الجـــمهورية الـــــــعربية الســـــــــورية
جـــــــامعة تشـــــــــــــــــرين
كليـــــــــــــــة التربيـــــــــــــــة
قسم تربية الطـــــــــــفل

# مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين

( دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبلة)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في قسم تربية الطفل

إعداد الطالبة :

سوسن جابر عباس

المشرف الرئيس

د. ثناء غانم

مدرّسة في قسم المناهج وطرائق التدريس

المشرف المشارك

د. مطيعة أحمد

مدرّسة في قسم المناهج وطرائق التدريس

2014-2015م

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية (اختصاص تربية الطفل) من كلية التربية في جامعة تشرين.

This thesis has been submitted as partial fulfillment of the requirements for Master degree of Education at the Faculty of Education, Tishreen University.

# قرار لجنة مناقشة الحكم

عنوان البحث:(مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين "دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبلة")

**اسم الباحثة:** سوسن جابر عباس

**لجنة المناقشة والحكم:**

- أ. د**علي ميّا:** أستاذ في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد في جامعة تشرين، اختصاص إدارة المشروعات/عضواً ورئيساً/.
- أ.د **غسان بركات:** أستاذ في قسم أصول التربية- كلية التربية في جامعة تشرين، اختصاص فلسفة التربية /عضواً/.
- د. **ثناء غانم:**مدرسة في قسم المناهج -كلية التربية في جامعة تشرين، اختصاص الإدارة التربوية /مشرفاً وعضواً/.

**تاريخ المناقشة:** ٢٦/ ٧/ ٢٠١٥ م.

توقيعات لجنة المناقشة والحكم

| م | أعضاء اللجنة | التوقيع |
|---|---|---|
| ١ | أ.د علي ميّا | |
| ٢ | أ.د غسان بركات | |
| ٣ | د. ثناء غانم | |

# تصريح

أصرح بأن هذا البحث:(مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين "دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبلة") لم يسبق أن قبل للحصول على أيّة شهادة، ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

الباحثة

سوسن جابر عباس

# DECLARATION

It is hereby declared that this thesis "The Extent of The Possibility of Application of Business Process Re-engineering at The Kindergartens from point of View of Principals a field study in kindergartens of Lattakia and Jableh" has not already been accepted for any degree, nor has been submitted concurrently for any other degree.

**Candidate**
**Sawsan Jabber Abbas**

## شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذا البحث" مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين "دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبلة" هو نتيجة بحث علمي قامت به الباحثة سوسن عباس، بإشراف الدكتورة ثناء غانم /مشرفاً رئيساً/، والدكتورة مطيعة أحمد /مشرفاً مشاركاً/، وأي مرجع ورد في هذا البحث موثق في النص.

| الباحثة | المشرف الرئيس | المشرف المشارك |
|---|---|---|
| سوسن جابر عباس | د. ثناء غانم | د. مطيعة أحمد. |

## CERTIFICATION

It is hereby certification that the work described in this thesis " The Extent of The Possibility of Application of Business Process Re-engineering at The Kindergartens from point of View of Principals "a field study in kindergartens of Lattakia and Jableh" is the result of **Sawsan Abbas** own investigation under the supervision of **Dr. Thanaa Ghanem** and **Dr .Mutieah Ahmad.**

And any references to other researches work has been fully acknowledged in the text.

Candidate
Sawsan Jabber Abbas

Supervision

| Dr. Thanaa Ghanem | Dr. Mutieah Ahmad |
|---|---|

# شكر وتقدير

*بعد شكري لله سبحانه وتعالى، فإنني أتوجه بالشكر والعرفان والتقدير **للسيدة الدكتورة ثناء غانم والسيدة الدكتورة مطيعة أحمد** لتفضلهما بالإشراف على الرسالة، لما قدّمتاه من معلومات وتوجيهات علمية مستمرة أثناء إعداد هذه الدراسة، والعمل على تذليل الصعوبات في طريق دراستي بسعة علمهما ورحابة صدرهما.

*كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة التحكيم (لجنة مناقشة الرسالة) على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، فمنحوني قسطاً من وقتهم الثمين بغية تحكيم وتقييم هذا العمل المتواضع.

*كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لعمادة كلية التربية في جامعة تشرين ولجميع أعضاء الهيئة التدريسية فيها الذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والإرشاد خلال سنوات دراستي العليا.

*أما أساتذتي الكرام الذين شاركوا في تحكيم أدوات الدراسة فلهم مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

*كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مديرية التربية والعاملين فيها للتسهيلات التي قدموها لتطبيق أدوات الدراسة.

*وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة وأسدى لي نصحاً أو عوناً حتى تمكنت من إنجاز بحثي على هذه الصورة.

**الباحثة**

**سوسن عباس**

# جدول المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| **الفصل الأول: المدخل العام للدراسة.** | **(12-1)** |
| أولاً: مقدمة الدراسة. | **2** |
| ثانياً: إشكالية الدراسة. | **4** |
| ثالثاً: أسئلة الدراسة. | **6** |
| رابعاً: فرضيات الدراسة. | **7** |
| خامساً: أهمية الدراسة. | **8** |
| سادساً: أهداف الدراسة. | **9** |
| سابعاً: منهج الدراسة. | **9** |
| ثامناً: حدود الدراسة. | **10** |
| تاسعاً: متغيرات الدراسة. | **10** |
| عاشراً: إجراءات الدراسة. | **10** |
| أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية. | **11** |
| اثنا عشر: الدراسات السابقة. | **12** |
| **الفصل الثاني: إدارة مؤسسات رياض الأطفال.** | **(54-26)** |
| تمهيد. | **27** |
| أولاً: أهمية رياض الأطفال. | **27** |
| ثانياً: أهداف مرحلة رياض الأطفال. | **28** |
| ثالثاً: تعريف مؤسسات رياض الأطفال. | **29** |
| رابعاً: إدارة مؤسسات رياض الأطفال. | **31** |
| خامساً: خصائص إدارة مؤسسات رياض الأطفال. | **32** |
| سادساً: الخصائص الواجب توافرها في مديري رياض الأطفال. | **32** |
| سابعاً: مهارات مديري رياض الأطفال. | **34** |
| ثامناً: الوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال: | **37** |
| 8-1: التخطيط. | **38** |
| 8-2: التنظيم. | **41** |
| 8-3: التوجيه. | **43** |
| 8-4: التقويم. | **45** |
| تاسعاً: الشروط الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية. | **47** |
| عاشراً: المهام الموكلة لمديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية. | **48** |
| أحد عشر: دواعي تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال. | **51** |
| الخلاصة. | **54** |
| **الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية.** | **(83-55)** |
| تمهيد. | **56** |
| أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. | **58** |
| ثانياً: العناصر الرئيسة للهندسة الإدارية. | **61** |
| ثالثاً: خصائص الهندسة الإدارية. | **62** |
| رابعاً: مبادئ الهندسة الإدارية. | **63** |
| خامساً: أهداف الهندسة الإدارية. | **65** |
| سادساً: أهمية الهندسة الإدارية. | **65** |
| سابعاً: المداخل الإدارية التي استفادت منها الهندسة الإدارية. | **67** |
| ثامناً: مبررات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية. | **69** |
| تاسعاً: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية. | **70** |
| عاشراً: المؤسسات التربوية-التعليمية التي تطبق عليها الهندسة الإدارية | **73** |
| أحد عشرة: معايير اختيار العمليات الإدارية التي تحتاج لتطبيق الهندسة الإدارية. | **74** |

| | |
|---|---|
| اثنتا عشرة: القائمون على الهندسة الإدارية. | 74 |
| ثلاثة عشرة: الإجراءات المتبعة لتنظيم الهندسة الإدارية. | 74 |
| أربعة عشرة: مراحل تطبيق الهندسة الإدارية. | 76 |
| خمسة عشرة: دور تقانة المعلومات في تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية. | 77 |
| ستة عشرة: عوامل نجاح تطبيق الهندسة الإدارية. | 78 |
| سبعة عشرة: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية. | 80 |
| ثمانية عشرة: مقترحات لتفعيل الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض الأطفال). | 82 |
| الخلاصة. | 83 |
| **الفصل الرابع: الدراسة الميدانية** | **(189-85)** |
| تمهيد. | 86 |
| أولاً: أدوات الدراسة. | 86 |
| ثانياً: صدق أدوات الدراسة. | 87 |
| ثالثاً: ثبات أدوات الدراسة. | 90 |
| رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها. | 92 |
| خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج. | 96 |
| سادساً: تحليل إجابات أفراد العينة. | 96 |
| سابعاً: نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها. | 114 |
| ثامناً: خلاصة الدراسة ومقترحاتها. | 145 |
| ملخص الدراسة باللغة العربية. | 151 |
| المراجع. | 153 |
| الملاحق. | 162 |
| ملخص الدراسة باللغة الأجنبية. | 189 |


# قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (5-1) | معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاستبانة الأولى). | 90 |
| (5-2) | قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة الأولى. | 91 |
| (5-3) | معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاستبانة الثانية). | 91 |
| (5-4) | قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (الاستبانة الأولى). | 92 |
| (5-5) | قيم معامل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ وإعادة الاختبار (الاستبانة الأولى). | 93 |
| (5-6) | قيم معامل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ وإعادة الاختبار (الاستبانة الثانية). | 93 |
| (5-7) | توزيع مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة (المجتمع الأصلي). | 94 |
| (5-8) | توزيع مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة (عينة الدراسة). | 94 |
| (5-9) | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. | 94 |
| (5-10) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص. | 95 |
| (5-11) | توزيع أفراد العينة حسب متغير تابعية الروضة. | 96 |
| (5-12) | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية. | 96 |
| (5-13) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية. | 97 |
| (5-14) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تخطيط عمل الروضة. | 99 |
| (5-15) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تنظيم عمل الروضة. | 100 |
| (5-16) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال توجيه عمل الروضة. | 102 |
| (5-17) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تقويم عمل الروضة. | 104 |

| | | |
|---|---|---|
| (5-18) | المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين على مجالات الاستبانة الأولى. | 105 |
| (5-19) | تحديد درجة توافر بنود الإدارة الداعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير. | 106 |
| (5-20) | العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة. | 107 |
| (5-21) | تحديد درجة توافر بنود الإدارة الداعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير. | 108 |
| (5-22) | تحديد درجة توافر بنود البيئة الداعمة للتغيير. | 109 |
| (5-23) | العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة. | 110 |
| (5-24) | تحديد درجة توافر بنود تقانة المعلومات. | 111 |
| (5-25) | العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة. | 111 |
| (5-26) | تحديد درجة توافر بنود العمل ضمن فريق. | 113 |
| (5-27) | العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة. | 113 |
| (5-28) | التكرارات المطلقة والنسبية لتوافر السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وفق مجموعة المواقف المحددة. | 114 |
| (5-29) | المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين على مجالات الاستبانة الثانية. | 115 |
| (5-30) | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة. | 116 |
| (5-31) | نتائج اختبار تجانس التباين Levene Statistic بين المجموعات للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة. | 117 |
| (5-32) | نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة. | 117 |
| (5-33) | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة. | 118 |
| (5-34) | نتائج اختبار تجانس التباين Levene Statistic بين المجموعات للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة | 119 |
| (5-35) | نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة. | 119 |
| (5-36) | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة. | 120 |
| (5-37) | نتائج اختبار تجانس التباين Levene Statistic بين المجموعات للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة. | 120 |
| (5-38) | نتائج اختبار Dunnett C لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة. | 121 |
| (5-39) | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة. | 121 |
| (5-40) | . نتائج اختبار تجانس التباين Levene Statistic بين المجموعات للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة. | 122 |
| (5-41) | نتائج اختبار Dunnett C لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة. | 122 |
| (5-42) | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية. | 123 |
| (5-43) | نتائج اختبار تجانس التباين Levene Statistic بين المجموعات للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية. | 124 |
| (5-44) | نتائج اختبار Dunnett C لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية. | 124 |
| (5-45) | نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الاختصاص. | 125 |
| (5-46) | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية. | 126 |
| (5-47) | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات درجات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | 126 |
| (5-48) | نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض | 127 |

| | | |
|---|---|---|
| | في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | |
| **(5-49)** | نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات سنوات الخبرة الإدارية في تأثيرها على درجة ممارسة الوظائف الإدارية. | **127** |
| **(5-50)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة. | **128** |
| **(5-51)** | نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | **129** |
| **(5-52)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية. | **129** |
| **(5-53)** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | **130** |
| **(5-54)** | نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | **130** |
| **(5-55)** | نتائج اختبار *Dunnett C*لتحديد الفروق بين فئات تابعية الروضة في تأثيرها على درجة ممارسة الوظائف الإدارية. | **131** |
| **(5-56)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة. | **131** |
| **(5-57)** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | **132** |
| **(5-58)** | نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | **132** |
| **(5-59)** | نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | **133** |
| **(5-60)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة. | **133** |
| **(5-61)** | نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الاختصاص. | **134** |
| **(5-62)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السابعة. | **135** |
| **(5-63)** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية. | **136** |
| **(5-64)** | نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | **136** |
| **(5-65)** | نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين فئات سنوات الخبرة الإداريةفي تأثيرها على درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | **136** |
| **(5-66)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثامنة. | **137** |
| **(5-67)** | نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | **138** |
| **(5-68)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية التاسعة. | **139** |
| **(5-69)** | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | **139** |
| **(5-70)** | نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | **140** |
| **(5-71)** | نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات تابعية الروضة في تأثيرها على درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. | **140** |
| **(5-72)** | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية العاشرة. | **141** |
| **(5-73)** | نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير). | **142** |
| **(5-74)** | نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير). | **143** |
| **(5-75)** | نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر البيئة الداعمة للتغيير. | **143** |
| **(5-76)** | نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر تقانة المعلومات. | **144** |

| | | |
|---|---|---|
| (5-77) | نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالعمل ضمن فريق. | 144 |
| (5-78) | نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال. | 145 |
| (5-79) | التكرارات المطلقة والنسبية للمعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال. | 146 |
| (5-80) | التكرارات المطلقة والنسبية للمعوقات البشرية التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال. | 146 |
| (5-81) | التكرارات المطلقة والنسبية للمعوقات التقنية والمادية التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال. | 147 |


## قائمة الأشكال


| رقم الشكل | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (5-1) | التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. | 95 |
| (5-2) | التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص. | 95 |
| (5-3) | التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير تابعية الروضة. | 96 |
| (5-4) | التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية. | 97 |
| (5-5) | التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية. | 97 |


## قائمة الملاحق


| رقم الملحق | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (1) | الاستبانة الأولى بصورتها الأولية. | 165 |
| (2) | كتيب لتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورته الأولية. | 163 |
| (3) | الاستبانة الثانية بصورتها الأولية. | 172 |
| (4) | أسماء السادة المحكمين. | 177 |
| (5) | الاستبانة الأولى بصورتها النهائية. | 178 |
| (6) | كتيب لتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورته النهائية. | 182 |
| (7) | الاستبانة الثانية بصورتها النهائية. | 185 |
| (8) | كتاب تسهيل مهمة الباحثة. | 190 |

# الفصل الأول:

# المدخل العام للدراسة.

أولاً: مقدمة الدراسة.

ثانياً: إشكالية الدراسة.

ثالثاً: أسئلة الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة.

سابعاً: منهج الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة.

تاسعاً: متغيرات الدراسة.

عاشراً: إجراءات الدراسة.

أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.

اثنا عشر: الدراسات السابقة.

## أولاً: مقدمة الدراسة.

يتصف عصرنا الحالي بالسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتقني بشكلٍ لم يسبق له مثيل، إلاّ أنه من جهةٍ أخرى يواجه العديد من التحديات والمتطلبات والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي ظهرت في معظم المجتمعات وبخاصة في المجتمعات النامية الأمر الذي يتطلب منا البحث وباستمرار عن السبل الكفيلة لمواجهة هذه التغييرات والتحديات، وحتى نستطيع التعامل مع متغيرات الواقع والارتقاء بالمجتمع وبكفاءة أبنائه فإنّه لابد من وجود إدارة تتمتع بكفاءات عالية، تمتلك القدرة على تجديد وتطوير أساليبها الإدارية بشكلٍ مستمر لأن "**الاستفادة من التقدم والتطور العلمي والتقني مرتهن بعوامل عديدة يأتي بمقدمتها أسلوب الإدارة في المتابعة وتحقيق الأهداف المنشودة، وإدارة الوقت والجهد والمال بالشكل الأمثل**" (العسيلي، 2012، ص4).

فالمعيار الذي نفرق من خلاله بين المجتمعات التي تتصف بالتنظيم والتطور والمجتمعات غير المتطورة والبعيدة عن التنظيم كان ولازال هو الإدارة، لذا نجد أن المجتمعات المتطورة تعتبر الإدارة من العمليات الهامة على اعتبار أنها "**مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقويم) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة**" (مصطفى، 2005، ص7).

