختيارهن وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي

ومرجان (Krijcie & Morgan, 1970)، كما هو موضح بالجدول (2) أدناه:

الجدول (2)

توزع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المجموع	سنوات الخدمة			المؤهل العلمي			المعلمات
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
345	121	132	92	11	307	27	عدد المعلمات
	المجموع						

أداة الدراسة:

طورت الباحثة أداة مكونة من جزأين الجزء الأول لقياس درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والجزء الثاني لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، كما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بقيادة التغيير كدراسة الزيود (2017)، وصيام (2017)، وعريان (2018)، وفيما يتعلق بالولاء التنظيمي تم الرجوع إلى دراسة بني مصطفى (2017)، والمشاقبة (2018)، والمحارمة (2018)، وكانت كالاتي:

1. استبانة لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر

المعلمات، وتكونت من (32) فقرة بصورتها الأولية.

2. استبانة لدراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظرهن،

وتكونت من (30) فقرة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة، تمّ استخدام الصدق الظاهري وصدق البناء، إذ تم عرضها على (10) من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية في تخصصات القيادة التربوية وأصول التربية وعلم نفس تربوي، والأخذ بالملاحظات والنّوصيات التي اقترحها المحكّمون، وتمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر دون إغفال الملاحظات اللغوية والملاحظات ذات الصلة، وأصبحت بصيغتها النهائية التي تم إرفاقها في الملحق (3)، وتكونت من (32) فقرة تتعلق بقيادة التغيير و(30) فقرة تتعلق بالولاء التنظيمي، المتمثلة بإعادة صياغة الفقرات (1,2,3,13,14) من فقرات الجزء الأول المتعلق بقيادة التغيير، وإعادة صياغة الفقرات (1,15,19) من فقرات الجزء الثاني المتعلق بالولاء التنظيمي، وحذف كلمة المديرية في فقرات قيادة التغيير، وإضافتها في مقدمة الفقرات بجملة (تقوم المديرية بالآتية:)، واستبدال بعض المصطلحات.

ثبات أداة الدراسة:

تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة، والجداول (3,4,5) توضح ذلك.

الجدول (3)

معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات قيادة التغيير

قيادة التغيير - المجالات					معامل ارتباط بيرسون	المجال
الأداة الكلية	المجال الرابع استراتيجيات التغيير	المجال الثالث التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك	المجال الثاني تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير	المجال الأول الرؤية المستقبلية		
0.958**	0.875**	0.876**	0.873**	1	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
0.926**	0.799**	0.873**	1	0.873**	معامل الارتباط	تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير
0.000	0.000	0.000		0.000	مستوى الدلالة	
0.953**	0.860**	1	0.873**	0.876**	معامل الارتباط	التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك
0.000	0.000		0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.945**	1	0.860**	0.799**	0.875**	معامل الارتباط	استراتيجيات التغيير
0.000		0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
1	0.945**	0.953**	0.926**	0.958**	معامل الارتباط	قيادة التغيير الكلية
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

** الارتباط دال دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات قيادة التغيير الكلية تراوحت بين (.958** - .926**)، وأعلى معامل ارتباط كان لمجال الرؤية المستقبلية وكان معامل الارتباط للدرجة الكلية لقيادة التغيير (1) وهو معامل صدق مرتفع يطمئن الباحثة إلى تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

الجدول (4)

معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	أقدم صالح الروضة على مصلحتي الخاصة.	معامل الارتباط 0.542**
		مستوى الدلالة 0.002
2	أبذل قصارى الجهد للاستمرار في العمل في هذه الروضة.	معامل الارتباط 0.700**
		مستوى الدلالة 0.000
3	أشعر بالارتباط الوجداني تجاه الروضة التي أعمل بها الآن.	معامل الارتباط 0.589**
		مستوى الدلالة 0.001
4	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن روضتي للآخرين.	معامل الارتباط 0.562**
		مستوى الدلالة 0.001
5	أعتبر التحديات التي تواجه الروضة على أنها تحديات تواجهني أيضاً.	معامل الارتباط 0.571**
		مستوى الدلالة 0.001
6	أحظى بتفهم إداري لظروفي الخاصة.	معامل الارتباط 0.674**
		مستوى الدلالة 0.000
7	أفضل الاستمرار بالعمل في هذه الروضة مهما توافرت فرص عمل أفضل.	معامل الارتباط 0.764**
		مستوى الدلالة 0.000
8	أعتبر العمل في الروضة جزءاً من حياتي اليومية ويصعب تركها.	معامل الارتباط 0.717**
		مستوى الدلالة 0.000
9	أشعر بأن قيمي تنسجم مع قيم الروضة.	معامل الارتباط 0.651**
		مستوى الدلالة 0.000
10	أتفانى بالقيام بعملتي.	معامل الارتباط 0.359

0.051	مستوى الدلالة		
0.383*	معامل الارتباط	ألتزم بالحضور المبكر للدوام في الروضة.	11
0.037	مستوى الدلالة		
0.691**	معامل الارتباط	أشعر بالسعادة للانتماء بالعمل في هذه الروضة.	12
0.000	مستوى الدلالة		
0.508**	معامل الارتباط	أشعر بالتقدير من جانب أولياء الأمور.	13
0.004	مستوى الدلالة		
0.561**	معامل الارتباط	أبقى في الروضة حتى بعد انتهاء الدوام لإنجاز جميع مهام.	14
0.001	مستوى الدلالة		
0.860**	معامل الارتباط	أشعر بالأمان الوظيفي في الروضة التي أعمل بها.	15
0.000	مستوى الدلالة		
0.728**	معامل الارتباط	أشعر بالمساواة في التعامل الإداري معي في الروضة.	16
0.000	مستوى الدلالة		
0.769**	معامل الارتباط	أحترم أي توجيه يتعلق بأدائي في العمل بروح معنوية مرتفعة.	17
0.000	مستوى الدلالة		
0.675**	معامل الارتباط	أشارك مع المعلمات بفعالية لتنفيذ الأنشطة التي تحتاج بذل مجهود جماعي.	18
0.000	مستوى الدلالة		
0.734**	معامل الارتباط	أعتبر روضتي من أفضل رياض الأطفال في مديرية التعليم الخاص.	19
0.000	مستوى الدلالة		
0.825**	معامل الارتباط	يُتيح المناخ التنظيمي داخل الروضة بتكوين علاقات اجتماعية إيجابية.	20
0.000	مستوى الدلالة		
0.406°	معامل الارتباط	أحرص على ممتلكات الروضة كحرصى على ممتلكاتي الخاصة.	21
0.026	مستوى الدلالة		
0.571**	معامل الارتباط	أسعى لتقديم كل جديد من أفكار التي تسهم في تقدم الروضة.	22
0.001	مستوى الدلالة		
0.517**	معامل الارتباط	أبذل قصارى الجهد لأكون عضواً فاعلاً في الروضة.	23
0.003	مستوى الدلالة		
0.633**	معامل الارتباط	أحرص على أن أمثل روضتي أفضل تمثيل للإسهام في الحفاظ على سمعتها.	24
0.000	مستوى الدلالة		
0.839**	معامل الارتباط	تحفزني هذه الروضة لأقدم أفضل أداء.	25
0.000	مستوى الدلالة		
0.655**	معامل الارتباط	أوافق على الإجراءات المتبعة في الروضة فيما يختص بشؤون المعلمات.	26
0.000	مستوى الدلالة		
0.732**	معامل الارتباط	تجمعني بالمعلمات زمالة مهنية.	27

0.000	مستوى الدلالة		
0.853**	معامل الارتباط	أعتبر روضتي من أفضل بيئات العمل.	28
0.000	مستوى الدلالة		
0.799**	معامل الارتباط	أتصدى بشدة لأي نقد يوجه لروضتي.	29
0.000	مستوى الدلالة		
0.590**	معامل الارتباط	سأحرص على سمعة الروضة حتى بعد تركي العمل فيها.	30
0.001	مستوى الدلالة		

** . الارتباط مهم عند مستوى 0.01 / * . الارتباط مهم عند مستوى 0.05

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات مستوى الولاء التنظيمي دالة إحصائياً،

ويلاحظ أنها قيم موجبة، وتراوحت بين (0.860^{**} - 0.359) ، وأعلى معامل ارتباط كان لفقرة 15(أشعر

بالأمان الوظيفي في الروضة التي أعمل بها، وبمستوى دلالة مرتفعاً.

الجدول (5)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لاستبانة قيادة التغيير والولاء التنظيمي

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال/ الاستبانة
0.86	0.92	الرؤية المستقبلية
0.73	0.87	تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير
0.86	0.93	التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك
0.94	0.97	استراتيجيات التغيير
0.96		الأداة الكلية/ قيادة التغيير
0.89		الأداة الكلية/ الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول (5) أن معاملات ألفا للمجالات الأربعة تراوحت بين (0.97 - 0.87)، وأعلى معامل ثبات كان للمجال الرابع استراتيجيات التغيير (0.97)، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لقيادة التغيير باستخدام التجزئة النصفية (0.96) مرتفعاً، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية (0.89) مرتفعاً، وهذا يُشير إلى اتسام الأداة المستخدمة الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تسمح بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: درجة قيادة التغيير في رياض الأطفال.
2. المتغيرات المستقلة الوسيطة:
 - المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
 - عدد سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.
3. المتغيرات التابعة: الولاء التنظيمي.

المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- 1- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل

التباين الأحادي (one way Anova) واختبار المقارنات البعدية (LSD) (Least

Significant difference).

3- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

(Coefficient).

4- تمّ تحديد درجة استخدام قيادة التغيير والولاء التنظيمي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (2.33 - 1).

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67).

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة وفق الإجراءات الآتية :

1- الرجوع إلى الأدب النظريّ والدراسات السابقة.

2- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

3- تطوير أداة الدراسة.

- 4- التأكيد من صدق وثبات الأداة.
- 5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم.
- 6- تطبيق الأداة على عينة الدراسة.
- 7- تفرغ البيانات في جداول خاصة تمهيداً لإجراء المعالجة الإحصائية.
- 8- تحليل البيانات الإحصائية.
- 9- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
- 10- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يقدم هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لجميع مجالات ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات، والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الرؤية المستقبلية.	4.09	0.60	1	مرتفعة
2	تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير.	4.08	0.54	2	مرتفعة
4	استراتيجيات التغيير.	4.01	0.60	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.64	3.95	التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك.	3
مرتفعة		0.51	4.03	الكلية	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، تراوحت ما بين (4.09-3.95)، وجاءت بدرجة مرتفعة لكافة المجالات، إذ جاء ترتيب المجالات وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي: الرؤية المستقبلية يليها تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير يليها استراتيجيات التغيير يليها التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) وانحراف معياري (0.51) وهذا يشير لدرجة ممارسة مرتفعة لقيادة التغيير، وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل مجال على حدى:

1. مجال الرؤية المستقبلية

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لمجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تشرك المعلمات في إعداد رؤية الروضة.	4.41	0.67	1	مرتفعة
2	تساعد المعلمات على فهم رسالة الروضة.	4.24	0.64	2	مرتفعة
3	تستفيد من الخطط السابقة تطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية.	4.18	0.71	3	مرتفعة
5	تستشعر بالتحديات المتوقع حدوثها بالروضة.	4.02	0.81	4	مرتفعة
6	تحرص على أن تتسم الرؤية بالوضوح.	3.99	0.89	5	مرتفعة
4	تشرك أولياء الأمور في إعداد الرؤية الخاصة بالروضة.	3.98	0.75	6	مرتفعة
7	تلتزم بالموضوعية عند إعداد الرؤية.	3.97	0.90	7	مرتفعة
8	تلتزم بالمرونة في إعداد الرؤية.	3.95	0.92	8	مرتفعة
	الكلية	4.09	0.60		مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة لكل

فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.95-4.41) بدرجة

ممارسة جاءت مرتفعة، كما حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.60) وهذا يعتبر مؤشر مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص "تشارك المعلمات في إعداد رؤية الروضة." بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.67)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص "تساعد المعلمات على فهم رسالة الروضة"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.64)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (3) والتي تنص "تستفيد من الخطط السابقة تطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية"، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.71)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (8) والتي تنص "تلتزم بالمرونة في إعداد الرؤية" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