وعند الحديث عن دور الإدارة في تحقيق الأهداف المنشودة في أي مجال من المجالات نجد أن خطورة وأهمية هذا الدور تزداد عندما يرتبط بالمؤسسات التربوية–التعليمية بكافة مراحلها لأنها تتعلق بالإنسان ومستقبل المجتمع، فالإدارة التربوية مسؤولة عن تنفيذ السياسات التعليمية الموضوعة من قبل القيادات التربوية العليا، وعليه فإنّه يتطلب منها أن تواكب التطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية وذلك من خلال تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تناسبها، وإتباع الأساليب الإدارية المتطورة التي تمكنها من توفير بيئة تعليمية مناسبة تسهم في تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين.

وبما أننا نشهد تطور تقني وانفجار معرفي فإنّ العملية التعليمية لم تعد مقتصرة على تزويد المتعلمين بالمعلومات والمعارف والحقائق العلمية بل تطورت إلى إكسابهم المقدرة على التفكير وتنمية مهاراتهم بحيث يكونوا قادرين على مواكبة التطورات، وعلى القيام بعمليات المقارنة والتحليل وحل المشكلات التي تواجههم في حياتهم واتخاذ القرارات الهامة، وهنا يبرز دور الإدارة التربوية في معرفة كيفية الاستفادة من هذه التطورات وتفعيلها ضمن العملية التعليمية بما أنها تتولى مسؤولية تسيير وتوجيه العمل في المؤسسات التربوية–التعليمية، ويمكن الإشارة هنا إلى أن ميدان التربية والتعليم يعتبر من الميادين التي سعت إلى مواكبة التطورات من خلال التجديد في الأساليب التربوية التعليمية، وتطوير طرائق الإعداد والتأهيل الخاصة بالعاملين في هذا المجال بالإضافة إلى تحديث المناهج للمراحل التعليمية بكافة مراحلها انطلاقاً من أن المؤسسات التربوية–التعليمية لها تأثير كبير على حياة الشعوب كونها تزود بقية المؤسسات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية...) بالكوادر البشرية المتخصصة القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة. وتعتبر مؤسسات رياض الأطفال من المؤسسات التربوية–التعليمية التي لاقت

اهتماماً كبيراً نظراً لأهمية السنوات الخمس الأولى من حياة الطفل التي تُعد الأهم والأكثر تأثيراً في شخصية الطفل، فخلال هذه المرحلة –مرحلة رياض الأطفال– تبرز قدرات الطفل وإمكانياته حيث يكتسب العادات الاجتماعية والتفاعلية في البيئة التي يعيش في كنفها.

وعلى الرغم من أن هذه المرحلة لا تدخل ضمن السلم التعليمي (كما في نظام التعليم في سوريا) إلاّ أنها مرحلة تعليمية هادفة لا تقل أهميتها عن أهمية المراحل التعليمية الأخرى، فهي مرحلة قائمة بذاتها لها فلسفتها وأهدافها الخاصة، لذا يمكن القول بأن مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى وجود إدارة قادرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل داخل الروضة بحيث تعمل على تهيئة البيئة الملائمة لمتطلبات تنفيذ البرامج التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة باعتبار أنّ الإدارة في هذه المؤسسات تُعتبر من العناصر الأساسية المساهمة في تحقيق أهداف الروضة، الأمر الذي يُلقي على عاتق المدير مسؤولية كبيرة، فيجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والإعداد والتدريب حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وأن يكون قدوة للعاملين في الروضة وللأطفال في التعامل الإنساني والإبداع والسعي الدؤوب لجعل الروضة متميزة في أدائها ومحققة لأهدافها. ويتحقق ذلك من خلال متابعته للمستجدات المعرفية والمهارية المتصلة بالعملية الإدارية والتعليمية مما يمكّنه من تطوير الأساليب الإدارية التي يتبعها وفق أحدث النظم الإدارية الحديثة، والتخلي عن الأساليب التقليدية التي اعتاد على ممارستها بصورة دائمة.

بالمقابل فقد شهد القرن الماضي ظهور العديد من المداخل الحديثة في ميدان الإدارة ففي السبعينات اهتم المفكرون والإداريون بمدخل الإدارة بالأهداف، وفي الثمانيات توجه الاهتمام إلى مدخل الإدارة الإستراتيجية. أما في التسعينات فقد توجهت الأنظار إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة. إن هذه المداخل وغيرها قد تمّ تبنيها في القطاع الصناعي لتطوير عمل المنشآت الصناعية ثمّ انتقلت ليتم تطبيقها في المجال التربوي وقد أثبتت فعاليتها ولاسيما مدخل إدارة الجودة الشاملة. لكن ما كان يؤخذ على هذه المداخل أنها كانت تقوم على تطوير وتحسين ما هو قائم فقط دون أن تقوم بإحداث تغييرات جذرية في آلية العمل الأمر الذي دفع بالكاتبين الأمريكيين مايكل هامر وجيمس شامبي

**(Hammer and Champy)** إلى وضع كتابهما الشهير بعنوان **(إعادة هندسة المنظمة) – Reengineering The Corporation–** عام 1993 والمتضمن مدخل إداري حديث وهو **(إعادة هندسة العمليات الإدارية)**، وقد اعتبر هذا المدخل من المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت به العديد من المنظمات من أجل تطوير وتحسين أدائها، ولاسيما أن الواقع الذي نعيش فيه يتطلب وجود مداخل إدارية حديثة تسعى إلى تحديث العمل وتطويره من خلال إجراء تحويلات جذرية في أنظمة العمل، وتوظيف تقانة المعلومات (التكنولوجيا) في العمل الإداري.

إنّ تبني الإدارة التربوية بشكلٍ عام، وإدارة مؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ خاص للمداخل الإدارية الحديثة سوف يسهم في تطوير أداء الوظائف الإدارية، وبما أن "**مديري رياض الأطفال يعتبرون المفتاح لأيّة عملية تغيير، كما أنهم يمدون المربيات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل**" (شريف، 2007،227)، فقد توجب عليهم أن يسعوا إلى الابتكار والإبداع في عملهم

الإداري وإعادة التفكير من نقطة الصفر بجميع الأعمال التي يقومون بها. بمعنى آخر التخلي عن فكرة القيام بالعمل بطريقة تقليدية والسعي إلى إحداث نقلة نوعية في أدائهم الإداري، ويمكن القول بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية هو الأسلوب الإداري المناسب لتحقيق ذلك كونه يساير التطور في الفكر الإداري كما يشجع المبادأة والابتكار في طرح الأفكار الجديدة وأداء العمل، بالإضافة إلى ذلك فإنّ تقانة المعلومات (التكنولوجيا) تعتبر المحور الأساسي لهذا المدخل مما يمكن مديري رياض الأطفال من أداء المهام الموكلة إليهم والتواصل مع الجهات الرسمية والبيئة المحيطة بسهولة ويسر.

وانطلاقاً من أهمية مرحلة رياض الأطفال باعتبارها مرحلة تأسيسية وحاسمة في حياة الإنسان فقد توجب الاهتمام بالمؤسسات التربوية–التعليمية التي تُعنى بهذه المرحلة، والعمل على تطوير الإدارة المتبعة في هذه المؤسسات. من خلال هذه الدراسة سوف يتم توضيح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى إمكانية الاستفادة منه في تطوير إدارة رياض الأطفال بهدف رفع كفاءة هذه المؤسسات وزيادة فاعليتها بغية مواكبة التطورات والمستجدات في الميدان التربوي من جهة، وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات من جهةٍ ثانية.

## ثانياً: إشكالية الدراسة.

تُعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل الهامة في حياة الطفل لما لها من تأثير كبير في تشكيل شخصيته وتنميتها من جميع النواحي (الجسدية، العقلية، الاجتماعية، المعرفية....) لذا تُعتبر المؤسسات الخاصة بهذه المرحلة مؤسسات تربوية–تعليمية تمّ إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة، وهي كأيّة مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية لابد من وجود شخص يتحمل مسؤولية قيادة الجهود الجماعية الموجودة في هذه المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.

ونظراً لأهمية مؤسسات رياض الأطفال –انطلاقاً من أهمية المرحلة العمرية التي تتضمنها– لابد من أن يتصف مديريها بصفات شخصية وعقلية ومعرفية معينة، وأن يكون لديهم معلومات علمية دقيقة عن الإدارة بشكلٍ عام على اعتبار أنّها علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، ومعلومات عن مرحلة رياض الأطفال بشكلٍ خاص حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع الأطفال، وتوجيه المربيات وتزويدهن بكل جديد في هذا الميدان، ولاسيما أن دور المديرين لم يعد يقتصر على متابعة ما يجري داخل الروضة بل أصبح يتطلب منهم ممارسة وظائف متعددة والقيام بأدوار مختلفة نتيجة التطورات الحاصلة في المجال التربوي.

إلاّ أن المتابع للواقع الإداري الذي يُمارس في مؤسسات رياض الأطفال يلحظ أن أغلب مديري هذه المؤسسات من غير المختصين في مجال الإدارة، لا يمتلكون المعلومات الكافية التي تمكنهم من القيام بمهامهم بالشكل الأمثل. الأمر الذي يؤدي إلى تركيزهم على أداء بعض الوظائف الإدارية وإغفال وظائف أخرى، وهذا ما أكدته دراسة **طعمة (2011)** التي أظهرت نتائجها وجود ضعف في ممارسة وظيفة التقويم. كما توصلت دراسة **الحسين (2003)** إلى وجود ضعف في جوانب وظائف الإدارة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال، وافتقار هذه المؤسسات إلى المديرات المؤهلات تربوياً وإدارياً والمُعدات أكاديمياً في التخصص التربوي في مجال إدارة رياض الأطفال.

ومن أجل معرفة الواقع الإداري الذي يُمارس في مؤسسات رياض الأطفال المتواجدة في مدينتي اللاذقية وجبلة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية مصغرة شملت عينة مؤلفة من (30) مديراً ومديرة لرياض الأطفال في الفترة الواقعة بين 1/ 6/ 2013 ولغاية 15/ 6/ 2013، وقد تمّ استخدام الاستبانة في هذه الدراسة حيث تبين الآتي:

1- افتقار هذه الرياض للمديرين المؤهلين تربوياً ومهنياً.

2- يُمارس مديرو هذه الرياض المهام المتعلقة بوظائف الإدارة التربوية ولاسيما وظائف (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم) بدرجات متفاوتة، ولاتصل هذه الممارسات إلى مستوى الأداء المطلوب.

3- يتم التركيز من قبل بعض المديرين على أداء المهام المتعلقة بوظائف معينة مثل وظيفة التوجيه، ويَغفلون عن ممارسة وظائف أخرى مثل وظيفة التقويم حيث أنه لا يتم ممارستها كما يجب.

4- غالباً ما يكون الأسلوب الإداري المتبع في تسيير أعمال الروضة هو الأسلوب الإداري التقليدي الذي اعتاد المديرون عليه منذ بداية عملهم كمديرين.

5- على الرغم من أن السمة الأبرز للعصر الحالي هو ظهور تقانة المعلومات (التكنولوجيا) ودخولها أغلب مجالات الحياة إلاّ أنه تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم توظيف تقانة المعلومات في إدارة مؤسسات رياض الأطفال رغم توافر أجهزة الحاسوب عند أغلب أفراد العينة الاستطلاعية، ولاسيما أن دراسة **طعمة (2011)** قد أوصت بضرورة إدخال الأساليب التقنية الحديثة في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال بغية تطوير العمل الإداري في هذه المؤسسات.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن نتائج الدراسة الاستطلاعية قد انسجمت مع ما توصلت إليه دراسة **ناصيف (2005)** والتي أظهرت نتائجها افتقار مؤسسات رياض الأطفال للمديرات المؤهلات مهنياً، كما أن مديرات رياض الأطفال بحاجة إلى الدورات التدريبية التي تكسبهن المهارات التي تتطلبها هذه المهنة من جهة، وتساعد على رفع مستوى أدائهن من جهةٍ أخرى.

ومع تطور النظريات الإدارية واتجاهاتها الحديثة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية فقد أُجريت العديد من الدراسات المحلية والعربية التي تتناول المداخل الإدارية الحديثة ومدى إمكانية تطوير إدارة المؤسسات التربوية-التعليمية بشكلٍ عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ خاص في ضوء هذه المداخل مثل دراسة **زهرة (2013)** التي بينت أن مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في محافظة اللاذقية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، ودراسة **السليماني (2012)** التي أظهرت نتائجها إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، أما دراسة **ناصيف (2005)** فقد هدفت إلى تحديد درجة فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق على نمط الإدارة الديمقراطية.

والجدير بالذكر بأن مرحلة رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية قد حظيت باهتمامٍ كبير من قبل الدولة، وقد تجلى هذا الاهتمام بإصدار العديد من القوانين والمراسيم التشريعية الناظمة لعمل هذه المؤسسات ولاسيما المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ الذي يتضمن رفع نوعية رياض الأطفال والاهتمام بالبيئة التعليمية. كما صدر البلاغ الوزاري رقم/843/ لعام /2006/ المتضمن اتخاذ

الإجراءات اللازمة لافتتاح رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية، وتمّ افتتاح اختصاص رياض الأطفال (تعليم عام ومفتوح) في الجامعات السورية بغية تخريج مربيات لرياض الأطفال يمتلكن المعلومات التربوية والنفسية التي تمكنهن من التعامل مع الأطفال في هذه المرحلة . وعلى الرغم من الاهتمام التي تحظى به هذه المرحلة إلاّ أنه لا يوجد اهتماماً كافياً بإدارة مؤسسات رياض الأطفال وقد ظهر ذلك واضحاً من خلال:

1. قلة عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي يخضع لها المديرون في مجال رياض الأطفال والإدارة بشكلٍ عام وهذا ما أكدت عليه دراسة **طعمة (2011)، ودراسة الحسين (2003).**
2. عدم وجود شروط صارمة في اختيار مدير للروضة كأن يكون حاصلاً على إجازة في التربية.
2. قلة الأبحاث والدراسات المحلية التي حصلت عليها الباحثة والتي تتعلق بموضوع تطوير الإدارة في رياض الأطفال وفقاً للاتجاهات الإدارية الحديثة.

لذا كان من الضروري إجراء مثل هذه الدراسة والبحث في إمكانية الاستفادة من مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير وتحسين جودة ونوعية الوظائف الإدارية التي تُمارس من قبل مديري رياض الأطفال ولاسيما أن العديد من الدراسات العربية مثل دراسة **حنون (2010)** ودراسة **حلمي (2003)** التي تناولت هذا المدخل قد أوصت بضرورة تطبيقها في المؤسسات التربوية–التعليمية –كونها أثبت فاعليتها في البيئة التي تمّ التطبيق فيها– من أجل الحصول على النتائج المرجوة من تطبيقه من جهة، ولتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهةٍ أخرى. لكن التساؤل الذي يطرح نفسه قبل تطبيق أي مدخل إداري حديث هو: هل من الممكن تطبيقه في بيئتنا الحالية في ظل الظروف الراهنة؟

إذن، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

**ما مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟.**

**ثالثاً: أسئلة الدراسة:** يتفرع عن سؤال الدراسة الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1– ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) من وجهة نظرهم؟

2– ما الفروقات بين وجهات نظر مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم)، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية، تابعية الروضة)؟

3– ما درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية والتي تتمثل (بالإدارة الداعمة للتغيير، وبيئة داعمة للتغيير، وتقانة المعلومات، والعمل ضمن فريق، والسمات الشخصية للمديرين) من وجهة نظر المديرين؟

4– ما الفروقات بين وجهات نظر مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في مدينتي

اللاذقية وجبلة، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية، تابعية الروضة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال ودرجة تقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال؟

6- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة؟

## رابعاً: فرضيات الدراسة.

تمّ اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، على الوجه الآتي:

1.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً **لمتغير المؤهل العلمي** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

2.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً **لمتغير الاختصاص** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً **لمتغير سنوات الخبرة الإدارية** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً **لمتغير الدورات التدريبية** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً **لمتغير تابعية الروضة** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً **لمتغير المؤهل العلمي** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً **لمتغير الاختصاص** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً **لمتغير سنوات الخبرة الإدارية** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً **لمتغير الدورات التدريبية** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً **لمتغير تابعية الروضة** عند كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المستوى الإجمالي.

11. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

**خامساً: أهمية الدراسة**: تتمثل أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- أهمية مرحلة رياض الأطفال على اعتبار أنها من المراحل العمرية الهامة في تكوين شخصية الطفل وصقل مواهبه وتنمية قدراته وتوجيه ميوله، واكسابه القيم الصحية والتربوية والثقافية والخلقية بما يتناسب مع البيئة التي يعيش فيها.
- أهمية الإدارة التربوية باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة في نجاح النظام التربوي وتقدمه، وتتصف بشموليتها للمراحل التربوية–التعليمية كافة بدءاً من مرحلة رياض الأطفال إلى المراحل التعليمية العليا.
- أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال كونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، ولاسيما أن نتائج العمل الإداري في هذه المؤسسات سوف يكون لها انعكاساً مباشراً على الأطفال وبالتالي تطوير شخصياتهم في كافة النواحي.
- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث يسهم في تطوير أداء الوظائف الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية بشكلٍ عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ خاص، كما يتيح الفرصة لمديري هذه المؤسسات كي يبدعوا ويبتكروا في أداء أعمالهم، ويشجع العاملين في الروضة على طرح أفكار جديدة.
- توجيه اهتمام مديري رياض الأطفال لأهمية استخدام تقانة المعلومات (التكنولوجيا) في عملهم الإداري، مع ضرورة تحديث وتطوير أساليبهم الإدارية التي يتبعونها في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في البيئة السورية –على حد علم الباحثة– التي تتناول إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية بحيث تشمل كافة المراحل التعليمية.

- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة ذوي الاختصاص في وزارة التربية ومديرياتها في المحافظات، ولفت انتباههم إلى ضرورة التخطيط لإقامة دورات تدريبية لمديري المؤسسات التربوية–التعليمية بكافة مراحلها تتعلق بكيفية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة مؤسساتهم.

**سادساً: أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى:

1– تعرّف درجة ممارسة مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) من وجهة نظرهم.

2– تعرّف الفروقات بين وجهات نظر أفراد العينة (مديري رياض الأطفال) في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم)، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، الاختصاص، تابعية الروضة، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية).

3– تعرّف درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية والتي تتمثل (بالإدارة الداعمة للتغيير ، وبيئة داعمة للتغيير، وتقانة المعلومات، والعمل ضمن فريق، والسمات الشخصية للمديرين) من وجهة نظر أفراد العينة (مديري رياض الأطفال).

4– تعرّف الفروقات بين وجهات نظر أفراد العينة (مديري رياض الأطفال) في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في مدينتي اللاذقية وجبلة، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية ( المؤهل العلمي، الاختصاص، تابعية الروضة، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية).

5– تعرّف المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة (مديري رياض الأطفال).

6– التوصل في ضوء نتائج الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات التي تمكننا من توفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

## سابعاً: منهج الدراسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، "فهو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى" (العزاوي، 2008، ص97).

ويساعدنا هذا المنهج على وصف واقع ممارسة مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية، وقد حددت الدراسة الحالية الوظائف الإدارية استناداً إلى المراجع العلمية التي تمّ الرجوع إليها ، و تحددت الوظائف الإدارية بمايلي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم). كما يتيح لنا هذا المنهج التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التربوية–التعليمية، ويزودنا بالمعلومات اللازمة عن درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وقد استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20 من أجل تحليل النتائج، أما القوانين

والاختبارات المستخدمة فكانت (معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفاكرونباخ، اختبار (T) ستودنت، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار دانت وشيفيه، اختبار ليفين، اختبار كاي مربع).

## ثامناً: حدود الدراسة.

– **الحدود الزمانية:** تم توزيع أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2015/2014.

– **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدارسة في مؤسسات رياض الأطفال (الحكومية، والخاصة، ومؤسسات رياض الأطفال التابعة للإتحاد النسائي ونقابة المعلمين) الموجودة في مدينتي اللاذقية وجبلة.

– **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على مديري مؤسسات رياض أطفال (الحكومية، والخاصة، ومؤسسات رياض الأطفال التابعة للإتحاد النسائي ونقابة المعلمين) في مدينتي اللاذقية وجبلة.

– **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على:

- تحديد درجة ممارسة مديري رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية والمتمثلة بتخطيط عمل الروضة، وتنظيم عمل الروضة، وتوجيه عمل الروضة، وتقويم عمل الروضة.
- تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في مدينتي اللاذقية وجبلة، والتي تتمثل بالإدارة الداعمة للتغيير، وبيئة داعمة للتغيير، وتقانة المعلومات، والعمل ضمن فريق، والسمات الشخصية لمديري رياض الأطفال.
- تحديد أبرز المعوقات التي تعيق إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة.

– **محددات الدراسة:** اقتصرت المحددات على الصعوبات في الحصول على المراجع الأجنبية ولاسيما تلك التي تتعلق بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## تاسعاً: متغيرات الدراسة.

–**المتغيرات التصنيفية:** وتشمل المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخبرة الإدارية، تابعية الروضة، الدورات التدريبية.

## عاشراً: إجراءات الدراسة.

تتلخص إجراءات الدراسة الحالية وفق المراحل الآتية:

– القيام بدراسة استطلاعية لبعض مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في مدينتي اللاذقية وجبلة من أجل الإطلاع على واقع ممارسة الوظائف الإدارية من قبل المديرين.

– الاطلاع على القوانين والمراسيم التشريعية والقرارات والبلاغات الوزارية الناظمة لعمل مؤسسات رياض الأطفال.

– الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

– الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية موجه إلى مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة لتطبيق أدوات الدراسة، والملحق رقم (8) يبين ذلك.

– إعداد استبانة وجهت لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة وتتضمن 4 مجالات تشمل الوظائف الإدارية، وهي: (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة) من أجل تحديد درجة ممارستهم لهذه الوظائف، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مديري رياض الأطفال، ومن ثمّ استردادها وتفريغ الإجابات وإدخالها للبرنامج الإحصائي SPPS.20 من أجل الحصول على النتائج وتفسيرها.

– إعداد كتيب يتضمن معلومات عن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث أهدافه، وأهميته، ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التربوية–التعليمية تمّ توزيعه على مديري رياض الأطفال قبل تطبيق الاستبانة الثانية من أجل توضيح هذا المدخل في أذهانهم.

– إعداد استبانة وجهت لمديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة وتتضمن 5 مجالات تشمل متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وهي (الإدارة الداعمة للتغيير ، بيئة داعمة للتغيير، تقانة المعلومات، العمل ضمن فريق، السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال) من أجل تقدير درجة توافر هذه المتطلبات في هذه المؤسسات الأمر الذي يتيح لنا تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مديري رياض الأطفال، ومن ثمّ استردادها وتفريغ الإجابات وإدخالها للبرنامج الإحصائي SPPS.20 من أجل الحصول على النتائج وتفسيرها.

– تجدر الإشارة إلى أنه تمّ التأكد من وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة وفهم معانيها من خلال تطبيق الأدوات على عينة أولية ليست جزءاً من عينة الدراسة ولكنها تنتمي إلى نفس المجتمع الذي تنتمي إليه عينة الدراسة، ونظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عدده (105) مدير ومديرة فقد اقتصرت العينة الاستطلاعية على خمسة مديرين فقط تمّ سحبها بالطريقة العشوائية.

– بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها عند تطبيق الاستبانة الأولى والثانية قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات التي تتيح إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

**(تفاصيل الأدوات من حيث بناءها وصدقها وثباتها، وتفاصيل عينة الدراسة وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة موجودة في الفصل الخامس)**

## أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- **مؤسسات رياض الأطفال:**

تعرّف وزارة التربية السورية مؤسسات رياض الأطفال بأنها "مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي لما لها من دور كبير في رسم وتكوين شخصية الطفل وتحديد سماتها ومقوماتها، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من 3–6 سنوات وتتعهد لهم نمواً متوازناً، وتلبي احتياجاتهم المختلفة وتطور شخصياتهم من جميع الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم وبما يتناسب مع سمات المجتمع لإعداد جيلٍ واعٍ يؤمن بمبادئ أمته ووطنه" (وزارة التربية "النظام الداخلي"، 2006، ص2).

- **مديري رياض الأطفال:**

عرّف القرار الوزاري في الجمهورية العربية السورية رقم 443/3013 للعام 1991 مدير الروضة بأنّه الموجه التربوي، والمقوّم بحكم مسؤوليته عن سير العملية التربوية في الروضة من خلال وضع البرامج والنشاطات الخاصة بالأطفال في سبيل تحقيق أهداف الروضة تربوياً.

**ويُعرّف إجرائياً:** هو الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأيّة مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة والرياض التابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي في مدينتي اللاذقية وجبلة.

- **إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية:**

هي عملية تغيير تحدث على مستوى الإدارة باتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة ومشاركة الأهل والطلاب والمعلمين والإداريين باتخاذ القرارات التي تتصل بالمدرسة، وبذلك تكون إعادة الهندسة محاولة للتوسع في التفويض المركزي، وتخفيف الهيكل، والتسلسل البيروقراطي، وتوزيع السلطة على المدرسين والطلاب وأولياء الأمور (الديحاني، 2009، ص19).

**ويُعرّف إجرائياً:** هو مدخل إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير مخطط ومدروس في مؤسسات رياض الأطفال من خلال التغيير الجذري في أداء العمليات الإدارية والمتمثلة ب(التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم) والتي تعتبر عمليات أساسية في تحقيق الأهداف المرجوة من مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال توظيف تقانة المعلومات (التكنولوجيا).

- **تُعرّف درجة الممارسة إجرائياً:** هي الدرجة التي يحددها مديرو مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة لممارساتهم الفعلية للمهام المتعلقة بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم لعمل الروضة.
- **تُعرّف درجة التوافر إجرائياً:** هي الدرجة التي يحددها مدير الروضة لمدى توافر متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الروضة التي يتولى إدارتها.

## اثنا عشر: الدراسات السابقة.

تم تصنيف الدراسات السابقة وفق محورين أساسيين. المحور الأول: يتعلق بالدراسات السابقة التي أُجريت في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال. أما المحور الثاني: فيتعلق بالدراسات السابقة التي أُجريت في مجال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية، وكل محور من هذه المحاور ينقسم إلى قسمين القسم الأول: يتناول الدراسات العربية، والقسم الثاني: يتناول الدراسات الأجنبية.

**المحور الأول : الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مؤسسات رياض الأطفال.**

لقد حظيت مرحلة رياض الأطفال باهتمامٍ كبير من قبل الباحثين، وذلك لما لها من تأثير هام على شخصية الطفل في المراحل العمرية اللاحقة، ونظراً لأنّ الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال تستمد أهميتها من أهمية هذه المرحلة العمرية –مرحلة رياض الأطفال– فقد أُجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة مؤسسات رياض الأطفال وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة. لذا قامت

الباحثة بعرض الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني محدد من الأحدث إلى الأقدم، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية.

**أولاً: الدراسات العربية.**

**1- دراسة نورا زهرة (2013) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمربيات، وتحديد فيما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المديرات والمربيات في تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية، الاختصاص، تابعية الروضة، الدورات التدريبية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد بلغت عينة الدراسة (76) مديرة، و(338) مربية أما عينة أولياء الأمور فقد بلغت (408). **وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمربيات جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بين متوسطات إجابات المديرات تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي والتربوي، وسنوات الخبرة الإدارية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بين متوسطات إجابات المديرات تعزى لمتغير تابعية الروضة.

**2- دراسة أميرة عقيل (2012) بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد أهم ملامح الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية، وتحديد أهم المشكلات الإدارية التي تحول دون قيام مديرات رياض الأطفال بمهامهن ومسؤولياتهن وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على بطاقة ملاحظة كأداة للدراسة من أجل رصد واقع مؤسسات رياض الأطفال، بالإضافة إلى تصميم استبانة موجهة إلى الإداريين والمربيات للتعرف على الوضع الراهن لإدارة مؤسسات رياض الأطفال، وقد تكونت العينة من (30) مديرة، و(116) مربية في رياض الأطفال، **ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إنّ رياض الأطفال ينقصها جهاز إداري متخصص.
- قلة خبرة مديرات رياض الأطفال بالأساليب الإدارية الحديثة.
- ضعف الاهتمام بالتخطيط الشامل لمرحلة رياض الأطفال.

- ضعف الدور الإشرافي لمديرات الرياض في متابعة العاملين في الروضة.
- عدم استخدام مديرات رياض الأطفال للأساليب الحديثة في عملية تقويم العاملين.
- أغلب مديرات رياض الأطفال غير مؤهلات وغير مختصات في مجال الإدارة.

**3- دراسة حنان السليماني (2012) بعنوان: رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية وإبراز دورها في تطوير المنظمات التعليمية ولاسيما في مؤسسات رياض الأطفال، كما هدفت إلى إجراء تقييم لوضع إدارات رياض الأطفال وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد بلغت العينة (65) مديرة.

**ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، التقييم والسيطرة) كانت بدرجة عالية، لذا توصي الباحثة بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.
- أظهرت النتائج بأنّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضحة بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بالعمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

**4- دراسة رؤى قناديلي (2012) بعنوان: تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات رياض الأطفال في مدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. بلغت عينة الدراسة (650) مديرة ووكيلة ومربية لرياض أطفال، ومن **أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

إنّ ممارسة مديرة الروضة للمهارات الإدارية قد جاءت ضعيفة، لذا فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال من أجل الاطلاع على كل جديد في مجال إدارة رياض الأطفال، كما يجب إدخال أساليب تقنية حديثة في مجال إدارة هذه المؤسسات.

**5- دراسة فاطمة طعمة (2011) بعنوان: واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة في محافظتي دمشق وريف دمشق.**

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في إدارة رياض الأطفال، ومتطلبات تطبيق هذا المفهوم من أجل التوصل إلى وضع تصور مقترح لإدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

والبيانات. بلغت عينة الدراسة (48) مديراً ومديرة، و(154) مربية، أما عينة أولياء الأمور فقد بلغت (118)، و(33) موجهاً لرياض الأطفال. **من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- عدم تحديد إدارة رياض الأطفال لأهدافها بشكل دقيق وواضح.
- عدم توافر الكادر البشري المؤهل والمدرب والمتخصص بإدارة رياض الأطفال، بالإضافة إلى عدم توافر التجهيزات التقنية التي تدعم عمل الإدارة وتسرعه.
- قلة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال رياض الأطفال والإدارة بشكل خاص.
- ضعف عملية التقويم وعدم شموليته لجميع عناصر العملية التربوية في رياض الأطفال.
- تم وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة في رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

**6- دراسة أحمد نبهان (2009) بعنوان: دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. بلغت عينة الدراسة (299) مربية، **وقد توصلت الدراسة إلى مايلي:**

احتلّ مجال إدارة الصف المرتبة الأولى في مدى اهتمام مديرات رياض الأطفال، وتساوى مجال التخطيط وتنفيذ التدريس، أما المرتبة الرابعة جاءت لصالح مجال التقييم من وجهة نظر أفراد العينة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال تتعلق بالتخطيط بالإضافة إلى ضرورة زيادة اهتمام المديرات بالجوانب الفنية في رياض الأطفال.

**7- دراسة هبة مطاوع (2006) بعنوان: تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر دراسة مستقبلية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن للواقع الإداري لمؤسسات رياض الأطفال في مصر مع إلقاء الضوء على المشكلات التي تعوق مسار التطوير في مستقبل مؤسسات رياض الأطفال. وذلك من خلال الاستفادة من خبرة بعض الدول مثل: ألمانيا واليابان والإمارات العربية المتحدة لمواكبة حركة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال من أجل وضع رؤية مستقبلية مقترحة لإيجاد إدارة أفضل لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. بلغت العينة (180) مربية من مربيات رياض الأطفال، **وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:**

- إنّ رياض الأطفال ينقصها جهاز إداري متخصص.
- ضعف التعاون بين الأسرة ورياض الأطفال وعدم مشاركة أولياء الأمور في أنشطة وإدارة هذه المؤسسات.
- توصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية مقترحة لإدارة رياض الأطفال في مصر بحيث يديرها جهاز إداري متخصص في مجال تربية الطفل.

**8- دراسة تهاني المعلم (2005) بعنوان: دور المديرة في النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية.**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرة الروضة في تحقيق النمو المهني للمعلمات والصعوبات التي تحد من دور مديرة الروضة، ومدى الاختلاف في وجهات نظر المشرفات التربويات والمديرات والمعلمات حول دور مديرة الروضة في تحقيق النمو المهني للمعلمات، وقد أُجريت الدراسة في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

بلغت عينة الدراسة (424) مربية، و(110) مديرة، و(41) مشرفة تربوية، **ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إنّ مديرة الروضة تسهم بدرجة عالية في تنمية المعلمات مهنياً، وإنّ أبرز الصعوبات التي يمكن أن تحدَّ من دور مديرة الروضة من تحقيق النمو المهني للمربيات هي ضعف الإمكانات المادية والوسائل والتجهيزات اللازمة، وكثرة عدد الأطفال الذي لا يسمح بتفرغ المربية للتدريب والتطوير المهني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الروضات الحكومية والخاصة في دور مديرة الروضة في النمو المهني للمربيات لصالح الروضات الحكومية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في دور مديرة الروضة في تحقيق النمو المهني للمربيات تختلف باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية.

**9- دراسة سهام كعكي (2000) بعنوان: تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر.**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في السعودية بما يناسب اتجاهات الفكر التنظيمي المعاصر. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم ثلاث استبيانات وجهت لكل من مشرفات رياض الأطفال، والمديرات ومساعداتهن، ومربيات رياض الأطفال. بلغت العينة (217) مشرفة، و(945)مديرة ومساعدة، و(3733) مربية، **ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- عدم تنوع أساليب التقويم والرقابة التي يتم استخدامها واقتصار المديرات على المرور اليومي على كل صف في الروضة.
- عدم تنوع قنوات الاتصال مع الأهالي وفقدان الاتصال بين المسؤولين في الإدارة العامة والكليات والجامعات المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية لرياض الأطفال.