2. مجال تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لمجال

تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	تحرص على تحقيق النمو المهني للمعلمات.	4.37	0.73	1	مرتفعة
11	تشجع المعلمات على العمل كفريق واحد.	4.12	0.68	2	مرتفعة
13	توعية المعلمات بثقافة التغيير نحو تحقيق أهداف العمل.	4.08	0.73	3	مرتفعة
12	تقدم التعزيز الإيجابي لتحفيز الأفكار المتممة بالإبداع.	4.08	0.69	3	مرتفعة
10	تدعم التطور التكنولوجي للمعلمات بتخصيص جزء مادي من الميزانية لمساندته.	4.08	0.66	3	مرتفعة
14	توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود.	4.02	0.75	6	مرتفعة
15	توعية المعلمات بضرورة التغيير.	3.97	0.77	7	مرتفعة
16	تنادي بشعارات تعزز القيم الثقافية الجديدة المناسبة للمواقف المعاشة.	3.91	0.81	8	مرتفعة
	الكلية	4.08	0.54		مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.91-4.37) بدرجة ممارسة جاءت مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.54) وهذا يعتبر مؤشر مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (9) ونصها "تحرص على تحقيق النمو المهني للمعلمات"، بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.73)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (11) ونصها "تشجع المعلمات على العمل كفريق واحد"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.68) ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (13) والتي تنص "توعية المعلمات بثقافة التغيير نحو تحقيق أهداف العمل"، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.73)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (16) والتي تنص "تنادي بشعارات تعزز القيم الثقافية الجديدة المناسبة للمواقف المعاشة"، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.81)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

3. مجال استراتيجيات التغيير

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لمجال

استراتيجيات التغيير مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	تعتمد منهجية واضحة لتنفيذ التغيير المرجو.	4.17	0.80	1	مرتفعة
30	اقترح (أساليب واستراتيجيات) إدارية حديثة لتحقيق التغيير.	4.07	0.78	2	مرتفعة
28	تحرص على التحسين المستمر للممارسات الإدارية الخاصة بها لإنجاز التغيير.	4.02	0.87	3	مرتفعة
25	تداول المعلومات لتحديد الجوانب التي تستدعي التغيير.	3.99	0.82	4	مرتفعة
26	تقدم الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير.	3.99	0.79	4	مرتفعة
32	تطلع المعلمات على النتائج الإيجابية التي تم إنجازها بشكل جماعي لإنجاح عملية التغيير.	3.97	0.77	6	مرتفعة
31	تواجه مقاومة التغيير بممارسات مهنية تضمن تآزر جهود جميع المعلمات لإنجاح التغيير.	3.96	0.77	7	مرتفعة
27	تستخدم الاتصال الفعال لتحقيق التغيير.	3.94	0.84	8	مرتفعة
	الكلية	4.01	0.60		مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.17-3.94) بدرجة ممارسة جاءت مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.60) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (29) ونصها "تعتمد منهجية واضحة لتنفيذ التغيير المرجو"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.80)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (30) ونصها "اقتراح (أساليب واستراتيجيات) إدارية حديثة لتحقيق التغيير"، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.78)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (28) والتي تنص "تحرص على التحسين المستمر للممارسات الإدارية الخاصة بها لإنجاز التغيير"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.87)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (27) والتي تنص "تستخدم الاتصال الفعال لتحقيق التغيير"، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.84)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

4. مجال التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لمجال

التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك مرتبة تنازليًا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	تمتاز بدورها الفعال في فرق العمل الجماعي .	4.02	0.85	1	مرتفعة
20	تشجع المعلمات على التفاني في العمل الجاد لإنجاح عملية التغيير.	4.00	0.86	2	مرتفعة
17	تتسم سلوكياتها بالإيجابية ي تعزيزها لتحقيق عالية التعزيز.	3.97	0.89	3	مرتفعة
19	تمتاز بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود.	3.93	0.85	4	مرتفعة
24	تحرص على تأييد قمة الهرم الإداري للتغيير المنشود.	3.93	0.79	4	مرتفعة
22	تفوض المعلمات لتطبيق مراحل التغيير.	3.92	0.77	6	مرتفعة
23	تطبق مراحل التغيير بتدرج.	3.91	0.79	7	مرتفعة
21	تعتمد نماذج الجودة مرجعًا لإحداث التغيير.	3.90	0.80	8	مرتفعة
	الكلية	3.95	0.64		مرتفعة

يتبين من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.90-4.02) بدرجة ممارسة جاءت مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.64) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (18) ونصها "تمتاز بدورها الفعّال في فرق العمل الجماعي"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.85)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (20) ونصها "تشجع المعلمات على التفاني في العمل الجاد لإنجاح عملية التغيير"، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.86)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة للفقرة (17) والتي تنص "تتسم سلوكياتها بالإيجابية في تعزيزها لتحقيق عالية التعزيز"، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.89)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (21) والتي تنص "تعتمد نماذج الجودة مرجعاً لإحداث التغيير"، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.80)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادة

التغيير، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر الجدول الآتي:

وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل متغير على حدى:

1. المؤهل العلمي

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى

مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.73	4.26	27	دبلوم	الرؤية المستقبلية
0.60	4.07	307	بكالوريوس	
0.56	4.42	11	دراسات عليا	
0.60	4.09	345	المجموع	
0.40	4.35	27	دبلوم	تشجيع العاملين
0.54	4.05	307	بكالوريوس	
0.63	4.17	11	دراسات عليا	
0.54	4.08	345	المجموع	
0.50	4.38	27	دبلوم	التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك
0.63	3.91	307	بكالوريوس	
0.83	3.95	11	دراسات عليا	
0.64	3.95	345	المجموع	
0.42	4.39	27	دبلوم	استراتيجيات التغيير
0.60	3.97	307	بكالوريوس	
0.52	4.33	11	دراسات عليا	
0.60	4.01	345	المجموع	
0.46	4.34	27	دبلوم	قيادة التغيير الكلية
0.50	4.00	307	بكالوريوس	
0.41	4.22	11	دراسات عليا	
0.51	4.03	345	المجموع	

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادة التغيير، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد حصلت المعلمات فئة (الدبلوم) في الدرجة الكلية على أعلى متوسطات حسابية بلغت (4.34)، يليها المعلمات فئة (دراسات العليا) بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، ثم معلمات فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (4.00)، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way Anova) على النحو الآتي:

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	2.166	2	1.083	3.012	0.05
	داخل المجموعات	122.960	342	0.360		
	المجموع	125.126	344			
تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير	بين المجموعات	2.338	2	1.169	4.070	0.02
	داخل المجموعات	98.202	342	0.287		
	المجموع	100.539	344			
التغيير التنفيذي	بين المجموعات	5.366	2	2.683	6.868	0.00
	داخل المجموعات	133.601	342	0.391		

			344	138.967	المجموع	ونمذجة السلوك
0.00	8.032	2.761	2	5.521	بين المجموعات	استراتيجيات التغيير
		0.344	342	117.545	داخل المجموعات	
			344	123.066	المجموع	
0.00	6.778	1.677	2	3.353	بين المجموعات	قيادة التغيير الكلية
		0.247	342	84.591	داخل المجموعات	
			344	87.944	المجموع	

يتبين من نتائج الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائياً في المجال الأول الرؤية المستقبلية والمجال

الثاني تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير والمجال الثالث التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك والمجال

الرابع استراتيجيات التغيير والأداة الكلية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي، بناءً

على قيمة (ف=6.778) وبمستوى دلالة (0.05) ولمعرفة مواقع الفروق تم إجراء مقارنات بعدية (

LSD) (Least Significant difference).

ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

جدول (13)

جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة

التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان، تبعاً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل (I)	المؤهل (J)	المتوسط الحسابي للمؤهل (I-J)	مستوى الدلالة
الرؤية	دبلوم	بكالوريوس	0.20	0.10

0.47	-0.16-	دراسات عليا		المستقبلية
0.10	-0.20-	دبلوم	بكالوريوس	
0.06	-0.35-	دراسات عليا		
0.47	0.16	دبلوم	دراسات عليا	
0.06	0.35	بكالوريوس		
0.01	0.30°	بكالوريوس	دبلوم	تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير
0.35	0.18	دراسات عليا		
0.00	-0.30-°	دبلوم	بكالوريوس	
0.47	-0.12-	دراسات عليا		
0.35	-0.18-	دبلوم	دراسات عليا	
0.47	0.12	بكالوريوس		التغيير التفذي ونمذجة السلوك
0.00	0.46°	بكالوريوس	دبلوم	
0.06	0.42	دراسات عليا		
0.00	-0.46-°	دبلوم	بكالوريوس	
0.82	-0.04-	دراسات عليا		
0.06	-0.42-	دبلوم	دراسات عليا	استراتيجيات التغيير
0.82	0.04	بكالوريوس		
0.00	0.42°	بكالوريوس	دبلوم	
0.78	0.06	دراسات عليا		
0.00	-0.42-°	دبلوم	بكالوريوس	
0.05	-0.36-°	دراسات عليا		قيادة التغيير الكلية
0.78	-0.06-	دبلوم	دراسات عليا	
0.05	0.36°	بكالوريوس		
0.00	0.35°	بكالوريوس	دبلوم	
0.48	0.13	دراسات عليا		
0.00	-0.35-°	دبلوم	بكالوريوس	
0.15	-0.22-	دراسات عليا		
0.48	-0.13-	دبلوم	دراسات عليا	
0.15	0.22	بكالوريوس		

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من الجدول ما يلي:

- وجود فرق في المجال الثاني تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير بين الدبلوم والبيكالوريوس لصالح الدبلوم، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- وجود فرق في المجال الثالث التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك بين الدبلوم والبيكالوريوس لصالح الدبلوم، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- وجود فرق في المجال الرابع استراتيجيات التغيير بين الدبلوم والبيكالوريوس لصالح البكالوريوس، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- وجود فرق في المجال الرابع استراتيجيات التغيير بين البكالوريوس والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.
- وجود فرق في الأداة الكلية بين الدبلوم والبيكالوريوس لصالح الدبلوم، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

2. سنوات الخدمة

وللإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

قيادة التغيير، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على النحو الذي يوضحه الجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى

مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.75	4.12	92	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
0.59	4.09	132	5سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.48	4.07	121	10 سنوات وأكثر	
0.60	4.09	345	المجموع	
0.70	4.16	92	أقل من 5 سنوات	تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير
0.50	4.09	132	5سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.43	4.00	121	10 سنوات وأكثر	
0.54	4.08	345	المجموع	
0.76	4.01	92	أقل من 5 سنوات	التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك
0.61	3.94	132	5سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.56	3.91	121	10 سنوات وأكثر	
0.64	3.95	345	المجموع	
0.71	4.08	92	أقل من 5 سنوات	استراتيجيات التغيير
0.55	4.04	132	5سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.55	3.93	121	10 سنوات وأكثر	
0.60	4.01	345	المجموع	
0.65	4.09	92	أقل من 5 سنوات	قيادة التغيير الكلية
0.47	4.04	132	5سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.40	3.98	121	10 سنوات وأكثر	
0.51	4.03	345	المجموع	

يشير الجدول (14) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة قيادة التغيير، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصلت المعلمات فئة (أقل من 5 سنوات) على

أعلى متوسط حسابي (4.09)، وجاءت المعلمات فئة (5سنوات - أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (4.04)، وفي الرتبة الأخيرة معلمات فئة (10 سنوات وأكثر) بمتوسط حسابي (3.98)، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على النحو الآتي:

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان تبعاً لمتغير سنوات

الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	.118	2	0.059	0.162	0.85
	داخل المجموعات	125.008	342	0.366		
	المجموع	125.126	344			
تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير	بين المجموعات	1.474	2	0.737	2.544	0.08
	داخل المجموعات	99.066	342	0.290		
	المجموع	100.539	344			
التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك	بين المجموعات	.568	2	0.284	0.701	0.50
	داخل المجموعات	138.399	342	0.405		
	المجموع	138.967	344			
استراتيجيات التغيير	بين المجموعات	1.324	2	0.662	1.860	0.16
	داخل المجموعات	121.742	342	0.356		

			344	123.066	المجموع	
0.25	1.408	0.359	2	.718	بين المجموعات	قيادة
		0.255	342	87.225	داخل المجموعات	التغيير
			344	87.944	المجموع	الكلية

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

يتضح من نتائج الجدول (15) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تُعزى