**ثانياً الدراسات الأجنبية:**

**1- دراسة Smakange (2013) بعنوان: التنظيم والإدارة في التعليم: ماذا يفعل مديرو المدارس؟ التركيز على مديري المدارس الابتدائية في منطقة واحدة في زيمبابوي.**

**Management and Administration in Education: What do School Heads Do? A focus on primary school heads in one district in Zimbabwe.**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لمديري المدارس الابتدائية عن إدارة وتنظيم المدارس في زيمبابوي، وإلى أي مدى يلم مديري المدارس الابتدائية بواجباتهم ومسؤولياتهم. اتبعت الدراسة منهجية البحث النوعي، وتمّ جمع البيانات والمعلومات من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، وقد تمّ تطبق هذه الدراسة على عشرين مدير في منطقة Chegutu التعليميّة في زيمبابوي، **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

لم يكن واضحاً لدى عينة الدراسة التمييز بين الإدارة والتنظيم، وفي الوقت نفسه لوحظ أنَّ مديري المدارس يميلون لممارسة الحدّ الأدنى من الوظائف الإدارية إلى حدّ تجاهل وظائف الإدارة الأخرى والأدوار القيادية والتعليمية.

**2- دراسة Chan &Bell (2005) بعنوان: قيادة مديري المدارس والتخطيط الإستراتيجي في المدارس الابتدائية في هونج كونج وانجلترا.**

**Principals' Leadership and Strategic Planning in Primary Schools in Hong Kong and England.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أوجه التشابه على مستوى السياسة العامة للنظام التعليمي في الدولتين هونج كونج وانجلترا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المقارن، واعتمدا على المقابلة الشخصية كأداة للدراسة. طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والإعدادية، وتمّ اختيار المدارس مجتمع الدراسة بحيث تشمل المدارس الواقعة ضمن مجموعة مختلفة من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والأوضاع الثقافية والمدارس التي كانت تظهر تحسناً في السنوات الأخيرة، **وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:**

- اتفق أفراد المجتمع من مديري المدارس على أن التخطيط كعملية إستراتيجية يساعد على تحديد الاتجاه المستقبلي للمدرسة.
- إنّ التخطيط الاستراتيجي في المدارس ينبغي أن يهدف إلى تحسين المدارس مع التركيز على تطوير المناهج الدراسية، وتطوير الموظفين.

**3- دراسة Pene &French (1997) بعنوان: قدرة المديرون على تطبيق أفضل الممارسات في مرحلة الطفولة المبكرة.**

**Principals' Ability To Implement Best Practices in Early Childhood.**

هدفت الدراسة التعرف إلى المكونات الأساسية للممارسات المناسبة في مرحلة رياض الأطفال من خلال معرفة العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية، وقد أُجريت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى: تتضمن استقصاء حول جميع رياض الأطفال في ولاية ايداهو في الولايات المتحدة الأمريكية، أما المرحلة الثانية: فقد تمّ ملاحظة (55) مديراً من رياض الأطفال الصغيرة فضلاً عن مقابلات أجريت مع (16) مديراً، **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أظهر الاستقصاء اتفاقاً معتدلاً حول استخدام الوسائل المناسبة إنمائياً في الطفولة المبكرة، أما العوامل المؤثرة في تطبيق سياسة تنموية في مرحلة الطفولة بالترتيب التنازلي هي كما يلي:معتقدات المعلمين وميولهم ورضاهم، توقعات الوالدين، توقعات المديرين، توقعات المشرفين.

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**1- من حيث أهداف الدراسة:** تتفق الدراسة الحالية بشكل جزئي مع **دراسة نبهان (2009)، ودراسة المعلم (2005)** فقد تناولت هاتين الدراستين مهام تقوم بها مديرة رياض الأطفال وهذه المهام تندرج تحت وظيفة التوجيه بينما الدراسة الحالية تتناول بالإضافة إلى وظيفة التوجيه وظيفة التخطيط والتنظيم والتقويم. كما وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع **دراسة عقيل (2012)** في تناولها للوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال إلاّ أنّها تختلف معها من حيث الهدف فقد هدفت **دراسة عقيل (2012)** إلى تحديد المشكلات والمعوقات التي تحول دون قيام مديرات رياض الأطفال لمهامهن ومسؤولياتهن بينما الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للوظائف الإدارية.

**2- من حيث المنهج المتبع بالدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الوصفي، مثل **دراسة السليماني (2011)**، و**تختلف** مع **دراسة Smakange (2013)** التي اتبعت منهج البحث النوعي، **ودراسة Bell& Chan (2005)** التي اعتمدت على المنهج المقارن.

**3- من حيث أداة الدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة ووحيدة لجمع المعلومات والبيانات التي تحقق أهداف الدراسة مثل **دراسة زهرة (2013)**، و**تختلف** مع الدراسات التي اعتمدت على أكثر من أداة، مثل **دراسة عقيل( 2012)، ودراسة Smakange (2013)**.

**4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اقتصرت على مديري المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض أطفال، مدارس المرحلة الابتدائية) فقط، مثل **دراسة السليماني (2011)، ودراسة Bell& Chan (2005)**.

**تختلف** مع الدراسات التي طبقت أداتها على المديرات والمربيات وأولياء الأمور والمشرفات التربوية، مثل **دراسة زهرة (2013)، ودراسة المعلم (2005)**.

**تتميز** الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ممارسة مديري رياض الأطفال للوظائف الإدارية وإلى أي درجة يمارسون هذه الوظائف في أثناء إدارتهم لمؤسسات رياض الأطفال وهذا الموضوع لم يتم التطرق إليه بشكلٍ كافٍ في الدراسات السابقة التي حصلت عليها الباحثة، وتعتبر هذه الخطوة مرحلة أولى للتعرف على مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال بغية تطوير وتحديث أداء الوظائف الإدارية.

**المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية.**

تعتبر الهندسة الإدارية من الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد تمكنت الباحثة من الحصول على بعض الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع لدى الرجوع إلى الدوريات العلمية المتخصصة، ومجلات الجامعات العربية والأجنبية، حيث تمّ تقسيم الدراسات السابقة في هذا المحور إلى دراسات عربية وأجنبية، وعرضها وفق تسلسل زمني محدد من الأحدث إلى الأقدم، وقد تمّ تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية.

**أولاً: الدراسات العربية:**

**1- دراسة شادي ريحان (2014) بعنوان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها.**

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لتلك المعوقات تبعاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على أربعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. شملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وقد بلغ عددهم (397) مديراً ومديرة. **وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- حصلت المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمرتبة الأولى، تلتها المعوقات التقنية، ثّم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (من 5سنوات إلى 10 سنة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة هندسة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير عدد الدورات التدريبية.

**2- دراسة نهلة قيطة (2013) بعنوان: تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع، وبيان أثرها على النظام التربوي في المستقبل، كما وتُظهر الدراسة الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، والتغيرات التي يجب أن تحدث لكافة مدخلات العملية التعليمية لضمان الحصول على مخرجات ذات درجة عالية من الإبداع والتميز، وتبرز الدراسة ميزات هذه المدرسة عن غيرها من المدارس الحالية. كما هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية إحداث تغيير في مؤسسات التعليم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال مناقشة الأسس التي تقوم عليها مدرسة المستقبل الحاضنة للإبداع، وشرح ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والأسس التي تقوم عليها، وإيضاح كيفية تطبيقه في مؤسسات التعليم في فلسطين، ثم تقديم تصوراً مقترحاً لإحداث التغيير المطلوب في مؤسسات التعليم الفلسطينية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، وقد اكتفت الباحثة بالدراسة النظرية دون القيام بدراسة ميدانية. **خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات:**

- اطلاع المؤسسات المحلية على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بواسطة كتيبات تشرحها وتبين الغرض منها.

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإجراء ورشات عمل، وجلسات عصف ذهني لدراسة إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

**3- دراسة أمل أبو رحمة (2012) بعنوان: تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة.**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث، وتوضيح أهمية استخدام الهندرة كمفهوم إداري حديث لزيادة كفاءة العمليات الإدارية، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري بمدارس وكالة الغوث تعزى لمتغيرات الدراسة (عدد سنوات العمل الإداري، المؤهل العلمي)، كما هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور لتطوير الاتصال الإداري باستخدام الهندرة.استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت ببناء استبانتين، الأولى: تهدف إلى قياس فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية، والثانية: تهدف إلى قياس مدى توافر متطلبات الهندسة الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية. أما عينة الدراسة فقد بلغت (238) مديراً ومديرة، **ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- درجة فاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية جاءت بدرجة كبيرة.
- جاءت تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدرجة توافر متطلبات الهندرة في مدارسهم بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**4- دراسة ناديا حنون (2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، وبيان تأثير المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في استجابات المديرين والمديرات، كما هدفت إلى وضع تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. بلغت (429) مديراً ومديرة، **وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:**

- درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة جداً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال التخطيط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة توفير جميع متطلبات استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، واعتماد أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، والتحقق من جودة العمليات الإدارية.

**5- دراسة سلطان الديحاني (2009) بعنوان: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية في مدارس الكويت.**

هدفت الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، إدارة الموارد المالية)، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. طبقت الدراسة على مديري ومديرات دولة الكويت، **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن أفراد العينة بمختلف اختصاصاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية يوافقون بدرجة كبيرة على أن هناك معوقات عديدة تخص كلاً من (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، إدارة الموارد المالية) مما يستدعى الأمر تبني مبدأ إعادة هيكلة المدارس، وإعادة البناء والتغيير المدرسي مع ضرورة زيادة صلاحيات المعلمين، وتحويل مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الرتبة، الخبرة، المؤهل العلمي) ومحاور الهندرة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المديرين حول معوقات تطبيق الهندرة في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاعتماد على ما يتوفر من موارد بشرية وتكنولوجية لإعادة هيكلة عمليات المؤسسات الإدارية.

**6- دراسة فؤاد حلمي (2003) بعنوان: تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة.**

هدفت الدراسة إلى تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة بغرض التوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الواقع والمتغيرات الموجودة فيه، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وقد تمّ تطبيقها على (503) مديراً، **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الاختبارات، والبرامج والأنشطة التربوية، والمصداقية على مستوى الدولة، ودعم أولياء الأمور، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية الأعلى للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.
- تحليل البيئة قد أظهر أن هناك قضايا حرجة تهدد المدرسة الثانوية منها: غياب المعلمين، انقطاع الطلاب عن الذهاب إلى المدرسة وانشغالهم بالدروس الخصوصية.

وقد قدم الباحث تصوراً مقترحاً لإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة بالاعتماد على بناء مدرسة ذاتية الإدارة تقوم فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العناصر الأربع التالية: الأفراد، المناهج، الموارد، والمحاسبة بما يحقق المهمة الأساسية للعمليات في المدرسة الثانوية وهو التحسين النوعي لتعلم المتعلمين.

**7- دراسة شاكر أحمد (2002) بعنوان: تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة وتقديم تصور مقترح.**

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة وتقديم تصور مقترح، وقد طرحت الدراسة سؤالاً رئيسياً: كيف يمكن تطوير أداء المنظمات التعليمية باستخدام مدخل إعادة الهندسة؟، وقد استندت الدراسة إلى مدخل النظم كمنهجية لها من أجل وصف وتحليل العناصر الأساسية لإعادة هندسة تطوير أداء المنظمة التعليمية، **وقد توصلت الدراسة إلى أن:**

المنظومة المقترحة لإعادة هندسة المنظمة التعليمية تتألف من ثلاث نظم فرعية متفاعلة فيما بينها وهي: الأهداف، البنية الهيكلية، وإجراءات تطوير الأداء. والجدير بالذكر أن الباحث قد قسم البنية الهيكلية إلى ثلاثة عناصر هي الثقافة التنظيمية، القيادة، وإدارة الموارد البشرية.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية.**

**1- دراسة Ijalya (2004) بعنوان: إعادة هندسة الإدارة التربوية لتحقيق جودة العملية التربوية في ولاية كاوارا، نيجريا.**

**Re-engineering Educational Management for Quality Education in Kwara State, Nigeria.**

هدفت الدراسة إلى دراسة الظروف الحالية للتربية في ولاية كاوارا في نيجيريا التي أدت إلى تدهور جودة العملية التعليمية فيها كما تظهر نتائج تحصيل الطلبة فيما يتعلق بالمهارات الأساسية والامتحانات

العامة مما يؤثر على تقدم وتطور الولاية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد اقتصر على إجراء دراسة نظرية فقط، **وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن:**

تُرجع الدراسة مشكلة تدهور جودة العملية التعليمية إلى عدد من العوامل مثل المركزية الزائدة وضعف الاستثمار، ولكن كان السبب الأهم لهذه المشكلة هو عدم وجود سياسات إدارية ملائمة من شأنها أن تعزز المنافسة الإيجابية بين المدارس من أجل أداء أفضل. لذا فقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة هندسة الإدارة التربوية من أجل تحقيق جودة التعليم، وتدعيم عمليات المساءلة التعليمية، وتقوية العلاقة بين مدراء المدارس والمعلمين. كما ينبغي على حكومة ولاية كاوارا أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتحدد رسالة ورؤية واضحة للعملية التعليمية، وأن تعمل على الاستفادة من خبرة الخبراء في مجالات الاختبارات المدرسية وذلك من أجل تصميم اختبارات موحدة في جميع المواد الدراسية ومن مستوى لآخر في المدارس الابتدائية والثانوية.

**2- دراسة Yuen(2000) بعنوان: إعادة هندسة منهج مدرسة هونج كونج من أجل ممارسة الوظيفة الشاملة: مجهود مشترك بين المدارس العامة والخاصة.**

**Re-engineering The Hong Kong School Curriculum for Functional Inclusive Practice: A Joint Effort Between General and Special Schools.**

هدفت الدراسة إلى محاولة تصميم نماذج لتطوير المنهج من أجل إعادة هندسة منهج المدرسة الحالي ومداخل التقييم، كما هدفت إلى رفع مستوى المنهج بحيث يتحقق فيه التكامل الوظيفي ويعمل على تلبية حاجات التلاميذ ذوي الحاجات والقدرات المختلفة في المدارس وذلك من خلال التعاون بين تلك المدارس ومعلمي المدارس الخاصة. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي، وكان قد اقتصر على إجراء دراسة نظرية فقط، **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

المعلمون لهم دور أساسي في التأثير على البناء المنهجي والمحتوى بل وفرضه أحياناً، كما يمكن أن يلعب المعلمون دوراً أكثر فاعلية في توليد أفكار جديدة من أجل إصلاحات مستقبلية لمناهج المدارس العامة والخاصة.

**3- دراسة Weller (1998) بعنوان: إطلاق الثقافة من أجل جودة المدارس: إعادة الهندسة.**

**Unlocking the Culture for Quality Schools: Re-engineering.**

أكدت هذه المقالة أن الإصلاح الناجح للمدارس يتطلب إحداث نقلة في الوضع القائم، يبدأ بفتح أقفال الثقافة السائدة للمدارس قبل إجراء أي محاولات للإصلاح، فإعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب صرف النظر عن الممارسات الحالية وابتكار أفضل الطرق، وتوصي المقالة المربون أن يفكروا بطريقة مختلفة في الغرض من هذه المدارس، وإعادة التفكير بمخرجات هذه المدارس وأن يعيدوا تصميم بناها التحتية المبنية على المعتقدات والقيم المشتركة، والروابط المتعددة للتفاعل والعمل الجماعي. إن مدراء المدارس هم من يعملون على إجراء التغيير، ويجب أن يمدوا المعلمين بالدافعية لاستبدال الثقافة القديمة بعمليات مدرسية جديدة.

**4- دراسة Caldwell (1997) بعنوان: الجشطالت لإعادة هندسة التعليم المدرسي من أجل مجتمع المعرفة.**

**A Gestalt For The Re-engineering of School Education For The Knowledge Society.**

هدفت الدراسة إلى تكوين نظرة كلية لإعادة هندسة التعليم المدرسي من أجل مجتمع المعرفة وتحليل الإصلاح في التعليم المدرسي من خلال التحليل النقدي للتطور في المدارس ذاتية الإدارة بالمجتمع الاسترالي، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، واقتصر على إجراء دراسة نظرية فقط. **من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

هناك ثلاثة مسارات لإصلاح التعليم المدرسي تتمثل ب:

- **المسار الأول:** يُعنى بتوفير نظم المدارس المدارة ذاتياً في القطاع العام.
- **المسار الثاني:** يهتم بالتركيز الصارم على إعادة هيكل التعليم والتدريس في جميع المدارس.
- **المسار الثالث:** يتجه نحو إعادة هندسة التعليم المدرسي وفق نظرة جشطاليته للتمدرس من أجل مجتمع المعلومات (مدارس المستقبل).

5- **دراسة Thomas&Tan (1994) بعنوان: استخدام مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح التعليم.**

**Using Business Process Re-engineering Principles in Educational Reform.**

هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي في سنغافورة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة بالشبكات والاتصال عن بعد، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة (125) مدرسة منها (77) مدرسة أساسية، و(48) مدرسة ثانوية. تمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات. **وقد بينت هذه الدراسة** أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب إجراء تغييرات متنوعة ليس فقط في نظم العمل ذاتها وإنما أيضاً في البنى التنظيمية والنظم الإدارية وأي شيء يرتبط بالعملية بحيث يتم إعادة تجديدها بشكلٍ متكامل مع العمليات الأخرى، وإنّ التعليم الثانوي والابتدائي يستحق اهتماماً كبيراً، وعلى تقانة المعلومات (التكنولوجيا) أن تؤدي دورها. كما أنه بالإمكان اعتبار إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذجاً جديداً لإصلاح التعليم.

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**1- من حيث هدف الدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية من خلال دراسة توافر متطلبات تطبيق هذا المدخل مثل **دراسة أبو رحمة (2012)، ودراسة الديحاني (2009)**. كما وتتفق مع **دراسة حنون (2010)** في تناولها للوظائف الإدارية إلاّ أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تتناولها للوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

**تختلف** الدراسة الحالية عن **دراسة ريحان (2014)** التي اقتصرت على تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية. بينما الدراسة الحالية

تدرس إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال دراسة مدى توافر متطلبات التطبيق في هذه المؤسسات.

**2- من حيث المنهج المتبع في الدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الوصفي، إلاّ أنها **تختلف** مع الدراسات التي اعتمدت على مناهج بحثية أخرى مثل مدخل النظم كما ورد في **دراسة أحمد (2002).**

**3- من حيث أداة الدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، **وتختلف** عن الدراسات التي اكتفت بالدراسة النظرية مثل **دراسة قيطة (2013)**، و**دراسة Ijalya (2004).**

**4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تتفق** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اعتمدت على مديري المؤسسات التربوية-التعليمية كمجتمع وعينة للدراسة باستثناء الدراسات التي اكتفت بالدراسة النظرية مثل **دراسة أحمد (2002)، ودراسة Caldwell (1997).**

**تتميز** الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال دراسة مدى توافر متطلبات تطبيقه في هذه المؤسسات، وهذا الموضوع لم تتطرق إليه أيّاً من الدراسات السابقة.

# الفصل الثاني:

# إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

**تمهيد.**

**أولاً: أهمية مرحلة رياض الأطفال.**

**ثانياً: أهداف مرحلة رياض الأطفال.**

**ثالثاً: تعريف مؤسسات رياض الأطفال.**

**رابعاً: إدارة مؤسسات رياض الأطفال.**

**خامساً: خصائص إدارة مؤسسات رياض الأطفال.**

**سادساً: الخصائص الواجب توافرها في مديري رياض الأطفال.**

**سابعاً: مهارات مديري رياض الأطفال.**

**ثامناً: الوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال:**

**8-1: التخطيط.**

**8-2: التنظيم.**

**8-3: التوجيه.**

**8-4: التقويم.**

**تاسعاً: الشروط الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.**

**عاشراً: المهام الموكلة لمديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.**

**أحد عشر: دواعي تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.**

## تمهيد.

تُعد مرحلة الطفولة المبكرة بشكلٍ عام، ومرحلة رياض الأطفال بشكلٍ خاص من المراحل المهمة في حياة الطفل نظراً لأهميتها في تكوين المعارف والاتجاهات لدى الطفل ، فخلال هذه المرحلة تُرسم الملامح الأساسية لشخصية الأطفال، كما يتم العمل على كشف مواهبهم وقدراتهم وتنميتها، ولأنّ نجاح مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة وجودة الجهاز الإداري وعلى رأسه المدير الذي يقوم بمهام ومسؤوليات تُحدد له من إشراف وتوجيه ورعاية وتربية، فقد حاولت الباحثة من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مؤسسات رياض الأطفال، وأهم الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها، وبيان أهمية الإدارة التربوية في هذه المرحلة، وأبرز الخصائص والصفات الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المرحلة. بالإضافة إلى ذلك فقد حاولت الباحثة تسليط الضوء على الوظائف الإدارية في الروضة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دواعي تطوير إدارة هذه المؤسسات بما يتناسب مع الواقع وتغييراته المفاجئة بحيث يعمل مديري مؤسسات رياض الأطفال على إدخال تقانة المعلومات (التكنولوجيا) في عملهم الإداري مما يمكنهم من القيام بالعمل بطريقة مبتكرة وحديثة يبتعدون فيها عن أساليب العمل التقليدية والروتينية.

## أولاً: أهمية مرحلة رياض الأطفال.

ترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنّها تهيئ المناخ الملائم للطفل لكي يكتشف بيئته والمحيط الذي يعيش في وسطه بتوفيرها الأدوات والأجهزة والألعاب المناسبة (الحريري، 2002، ص9)، فخلال هذه المرحلة تنمو ميول الطفل واتجاهاته ويكتسب ألواناً من المعرفة والمفاهيم والقيم وأساليب التفكير ومبادئ السلوك مما يجعلها فترة حاسمة في حياته تظهر آثارها العميقة على مدى الحياة.

كما أن الأطفال في هذه المرحلة يحتاجون إلى التشجيع المستمر من قبل المربيات من أجل تنمية حبّ العمل الجماعي لديهم، والاعتماد على أنفسهم والثقة بها، كما تعمل على غرس روح التعاون والمشاركة الإيجابية، وإكسابهم الكثير من المهارات اللغوية والاجتماعية (فارس، 2006، ص42).

والذي أكد على أهمية هذه المرحلة هو الاعتراف العالمي بالدور الهام الذي تلعبه السنوات الأولى من حياة الطفل في تطور حياته، وبالدور الذي تلعبه رياض الأطفال في إعطاء الطفل الفرص المناسبة لبداية حياة جديدة، لأنّه في هذه المرحلة يتم بناء الأسس اللازمة للتطورات اللغوية والعاطفية والاجتماعية والتصورية، كما أنّها تساعد في الكشف عن صعوبات التعلم التي إن لم تراقب بشكلٍ جيد يمكن أن يكون لها تأثير على مراحل حياة الطفل اللاحقة (Michaela, 2007, p1).

إن هذه المرحلة تلعب دوراً بارزاً في تنمية مواهب الطفل وصقل قدراته وتوجيه ميوله واستعداداته من جميع النواحي الصحية والنفسية والجسدية بالشكل الذي يتناسب مع البيئة التي يعيش فيها، بحيث تسهم كل هذه الأمور مجتمعة في بناء شخصية الطفل وتمكنه من التكيف مع مجتمعه، ومواكبة التطورات

التي يشهدها هذا العصر. ومن هذا المنطلق لابد من العمل على توفير الفرص لجميع الأطفال الذين هم في سن الروضة للالتحاق بمؤسسات رياض الأطفال والاستفادة منها.

## ثانياً: أهداف مرحلة رياض الأطفال.

يكمن الهدف الرئيسي لمرحلة رياض الأطفال في إعداد وتهيئة الطفل للمستقبل، ويندرج تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتكامل وتندمج مع بعضها البعض، وتتمثل أهداف هذه المرحلة بمايلي:

1- التنمية الشاملة للطفل من النواحي الجسمية واللغوية والمعرفية والحركية والانفعالية والاجتماعية.

2- احترام ذاتية الأطفال وفرديتهم واستثمار تفكيرهم الإبداعي وتشجيعهم على التعبير من دون خوف.

3- تنمية قدرات الطفل ومهاراته واتجاهاته من خلال توظيف اللعب لتحقيق هذا الهدف (مصطفى، 2010، ص20).

4- تحقيق النمو التدريجي المتكامل عند جميع الأطفال بما يساعدهم على أن يكونوا مستقلين ومعتمدين على أنفسهم في القيام ببعض المهام المناسبة لهم.

5- إكساب الطفل بعض القيم والمبادئ الدينية السامية بما يناسب مرحلته العمرية وغرس الانتماء لوطنه وأمته.

6- تعلم وممارسة المهارات الحركية الصغيرة والكبيرة (شريف، 2007، ص225).

7- تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكن الطفل من تحقيق ذاته، ومساعدته في تكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع المحيط به.

8- تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي.

9- تزويد الطفل بالمهارات الأساسية ليتعلم الاعتماد على النفس، والقدرة على المبادأة والمبادرة.

10- اكتشاف الأطفال الموهوبين ورعايتهم وتنمية مهاراتهم المختلفة.

11- اكتشاف الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والتعامل معهم كما يجب من أجل إشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية (خلف، 2005، ص53).

إن الأهداف العامة لمرحلة رياض الأطفال تنبثق عنها أهداف خاصة تشمل جميع نواحي النمو المختلفة عند الطفل، كأهداف جسدية وحركية، وأهداف اجتماعية، ومعرفية، ووجدانية ....وغيرها.

ويمكن القول بأنّ جميع أهداف مرحلة رياض الأطفال قد تمّ تحديدها بناءً على احتياجات طفل الروضة، لأنّ الطفل في هذه المرحلة بحاجة إلى نوعين من الحاجات:

- حاجات بيولوجية: مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والنوم وغيرها.
- حاجات اجتماعية: مثل الحاجة إلى الأمن والحب والتقدير والانتماء والتعبير عن ذاته (فهمي، 2007، ص206).

كما يحتاج الطفل إلى النمو العقلي من أجل الدراسة والاستطلاع وتنمية المهارات العقلية من تذكر وإدراك وتنمية حواسه وتفكيره، وتدريبه على أسلوب حل المشكلات وإكسابه المهارات اللغوية (الناشف، 2005، ص65).

وفي الجمهورية العربية السورية وانطلاقاً من الأهداف العامة للتربية من جهة، وتماشياً مع أهداف رياض الأطفال من جهةٍ أخرى فقد تم تحديد الأهداف العامة لهذه المرحلة كما أقرها النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال بموجب القرار رقم 443/3013 تاريخ 1991/5/5 ومن هذه الأهداف:

- رعاية شخصية الطفل من النواحي الجسمية والنفسية والحركية والفكرية واللغوية والقومية والاجتماعية والعمل على تنميتها.
- مساعدة الطفل على الاندماج في مجتمع الأقران واحترام قيم الجماعة وتدريبه على التكيف الإيجابي في حياة المجتمع.
- غرس احترام الحقوق والملكيات الخاصة والعامة لدى الأطفال.
- تنمية قدرة الطفل على حل المشكلات.
- إكساب الطفل منظومة من المعارف والمهارات والخبرات وتهيئته للمرحلة التعليمية اللاحقة.

يمكن القول بأن الأهداف السابقة قد جاءت شاملة لجميع نواحي النمو عند الطفل فهي تعمل على تلبية احتياجاته من خلال وجود منهاج متكامل وشامل للخبرات. بمعنى آخر رعاية شخصية الطفل وتدريبه على التفاعل مع أقرانه وإكسابه المعلومات التي تؤهله للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى).

إن هذه الأهداف تتحقق بالشكل الأمثل إذا توافرت لها إدارة تربوية تكون على علم ومعرفة بأهمية هذه المرحلة، وتعمل جاهدةً على تحقيق أهدافها كما يجب وبما يتناسب مع هذا العصر الذي يتسم بالتغييرات المفاجئة والسريعة، وتعمل على توفير ما يستلزم لتحقيق هذه الأهداف لأنّ قوة المؤسسات التربوية ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة إنما يتوقف على قوة إدارتها. فقد يتوفر لمؤسسات رياض الأطفال إمكانيات مادية وبشرية كبيرة ولكن تكون عاجزة عن تحقيق أهدافها لعدم توافر إدارة جيدة تعمل على استثمار الموارد الموجودة لديها بالشكل الأمثل من جهة، وتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجهها في أثناء عملها من جهةٍ أخرى.

## ثالثاً: تعريف مؤسسات رياض الأطفال.

انطلاقاً من أهمية مرحلة رياض الأطفال فإنّ المؤسسة التربوية– التعليمية المعنية بهذه المرحلة يقع على عاتقها العديد من المهام والمسؤوليات حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها، فهي تُمثل حلقة وصل بين التربية الطبيعية التي يتلقاها الطفل في أسرته، وبين الإعداد والتهيئة التي يحصل عليها الطفل في الروضة للانتقال والالتحاق بمرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى)، بالإضافة إلى كون هذه المؤسسات تعمل على تلبية حاجات الطفل وتنمية مواهبه وقدراته.

وقد تعددت تعاريف مؤسسات رياض الأطفال، فمنهم من عرّفها بأنّها: "مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية بالإضافة إلى تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحر" (الخثيلة، 2000، ص13).

ومنهم من عرّفها بأنّها: "مؤسسات تربوية تستقبل الأطفال مابين (3–6) سنوات لتقدم لهم برامج تربوية وتعليمية هادفة تلبي احتياجاتهم، وتقدم لهم الرعاية الشاملة والمتكاملة من خلال بيئة تتميز بالثراء

والمرونة في مكوناتها المادية وبالإثارة والتحفيز للتعليم بشكل يسهم في إكساب الطفل مجموعة من المفاهيم والاتجاهات والمهارات التي تعزز ثقته بنفسه وتنمي قدراته" (زمزمي، 2000، ص214).

أما القاموس البريطاني فقد عرّفها بأنّها "مرحلة سابقة للمدرسة تستقبل الأطفال من بداية السنة الرابعة وحتى نهاية السنة السادسة من العمر وتعمل على تهيئتهم للدخول إلى مرحلة التعليم الأساسي" (Definition kindergarten, 2009, p1).

ما نلاحظه من التعاريف السابقة أنها تشترك بنقاط أساسية في توضيحها لمعنى مؤسسات رياض الأطفال. فقد أكدت الخثيلة في تعريفها لهذه المؤسسات على أن الطفل يتلقى برامج تربوية وتعليمية هادفة بحيث تلبي احتياجاته وتسهم في بناء شخصيته من جميع النواحي، وهذا ما أكدت عليه زمزمي في تعريفها لمؤسسات رياض الأطفال. أما القاموس البريطاني فقد ركز على أنها تسبق مرحلة التعليم الأساسي وتعمل على تهيئة الطفل للدخول إليها.

وعندما يُذكر تعاريف لمؤسسات رياض الأطفال فإنّه لابدّ من ذكر تعريف هذه المؤسسات من وجهة نظر وزارة التربية السورية كما حددته في نظامها الداخلي عام 2006، فقد عرفتها بأنّها "مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي لما لها من دور كبير في رسم وتكوين شخصية الطفل وتحديد سماتها ومقوماتها، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من 3–6 سنوات وتتعهد لهم نمواً متوازناً، وتلبي احتياجاتهم المختلفة وتطور شخصياتهم من جميع الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم وبما يتناسب مع سمات المجتمع لإعداد جيلٍ واعٍ يؤمن بمبادئ أمته ووطنه" (وزارة التربية "النظام الداخلي"، 2006، ص2).

يُلاحظ أن تعريف وزارة التربية لمؤسسات رياض الأطفال قد جاء شاملاً للتعاريف السابقة وهذا دليل على وعي المعنيين بأمور العملية التربوية–التعليمية بأهمية المرحلة التي تتضمنها هذه المؤسسات، ولاسيما أن هناك العديد من المراسيم التشريعية والقرارات الوزارية الخاصة بهذه المرحلة كالمرسوم التشريعي رقم /127/ لعام /1967/ الخاص بالإشراف على العملية التربوية في المؤسسات الخاصة وكيفية تنظيمها من الناحيتين الإدارية والمالية، والمرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ القاضي بتنظيم المؤسسات التعليمية في الجمهورية العربية السورية. بالإضافة إلى المؤتمرات التي عُقدت بدمشق بهدف تطوير التعليم ماقبل الجامعي كالمؤتمر الثاني لتطوير التعليم ماقبل الجامعي عام /1998/ والذي جاء في توصياته توسيع قاعدة رياض الأطفال بتشجيع المنظمات الشعبية والنقابات المهنية والقطاع الخاص، ووضع التشريعات والنظم التي تلزم رياض الأطفال بانتقاء المشرفات والمربيات وتعينهن ممن تتوافر لديهن شروط التأهيل والتدريب.

وحتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات فإنّه لابدّ من وجود إدارة تربوية خاصة بها تكون على علم ودراية بأهداف هذه المرحلة وقادرة على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منها على أكمل وجه على اعتبار أنّ الإدارة والمتمثلة بشخص المدير تمثل محور العملية التربوية في الروضة كونه على صلة بالواقع ولديه رؤية تربوية، بالإضافة إلى كونه يرسم مسارات العمل من خلال قيامه بالوظائف الأساسية للإدارة التربوية. كما يجب أن يكون لدى المدير القدرة على تطوير وتحديث الأساليب الإدارية

التي يتبعها بما يتناسب ومقتضيات العصر بحيث يبتعد عن الجمود والروتين في عمله، ويكون قادر على توظيف تقانة المعلومات (التكنولوجيا) في إدارة الروضة.

## رابعاً: إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي إلى تغيير وظيفة الإدارة واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد الإدارة مجرد عملية تقليدية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة التعليمية بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تعتمد على الديمقراطية والمشاركة، وتهدف إلى تنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره (البوهي، 2001، ص9).

لذا نجد أن مفهوم الإدارة التربوية قد تطور لمواكبة التغييرات التي يشهدها هذا العصر من أجل الاستفادة منها وفق أسس علمية ومنهجية صحيحة.