لمتغير سنوات الخدمة في درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة

العاصمة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

السؤال الثالث: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظرهن في

محافظة العاصمة عمان؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن،

وعلى النحو الآتي:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض

الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	أشارك مع المعلمات بفعالية لتنفيذ الأنشطة التي تحتاج بذل مجهود جماعي.	3.96	0.88	1	مرتفع
4	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن روضتي	3.95	0.86	2	مرتفع

				للآخرين.	
مرتفع	2	0.84	3.95	أقدم صالح الروضة على مصلحتي الخاصة.	1
مرتفع	4	0.89	3.94	أشعر بالتقدير من جانب أولياء الأمور.	13
مرتفع	4	0.84	3.94	أبذل قصارى الجهد للاستمرار في العمل في هذه الروضة.	2
مرتفع	4	0.84	3.94	أشعر بالأمان الوظيفي في الروضة التي أعمل بها.	15
مرتفع	4	0.82	3.94	أشعر بالارتباط الوجداني تجاه الروضة التي أعمل بها الآن.	3
مرتفع	4	0.82	3.94	أشعر بالمساواة في التعامل الإداري معي في الروضة.	16
مرتفع	9	0.86	3.93	أعتبر روضتي من أفضل رياض الأطفال في مديرية التعليم الخاص.	19
مرتفع	10	0.91	3.92	أتفانى بالقيام بعملتي.	10
مرتفع	11	0.94	3.90	أشعر بالسعادة للانتماء بالعمل في هذه الروضة.	12
مرتفع	11	0.90	3.90	أبقى في الروضة حتى بعد انتهاء الدوام لإنجاز جميع مهامتي.	14
مرتفع	11	0.88	3.90	أعتبر التحديات التي تواجه الروضة على أنها تحديات تواجهني أيضًا.	5
مرتفع	11	0.87	3.90	يُتيح المناخ التنظيمي داخل الروضة بتكوين علاقات اجتماعية إيجابية.	20
مرتفع	11	0.82	3.90	أحترم أي توجيه يتعلق بأدائي في العمل بروح معنوية مرتفعة.	17
مرتفع	16	0.92	3.89	أحرص على ممتلكات الروضة كحرصي على ممتلكاتي الخاصة.	21
مرتفع	17	0.91	3.88	أبذل قصارى الجهد لأكون عضوًا فاعلاً في الروضة.	23
مرتفع	18	0.92	3.86	أسعى لتقديم كل جديد من أفكار التي تسهم في تقدم الروضة.	22
مرتفع	19	0.91	3.84	ألتزم بالحضور المبكر للدوام في الروضة.	11
مرتفع	20	0.93	3.83	أعتبر العمل في الروضة جزءًا من حياتي اليومية ويصعب تركها.	8
مرتفع	21	0.93	3.82	أحظى بتفهم إداري لظروفي الخاصة.	6

مرتفع	22	0.97	3.81	أحرص على أن أمثل روضتي أفضل تمثيل للإسهام في الحفاظ على سمعتها.	24
مرتفع	22	0.93	3.81	أشعر بأن قيمي تنسجم مع قيم الروضة.	9
مرتفع	24	0.90	3.80	أفضل الاستمرار بالعمل في هذه الروضة مهما توافرت فرص عمل أفضل.	7
مرتفع	25	0.94	3.79	تحفزني هذه الروضة لأقدم أفضل أداء.	25
مرتفع	26	1.08	3.74	سأحرص على سمعة الروضة حتى بعد تركي العمل فيها.	30
مرتفع	27	1.03	3.72	أتصدى بشدة لأي نقد يوجه لروضتي.	29
مرتفع	27	0.98	3.72	تجمعني بالمعلمات زمالة مهنية.	27
مرتفع	29	0.93	3.71	أوافق على الإجراءات المتبعة في الروضة فيما يختص بشؤون المعلمات.	26
مرتفع	30	0.98	3.70	أعتبر روضتي من أفضل بيئات العمل.	28
مرتفع		0.60	3.86	مستوى الولاء التنظيمي الكلي	

يتضح من الجدول (16) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.60)، إذ جاءت كافة الفقرات بدرجة مرتفعة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96) - (3.70) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) ونصها "أشارك مع المعلمات بفعالية لتنفيذ الأنشطة التي تحتاج بذل مجهود جماعي"، بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.88)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها "أشعر بالفخر عندما أتحدث عن روضتي للآخرين"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.86)، ودرجة ممارسة مرتفعة، أما بالرتبة الثالثة الفقرة (1) ونصها "أقدم صالح الروضة على مصلحتي الخاصة"، بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.84)، ودرجة ممارسة مرتفعة، أما في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) والتي تنص "أعتبر روضتي من أفضل بيئات العمل"، بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.98)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة

الدراسة لمستوى ولائها التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل متغير على حدى:

1. متغير المؤهل العلمي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء

التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على النحو الآتي:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال

الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.61	4.12	27	دبلوم
0.58	3.83	307	بكالوريوس
0.73	4.13	11	دراسات عليا
0.60	3.86	345	الولاء التنظيمي الكلي

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي والجدول (18) يوضح ذلك .

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي (one wayAnova) لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الولاء التنظيمي لدى

معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.979	2	1.489	4.272	0.02
داخل المجموعات	119.235	342	0.349		
المجموع	122.213	344	1.489		

يتبين من الجدول (18) وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الولاء

التنظيمي، وهذه النتيجة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وللكشف عن مواقع

الفروق تم اجراء مقارنات بعدية (LSD) (LeastSignificant difference) ويبين الجدول الآتي

نتائج التحليل:

جدول (19)

جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن فروق لمستوى الولاء التنظيمي لدى

معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	فرق المتوسطات للمؤهل (I-J)	المؤهل (J)	المؤهل (I)
0.01	0.29*	بكالوريوس	دبلوم
0.97	-0.01-	دراسات عليا	

0.01	-0.29*	دبلوم	بكالوريوس
0.10	-0.30-	دراسات عليا	
0.97	0.01	دبلوم	دراسات عليا
0.10	0.30	بكالوريوس	

ويلاحظ وجود فرق بين الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى إذ بلغ (0.29^*) وبمستوى دلالة (0.01)، وهو دال إحصائياً عند مستوى $\alpha=0.05$).

2. سنوات الخدمة

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على النحو الآتي:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
0.55	3.99	92	أقل من 5 سنوات
0.58	3.85	132	5 سنوات - أقل من 10 سنوات
0.63	3.77	121	10 سنوات وأكثر
0.60	3.86	345	المجموع

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظرهن، وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، فقد حصلت

المعلمت ذات سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.99) وجاءت بالترتبة الثانية المعلمت ذات سنوات الخدمة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (3.85) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للمعلمت ذات سنوات الخدمة من 10 سنوات فأكثر إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، ولتحديد الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ولمعرفة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمت رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى

معلمت رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى الولاء التنظيمي
0.04	3.331	1.168	2	2.335	بين المجموعات	
		0.351	342	119.878	داخل المجموعات	
		1.168	344	122.213	المجموع	

تشير نتائج الجدول (21) وجود فروق دالة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير

سنوات الخدمة لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمت رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان

من وجهة نظرهن، وللكشف عن مواقع الفروق تم إجراء مقارنات بعدية (LSD)

(Least Significant difference) وبيين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول (22)

المقارنات الثنائية LSD للكشف عن فروق، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لمستوى الولاء التنظيمي

لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة (I-J)	سنوات الخدمة (J)	سنوات الخدمة (I)
0.10	0.13	5سنوات - أقل من 10	أقل من 5 سنوات
0.01	0.21*	10 سنوات فأكثر	
0.10	-0.13-	أقل من 5 سنوات	5سنوات - أقل من
0.30	0.08	10 سنوات فأكثر	10
0.01	-0.21-*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
0.30	-0.08-	5سنوات - أقل من 10	

ويبين الجدول(22) وجود فرق بين من كانت سنوات خدمته أقل من 5 سنوات وبين من كانت

سنوات خدمته 10 فأكثر، لصالح من كانت سنوات خدمته أقل من 5 سنوات، حيث كان المتوسط

الحسابي(0.21*) وبمستوى دلالة (0.01) وهو دال دلالة إحصائية عند (0.05)، لاستجاباتهم أعلى.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات؟

ولمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتظهر في الجدول الآتي:

الجدول (23)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن باستخدام معامل ارتباط بيرسون

مستوى الولاء التنظيمي	قيادة التغيير - المجالات					معامل ارتباط بيرسون	المجال
	الأداة الكلية	المجال الرابع استراتيجيات التغيير	المجال الثالث التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك	المجال الثاني تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير	المجال الأول الرؤية المستقبلية		
0.612**	0.841**	0.624**	0.645**	0.581**	1	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
0.588**	0.834**	0.641**	0.648**	1	0.581**	معامل الارتباط	تشجيع العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	مستوى الدلالة	على تبني ثقافة التغيير

0.660**	0.870**	0.643**	1	0.648**	0.645**	معامل الارتباط	التغيير التنقيذي
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	مستوى الدلالة	ونمذجة السلوك
0.677**	0.855**	1	0.643**	0.641**	0.624**	معامل الارتباط	استراتيجيات التغيير
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.747**	1	0.855**	0.870**	0.834**	0.841**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	لقيادة التغيير
1	0.747**	0.677**	0.660**	0.588**	0.612**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	لمستوى الولاء التنظيمي

** الارتباط دال دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

ويتضح من نتائج الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة دلالة إحصائية، حيث

كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً ($\alpha = 0.01$)، بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى

مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، علاوةً

على ذلك وجود علاقة إيجابية بين مجالات قيادة التغيير وتوافقها مع فقرات الولاء التنظيمي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تسلسل الأسئلة

المتعلقة بها، إضافةً إلى أهم التوصيات التي انبثقت عن نتائجها مُفسرةً على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات؟"

تشير نتائج هذا السؤال إلى أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.03) وجاءت جميع المجالات مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى (3.95) وحد أعلى بمقدار (4.09)، فقد جاء مجال "الرؤية المستقبلية" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثانية مجال "تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير" بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالرتبة الثالثة مجال "استراتيجيات التغيير" وبلغ المتوسط الحسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الرابعة والأخيرة مجال "التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لما تشهده منظومة التعليم في الأردن من تطوير لكافة المراحل التربوية بشكل عام؛ لمواكبة التغييرات المستجدة المتأثرة إيجاباً بالانفتاح على التجارب المحلية والإقليمية والعالمية المتعلقة برياض الأطفال على وجه الخصوص، مما يُعزّزُ رغبة المديرات في السعي الدائم لإحداث التغيير وقيادته وتبنيه وتطبيق مراحلته؛ لمواكبة إلزامية هذه المرحلة التي جاءت لتلبي

طموحات وزارة التربية والمجتمع المحلي، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية؛ لحرص رياض الأطفال الخاصة على الحفاظ على الميزة التنافسية التي تحتاج لقيادة تغيير، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المجد والشبو (2018) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع القرني(2019) التي جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الأول: الرؤية المستقبلية

ففيما يتعلق بمجال "الرؤية المستقبلية"والذي جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى توافر التنظيم والتخطيط المُعزز لقيادة التغيير، من خلال إشراك المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية الداعمة لمتطلبات وأهداف التغيير، واستعانة المديرات بكافة الوسائل لإيصالها، وفهم المعلمات للرسالة الخاصة بالمؤسسة التعليمية، من خلال التحدث المستمر عنها والحرص على التطبيق العملي لها في جميع المجالات، إضافةً إلى إقامة ندوات واجتماعاتٍ لأعضاء المجتمع المحلي؛ لإعدادها بشكل تشاركي مستعينةً بالخطط السابقة للوصول إلى التخطيط الناجح والدقيق للبرامج التربوية؛ لمواكبة التطورات والمستجدات العصرية.

فقد حصلت الفقرة (1) التي تنص " تشرك المعلمات في إعداد رؤية الروضة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.41) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (2) التي تنص " تساعد المعلمات على فهم رسالة الروضة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4.24) وبدرجة مرتفعة، فقد يُعزى ذلك إلى قيام المديرات بنشر الرؤية بين المعلمات من خلال دمجهن في إعدادها، مما يسهم في إدراكهن لمهمة الروضة الأساسية، فيفقد ذلك إلى كسب ثقتهم وتعزيز إيمانهم بها ووضعها موضع التطبيق الملموس، وربما إلى قيام مديرة الروضة بشرح الرسالة وتوضيحها، مما يجعلها مفهومة لدى الجميع، فيعزز التعاون في تحقيقها بتغيير الأساليب والممارسات التربوية نحو الأفضل.