وبما أنّ الإدارة هي مفتاح أي منظمة فلا شكّ في أن نجاح رياض الأطفال يعتمد بشكلٍ كبير على توافر إدارة ناجحة قادرة على صنع الاختلاف والتمييز داخل المنظمات، لأنّ الإدارة الناجحة لا تركز فقط على الجوانب الإدارية بل على العديد من الجوانب التي تتعلق بالثقافة التنظيمية والموضوعات الدراسية وطرق التدريس المستخدمة والمناخ المدرسي وغيرها من المحددات التي تساعد على تميز هذه الإدارة (مصطفى، 2010، ص34).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال يختلف عن مفهوم الإدارة في المؤسسات التربوية–التعليمية الأخرى نظراً لطبيعة هذه المرحلة وخصوصيتها من جهة، وأهميتها في حياة الإنسان من جهةٍ أخرى، فالإدارة في هذه المرحلة عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات الموجهة لتنظيم العمل داخل الروضة بحيث تتكامل الأنشطة والفعاليات – التي تقام داخلها– مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المرحلة.

وبما أن مديري رياض الأطفال يُعتبرون المسؤولين الإداريين في الروضة، فإنّهم يقومون بالإشراف على هذه المؤسسات، وتوجيه العاملين فيها وتقويم أدائهم، كما يحرصون على تطبيق البرامج التربوية وفق الخطط الموضوعة، والاتصال مع البيئة المحيطة والمشرفين على رياض الأطفال (علي، 2009، ص168).

إنّ العملية التربوية–التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال تتأثر إلى حدٍ كبير بما يُحدثه المديرون من تطوير في بنائهم المعرفي من خلال اطلاعهم بشكلٍ مستمر على كل جديد في ميدان عملهم، وبالتالي تزويد المربيات بما يحتاجهن. كما أنّ نجاح المديرون في عملهم يتوقف على مدى قدرتهم على تطوير أسلوبهم الإداري. بمعنى آخر يجب على مديري الرياض ترك الأساليب الإدارية التقليدية والتوجه نحو أساليب حديثة تتيح لهم حرية التفكير والإبداع في عملهم الأمر الذي يمكنهم من إعادة تنظيم وهيكلة هذه المؤسسات وفق الظروف والبيئة التي تحيط بالروضة، وبما أننا نشهد تطور تقني ودخول الحاسوب في أغلب مجالات الحياة فإنّه لابدّ من توفير البيئة الملائمة التي تمكن مديري الرياض من توظيف تقانة المعلومات في عملهم الإداري بشكلٍ فعّال الأمر الذي يمكنهم من الانفتاح على البيئة المحيطة بهم من جهة، والتواصل مع الجهات الرسمية وأولياء الأمور بيسرٍ وسهولة من جهةٍ أُخرى.

**خامساً: خصائص إدارة مؤسسات رياض الأطفال.**

من أجل أن تكون إدارة الروضة ناجحة لابدّ من أن تتصف بخصائص معينة، وقد أشار (خلف، 2005، ص56) إلى هذه الخصائص وحددها بمايلي:

- **إدارة هادفة:** بمعنى أن تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.
- **إدارة إيجابيـة:** لا ترتكز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل لها دور قيادي في مجالات العمل وتعمل على توجيهه.
- **إدارة اجتماعيـة:** مستجيبة للمشورة، لا يتفرد فيها المدير بصنع القرار بل يعمل على مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- **إدارة إنسانية:** تشتمل على حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى آرائهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السلمية.
- **إدارة ديمقراطية:** بمعنى توفر تنسيق جهود الآخرين، ومشاركة الأعضاء في تحديد السياسات، ووضع البرامج، والمساواة بين أعضاء التنظيم.

وبما أنّ مديري رياض الأطفال يمثلون أعلى سلطة إدارية داخل الروضة، فإنّهم يعتبرون المسؤولين بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف التي وضعتها السلطات التربوية العليا، كما أنّهم مسؤولون عن تنمية وتطوير برامج الروضة، والعمل على تطوير ورفع مستوى أداء العاملين فيها من (مربيات، فنيين).

## سادساً: الخصائص الواجب توافرها في مديري رياض الأطفال.

حتى يتمكن مديري رياض الأطفال من القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بالشكل الأمثل لابد من أن يتمتعوا بمجموعة من الخصائص والصفات من أجل أداء عملهم لأنّ ما يمتلكونه من خصائص وصفات سوف ينعكس على طريقة تعاملهم مع الآخرين، وكيفية إدارتهم لهذه المؤسسة التربوية. فمدير الروضة يقع عليه عبء تنظيم كل ما يجري داخل الروضة للحصول على أفضل النتائج الممكنة، كما أنّه يعتبر مفتاح أي تغيير يُراد إحداثه.

فيمايلي عرض لأبرز الخصائص الشخصية والفنية الواجب توافرها في مديري رياض الأطفال حتى يكونوا قادرين على القيام بمهامهم كما يجب.

### 6-1: الخصائص الشخصية:

إن الخصائص الشخصية لمديري رياض الأطفال لها أثر كبير على ممارساتهم الإدارية، ومن أهم هذه الخصائص:

- أن يكونوا مثالاً يُحتذى به سواء أكان ذلك في المظهر أو في السلوك وكذلك في نضوجهم الفكري.
- أن تتوافر لديهم المشاعر الإنسانية وروح الأخوة والزمالة.
- أن يكونوا المثل الأعلى للعاملين في الروضة في المواطنة واحترام مواعيد الروضة.
- أن يتفانوا في عملهم ويخلصوا له ويكونوا قدوة للآخرين (فهمي، 2007، ص313).

- أن يشعروا بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم شعوراً كاملاً بحيث ينعكس هذا الشعور على المعلمات والأطفال.
- أن يكونوا عادلين في تعاملهم مع المربيات والأطفال وألاّ تدخل العاطفة تجاه أحد (شريف، 2007، ص228).

بالإضافة إلى تلك الخصائص فإنّه يجب على مدير الروضة أن يتميز بقدرات ومواهب عالية، ويكون قادراً على ممارسة الوظائف الإدارية، وأن يكون لديه القدرة على الابتكار والتجديد في عمله، بحيث يعمل على تطوير أدائه الإداري وطرح الأفكار الجديدة التي من شأنها رفع مستوى العملية التربوية، وأن يكون سليم الجسم من الأمراض والعاهات ويتمتع بصحة نفسية جيدة (الحريري، 2002، ص111).

يُلاحظ أن الخصائص السابقة تمثل الصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها المدير بحيث يكون محبوباً لدى الجميع، يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، مثابر ومتزن، له مكانة اجتماعية، ويمتلك مهارات تمكنه من إقامة علاقات جيدة مع الآخرين. إنّ نجاح المديرون في عملهم الإداري يتوقف على مدى ما يمتلكونه من خصائص شخصية تعزز فرص نجاحهم الإداري من جهة، وتمكنهم من التعامل مع المحيطين بهم كما يجب وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من جهةٍ أخرى لأن من يتمتع بهذه الخصائص سوف يكون لديه ثقة بالنفس ودافع لإنجاز العمل بفاعلية وكفاءة.

## 6-2: الخصائص الفنية:

يحتاج مديرو رياض الأطفال إلى مجموعة من الخصائص الفنية في مجال عملهم الإداري، حتى يتمكنوا من تسير أمور الروضة والقيام بواجباتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، ولعل من أبرز المهام الفنية الموكل لمدير الروضة هي:

1-- رفع مستوى العملية التربوية في الروضة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة.

2- الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجيه.

3- القيام بعملية تقويم للمربيات.

4- زيارة قاعات الأنشطة أثناء تعلم الأطفال بهدف الملاحظة والتقويم.

5- الإشراف على تخطيط الاختبارات والمقاييس المستخدمة وتنفيذها وتلخيص نتائجها ورفع تقارير وافية للمسؤولين ولأولياء الأمور لتبيان مدى تقدم أبنائهم.

6- عقد الاجتماعات والاستماع لما تبديه المربيات وأولياء أمور الأطفال من آراء (فهمي، 2007، ص314).

وحتى يتمكن مديري رياض الأطفال من القيام بالمهام السابقة الذكر لابدّ من أن يتصفوا بخصائص فنية معينة، والتي تتمثل بالقدرة على:

- الالتزام بأهداف الروضة.
- العمل كقائد بنّاء في إدارته.
- التشاور مع هيئته الإدارية وإشراكهم باتخاذ القرارات.
- تطبيق القوانين والأنظمة والعمل على تطويرها بما يخدم الروضة.

- تقويم كافة الأعمال والعاملين في الروضة لمعرفة ما تحقق من أهداف.
- إدارة الوقت بالطريقة التي تخدم الروضة بأفضل شكل (علي، 2008، ص29).

إن الخصائص الفنية هي جوهر عمل مديري الروضة لذا يتطلب منهم أن يكونوا على اطلاع واسع بأهداف هذه المرحلة وخصائص واحتياجات طفل الروضة، وأبرز التطورات التربوية والأساليب الإدارية بحيث يكونوا قادرين على رفع مستوى أداء عملهم الإداري من جهة، ورفع مستوى العملية التربوية في الروضة من جهةٍ أخرى.

– بالإضافة إلى الخصائص الشخصية والفنية السابقة الذكر فقد أورد كلاً من العالمان **ليونا وتايلور** مجموعة من الخصائص العامة التي ينبغي أن تتوافر لدى مدير الروضة، من أبرزها:

- أن يكون واعياً للمهمة الملقاة على عاتقه على اعتبار أن الروضة إحدى الوسائل المهمة في بناء الإنسان الجديد وبالتالي بناء المجتمع الحديث المتمدن.
- أن يكون ميالاً للتجديد والابتكار وخاصةً في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع والتجديد في قيادة العمل التربوي والإداري في الروضة.
- لديه قوة التأثير على العاملين معه، وإيجاد روح الانتماء للروضة والاندماج فيها.
- لديه القدرة على العمل الجماعي.
- أن يكون مطلعاً على أحدث المبادئ والقوانين وأفكار القيادة والإدارة التربوية.
- أن يكون قادراً على التنفيذ والمتابعة والتقويم بمشاركة الآخرين وزجهم لتطوير إمكاناتهم كقادة تربويين في المستقبل (البدري، 2001، ص102).

إن تمتع مديري رياض الأطفال بالخصائص السابقة الذكر سوف يتيح لهم الاستفادة من التطورات التي يشهدها هذا العصر، وبالتالي التحرر من القيود والرتابة في العمل والابتعاد قدر الإمكان عن النمطية في إدارة الروضة، فمن يكون لديه شمولية في التفكير، ويمتلك القدرة على تصور طرائق جديدة لأداء الأعمال، ويعمل على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في عملهم سيكون لديه الرغبة في تطوير وتحديث عمله، ويمتلك الحافز والدافع نحو إتباع أساليب جديدة في إدارة هذه المؤسسات التربوية– التعليمية انطلاقاً من أن وجود الرغبة في التغيير لدى مديري الروضة يعتبر مرتكز ومنطلق أساسي عند البحث في إمكانية تطبيق أيّ مدخل إداري حديث.

## سابعاً: مهارات مديري رياض الأطفال.

ثمة مجموعة من المهارات يحتاجها مديرو رياض الأطفال لكي يقوموا بتأدية أعمالهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، ويقصد بالمهارة : "القدرة على القيام بالأعمال بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات والإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة وغير مباشرة، والتي يقوم بها عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما" (أبو زعيتر، 2009، ص70).

إن الإداري الناجح هو الذي يعرف كيف يهيئ الجو للعمل، ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، و يعمل على زيادة عمل العاملين معه بحيث يضمن الحصول على تعاونهم الكامل، ولعل من أبرز المهارات التي ينبغي توافرها لدى مديري رياض الأطفال هي:

**7-1: المهارات الذاتية (الشخصية):**

يتضمن هذا النوع من المهارات السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد كالسمات الشخصية التي تشمل القوة البدنية والعصبية وقوة الشخصية والحيوية والنشاط وقدرة المدير على التكلم بصوت واضح ومؤثر ينتقي الألفاظ المناسبة بالإضافة إلى الأخلاق الطيبة والقدوة الحسنة التي هي أساس نجاح كل إنسان في أي مجال من مجالات العمل. كما تشمل المهارات الذاتية القدرات العقلية والتي تُمثل الاستعدادات الفكرية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد كالذكاء والفهم الصحيح للأمور، وأن يكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة بحيث يكون قادراً على الخَلق والإبداع في عمله (ربيع، 2006، ص ص100،103).

**7-2: المهارات الإنسانية:**

يرتبط هذه النوع من المهارات بقدرة المدير على:

1- كسب احترام الآخرين وثقتهم، وبناء جسور من الود معهم، وتفهم مشاعرهم وظروفهم.

2- التعامل مع الآخرين بنجاح.

3- جذب الآخرين إليه وجعلهم يتعاونون معه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكلٍ عام، وأهدافهم الخاصة بشكلٍ خاص(فهمي، 2007، ص311).

لذا نجد أن المهارات الإنسانية تتطلب من مدير الروضة أن يعمل على توفير مناخ إداري سليم، وأن يكون قادراً على توصيل أفكاره ومعلوماته للآخرين بطريقة مبتكرة وهادفة وفعالة، ، مع إتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وحتى يمتلك مدير الروضة هذا النوع من المهارات لابد من أن:

- يلم بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهدافها وأهميتها.
- يقيم علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع المحلي.
- يحترم آراء العاملين معه ويشعرهم بالإفادة منها.
- يشجع روح العمل المحلي الجماعي.
- يتفقد أوضاع العاملين معه باستمرار.
- يعمل على تحقيق موازنة بين أهداف العاملين وأهداف الروضة.
- يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه (ربيع، 2006، ص105).

نُلاحظ مما سبق أن **المهارات الإنسانية** أكثر صعوبة من المهارات الفنية لأنّها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتصف بتنوع أنماط السلوك ويصعب فهمه أحياناً أما **المهارات الفنية** تتعامل مع الأشياء التي تتصف بالثبات.

من الضروري أن تتوافر المهارات الإنسانية لدى المدير لأنّه بحاجة لها في ميدان العمل التربوي نظراً لتنوع أنماط الأفراد الذين يتعامل معهم وما ينتج عن هذا التعامل من إقامة علاقات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

**7-3: المهارات التصويرية:**

ترتبط هذه المهارات بمدى كفاءة مدير الروضة في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفنن في الحلول، والتوصل إلى الآراء، ولاسيما أن هذه المهارات تساعد مدير الروضة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل (فهمي، 2007، ص318).

وتتضمن هذه المهارات قدرة المدير على إدراك الموقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد مابين هذه العناصر من علاقات، والتفكير بالمستقبل والاستعداد له (ربيع، 2006، ص107).

يُلاحظ أن المهارات التصويرية ترتبط بقدرة المدير على التفكير المجرد والربط بين كافة عناصر العمل لفهم طبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف العملية التربوية بحيث يتمكن من معالجة الأمور التي تصادفه من جميع النواحي. بمعنى آخر يجب على مدير الروضة أن يكون لديه القدرة على معالجة أي موضوع من جميع جوانبه، وحتى يتمكن من القيام بذلك لا بدّ من أن يستعين بهذا النوع من المهارات ولاسيما عندما يقوم بالتخطيط للأعمال والأنشطة التي من المتوقع أن تقوم بها الروضة الأمر الذي يمكنه من وضع بدائل وحلول مبتكرة وبشكلٍ مسبق لما يمكن أن يعترضه من مشاكل أو عقبات إدارية أو مالية أو تربوية، وما يترتب على ذلك من اتخاذ القرارات والتدابير المناسبة.

**7-4: المهارات الفنية:**

يُقصد بهذا النوع من المهارات قدرة المدير على أداء عمله من خلال تفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح، واستخدامه للمعلومات وتحليلها، وإدراك الطرق والوسائل المتاحة لإنجاز الأعمال(خلف، 2005، ص71 ).

لذا لا بد من توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يحتاجها نجاح العمل الإداري. على اعتبار أن المهارات الفنية ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم للأصول العلمية (شريف، 2007، ص243).

وتتصف هذه المهارة بمجموعة من الخصائص أبرزها:

- أنّها أكثر تحديداً من غيرها من المهارات، أي أنه يمكن التحقق من وجودها لدى المدير بسهولة لكونها تبدو واضحة أثناء أدائه للعمل.
- تتميز بالمعرفة العالية، والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- مألوفة أكثر من غيرها لأنّها تعيش في عصر التخصيص.
- سهولة اكتسابها وتنميتها أكثر من غيرها من المهارات (ربيع، 2006، ص108).

يحتاج مدير الروضة عند ممارسة الوظائف الإدارية إلى المهارات الفنية كونها ترتبط بالتخطيط للعملية التعليمية ورسم الملامح الأساسية لعمل الروضة وإعداد الميزانية وتوزيع المهام وتحديد الاختصاصات وإعداد التقارير وتقييم المربيات وتنظيم العلاقات بين العاملين في الروضة من جهة، وبينهم وبين البيئة المحيطة من جهةٍ أخرى. أي أن المهارات الفنية ترتبط بجميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم.