وقد حصلت الفقرة (3) التي تنص " تستفيد من الخطط السابقة تطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية " بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(4.18) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (5) التي تنص " تستشعر بالتحديات المتوقع حدوثها بالروضة " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى قيام المديرات بالأخذ بعين الاعتبار بالنقاط والعناصر الهامة من الخطط السابقة في تصميم البرامج والجهود التربوية، والتطلع قُدماً نحو التخطيط المستقبلي، إضافةً إلى استشعارهن بالتحديات المرافقة للتغييرات المستمرة وتصميم آليات تُساعد على التعامل معها بكفاءة ونجاح.

وتلاها بالرتبة الخامسة الفقرة(6)التي تنص " تحرص على أن تتسم الرؤية بالوضوح " بمتوسط حسابي(3.99) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة(4) التي تنص " تشرك أولياء الأمور في إعداد الرؤية الخاصة بالروضة" بالرتبة السادسة بمتوسط حسابي(3.98) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص المديرات على توضيح المعنى المحدد للرؤية من خلال إبراز آلية التطبيق العملي والممارسة الفعلية المرتبطة بالعملية التربوية، إضافةً إلى تلمس وجهات نظر أولياء الأمور، باستثمار كافة الفرص المتاحة لإشراكهم والأخذ بأرائهم فيما يتعلق برؤية الروضة.

بينما حصلت الفقرة (7) التي تنص " تلتزم بالموضوعية عند إعداد الرؤية" بالرتبة السابعة بمتوسط حسابي(3.97) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (8) التي تنص " تلتزم بالمرونة في إعداد الرؤية" بالرتبة الثامنة بمتوسط حسابي(3.95) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى التزام مديرات رياض الأطفال بأسس ملموسة وموضوعية في التطلع للمستقبل في إعداد الرؤية، في ضوء معطيات الواقع والخبرة الإدارية، إضافةً إلى اتسام الرؤية بالمرونة بتنوع البدائل المتاحة، واشتمالها على أسسٍ بشكل سلس.

المجال الثاني: تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير

ثم جاء مجال "تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير" والذي جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديرات رياض الأطفال الخاصة على تعزيز ثقافة التغيير والربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة التي لا تعتمد على شخصٍ واحدٍ بل على تآزر الجهود لضمان حدوث التغيير في كافة جوانب المؤسسة التربوية؛ لما له أثر إيجابي في النهوض بالأداء الوظيفي وانخراطه بالعمل بروح الفريق مما يسهم في زيادة المشاركة بفعالية لإحداثه، إضافةً إلى السعي الدائم لتوفير واستخدام الأجهزة التكنولوجية في العمل الإداري والعملية التعليمية، وتوفير فرص الالتحاق بالدورات والورش لرفع أداء المعلمات.

وقد حصلت الفقرة (9) التي تنص " تحرص على تحقيق النمو المهني للمعلمات" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى جهود المديرات الساعية لتجديد كفاية المعلمات المهنية وتجويدها، في عصرٍ يتسم بالتعلم المستمر والتكنولوجيا المتقدمة، من خلال توفير الدورات والورش بالتعاون مع نقابة المعلمين والجامعات؛ لما له الأثر الإيجابي على مخرجات التعليم ونواتجه الذي يقود للارتقاء بالأداء المؤسسي تلاها الفقرة (11) التي تنص " تشجع المعلمات على العمل كفريق واحد" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، إضافةً إلى تشجيعهن أعضاء الهيئة التدريسية على العمل معًا بشكلٍ فاعلٍ، باستثمار كافة الإمكانيات بصورة تعاونية؛ لأن قيادة التغيير تشجع على صنع القرار بشكلٍ تشاركي.

بينما حصلت الفقرة (13) التي تنص " توعية المعلمات بثقافة التغيير نحو تحقيق أهداف العمل " بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (12) التي تنص " تقدم التعزيز

الإيجابي لتحفيز الأفكار المتسمة بالإبداع " بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (10) التي تنص " تدعم التطور التكنولوجي للمعلمات بتخصيص جزء مادي من الميزانية لمساندته " بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى استثمار المديرات كافة الفرص لتوضيح ثقافة التغيير ونشرها؛ لدعم التوجهات التطويرية بين أعضاء الهيئة التدريسية من خلال التأكيد على العمل الجاد والانجاز، ودعم القيم المشتركة والقناعات المتعلقة بالعملية التربوية في شتى المجالات؛ مما يسهم في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، إضافةً إلى قيامهن بالثناء على الانجازات والأنشطة الإبداعية لكافة المعلمات؛ وهذا يزيد من دافعيتهن للنجاح والخروج عن الممارسات التعليمية التقليدية إلى أداءٍ متميزٍ، وربما لوعي المديرات بمتطلبات العصر الحالي المواكب لثورة المعلومات والتكنولوجيا؛ لتوظيفها في العملية التعليمية مما يستدعي تخصيص جزء مادي لتوفير الأجهزة وكافة متطلباتها، وهذا ما أشارت إليه دراسة الزيدات (2014) والتي ركزت على أهمية إدراك المديرات للتأهيل وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر؛ مما يسهم في تقبلهم للتغيير وتطبيقه،

تلاها الفقرة (14) التي تنص " توفر مُناخًا تنظيميًا إيجابيًا يدعم التغيير المنشود " بالرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص المديرات على توفير مُناخٍ مُساندٍ للتغيير، المتسم بالديمقراطية والتشارك في صنع القرار، معتمدةً على استراتيجيات فاعلة لتطبيقه تستثمر كافة الموارد المادية والبشرية؛ مما يسهم في إيجاد معنى أعمق للعمل، ثم الفقرة (15) التي تنص " توعية المعلمات بضرورة التغيير " بالرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة، ربما لقيامهن بالتحاور الهادف المحفز لدافعية المعلمات لإحداث التغيير؛ فيساعد في إدراك الغايات الرئيسية التي تسعى رياض الأطفال لتحقيقها، وتوفير كافة البيانات المتعلقة بماهيته ومسوغاته وآلية تنفيذه، تلاها

الفقرة (16) التي تنص " تتادي بشعارات تعزز القيم الثقافية الجديدة المناسبة للمواقف المعاشة " بالرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة مرتفعة، إضافةً إلى استخدامهن للشعارات المعبرة كأحد الاستراتيجيات الاتصالية التي تدعم القيم الثقافية الجديدة؛ لأن ذلك يؤثر على أنماط السلوك والأداء الوظيفي، ويحدث نوعاً من الانسجام والتكيف، وفي هذا السياق أشارت دراسة الزيدات (2014) إلى أهمية قيام المديرات بمناقشة أفكارهن مع المعلمات، والأخذ بوجهات نظرهن؛ مما يُزودهن بقدرٍ كافٍ من المعلومات المتعلقة بعملية التغيير، وآلية تنفيذه وفهمه وتقبله.

المجال الثالث: استراتيجيات التغيير

وقد جاء مجال "استراتيجيات التغيير" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى قيام مديرات رياض الأطفال بتوضيح توجه المؤسسة التعليمية، وتوجيه أنشطتها بشكلٍ متسلسلٍ لتطبيق التغيير، إضافةً إلى توظيف الاستراتيجيات التي أثبتت الدراسات التربوية على نجاعتها لمواكبةً للتجديد في الممارسات الإدارية في أداء المهام، واستخدام مناقشة الأفكار مع المعلمات والاستماع لآرائهن للإحاطة بالجوانب التي تحتاج التغيير، واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيقه، بإطلاعهن على النتائج المرغوبة مما يزيد الدافعية لتحقيقه.

فيما حصلت الفقرة (29) التي تنص " تعتمد منهجية واضحة لتنفيذ التغيير المرجو" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى استخدام المديرات منهجية علمية سواء بالتفكير أم بالتخطيط قبل البدء بتطبيق التغيير، معتمدةً التطبيق العقلاني للممارسات التعليمية التربوية المتعلقة بإحداثه، ويتطلب ذلك تصميم مخطط واضحٍ للتأكد من حصول جميع المرؤوسين على التوعية والتأهيل لما يحتاجونه لتنفيذه وإنجاحه، تلاها الفقرة (30) التي تنص " اقتراح (أساليب واستراتيجيات) إدارية

حديثاً لتحقيق التغيير " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4.07) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (28) التي تنص " تحرص على التحسين المستمر للممارسات الإدارية الخاصة بها لإنجاز التغيير " بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(4.02) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى إدراكهن لأهمية استخدام أساليب وآليات معاصرة؛ مما يقود للتميز في الأسلوب القيادي؛ فيسهم في تنفيذ التغيير بفاعلية، وربما لحرصهن على الارتقاء بالأداء الإداري، وإتباعهن إجراءات وأساليب للتكيف مع التغيير؛ لأن المظاهر السلوكية للنمط القيادي تؤثر إيجاباً في عملية التغيير، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المجدد والشبو(2018) التي جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت إلى توجه وزارة التربية لضرورة التطوير والتخطيط لتنفيذ عملية التغيير، واشتمال مديرات رياض الأطفال به.

تلاها الفقرة (25) التي تنص " تحاور المعلمات لتحديد الجوانب التي تستدعي التغيير " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.99) وبدرجة مرتفعة، والفقرة (26) التي تنص " تقدم الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.99) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى استخدام المديرات أساليب التواصل والاتصال مع المعلمات؛ لتشخيص الواقع وتقويمه معاً؛ للنهوض بالجوانب التي تحتاج للتغيير، وربما لقيامهن بتوفير احتياجات عملية التغيير كاختيار المشرفين على تطبيقه، وتوضيحه لكافة المعلمات وإقناعهن بأهميته وتحديد الأدوار وكافة المتطلبات المادية والمعنوية لدعمه.

وقد جاءت الفقرة (32) التي تنص " تُطلع المعلمات على النتائج الإيجابية التي تم إنجازها بشكل جماعي لإنجاح عملية التغيير " بالرتبة السادسة بمتوسط حسابي(3.97) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (31) التي تنص " تواجه مقاومة التغيير بممارسات مهنية تضمن تآزر جهود جميع المعلمات لإنجاح التغيير " بالرتبة السابعة بمتوسط حسابي(3.96) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (27) التي تنص " تستخدم

الاتصال الفعّال لتحقيق التغيير " بالرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات بأهمية إطلاع المعلمات بالنتائج المترتبة عن عملية التغيير، وما يحققه معاً من إنجازٍ مشتركٍ؛ مما يسهم في استثارة دافعتيهن للعمل التشاركي لإنجاحه، وربما لحرصهن على كسب ثقة المعلمات بالتداول معهن وتبادل الآراء والمعلومات المتعلقة بالتغيير؛ فيساعد على تقبله والتقليل من أشكال مقاومته، إضافةً إلى اقتناع الجانب الإداري بأهمية الاتصال في إيصال المفاهيم والأفكار، والتعرف على الإمكانيات والمعوقات؛ لاختيار البديل الأفضل لتطبيق التغيير.

المجال الرابع: التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك

بينما جاء مجال "التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى شعور المعلمات بأن مديرات رياض الأطفال قدوة لهن التي تحاكي النموذج التربوي المنسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية، ودورها في تنفيذ التغيير وقيادته في توجيه جهود فرق العمل لدعم جهوده؛ من خلال تفويض الصلاحيات، إضافةً إلى الحرص على اتسام القادة بصفات تسهم في صناعة التغيير الإيجابي، وقيامهم بالمراجعة المستمرة للهيكلة التنظيمي وطريقة تقييم الأعمال؛ لضمان تضافر الجهود في تعزيز الأساليب غير التقليدية لتنفيذه، ومكافأة المعلمات اللاتي يُسهمن في إنجاحه.

وجاءت الفقرة (18) التي تنص " تمتاز بدورها الفعّال في فرق العمل الجماعي" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى الفعّالية الإدارية بأهمية تفعيل فرق العمل، بتحريك دافعية المعلمات لتحقيق الأهداف، واستخدام أشكال الاتصال والاجتماعات البناءة وإدخال الابتكار والتجديد لعمل الجماعة؛ مما يُقلل المعارضة بداخلها، إضافةً إلى المتابعة لنتائجها وأثرها في

المؤسسة التعليمية، تلاها الفقرة (20) التي تنص " تشجع المعلمات على التفاني في العمل الجاد لإنجاح عملية التغيير " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة(17) التي تنص " تتسم سلوكياتها بالإيجابية في تعزيزها لتحقيق فعالية التعزيز " بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.97) وبدرجة مرتفعة، وربما للدور الإداري الفعال في المؤسسة التعليمية الذي يُحفز الأداء الوظيفي المتميز، وروح الابتكار لتنفيذ التغيير، إضافةً لحرصهن على إظهار النشاط والحماس في قيامهن بالمهام القيادية؛ مما يُسهم في تحفيز كافة المعلمات على العمل قدامًا نحو تحقيقه، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المجد والشبو(2018) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، اللاتي أشرنَّ إلى أهمية دور المديرية الفعّال في توضيح مضامين الخطط التنفيذية ومناقشتها مع فرق العمل ومتابعة مخرجاتها لتحقيق التغيير المنشود.

تلاها الفقرة (19) التي تنص " تمتاز بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.93) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة(24) التي تنص " تحرص على تأييد قمة الهرم الإداري للتغيير المنشود " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.93) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام المديرات بعنصر المرونة في العمل الإداري، وإدراكهن دوره في تحقيق الإنتاجية وتوزيع المهام بما ينسجم مع المقدرات المتاحة، إضافةً إلى إشراك المديرات أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط وصنع القرارات؛ لإفادة من كافة الخبرات وكسب الدعم لجهود الإدارية في إنجاح التغيير.

ثم جاءت الفقرة (22) التي تنص " تفوض المعلمات لتطبيق مراحل التغيير " بالرتبة السادسة بمتوسط حسابي(3.92) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (23) التي تنص " تطبق مراحل التغيير بتدرج " بالرتبة السابعة بمتوسط حسابي(3.91) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (21) التي تنص " تعتمد نماذج الجودة مرجعًا لإحداث التغيير " بالرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة مرتفعة، وقد

يُعزى إلى منح المديرات المعلمات جانبًا من الاستقلالية والتشارك في صنع القرارات؛ باعتبارهن جانب مهم في تطبيق مراحل التغيير، وأن تنفيذه يحتاج إلى تكيف، مما يتطلب التوضيح الدائم لأساليبه والمهام المطلوبة؛ لتحديد آلية الانتقال لما يليها، إضافةً لوعي الجانب الإداري أهمية الإطلاع على نماذج الجودة واعتمادها؛ لإسهامها الإيجابي في زيادة الإنتاجية بأقل وقتٍ وجهدٍ، ودعم التخطيط والتحسين الذاتي؛ مما يسهم في تنفيذه وإنجازه.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟"

يتبين من نتائج هذا السؤال المتعلق بمتغير المؤهل العلمي إلى وجود فروق في الأداة الكلية بين الدبلوم والباكالوريوس لصالح الدبلوم، وقد يُعزى ذلك لأنه يتخصص أكثر بموادٍ عملية تطبيقية، إضافةً إلى قلة فرص العمل، أو لأن المردود المادي أقل من معلمات فئة البكالوريوس والدراسات العليا؛ مما يدفعهن إلى إظهار جدارتهن بالعمل نحو التغيير في ميدان التعليم والعمل المتقاني والتأييد الإداري المرتفع لقيادة التغيير؛ لإثبات كفاءتهن وقيامهن بتنفيذ كافة توجيهات الإدارة باعتبارهن نماذج ذات اطلاع أكثر في الميدان، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة يتضح من النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ربما يُعزى لتقارب التصورات بين فئات عدد السنوات، كما قد يعود إلى وعيهم بأهمية قيادة التغيير والنتائج المترتبة عليها لرياض الأطفال والمجتمع المحلي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرني (2019) بوجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلف مع دراسة الشريف (2012) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة من وجهة

نظرهن في محافظة العاصمة عمان؟"

تشير نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن جاء مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86)

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة معلمات رياض الأطفال بأنهن يؤدين رسالة سامية في تنشئة

الجيل وتعليمه، وحبهن لمهنة التعليم والتعامل مع الأطفال، وربما نظراً لتلبية إحتياجاتهن وتوفير مناخ

تنظيمي إيجابي.

فقد حصلت الفقرة (18) التي تنص " أشارك مع المعلمات بفعالية لتنفيذ الأنشطة التي تحتاج بذل

مجهود جماعي " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى قيام

المعلمات بالمشاركة الفعلية والعقلية في المواقف الجماعية، مما يُسهم في تنمية المهارات والابتكارات

الساعية لتحقيق أهداف المؤسسة، والإحساس بالمسؤولية.

تلاها الفقرة (4) التي تنص " أشعر بالفخر عندما أتحدث عن روضتي للآخرين " بالرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (1) التي تنص " أقدم صالح الروضة على مصلحتي

الخاصة." بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى سعي المعلمات

لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتقديمها على الجانب الشخصي، وربما يعود ذلك إلى إشباع حاجاتهن

المادية والمعنوية؛ مما يتولد عنه شعور بالاطمئنان والرضا الوظيفي الذي يقود إلى الولاء التنظيمي،

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الناعبي (2015) وأحمد (2019) والرابعة (2019) بارتفاع مستوى الولاء

التنظيمي، واختلفت مع بوفتين (2012) فجاءت بدرجة متوسطة، والحيالي (2015) بدرجة منخفضة.

بينما جاءت الفقرة (13) التي تنص " أشعر بالتقدير من جانب أولياء الأمور " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (2) التي تنص " أبذل قصارى الجهد للاستمرار في العمل في هذه الروضة " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى بذل المعلمة أقصى معدلات الأداء الوظيفي والإخلاص الجاد؛ مما يدفع أولياء الأمور إلى تلمس النتائج الإيجابية على أبنائهم، فيظهرون التقدير والامتنان لهذه الجهود المميزة، تلاها الفقرة (15) التي تنص " أشعر بالأمان الوظيفي في الروضة التي أعمل بها " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى بأن إحساسهن بالاستقرار يقود إلى التفاني في العمل الأكاديمي والرغبة بالإنجاز النابع من حرصهن على الاستمرار في العمل، وهذا ما تُشير إليه دراسة يلدريم وأوزم ويلدريم (Yildirim, Uzum, & Yildirim, 2012) بوجود ارتباط إيجابي بين الولاء وزيادة التزام المعلمين تجاه المؤسسة التعليمية؛ لأنه سينعكس إيجاباً على تكريس أنفسهم لمجالات عملهم، وسيكون لديهم دافع كبير للبقاء فيها، وهذا ما أكدته دراسة ميهتا (Mehta, 2010) التي أشارت إلى أهمية الأمن الوظيفي كعامل مهم في رفع مستوى ولائهن، ثم جاءت الفقرة (3) التي تنص " أشعر بالارتباط الوجداني تجاه الروضة التي أعمل بها الآن " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (16) التي تنص " أشعر بالمساواة في التعامل الإداري معي في الروضة " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك لاعتبار الروضة جزء من حياتهن اليومية، وربما لتمتعهن بالعدالة والمساواة من قبل الإدارة فيقود كل ذلك لارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

تلاها الفقرة (19) التي تنص " أعتبر روضتي من أفضل رياض الأطفال في مديرية التعليم الخاص " بالرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (10) التي تنص " أتفانى بالقيام

بعملي" بالرتبة العاشرة بمتوسط حسابي(3.92) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى المناخ التنظيمي الإيجابي المشجع للعمل، وربما إلى شعورهن بالمكانة وأهمية أدائهن الوظيفي، ومشاركتهن الفعالة في صنع القرارات والشعور بالثقة المتبادلة؛ مما يدفعهن إلى بذل المزيد من الإخلاص والعمل المتقاني.

بينما جاءت الفقرة (12) التي تنص " أشعر بالسعادة للانتماء بالعمل في هذه الروضة " بالرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (14) التي تنص " أبقى في الروضة حتى بعد انتهاء الدوام لإنجاز جميع مهامتي" بالرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (5) التي تنص " أعتبر التحديات التي تواجه الروضة على أنها تحديات تواجهني أيضاً " بالرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (20) التي تنص " يُتيحُ المناخ التنظيمي داخل الروضة بتكوين علاقات اجتماعية إيجابية" بالرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة مرتفعة، والفقرة (17) التي تنص " أحترم أي توجيه يتعلق بأدائي في العمل بروح معنوية مرتفعة " بالرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي(3.90) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى البيئة المحفزة على العمل والإنتاجية؛ مما يرفع المشاعر الإيجابية والروح المعنوية والحماس، وربما لشعور المعلمات بأن رياض الأطفال جزء من حياتهن، فنقوم بإنجاز المهام دون النظر لساعات الدوام الفعلي، واعتبار العقبات التي تواجه مكان العمل تحدياتٍ تخصها أيضاً، وربما لتلاحم العلاقات الاجتماعية بداخل المناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى قبول أهداف وقيم العمل والشعور برغبة في البقاء؛ مما يدفعهن إلى تقبل التوجيهات المتعلقة بتحسين أدائهن الوظيفي.

تلاها الفقرة (21) التي تنص " أحرص على ممتلكات الروضة كحرصى على ممتلكاتي الخاصة " بالرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي(3.89) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى شعور المعلمات

بالتماسك بشدة والتطابق مع أهداف وقيم المؤسسة التعليمية، فتحرص على المحافظة على جميع ممتلكاتها، وجاءت الفقرة (23) التي تنص "أبذل قصارى الجهد لأكون عضواً فاعلاً في الروضة" بالرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي(3.8 8) وبدرجة مرتفعة، وربما قد يعود ذلك إلى إحساس المعلمات بقيمة عملهن ومكانتهن في المؤسسة التعليمية، فيبدلن أداء يتسم بالفاعلية والإخلاص، ثم الفقرة (22) التي تنص "أسعى لتقديم كل جديد من أفكار التي تسهم في تقدم الروضة " بالرتبة الثمانية عشر بمتوسط حسابي(3.86) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (11) التي تنص "ألتزم بالحضور المبكر للدوام في الروضة" بالرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي(3.8 4) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (8) التي تنص "أعتبر العمل في الروضة جزءاً من حياتي اليومية ويصعب تركها " بالرتبة العشرون بمتوسط حسابي(3.8 3) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (6) التي تنص "أحظى بتفهم إداري لظروفي الخاصة " بالرتبة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي(3.82) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمات تجاه العمل، والتي تنعكس على سلوكهن في البحث عن كل جديدٍ من أفكارٍ إبداعية تساعد في تطوير مكان العمل، كذلك الالتزام بالحضور المبكر الذي يُعتبر مؤشراً قوياً على ارتفاع مستوى الولاء بداخلهن، إضافةً إلى شعورهن بتحقيق أهدافهن في وقت العمل، وقد يُعزى إلى النمط الإداري الإيجابي المتفهم لظروفهن التي قد تطرأ، وتوفير الدعم المعنوي والوجداني لهن؛ لتحفيزهن على الإخلاص في تقديم الأداء المتميز، وهذا ما تُشير إليه دراسة ميهتا (Mehta, 2010) بأن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المرؤوس يُسهم في تركيز طاقته؛ لتطوير أدائه بداخل المؤسسة التعليمية.

تلاها الفقرة (24) التي تنص "أحرص على أن أمثل روضتي أفضل تمثيل للإسهام في الحفاظ على سمعتها" بالرتبة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي(3.8 1) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (9) التي تنص

أشعر بأن قيمي تنسجم مع قيم الروضة" بالرتبة الثانية والعشرون عشر بمتوسط حسابي(1 3.8) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى مدى انخراط المعلمات وتقبلهن لأهداف وقيم المؤسسة التعليمية، فيحرصن على تمثيلها بشكلٍ إيجابي، وربما لإشباع حاجاتهن والشعور بالمكانة والاستقرار الوظيفي.

بينما جاءت الفقرة (7) التي تنص " أفضل الاستمرار بالعمل في هذه الروضة مهما توافرت فرص عمل أفضل " بالرتبة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي(0 3.8) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى نمو اتجاهات إيجابية بداخل المعلمات تدفعهن إلى الاستمرار بالعمل دون البحث عن فرص أخرى، ومؤثرٌ على ارتفاع الرضا الوظيفي، ومدى إشباع المؤسسة التعليمية للجانب المادي والمعنوي، وجعلهم يشعرون بقيمة عملهم، ثم جاءت الفقرة (25) التي تنص " تحفزني هذه الروضة لأقدم أفضل أداء " بالرتبة الخامسة والعشرون بمتوسط حسابي(9 3.7) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (30) التي تنص " سأحرص على سمعة الروضة حتى بعد تركي العمل فيها " بالرتبة السادسة والعشرون بمتوسط حسابي(3.74) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك لما تقدمه الإدارة من تحفيز الإنجاز وتوفير مُناخٍ ملائم، والقيام بالدعم المادي والمعنوي، وربما لميلهن لتقويم المؤسسة التعليمية بشكلٍ إيجابي حتى بعد مغادرتها لها، مما يعكس مستوى مرتفع من الولاء الوجداني، وهذا ما أكدته دراسة يلدريم وأوزم ويلدريم (Yildirim, Uzum & Yildirim, 2012) بأن الالتزام بالاستمرارية يؤثر على ارتفاع الولاء التنظيمي لدى المعلمين، إضافةً إلى قيام المؤسسة التعليمية بتقديم الحوافز وإشراكهم في صنع القرار.