بعد عرض المهارات الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال نجد أن جميع هذه المهارات من الضروري أن يمتلكها المديرون لأنّ كل مهارة من المهارات السابقة ترتبط بجانب معين من جوانب عمل المدير. فالمهارات الذاتية مثلاً تتعلق بالصفات والسمات الشخصية التي يجب أن يتصف بها مدير الروضة من حيث الصحة الجسدية التامة والقدرات العقلية بحيث تمكنه من مواجهة مشاكله وإيجاد الحلول الصحيحة لها، وأن يكون لديه ثقة بنفسه تمكنه من كسب احترام الآخرين وبالتالي توافر مثل هذه الصفات سوف يكون لدى المدير الحافز والدافع إلى تنوع الأساليب الإدارية التي يمارسها وتجنب الروتين الذي يمكن أن يصيب العمل. أما المهارات الإنسانية فإنّها تتعلق بكيفية التعامل والتواصل مع العاملين في الروضة والبيئة المحيطة به، في حين أن المهارات التصويرية ترتبط بقدرة المدير على تكوين نظرة شمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تواجهه بحيث يكون قادر على فهم الترابط بين أجزاء العمل ونشاطاته، وبالنسبة للمهارات الفنية فإنّها تتعلق بالأعمال التي يقوم بها مدير الروضة في أثناء عمله اليومي من تنظيم وتنسيق وتوجيه للعاملين بغية أداء العمل بالشكل الأمثل.

بالإضافة إلى تلك المهارات التي تمّ ذكرها سابقاً فإنّه لابد من أن يمتلك مديرو رياض الأطفال مهارات تقنية (تكنولوجية) تتعلق بكيفية استخدامهم للتقنيات ووسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها بشكلٍ فعّال في عملهم الإداري ولاسيما أننا في عصر التطور التقني والانفجار العلمي. لذا فلابد من العمل على تهيئة بيئة الروضة لاستخدام مثل هذه التقنيات الحديثة بشكلٍ عام، واستخدام الحاسوب بشكلٍ خاص من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية من جهة، وتطوير مستوى الأداء الإداري من جهةٍ أخرى وذلك من خلال توجيه وزارة التربية مديرياتها في المحافظات إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري رياض الأطفال من أجل توفير هذه التقنيات الحديثة في مؤسساتهم، وعقد دورات تدريبية لهم من أجل تطوير مهاراتهم التقنية.

إنّ جميع المهارات السابقة الذكر يحتاج إليها مدير أيّة مؤسسة تربوية–تعليمية بشكلٍ عام، ومدير الروضة بشكلٍ خاص عندما يريد تطوير وتحديث الأسلوب الإداري الذي يتبعه لأنها تعتبر نقطة انطلاق نحو تبني اتجاهات إدارية حديثة في إدارة هذه المؤسسات.

## ثامناً: الوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

إنّ مفهوم الإدارة الحديث يشير إلى أنّها "عملية أو مجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه" (مساد، 2005، ص173).

وبناءً على ذلك فإنّ الإدارة في المؤسسات التربوية –التعليمية تتضمن القيام بمجموعة من العمليات لتحقيق أهداف محددة مسبقاً على اعتبار أن الإدارة التربوية تعمل على تنظيم العملية التعليمية وتوجيهها ومن ثّم تقويمها، كما أنّها توفر المناخ التنظيمي الذي يستجيب للتطورات والتغيرات التي يشهدها المجتمع.

وتتعدد وتتنوع هذه الوظائف إلاّ أن هناك أربعة وظائف أساسية للإدارة وتتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم (حسين، 2005، ص89).

ويندرج تحت كل وظيفة من هذه الوظائف مجموعة من المهام والأنشطة التي لابد أن يقوم بها المدير لتأدية وظيفته على أكمل وجه. فيمايلي سوف يتم الحديث بالتفصيل عن هذه الوظائف الإدارية.

## 8-1: التخطيط. Planning

يُعتبر التخطيط بداية أي عمل إداري، وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ يعتمد على استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. كما يُعتبر ركيزة الوظائف الإدارية الأخرى وبقدر ما يكون هناك اهتمام وتركيز من قبل المدير عند التخطيط لعمله بقدر ما يكتب له النجاح في أداء الوظائف التالية. فهو عملية محورية تساعد المدير على وضع برنامج لتنفيذ الأعمال والمهام الموكلة له كما يجب.

أما التخطيط في المؤسسات التربوية فإنّه يقوم على تحديد القضايا الإستراتيجية وآثارها المتوقعة بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات المجتمعية، فالقدرة التنبؤية للاحتمالات المستقبلية ووضع التصورات المبدئية للخطوات الإجرائية اللازمة استناداً إلى إمكانات المؤسسة التربوية ومدى قدرتها على الاستجابة هما جوهر عملية التخطيط الناجح (Lashway, 1996, p16).

وقد عُرف التخطيط على أنّه "عملية تطلع للمستقبل، تنطلق من الوضع الراهن ويأخذ بعين الاعتبار الظروف الماضية والحاضرة، يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد" (خلف، 2005، ص57).

أما فايول (H.fayol) فقد عرفه بأنّه "عملية تنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته" (محمود، 2011، ص112).

كما عُرف بأنّه "تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها" (مصطفى، 2005، ص7).

يُلاحظ أن هناك اختلافات في التعاريف السابقة للتخطيط من ناحية الصياغة اللفظية إلا أنّها تتفق من ناحية مضمون التخطيط الذي يتضح من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ماذا سنفعل؟ (الأهداف والغايات)، وكيف سنفعل ذلك؟ (السياسات والبرامج)، ومتى يتم التنفيذ؟ (وضع جدول زمني للتنفيذ).

إنّ عملية التخطيط تشتمل على العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.

- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.
- إقرار الإجراءات، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال (عطوي، 2010، ص22).
- وضع معايير للأداء وجداول زمنية لإنجاز الأعمال.
- رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل المناسبة (بستان وطه، د.ت ، ص66)

**ويعتبر التخطيط ضرورياً لأنّه:**

- يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل الروضة حيث تصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أفضل.
- يقلل من إمكانية إصدار المديرون لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح الروضة.
- يساعد في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.
- يساعد التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية بشكل أفضل (شحادة، 2008، ص13).

وحتى يتمكن المدير من وضع خطة تحقق الأهداف المنشودة فإنّه لا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار اتصاف الخطة بمجموعة من السمات والصفات، من أبرزها:

- **المرونة:** أي أن تتوافر في الخطة درجة من المرونة بحيث يتم تعديلها حسب الظروف وبما يتناسب مع التغييرات المختلفة.
- **وضوح الأهداف** في نظر جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية كما يجب أن تكون هذه الأهداف منطقية يمكن تحقيقها.
- **الاستقرار:** ترتبط هذه الصفة بصفة المرونة، فالخطة المستقرة هي الخطة التي لا يجب أن تتعرض لتعديلات جوهرية بسبب التغييرات البسيطة.
- **الوضوح والبساطة:** إن الخطة الجيدة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وغير معقدة.
- **التناسق:** يجب أن يتم التنسيق بين الأهداف مع بعضها البعض من ناحية، وبين الأهداف والوسائل من ناحية أخرى. كما يجب أن يكون هناك تنسيق بين الوسائل والأهداف مع الإمكانات والموارد المتاحة.
- **الاستمرارية:** التخطيط السليم يجب أن لا يتوقف عند فترة زمنية معينة، ولا عند نمط معين من التفكير. فالاستمرارية تقتضي دوام البحث والدراسة والتحليل والتعديل على الخطة باستمرار.
- **الواقعية:** أن تتلاءم الخطة مع الإمكانات والموارد المتاحة.
- أن تكون الخطة قابلة للتقويم لبيان مدى الايجابيات والسلبيات فيها (المعايطة، 2007، ص ص110-111).

أما بالنسبة لعملية التخطيط في مؤسسات رياض الأطفال فأنّها تشمل جميع جوانب العمل في الروضة، والتي تتمثل بالموقع، والمبنى، ووسائل النقل، والمناهج، والوسائل التعليمية، والتغذية، والصحة، وسلامة الطفل، والميزانية، وعلاقة الروضة بالبيت، والعلاقات العامة (الخثيلة، 2000، ص57).

وعليه، فإنّ الإطار العالم للتخطيط يجب أن يشتمل على الخطوط العريضة والمعايير الأساسية وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد الأهداف التشريعية لبرنامج الروضة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية – طويل المدى– للروضة.
- ربط هذه الأهداف مع احتياجات المجتمع المحلي.
- تحديد البرامج التي تحقق الأهداف.
- تحديد نوعية الجهود والقدرات اللازمة لتنفيذ البرامج المحددة.
- تحديد الهيكل التنظيمي للروضة (البدري، 2009، ص18).

إنّ التخطيط لعمل الروضة يشمل جميع جوانب العمل فيها، لأنّ المدير ينطلق في وضع خطة عمله من دراسة الواقع الذي توجد فيه الروضة والإمكانات والموارد المتاحة فيها، ومن ثّم يحدد احتياجاتها، وكيفية العمل لتحقيق الأهداف. لذا يمكن القول بأنّ الخطة بمثابة خريطة عمل توجه المدير وترشده إلى الإجراءات والأعمال الواجب عليه القيام بها لتحقيق الأهداف العام التي يحددها الإطار العام للخطة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن نجاح مديرو رياض الأطفال في عملية التخطيط يتطلب منهم امتلاك بعض المهارات التخطيطية منها:

- تحديد أهداف واقعية قابلة للقياس وترتيبها وفق الأولويات.
- تحديد الحاجات الإدارية والفنية اللازمة لعمليات التوجيه نحو التغيير المنظم.
- استخدام إستراتيجية التفكير المنظم.
- فهم طبيعة التعلم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتغيراتها، وما تتطلبه هذه التغييرات من قبل المؤسسة التربوية.
- استخدام البيانات والمعلومات من أجل التخطيط للعمليات الإدارية والبرامج التعليمية للمتعلمين والبرامج التدريبية للمعلمين.
- بناء نظام تقويمي للأداء الإداري والفني والتعليمي قائم على مدى تحقق الأهداف ( Lani and Ronald, 1997, p76).

إنّ عملية التخطيط تنطوي على عدة مضامين تتمثل في ترتيب الأولويات، وتحديد الإجراءات والمصادر، وتوزيع الأدوار وفق ترتيب زمني محدد وفي نهاية المطاف فإنّه لا بد من إجراء تقييم شامل وموضوعي للخطة التي تمّ وضعها، ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً مما يسهل عمل مديرو رياض الأطفال في تحديد جوانب القصور والضعف في الخطة والعمل على تلافيها، بالإضافةً إلى ذلك فإنّه لابد أن تتصف الخطة بالمرونة الكافية بحيث يمكن تعديلها في ضوء التغييرات المفاجئة التي تحدث في الواقع. لذا نجد أنه من الضروري أن تعيد المؤسسات بشكلٍ عام ومؤسسات

رياض الأطفال بشكلٍ خاص التفكير بالآلية المتبعة عند التخطيط للأعمال التي تقوم بها، وذلك من خلال مواكبة التطورات ومحاولة الاستفادة منها ، والعمل على استغلال الفرص والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بغية تغيير واقع هذه المؤسسات نحو الأفضل والارتقاء بمستوى أدائها. بحيث تتضمن الخطة الموضوعة مجموعة من الأفكار تتمثل في: متى يتم؟ كيف يتم؟ وأين يتم؟، كما يجب الانفتاح على البيئة المحلية ومحاولة الاستفادة منه في تطوير عمل الروضة وذلك من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط والإصلاح والتجديد أو من خلال المساهمة في تقديم المساعدات المادية (التمويل).

## 8-2: التنظيم. Organization

يُعد التنظيم ثاني أهم وظيفة من وظائف الإدارة بعد التخطيط، حيث يقوم المدير بدور المنظم الفعّال، والمنسق العام للعمل من خلال توزيع المهام الإدارية والتربوية والفنية المختلفة على جميع العاملين بطريقة لا يحدث فيها تضارب مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بنجاح.

وقد عُرّف التنظيم بأنّه "ترتيب الأفكار وتقسيم أجزاء الخطة وتحديد المهام والأشخاص الذين ستطبق عليهم الخطة، ورسم الجدول الزمني والمكاني والأنشطة المخطط لها لممارسة الأعمال المختلفة" (الحريري وآخرون، 2007، ص38).

**وتبرز أهمية التنظيم في كونه:**

- يساعد في إيجاد الوسيلة التي تمكن الإداريين من القيام بمهامهم الوظيفية.
- يساعد على تنسيق الجهود أثناء الخدمة.
- ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- ينظم طرق الاتصالات الرسمية أفقياً ورأسياً (شحادة، 2008، ص14).

إنّ أهمية وظيفة التنظيم تنبع في كونها تتضمن استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في ميدان العمل من خلال وضع خريطة للعمل يُحدد بموجبها موقع العاملين في العمل ومسؤولياتهم والعلاقات القائمة فيما بينهم لأنّ نجاح أي مؤسسة يكون بناءً على فاعلية التنظيم الذي تتبعه.

وهنا لابد من الإشارة إلى مجموعة من المبادئ والأسس التي ينبغي أن يقوم عليها التنظيم من أبرزها:

- أن يقوم على أساس فاعلية عملية اتخاذ القرار بأن يُتخذ القرار الأمثل في التنظيم.
- أن يسمح بحرية العمل والمبادرة الذاتية.
- تنظيم الوظائف الإدارية بما في ذلك عملية اتخاذ القرار بحيث تؤدى الأعمال بصورة ديمقراطية وعادلة تتماشى مع أهداف المنظمة.
- يجب أن يسمح التنظيم الإداري بحكم طبيعته بالتقويم المستمر المتعاون (المعايطة، 2007، ص118).

أما التنظيم داخل الروضة فإنّه يعني تقسيم أوجه النشاط اللازمة وتحديد سلطات واختصاصات كل عضو وذلك لتحقيق أهداف الروضة وخططها (خلف، 2005، ص58).

فهو يشمل تنظيم عمل كل من المدير والمربيات والعاملين والفنيين والخدميين، وذلك من خلال تحديد وظيفة ومسؤولية كل واحد منهم في إعداد وتنفيذ خطة البرامج التربوية للروضة، وإدارة الصفوف وتنظيمها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد، والمساهمة في توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة عن طريق اللقاءات الفردية وعقد الاجتماعات الدورية مع الأمهات (علي، 2009، ص183).

كما يشمل التنظيم تحديد خطوات اتخاذ القرار من خلال تحليل جميع عناصره ومكوناته، بالإضافة إلى التنظيم المكاني والبيئة الموجهة للتطوير والاهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة، وتنظيم الوسائل المناسبة وميزانية الروضة وأعداد الأطفال (الخثيلة، 2000، ص ص93،105).

وهنا لابد من الإشارة إلى أنّه يوجد ركنين أساسيين يستند إليهما التنظيم هما السلطة والمسؤولية. فالمسؤولية تعني التعهد بقيام كافة الأعمال والواجبات والمهام المحددة لتحقيق الأهداف، أما السلطة تعني حق إصدار التعليمات والتوجيهات والنواهي المتصلة بإنجاز العمل (خلف، 2005، ص58).

يُلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين السلطة والمسؤولية لأنّ من يوكل إليه مهمة إدارة الروضة يتطلب منه القيام بأعمال ومهام ونشاطات معينة، وحتى يتمكن من القيام بها لا بد أن يمنح سلطات وصلاحيات تجعله قادراً على تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة تلك الأعمال والأنشطة والمهام، على اعتبار أن تحمل المسؤولية جزءاً لا يتجزأ من السلطات الممنوحة لشخص المدير. لذا نجد أن رياض الأطفال الخاصة في سوريا تتمتع بسلطات وصلاحيات وحرية التصرف وفق ما تراه مناسباً أكثر من رياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة لنقابة المعلمين والإتحاد النسائي.

وبالإضافة إلى السلطة والمسؤولية التي يجب أن يتمتع بها المدير لا بد من أن يتوافر لديه مجموعة من المهارات التنظيمية التي تمكنه من القيام بدوره التنظيمي على أكمل وجه، ومن أهم هذه المهارات:

- إعداد خطة التشكيلات السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية بحيث يتم بموجبها قبول طلبات التسجيل وتشعب الصفوف بما يحقق الفائدة من الإمكانات التعليمية المتاحة.
- توزيع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتربوية على الهيئة التعليمية.
- إعداد خطة الدروس الأسبوعية وبرامج الأنشطة التربوية ومتابعة دفاتر التحضير اليومية.
- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات الخاصة بالمربيات والأطفال للتأكد من توافر المعلومات فيها.
- الإشراف على تشكيل المجالس المختلفة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الأهداف.
- الإشراف المستمر على صيانة المبنى وأثاثه وتجهيزاته.
- دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإبلاغها لمن يهمه الأمر (عطوي، 2001، ص ص123-124).

إنّ التنظيم يضمن تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية، وعدم حدوث ازدواجية في العمل ولاسيما إذا ما تمّ توزيع الأعمال والمسؤوليات على العاملين في الروضة كلاً حسب تخصصه. بحيث يكون هناك

تنسيق دقيق بين العاملين من أجل توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فالمؤسسات قد تنجح أو تفشل تبعاً للتنظيم الذي تتبعه، وفي ظل التطورات التي يشهدها العصر لابد من الاستفادة منها في تطوير وظيفة التنظيم بحيث يتم تشكيل فرق عمل من أجل القيام بمهام محددة، والعمل على تفويض السلطة للعاملين في الروضة، وإتاحة الفرصة لهم للعمل بحرية دون أن يكون هناك قيود أو ضوابط إدارية شرط أن لا يُساء استخدام الحرية الممنوحة لهم. كما يجب أن يتمتع التنظيم الخاص بكل روضة بالمرونة التي تمكننا من إحداث تغيير في توزيع الأعمال والمسؤوليات دون أن يكون هناك تغيير في الهيكل التنظيمي للروضة.