تلاها الفقرة (29) التي تنص " أتصدى بشدة لأي نقد يوجه لروضتي " بالرتبة السابعة والعشرون بمتوسط حسابي(2 3.7) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (27) التي تنص " تجمعي بالمعلمات زمالة مهنية " بالرتبة السابعة والعشرون عشر بمتوسط حسابي(2 3.7) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى بذل المعلمات مستوى مرتفع من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وإخلاصهم لها يدفعهم للتصدي

لانتقادات الموجهة لها، وربما يعود إلى النتائج المترتبة عن العمل الجماعي والتلاحم بين أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق أهداف المؤسسة؛ مما يُقوي الزمالة المهنية التي تسعى للارتقاء معًا بالأداء الأكاديمي.

بينما جاءت الفقرة (26) التي تنص " أوافق على الإجراءات المتبعة في الروضة فيما يختص بشؤون المعلمات" بالرتبة التاسعة والعشرون بمتوسط حسابي(1 3.7) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى اقتناع المعلمات بأن الإجراءات الإدارية المتعلقة بشؤون الكادر التعليمي هي لصالح سير العمل نحو الأداء المتميز، ثم الفقرة (28) التي تنص " أعتبر روضتي من أفضل بيئات العمل" بالرتبة الثلاثون بمتوسط حسابي(3.70) وبدرجة مرتفعة، وربما لشعورهن بأثر المناخ الإيجابي المُحفز للتعاون والثقة المتبادلة، فترتفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي مستوى الولاء التنظيمي، وفي هذا ما أكدته دراسة ميهتا (Mehta, 2010) التي اعتبرت أن بيئة العمل عاملٌ مهم في استثارة الدافعية للإخلاص في العمل.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لمستوى ولائها التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

يتضح من نتائج هذا السؤال المتعلق بمتغير المؤهل العلمي إلى وجود فروق بين الدبلوم والباكالوريوس لصالح الدبلوم، ربما لأن هذه الفئة لديها طموحات تجعلها تبذل قصارى جهدها لإثبات جدارتهن؛ لهذا تتخرط بالميدان بشكل كبير لاكتساب المزيد من المهارات والخبرات، وقد يُعزى لحصولهن على نفس الامتيازات والترقية والدورات لكافة الكادر التعليمي، فيملن للاستقرار الوظيفي مما يرفع من تأهيلهن فيؤثر إيجاباً على مستوى الولاء لديهن، وبالنسبة لنتائج متغير سنوات الخدمة إلى وجود فروق لصالح من كانت سنوات خدمته أقل من 5 سنوات، قد يُعزى إلى مزاولتهن للعمل أدى إلى رفع كفاءتهن والإحساس بالثقة

بالنفس وبأهمية ما يقمن به ، وربما لحب المعلمات لمهنة التعليم، إضافةً إلى ضعف الرغبة في التنقل من روضة لأخرى والميل للاستقرار؛ مما يُسهم في ارتفاع مستوى ولائهن، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرابعة (2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المعلمات حول مستوى ولائهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوفتين (2012) والحيالي (2015) لوجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المعلمات حول مستوى ولائهن تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة أحمد (2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المعلمات حول مستوى ولائهن تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات ؟

تُشير نتائج هذا السؤال إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة دلالة إحصائية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيةً (0.01) ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، علاوةً على ذلك وجود علاقة إيجابية بين مجالات قيادة التغيير وتوافقها مع فقرات الولاء التنظيمي، وهذا يدل على علاقة طردية بين المتغيرين؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن قيادة التغيير من الأنماط القيادية المعاصرة، التي تسهم في ارتقاء وتميز المؤسسات التربوية؛ لسعيها لاستشراف المستقبل والتطلع قدمًا لمواكبة المستجدات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، واستخدامها الديمقراطية المتمثلة في إشراك أعضاء الهيئة التدريسية مع الجانب الإداري في صنع القرار، وتقديم الدعم المادي والمعنوي

للممارسات الإبداعية، وتبني أساليب التعزيز الإيجابي المُلبى لحاجات الكادر التعليمي، وحرص القادة على تهيئة مناخٍ أُسري واستخدام شتى طرق الاتصال والمرونة في الأداء الإداري؛ مما يرفع الروح المعنوية والشعور بالثقة والتطابق والانخراط بقيم وأهداف المؤسسة، وبالتالي يرفع من مستوى الولاء التنظيمي.

التوصيات والمقترحات:

أولاً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة المتعلقة بالدراسة وتفسيراتها، معتمدةً على ما توفر من بيانات خلال دراستها، فإنها توصي بالآتي:

1. تعزيز قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة؛ لتواكب النقلة النوعية في إلزامية مرحلة رياض الأطفال في الأردن؛ لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والمجتمع، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم ومديرية التعليم الخاص، بعقد دورات وورش للقادة التربويين حول أهميتها وتفعيلها في كافة المراحل الدراسية، واطلاعهم على أحدث المستجدات في الميدان التربوي؛ لدعم التنمية المستدامة للأداء الإداري في عالم يتسم بالانفتاح على التجارب العالمية ومتأثراً بالعولمة.

2. نظراً لوجود فروق بمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم، وعليه فإن الباحثة توصي بعقد دورات وورش تدريبية بشكل مستمر؛ لاكتساب المزيد من المهارات والخبرات، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لحملة هذا المؤهل من امتيازات وترقية وظيفية، وإتاحة فرص التأهيل المهني، وتوفير سُبُل التحاقهم لنيل درجة البكالوريوس، بالتعاون مع الجامعات ونقابة المعلمين.

3. أشارت الدراسة إلى وجود فروق لصالح من كانت خدمته أقل من 5 سنوات، في تقديرات عينة الدراسة لمستوى ولائها التنظيمي، وعليه توصي الباحثة بأهمية إثراء العمل الوظيفي بزيادة مسؤولياتهن والمهام المتعلقة بالأداء الأكاديمي واستثمار الإمكانيات، وتحفيزهم على الاستقرار في عملهن من خلال تلبية احتياجاتهن، وتشجيع التعاون بين المؤسسات التربوية للإطلاع على تجارب المعلمين، وكل ما يدعم العملية التعليمية التربوية.

4. بناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتوجيه انتباه واهتمام القادة في المؤسسات التعليمية لأهمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتوفير كافة الأساليب والوسائل للمحافظة على الدرجة المرتفعة للولاء التنظيمي، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين الجانب الإداري وأعضاء الهيئة التدريسية.

5. أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعة بين درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الباحثة بتعزيز الممارسات التي تضمن إستمراريتها في المؤسسات التعليمية التربوية، وتوفير كافة الدعم المادي والمعنوي.

ثانياً: المقترحات:

إجراء دراسات مع متغيرات ومراحل دراسية وفي محافظات أخرى.

دراسة حول درجة ممارسة قيادة التغيير وعلاقتها بالقيادة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المعلمات.

تصور مقترح لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة في ضوء قيادة التغيير.

المراجع:

قائمة المراجع العربية:

آل منصور، علي بن إسماعيل (2019)، "درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين"، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(1)، 436-379.

أبو رمان، رابعة إبراهيم(2017)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مديرية السلط"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

أبو عابد، محمود محمد(2005)، الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، إربد، الأردن: دار الكتاب الثقافي.

أحمد، سارة علي(2019)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع التربوي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة القضايف"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

البارودي، منال أحمد(2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البدري، طارق عبد الحميد(2005)، أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

بريخ، فرحان حسن(2012)، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد محمد (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بني مصطفى، شاكراً إبراهيم (2017)، "درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

بوفتين، فاطمة عبد الرضا (2012)، "درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

ججوح، سامي خليل(2014)، "درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جرادات، محمد سليمان(2015)، رياض الأطفال ودورها في تنشئة الطفل: الواقع والمسؤولية، عمّان، الأردن: دار الخليج.

الجريسي، بدر بن محمد(2010)، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمرؤوسين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف الأمنية، الرياض، السعودية.

الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمة محمد (2008)، التربية وإدارة التغيير، عمان: دار الخليج.

الحر، عبد العزيز (2010)، أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي، الرياض، السعودية: مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي.

الحري، قاسم بن عائل (2007)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعام جديد في القرن الحادي والعشرين، عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، قاسم بن عائل (2008)، القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة عمر (2011)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمودة، خليل ابراهيم (2014)، "الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الإدارة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحيالي، وفاء محمد (2015)، "مهارة الاستقطاب لدى معلمات الرياض وعلاقتها بالبصيرة الاجتماعية والولاء التنظيمي"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

الخالدي، أسماء حمود (2014)، "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة

اليرموك، إربد، الأردن.

الخالدي، مريم إرشيد (2008)، **مدخل إلى رياض الأطفال**، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخطيب، رداح محمود والخطيب، أحمد محمود (2014)، **القيادة دراسة حديثة**، عمّان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

خضر، أطفاف ياسين (2016)، **إدارة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، 48 ، 36-52.

دراوشة، إبراهيم عمر (2012)، **"مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين"**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

دواني، كمال سليم (2013)، **القيادة التربوية**، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الديوان الملكي الهاشمي (2020)، **الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية**، متوفر عبر موقع

<https://rhc.jo/ar/hm-king-abdullah> بتاريخ 25/6/2020.

الربابعة، آيات محمد (2019)، **"درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الملمات في محافظة الزرقاء"**، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الرواشدة، خلف سليمان (2007)، **صناعة القرار المدرسي**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

رئاسة الوزراء المملكة الأردنية الهاشمية (2019)، **توجه الحكومة لجعل رياض الأطفال إلزامياً العام**

المقبل، متوفر عبر موقع <http://www.pm.gov.jo/content/1563172960>

بتاريخ 7/10/2019.

الرطيان، فهد ناصر (2011)، "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الزبون، محمد والمواضية، رضا والجعافرة، عبد السلام (2015)، المدخل إلى مناهج رياض الأطفال بين الواقع والرؤية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزعبير، ابراهيم بن عبد الله (2011)، إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

الزيدات، نداء نجيب (2014)، "درجة الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في مواجهة مقاومة التغيير من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الزيود، سحر رضاء (2017)، "درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

سريوة، حنان خليل جمعة (2013)، "دور مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهداف مرحلة الطفولة المبكرة (المعرفية والنفس حركية والوجدانية) من وجهة نظر الملمات في لواء عين الباشا"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السعود، راتب سلامة (2009)، "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، *مجلة العلوم التربوية*، 5(3)، 249-262.

السعود، راتب سلامة (2013)، *القيادة التربوية مفاهيم وآفاق*، عمّان: دار الصفاء للنشر.

السكرانة، بلال خلف (2009 أ)، *القيادة الإدارية الفعالة*، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف (2009 ب)، *التطوير التنظيمي والإداري*، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سكر، ماجد رجب (2011)، "التواصل الاجتماعي، أنواعه - ضوابطه - آثاره - معوقاته"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شريف، السيد عبد القادر (2005)، *إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشريف، دعاء بنت أحمد (2012)، "متطلبات ممارسة إدارة التغيير لدى الهيئة الإدارية بمدارس رياض الأطفال في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والوكيلات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

شهاب، فادية محمد (2014)، *التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية*، عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشياب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد (2014)، *مفاهيم إدارية معاصرة*، عمّان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

صيام، رسلان ابراهيم(2017)، "فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2005)، السلوك التنظيمي، القاهرة، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطنبور، براءة قاسم(2018)، "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمّان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

الطيبي، خضر مصباح(2011)، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمّان، الأردن: دار الحامد.

عامر، طارق عبد الرؤوف(2013)، القيادة التربوية ومهارات التعلم، عمان: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عبد الواحد، محمد صديق(2015)، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين رؤية مستقبلية، كفر الشيخ دسوق، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير والعتاوي، يوسف ذيب(2015)، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي فريق العمل، عمّان: دار الخليج.

عبوي، زيد منير(2007)، إدارة التغيير والتطوير، عمّان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العتيبي، مشعل بن حمس (2008)، "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى)"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العجمي، محمد حسنين (2010)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة.

عرفة، محمد السيد (2012)، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

عريان، فاطمة محمد (2018)، "درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حولي التعليمية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العرفان، أمثال حمد (2019)، "واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها"، المجلة التربوية، 62 ، 163-184.

العزام، ميسم فوزي (2011)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جدارا ، إربد، الأردن.

العطيات، محمد بن يوسف (2006)، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2009)، "القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عماد الدين، منى مؤتمن(2006)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.

عماد الدين، منى مؤتمن(2002)، "تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان .

العمرى، محمد بن سعيد وعبيد سعود، السهلي(2020)، " أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، (39)، 28 .

عياصرة، علي أحمد والفاضل، محمد محمود(2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد محمد(2010)، التطوير التنظيمي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

غنام، ختام عبد الله (2005)، "السمات الشخصية للولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في

المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

القحطاني، محمد دليم (2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: العبيكان للنشر .

القرني، غرسة علي محمد (2019)، "الكفايات المهنية لدى قائدات محافظة بلقرن وعلاقته بتحقيق

متطلبات التغيير من وجهة نظر المعلمات"، مجلة كلية التربية، 35(6)، 94-69.

القريناوي، بسام عليان وسلامة، كايد محمود(2018)، "درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في

وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

والدراسات التربوية والنفسية، 7(12)، 29-39 .

قنديل، علاء محمد (2011)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

القيسي، هناء محمود(2009)، الكبيسي، أريج ميمون(2018)، "واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية

الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين"، دراسات - العلوم

التربوية، 45، 681-662 .

الكبيسي، أريج ميمون(2018)، "واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين"، دراسات - العلوم التربوية، 45، 681-662 .

الكبيسي، عامر بن خضير(2013)، القيادات الإدارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات،

الرياض:مؤسسة اليمامة الصحفية.

الكردي، زهير محمود(2017)، "إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية دراسة حالة"، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

لهلوب، ناريمان يونس(2015)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمّان، الأردن: دار الخليج.

اللوزي، خديجة محمد (2012)، "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء

التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمّان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق

الأوسط، عمّان، الأردن .

اللوزي، موسى(2009)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط3، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

المحارمة، أميرة محمد (2018)، "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها

بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن .

محمد، جمال عبدالله (2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمّان: دار المعتز.

محمود، محمد صبري(2009)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، مصر: عالم

الكتب.

المجمد، إسراء والشبو، سعاد(2018)، "واقع قيادة التغيير وعلاقته بفعالية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض

الأطفال بدولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، 26(4) ، 401-362.

المشاقبة، أريج أحمد (2018)، "درجة الانفتاح على الخبرة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

المطوق، حليلة عبد الرحيم (2020)، "أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الناعبي، ناصر بن حمدان (2010)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، ولاية نزوى محافظة الداخلية، سلطنة عُمان.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2019 أ)، سياسات وزارة التربية والتعليم في مجال رياض الأطفال، متوفر عبر موقع <http://www.moe.gov.jo/ar/node/21654> استرجع بتاريخ 2019/11/5.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2019 ب)، نظام إدارة الجودة لرياض الأطفال الحكومية، متوفر عبر موقع <http://www.moe.gov.jo/ar/node/17143> استرجع بتاريخ 2019/12/30.

الويشي، السيد فتحي (2013)، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (إستراتيجيات التغيير)، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريس والنشر.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Altunay, E., Arli, D., & Yalcinkaya, M. (2012). A Qualitative Study on Change Management in Primary Schools Award Winning and Non-Award Winning Schools Case in Study of TQM. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 12(2), 725-730
- Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' Experience of organizational change in theory and practice. **Journal of Organizational Change Management**, 21(3), 300-314 .
- JenaAbadi, H., & Mobasheri, A. (2014). The study of Organizational Trust Effect on Organizational Transparency and Loyalty of Primary School Teachers in Zahedan City, Iran. **World Applied Programming**, 4(6), 156-160.
- Kahler, K. S. (2019). **Exploring Transformational Change Processes With Elementary Principals**. Illinois State University.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Ngcobo, T. & Tikly, L.P. (2010). Key dimensions of effective leadership for change: a focus on township and rural schools in South Africa. **Educational Management Administrattion & Leadership**, 38(2): 202–228
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership And Employees' Reactions To Change: The Role Of Leaders' Personal Attributes And

- Transformational Leadership Style. **Personnel psychology**, 64(3), 627-659.
- Paletta, A., Basyte Ferrari, E., & Alimehmeti, G. (2020). How Principals Use a New Accountability System to Promote Change in Teacher Practices: Evidence From Italy. **Educational Administration Quarterly**, 56(1), 123-173.
- Rașcă, I. L., & Deaconu, A. (2008). The importance of loyalty of highly performing employees for organizational performance. **Management & Marketing**, 3(2), 49-55.
- Reinhard, T. (2007). **A grounded theory investigation of change leadership during turbulent times**. ProQuest Dissertations & Theses: Full Text database. (UMI NO.3272165).
- Russell, G. W. (2012). **The social psychology of sport**. Springer Science & Business Media.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). **The hard side of change management**. Harvard Business Review, USA.
- Ting, S., & Yeh, L. (2014). Teacher Loyalty of Elementary Schools in Taiwan: The Contribution of Gratitude and Relationship Quality. **School Leadership & Management**, 34(1), 85-101.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization-a study of academicians. **International Journal of Business Management and Economic Research**, 1(1), 98-108.
- Yildirim, Y., Uzum, H., & Yildirim, I. (2012). An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors

and organizational loyalty according to some demographic variables. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 2146-2156.

Yilmaz, Derya & Kilicoglu, Gokhan. (2013). Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance in Educational Organizations, **European Journal of Research on Education**, 1 (1), 14-21.

Zainudin, A., & Retnowati, E. (2019). The Influence Of Empowernt And Trust On The Teacher Loyalty Of State Hich School Of Depok City. **InTernational Journal Of Education**, Information Technology, And Others, 2(1), 20-24.

الملحقات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة من جزأين: الجزء الأول تضمن استبانة تقيس قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المعلمات وتكونت من (32) فقرة والجزء الثاني تكون من (30) فقرة لقياس الولاء التنظيمي عند المعلمات من وجهة نظرهن.

وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة تربوية وقدرات متميزة في مجال البحث العلمي، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم عن فقراتها من حيث انتمائها للمجال أو عدم انتمائها، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية للفقرات وأية تعديلات أو إضافات مقترحة.

الباحثة: هناء أحمد مصطفى حمزة

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الإسم
	الرتبة الأكاديمية/ والتخصص
	جهة العمل

البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يرجى وضع (✓):

المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا.

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر.

الجزء الأول:

استبانة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الخاصة بقيادة التغيير:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الرؤية المستقبلية:						
1	تشارك المديرية المعلمات في إعداد رؤية الروضة.					
2	تساعد المديرية المعلمات على إدراك رسالة الروضة.					
3	تستعين المديرية من الخطط السابقة لتطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية.					
4	تشارك المديرية أولياء الأمور في إعداد الرؤية الخاصة بالروضة.					
5	تستشعر المديرية بالمشكلات المتوقعة حدوثها بالروضة.					
6	تحرص المديرية على أن تتسم الرؤية بالوضوح.					
7	تلتزم المديرية بالموضوعية عند إعداد الرؤية.					
8	تلتزم المديرية بالمرونة في إعداد الرؤية.					

أقترح إضافة بعض الفقرات:

التعديل المقترح	الصياغة اللفوية		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال الثاني: تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير:						
					9	تحرص المديرية على تحقيق النمو المهني للمعلمات.
					10	تدعم المديرية التطور التكنولوجي للمعلمات بتخصيص جزء مادي من الميزانية لمساندته.
					11	تشجع المديرية المعلمات على العمل كفريق واحد.
					12	تقدم المديرية التعزيز الإيجابي لتحفيز الأفكار المتسمة بالابتكار.
					13	تقوم المديرية بتوعية المعلمات بعناصر الثقافة المشتركة المتعلقة بالروضة لإنجاح عملية التغيير.
					14	توفر المديرية كل ما يحقق مناخ تنظيمي إيجابي يوازر التغيير المنشود.
					15	تقوم المديرية بتوعية المعلمات بضرورة التغيير.
					16	تنادي المديرية بشعارات تعزز القيم الثقافية الجديدة المناسبة للمواقف المعاشة.

أقترح إضافة بعض الفقرات:

التعديل المقترح	الصياغة اللفوية		الانتماء للمجال		الفقرة	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
المجال الثالث: التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك:						
					تتسم سلوكيات المديرية بالإيجابية في تعزيزها لتحقيق فعالية التغيير.	17
					تمتاز المديرية بدورها الفعال في فرق العمل الجماعي.	18
					تمتاز المديرية بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود.	19
					تشجع المديرية المعلمات على التفاني في العمل الجاد لإنجاح عملية التغيير.	20
					تعتمد المديرية نماذج الجودة مرجعاً لإحداث التغيير.	21
					تفوض المديرية المعلمات لتطبيق مراحل التغيير.	22
					تطبق المديرية مراحل التغيير بتدرج.	23
					تحرص المديرية على تأييد قمة الهرم الإداري للتغيير المنشود.	24

أقترح إضافة بعض الفقرات:

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرة	الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
المجال الرابع: استراتيجيات التغيير:						
					تداول المديرية المعلومات لتحديد الجوانب التي تستدعي التغيير.	25
					تقدم المديرية الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير.	26
					تستخدم المديرية الاتصال الفعال لتحقيق التغيير.	27
					تحرص المديرية على التحسين المستمر للممارسات الإدارية الخاصة بها لإنجاح التغيير.	28
					تعتمد المديرية منهجية واضحة لتنفيذ التغيير المرجو.	29
					تقترح المديرية (أساليب واستراتيجيات) إدارية حديثة لتحقيق التغيير.	30
					تواجه المديرية مقاومة التغيير بممارسات مهنية تضمن تأزر جهود جميع المعلومات لإنجاح التغيير.	31
					تطلع المديرية المعلومات على النتائج الإيجابية التي تم إنجازها بشكل جماعي لإنجاح عملية التغيير.	32

أقترح إضافة بعض الفقرات:

الجزء الثاني:

أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
1	أقدم صالح الروضة على مصلحتي الخاصة.					
2	أبذل قصارى الجهد للاستمرار في العمل في هذه الروضة.					
3	أشعر بالارتباط الوجداني تجاه الروضة التي أعمل بها الآن.					
4	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن روضتي للآخرين.					
5	أعتبر التحديات التي تواجه الروضة على أنها تحديات تواجهني أيضًا.					
6	أحظى بتفهم إداري لظروفي الخاصة.					
7	أفضل الاستمرار بالعمل في هذه الروضة مهما توافرت فرص عمل أفضل.					
8	أعتبر العمل في الروضة جزءًا من حياتي اليومية ويصعب تركها.					
9	أشعر بأن قيمي تنسجم مع قيم الروضة.					
10	أتفانى بالقيام بعملتي.					
11	ألتزم بالحضور المبكر للدوام في الروضة.					
12	أشعر بالسعادة للانتماء بالعمل في هذه الروضة.					
13	أشعر بالتقدير من جانب أولياء الأمور.					
14	أبقى في الروضة حتى بعد انتهاء الدوام لإنجاز جميع مهامتي.					
15	أشعر بالأمان الوظيفي في الروضة التي أعمل بها.					

					16	أشعر بالمساواة في التعامل الإداري معي في الروضة.
					17	أحترم أي توجيه يتعلق بأدائي في العمل بروح معنوية مرتفعة.
					18	أشارك مع المعلمات بفعالية لتنفيذ الأنشطة التي تحتاج بذل مجهود جماعي.
					19	أعتبر روضتي من أفضل رياض الأطفال في مديرية التعليم الخاص.
					20	يُتيح المناخ التنظيمي داخل الروضة بتكوين علاقات اجتماعية إيجابية.
					21	أحرص على ممتلكات الروضة كحرصى على ممتلكاتي الخاصة.
					22	أسعى لتقديم كل جديد من أفكار التي تسهم في تقدم الروضة.
					23	أبذل قصارى الجهد لأكون عضواً فاعلاً في الروضة.
					24	أحرص على أن أمثل روضتي أفضل تمثيل للإسهام في الحفاظ على سمعتها.
					25	تحفزني هذه الروضة لأقدم أفضل أداء.
					26	أوافق على الإجراءات المتبعة في الروضة فيما يختص بشؤون المعلمات.
					27	تجمعني بالمعلمات زمالة مهنية.
					28	أعتبر روضتي من أفضل بيئات العمل.
					29	أتصدى بشدة لأي نقد يوجه لروضتي.
					30	سأحرص على سمعة الروضة حتى بعد تركي العمل فيها.

أقترح إضافة بعض الفقرات:

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أ.د أحمد بطاح	1
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أ.د أنمار الكيلاني	2
جامعة الزرقاء	إدارة تربية	أ.د رضا المواضية	3
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أ.د صالح العبابنة	4
جامعة الشرق الأوسط	تخطيط تربوي	أ.د عاطف المقابلة	5
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أ.د هاني الطويل	6
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	د. أمجد درادكة	7
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	د. أسامة حسونة	8
جامعة مؤتة	إدارة تربية	د. خالد الصرايرة	9
جامعة الشرق الأوسط	علم نفس تربوي	د. سليم الشريف	10

حضرة المعلمة :----- المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة من جزأين: الجزء الأول تضمن استبانة تقيس قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة من وجهة نظر المعلمات وتكونت من (32) فقرة والجزء الثاني تكون من (30) فقرة لقياس الولاء التنظيمي عند المعلمات من وجهة نظرهن.

وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، قليلًا، نادرًا)، تكريمًا ملىء فقرات الاستبانة بتمعن وموضوعية باختيار الدرجة التي ترونها تعبر عن وجهة نظركم بوضع إشارة (✓)، علمًا سيتم استخدام البيانات لخدمة البحث العلمي فقط، وأقبلوا فائق الاحترام والتقدير لجهودكم.

الباحثة: هناء أحمد مصطفى حمزة

البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة:			
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا.
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر.

الجزء الأول: قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة:

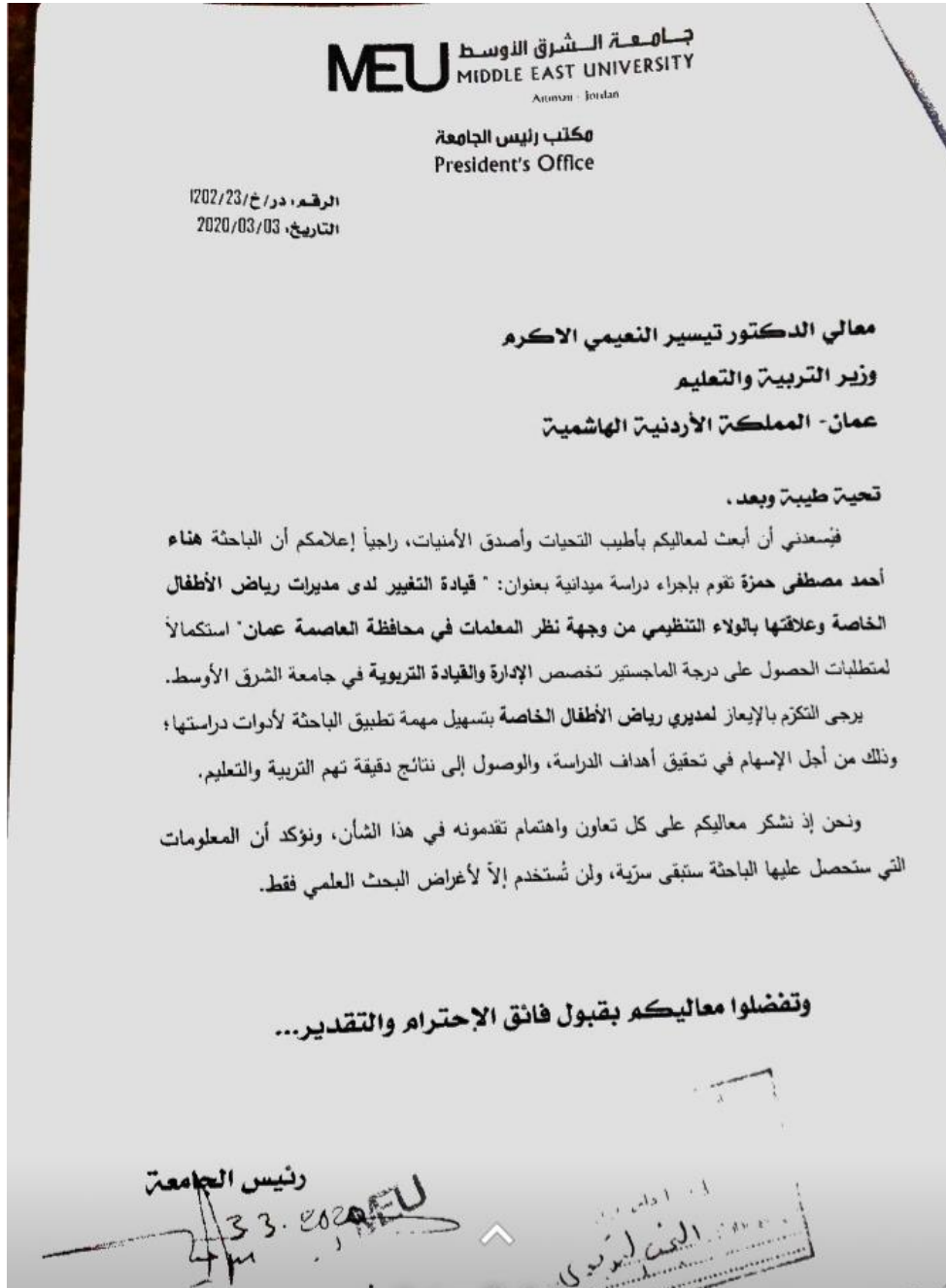
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
تقوم المديرية بالآتية:						
المجال الأول: الرؤية المستقبلية:						
1	تشرك المعلمات في إعداد رؤية الروضة					
2	تساعد المعلمات على فهم رسالة الروضة.					
3	تستفيد من الخطط السابقة لتطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية.					
4	تشرك أولياء الأمور في إعداد الرؤية الخاصة بالروضة.					
5	تستشعر بالتحديات المتوقع حدوثها بالروضة.					
6	تحرص على أن تتسم الرؤية بالوضوح.					
7	تلتزم بالموضوعية عند إعداد الرؤية.					
8	تلتزم بالمرونة في إعداد الرؤية.					
المجال الثاني: تشجيع العاملين على تبني ثقافة التغيير:						
9	تحرص على تحقيق النمو المهني للمعلمات.					

					10	تدعم التطور التكنولوجي للمعلمات بتخصيص جزء مادي من الميزانية لمساندته.
					11	تشجع المعلمات على العمل كفريق واحد.
					12	تقدم التعزيز الايجابي لتحفيز الأفكار المتسمة بالإبداع.
					13	توعية المعلمات بثقافة التغيير نحو تحقيق أهداف العمل.
					14	توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود.
					15	توعية المعلمات بضرورة التغيير.
					16	تتادي بشعارات تعزز القيم الثقافية الجديدة المناسبة للمواقف المعاشة.
المجال الثالث: التغيير التنفيذي ونمذجة السلوك:						
					17	تتسم سلوكياتها بالإيجابية في تعزيزها لتحقيق فعالية التغيير.
					18	تمتاز بدورها الفعّال في فرق العمل الجماعي.
					19	تمتاز بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود.
					20	تشجع المعلمات على التفاني في العمل الجاد لإنجاح عملية التغيير.
					21	تعتمد نماذج الجودة مرجعاً لإحداث التغيير.
					22	تفوض المعلمات لتطبيق مراحل التغيير.
					23	تطبق مراحل التغيير بتدرج.
					24	تحرص على تأييد قمة الهرم الإداري للتغيير المنشود.
المجال الرابع: استراتيجيات التغيير:						
					25	تداول المعلمات لتحديد الجوانب التي تستدعي التغيير.
					26	تقدم الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير.
					27	تستخدم الاتصال الفعّال لتحقيق التغيير.
					28	تحرص على التحسين المستمر للممارسات الإدارية الخاصة بها لإنجاح التغيير.

					29	تعتمد منهجية واضحة لتنفيذ التغيير المرجو.
					30	اقترح (أساليب واستراتيجيات) إدارية حديثة لتحقيق التغيير.
					31	تواجه مقاومة التغيير بممارسات مهنية تضمن تأزر جهود جميع المعلمات لإنجاح التغيير.
					32	تُطلع المعلمات على النتائج الإيجابية التي تم إنجازها بشكل جماعي لإنجاح عملية التغيير.
الجزء الثاني: الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال الخاصة:						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
1	أقدم صالح الروضة على مصلحتي الخاصة.					
2	أبذل قصارى الجهد للاستمرار في العمل في هذه الروضة.					
3	أشعر بالارتباط الوجداني تجاه الروضة التي أعمل بها الآن.					
4	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن روضتي للآخرين.					
5	أعتبر التحديات التي تواجه الروضة على أنها تحديات تواجهني أيضاً.					
6	أحظى بتفهم إداري لظروفي الخاصة.					
7	أفضل الاستمرار بالعمل في هذه الروضة مهما توافرت فرص عمل أفضل.					
8	أعتبر العمل في الروضة جزءاً من حياتي اليومية ويصعب تركها.					
9	أشعر بأن قيمي تنسجم مع قيم الروضة.					
10	أتفانى بالقيام بعملتي.					
11	ألتزم بالحضور المبكر للدوام في الروضة.					
12	أشعر بالسعادة للانتماء بالعمل في هذه الروضة.					
13	أشعر بالتقدير من جانب أولياء الأمور.					
14	أبقى في الروضة حتى بعد انتهاء الدوام لإنجاز جميع مهامتي.					

					15	أشعر بالأمان الوظيفي في الروضة التي أعمل بها.
					16	أشعر بالمساواة في التعامل الإداري معي في الروضة.
					17	أحترم أي توجيه يتعلق بأدائي في العمل بروح معنوية مرتفعة.
					18	أشارك مع المعلمات بفعالية لتنفيذ الأنشطة التي تحتاج بذل مجهود جماعي.
					19	أعتبر روضتي من أفضل رياض الأطفال في مديرية التعليم الخاص.
					20	يُتيحُ المناخ التنظيمي داخل الروضة بتكوين علاقات اجتماعية إيجابية.
					21	أحرص على ممتلكات الروضة كحرصي على ممتلكاتي الخاصة.
					22	أسعى لتقديم كل جديد من أفكار التي تسهم في تقدم الروضة.
					23	أبذل قصارى الجهد لأكون عضواً فاعلاً في الروضة.
					24	أحرص على أن أمثل روضتي أفضل تمثيل للإسهام في الحفاظ على سمعتها.
					25	تحفزني هذه الروضة لأقدم أفضل أداء.
					26	أوافق على الإجراءات المتبعة في الروضة فيما يختص بشؤون المعلمات.
					27	تجمعني بالمعلمات زمالة مهنية.
					28	أعتبر روضتي من أفضل بيئات العمل.
					29	أتصدى بشدة لأي نقد يوجه لروضتي.
					30	سأحرص على سمعة الروضة حتى بعد تركي العمل فيها.

الملحق (4)



الملحق (5)


وزارة التربية والتعليم

ترقم ١٣٥٤٨١١٠/٣
تاريخ ١٣ رجب ١٤٤١
توقيع ٢٠٢٠/٠٣/٠٨

**الآتمة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
المسند مدير إدارة التعليم الخاص**

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
فأرجو العلم بأن الطالبة هناء أحمد مصطفى حمزة تقوم بإجراء دراسة عنونها " قيادة التغيير لدى منيرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمات رياض الأطفال في المدارس التابعة لإدارتكم.
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المتكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم



د. يوسف سليمان أبو نشعر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة لمدير البحث وتطوير التربوي
نسخة لوزير قسم البحث التربوي
نسخة الملف ١٠٣
مرفقت: (٥) صفحات

الملحق (6)



الملحق (7)

المكتبة
JU Library

الرقم: 252/2019/98
التاريخ: 27/10/2019م

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة هناء أحمد مصطفى حمزه / جامعة الشرق الأوسط.
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : (قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء
التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان)
يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية
لغاية تاريخ 2019/10/27.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة



د. نشرون ضه



٥٠