## 8-3: التوجيه. Guidance

يُعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة ومن عملياتها الرئيسية التي يمكن عن طريقها أن نتحقق من أن جهود العاملين تسير ضمن الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويعتبر التوجيه مرحلة هامة لأنّه يهدف إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (المعايطة، 2007، ص119).

ويقصد بالتوجيه "إرشاد العاملين وترغيبهم وتشجيعهم لكي يؤدوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة" (خلف، 2005، ص59).

كما عرف بأنّه "العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم" (دياب، 2001، ص435).

إن وظيفة التوجيه تتضمن إصدار التعليمات والإرشادات والتوجيهات من أجل توجيه العمل بما يضمن تحقيق ما تمّ وضعه من أهداف وسياسات وبرامج تربوية، لذا فإنّه لا بد من أن يلتزم المدير بمجموعة من المبادئ أهمها:

- أن يكون التوجيه صادر لتحقيق هدف معين.
- أن تكون التوجيهات في حدود سلطة من يصدرها.
- أن لا تتعارض التعليمات والتوجيهات مع الأنظمة والقوانين السارية.
- أن تكون التوجيهات من الممكن تنفيذها.
- أن يُراعي المدير الحالات التي يفضل فيها إصدار التوجيهات الشفوية وتلك التي تصدر فيها التوجيهات مكتوبة (ربيع، 2006، ص ص21-22).

ومن أجل مواظبة العاملين على ممارسة السلوك الإيجابي لابد أن يكون هناك توجيه يتصف بالتكامل والاستمرارية من بداية العمل حتى نهايته.

**من جهةٍ أخرى فإنّ نجاح وظيفة التوجيه يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها:**

- طبيعة المواقف والموضوعات التي تدور حولها عمليات التوجيه ونوعيتها.
- الهدف من التوجيه.
- أسلوب التوجيه وطريقته (شفهية أو كتابية، مباشرة أو غير مباشرة.....).
- مدى فعالية هذا التوجيه.

- مدى الاستعداد النفسي والذهني لمن يتلقى التوجيه.
- مدى استمرارية التوجيه الفعّال داخل المنظمة.
- مدى استخدام التغذية الراجعة من قبل جميع أفراد الجهاز الإداري من أجل تدعيم السلوكيات الإيجابية (ناصيف، 2005، ص105).

إن وظيفة التوجيه تمثل حلقة الوصل بين الهدف الذي يُراد تحقيقه من جهة وتنفيذ ما يتطلب تحقيق هذا الهدف من جهةٍ أُخرى لذا يجب أن تحظى هذه الوظيفة بالاهتمام والعناية وأن تتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة بحيث يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه يتضمن عبارات مفهومة وصريحة ولا يمكن تأويلها أي لا تحمل إلا معنى واحد، على اعتبار أن التوجيه يهدف إلى إرشاد العاملين في أيّة مؤسسة من أجل تحسين أدائهم والعمل على تحقيق ما هو مطلوب منهم بكفاءة وفاعلية وسرعة ومردود أفضل.

**وعليه فإنّ التوجيه يشتمل على:**

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفوية، وقد يشمل على تعليمات وتوجيهات عامة لا تحوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرص التكيف من أجل إنجاز العمل.
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال (عطوي، 2010، ص23).

أما بالنسبة لوظيفة التوجيه في مؤسسات رياض الأطفال فإنّها تشتمل على: التوجيه الفردي والجماعي للأطفال، وتوجيه العاملين والمربيات في الروضة نحو ممارساتهم التربوية والتعليمية مع الأطفال، وتوجيه أداء المربيات في كيفية حل المشكلات التي تواجههن، وكيفية توجيه نشاط الأطفال، بالإضافة إلى ذلك فإنّ التوجيه يشمل توجيه المربيات إلى كيفية استخدام الوسائل التعليمية والأساليب الفنية والمهنية المستخدمة في الروضة (الخثيلة، 2000، ص110).

**ويتطلب من مديري رياض الأطفال القيام بعدة أمور من أجل أداء العملية التوجيهية على أكمل وجه، ولعل من أبرزها:**

- زيارة كل أقسام الروضة باستمرار مثل غرف الصف، الحديقة، المطبخ وغيرها.
- مناقشة توجيهات وملاحظات موجهات رياض الأطفال مع مربيات الروضة والالتزام بتنفيذها.
- مناقشة نقاط القوة والضعف عقب كل زيارة.
- اطلاع العاملين على سير العمل خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.
- توجيه المربيات الجدد وتحديد مسؤولياتهم وتدريبهم والعمل على التقليل من الصعوبات التي قد تواجههم.
- عدم إعطاء تعليمات متعارضة.
- توضيح الأهداف المراد تحقيقها لجميع العاملين.

- تشجيع المربيات على الابتكار والتجديد في ميادين طرق التدريس وإنتاج الوسائل التعليمية، وربط الروضة بالبيئة المحيطة (خلف، 2005، ص60).

كما أن هناك عدد من الوسائل والأساليب التي يجب أن تستخدمها الإدارة من أجل ممارسة دورها التوجيهي، وبالتالي تحقيق العملية التوجيهية في مؤسسات رياض الأطفال بشكل فعّال وهادف، ولعل من أبرز هذه الوسائل والأساليب هي:

- **الزيارات الصفية:** تساعد هذه الزيارات في الاطلاع على عملية التعليم والتعلم كما تَحدث بصورتها الفعلية، وتُلاحظ من خلال عمل المربية والأطفال والأدوات التي تستخدمها.
- **النشرات:** يتم استخدامها كأحد وسائل التوجيه بهدف تجديد معرفة المربيات وتزويدهن بالمعلومات التي تتصل بمجال عملهن.
- **المداولات الفردية التوجيهية** التي ينفذها المدير بشكل إفرادي لكل مربية على حدة والهدف منها تعديل موقف المربية تجاه مهنتها على المدى الطويل.
- **الدورات التجديدية** أثناء الخدمة والهدف منها تحديد حاجات المربيات لإعادة تأهيلهن والتخلص من نواحي القصور والضعف في أدائهن.
- **المؤتمرات والمعارض التربوية:** يقوم المدير بزيارة المعارض والمؤتمرات مع المربيات بهدف الاطلاع على تجربة الآخرين وتبادل الخبرات معهم في ميدان رياض الأطفال والإفادة منها (علي، 2008، ص47).

إنّ وظيفة التوجيه في مرحلة رياض الأطفال شاملة لجميع أطراف العملية التربوية فهي تشمل العاملين، والمربيات والأطفال وتسهم بشكلٍ فعّال في تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال متابعة المدير لسير العمل داخل الروضة وفهمه بشكلٍ جيد لكيفية إصدار التوجيهات المناسبة في التوقيت المناسب، بالإضافةً إلى توجيه كل عامل في ضوء ما يحتاجه في ميدان عمله.

إنّ نجاح وظيفة التوجيه يعتمد على حماس المدير ورغبته في أداء العمل بإتقان، وقدرته على تحديد نقاط الضعف الموجودة لدى بعض العاملين في الروضة ومساعدتهم على تخطيها ، لأن وجود إداريون ماهرون سوف تكون النتيجة مؤسسة قوية. لذا فإنّ التوجيه الصحيح والفعال يتطلب توافر قاعدة من المعلومات يستند إليها المديرون عند القيام بعملية التوجيه مما يضمن نتائج أفضل.

## 8-4: التقويم. Evaluation

يعتبر التقويم الوظيفة الأخيرة للإدارة التربوية، فهي تتطلب تقييم أداء المؤسسة التربوية- التعليمية من خلال التأكد من أن تنفيذ العمل قد تمّ وفق ما وضع من خطط، كما أنّها تتضمن إجراء التعديلات والتغييرات الضرورية لتحسين أداء العمل، وهذه الوظيفة ترتبط بوظائف الإدارة السابقة.

ويقصد بالتقويم في الميدان التربوي بأنّه "تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تحقق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف، وتكون على بصيرة بمدى النجاح الذي تحقق" (حجى، 2000، ص315).

**وتتمثل العناصر الرئيسية للتقويم بمايلي :**

- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي.
- متابعة الأداء الفعلي وقياسه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.
- تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة أسبابها وعلاجها (شحادة، 2008، ص17).

إن عملية التقويم هادفة وتتبع منهجاً علمياً محدد بحيث تبتعد فيه عن العشوائية، تسعى لمعرفة مدى فاعلية الأداء الذي يُمارس في المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من خلال جمع المعلومات والبيانات من الواقع ومن ثم إصدار حكم لما تمّ إنجازه، فالتقويم ليس هدفاً في حد ذاته. وتبرز أهمية هذه الوظيفة في كونها:

- تبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها (إدارة ، معلم، تلميذ، منهج) نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان ما فيها من قوة وضعف.
- يتيح الفرص لمواجهة الأهداف المرسومة، وإدخال التعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية.
- يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي نمارسها في سبيل تحقيق الأهداف.
- يشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات.
- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله، وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.
- يساعد على إحداث تغذية راجعة (حجي، 2000، ص316).

**أما التقويم في مرحلة رياض الأطفال فإنّه يهدف إلى:**

- الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى أطفال الروضة.
- البحث عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بالروضة.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في برنامج الروضة التربوي.
- التعرف إلى أي مدى تنفذ الخطة الموضوعة للروضة.
- تتبع نمو الطفل وقياس سلوكه (البدري، 2009، ص106).

**لذا يجب على مديري الروضة القيام بمجموعة من الأدوار لتحقيق أهداف عملية التقويم، وتتمثل:**

- التحقق من أن العمل يسير وفقاً لما هو محدد له من أهداف.
- متابعة سلوك العاملين في الروضة فردياً وجماعياً.
- متابعة سلوك الأطفال في الروضة فردياً وجماعياً.
- متابعة الخدمات التي تقوم بها الروضة لخدمة البيئة المحيطة.
- متابعة ما يتطلبه مبنى الروضة من إصلاحات وترميمات.
- متابعة الأعمال المالية.

- متابعة بطاقات تقويم الأطفال ووسائل الارتقاء بمستواهم العلمي والثقافي والعملي.
- متابعة أعمال المربيات ومدى استيعاب الأطفال لهن (خلف، 2005، ص61).

يُلاحظ أن جوهر عملية التقويم هو تعزيز نقاط القوة وتذليل نقاط الضعف، والعمل على توقع حدوث المشاكل ومحاولة تلافيها قبل حدوثها وذلك من خلال التقويم المرحلي، لهذا يجب أن تكون هذه الوظيفة مستمرة وشاملة لكافة عناصر العملية التعليمية بحيث تتضمن تقييم أداء المربية بكافة جوانبه، وتقويم الأطفال، كما تتضمن تقويم البرامج التربوية التي تقدمها الروضة، ويجب ألاّ تتوقف عملية التقويم عند مرحلة معينة بل يجب أن تبدأ مع بداية قيام المدير بوضع خطة عمله وتستمر حتى نهاية العمل وتقويم نتائجه وإصدار أحكام على قيمة العمل الذي تمّ إنجازه، ولضمان نجاح عملية التقويم فإنّه لا بد من أن يقوم على أسس وخطوات علمية، وأن يشترك به جميع العاملين في الروضة.وأن تكون المعلومات التي نحصل عليها من عملية التقويم من أكثر من مصدر وبالتالي يكون بإمكان مديري الرياض من تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون في الروضة من جهة، وتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير عمل مؤسسات رياض الأطفال للجهات التربوية العليا من جهةٍ أُخرى.

في ضوء ما تقدم يتبين أهمية وظائف الإدارة التربوية والتي تشكل بمجملها العملية الإدارية التي يقوم بها المدير نظراً لما لها من تأثير في فعالية العملية التربوية على اعتبار أنها عملية تفاعلية وتكاملية تهدف إلى تطوير العملية التربوية التعليمية والإدارية في هذه المرحلة التأسيسية والمهمة في تكوين شخصية الطفل. لذا يجب على المديرين إعادة التفكير وبشكل جذري في كيفية ممارستهم لهذه الوظائف الإدارية حتى يتمكنوا من مواكبة التطورات والاستفادة منها في رفع مستوى أداء هذه المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة بالشكل الأمثل.

## تاسعاً: الشروط الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية.

ظهر اهتمام وزارة التربية السورية في مرحلة رياض الأطفال واضحاً وجلياً من خلال القرار الوزاري رقم 843/1413 لعام /2006/ الذي يتعلق باتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية، والمرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ القاضي بتنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة، واستناداً إلى المادة /2/ من التعليمات التنفيذية لهذا المرسوم تمّ تحديد الشروط الواجب توافرها في مديري رياض الأطفال، ولعل أبرز هذه الشروط:

- أن يكون عربياً سورياً أو من في حكمهم.
- حائز على إجازة جامعية معترفاً بها في الجمهورية العربية السورية.
- غير محكوم بجناية أو جنحة شائنة.
- خالياً من الأمراض السارية أو المعدية.
- غير مرتبط بوظيفة في إحدى الجهات العامة أو الخاصة.

- قادر على الوفاء بالالتزامات المالية اللازمة للمؤسسة.
- متفرغ تفرغاً تاماً لشؤون مؤسسته التعليمية ومؤهل تأهيلاً تربوياً.

كما بين هذا المرسوم في حال عدم تفرغ مديري رياض الأطفال تفرغاً تاماً، وعدم حيازتهم على المؤهل التربوي أن يتم تكليف (مدير / مديرة ) عربي سوري أو من في حكمه مستوفياً الشروط السابقة شريطة أن يكون مؤهل تأهيلاً تربوياً ومتفرغاً، وحاصل على موافقة وزارة التربية السورية لإدارة مؤسسة تعليمية خاصة وفق أحكام المرسوم وتعليماته. وقد اعتبرت المادة /83/ من المرسوم نفسه أن من يتولى الإدارة يُعتبر مسؤولاً أمام الوزارة والجهات الرسمية، كما أنّه يتحمل مسؤولية المخالفات التي يرتكبها (المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/).

الملاحظ على الشروط السابقة أنها أعطت أهمية للخصائص الشخصية التي ينبغي أن تتوافر في مديري الرياض ولاسيما عندما اشترطت خلوهم من الأمراض السارية أو المعدية، وضرورة تمتعهم بسلوك سوي ولم يرتكبوا أي جناية بحيث يكونوا قادرين على القيام بالمهام الموكلة إليهم، ولا يرتبطون بأيّة وظيفة أخرى أي التفرغ التام لإدارة الروضة. إلاّ أنه ما يؤخذ على تلك الشروط أنه كان من الضروري وجود شرط تأهيل في كلية التربية بحيث يكون حاصل على إجازة في التربية تخصص (إدارة أو رياض أطفال) لأن الحصول على الإجازة الجامعية في أي اختصاص عدا الإجازة في التربية لا تزود صاحبها بمعلومات عن إدارة الروضة، وكيفية التعامل مع الطفل ومعرفة احتياجاته الأساسية في هذه المرحلة والعمل على تلبيتها حتى لو كان حاصلاً على دبلوم تأهيل تربوي لأنه لا يتضمن معلومات عن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ عام ومعلومات كافية عن الأطفال في هذه المرحلة بشكلٍ خاص. لذا يجب على الجهات المعنية إعادة النظر بالشروط الواجب توافرها لدى مديري رياض الأطفال بكافة أنواعها (الحكومية والخاصة والجهات الأخرى) حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات.

## عاشراً: المهام الموكلة لمديري رياض الأطفال في سوريا.

المدير مسؤول عن إدارة الروضة من النواحي التربوية والإدارية والمالية، وقد حدد القرار الوزاري رقم 443/3013 في 1991/5/5 مهام مديري رياض الأطفال بمايلي:

- التقيد بالنظام الداخلي لرياض الأطفال وتنفيذ التعليمات الوزارية المتعلقة بها.
- قبول تسجيل الأطفال في الروضة.
- الإشراف على تطبيق منهاج الفعاليات التربوية في الروضة.
- إيجاد التعاون بين الإدارة والمربيات من جهة، وأسرة الطفل من جهةٍ أخرى لضمان تحقيق الأهداف التربوية لهذه المرحلة.
- الإشراف على دفاتر الخطة اليومية للمربيات وتقويمها ومراقبة حسن رعايتهن للأطفال في الباحة والصفوف والنزهات وفي أثناء اللعب، وأثناء استقبال الأطفال وانصرافهم.
- متابعة نمو الأطفال تربوياً وصحياً وفق المعلومات المدونة في بطاقاتهم الصحية والتربوية.
- الإشراف على نظافة الروضة من جميع جوانبها.

- الالتزام بالحضور إلى الروضة قبل بدء الدوام بنصف ساعة حتى انصراف آخر طفل فيها.
- مراقبة دوام الأطفال وتأخرهم وغيابهم والاتصال بأولياء الأمور للاستفسار عن ذلك، ومراقبة خروج الأطفال من الروضة خلال الدوام.
- إعلام أولياء الأمور كل شهرين عن مدى تطور الطفل، أما المشكلات الطارئة فيعلم بها الولي في حينها للتعاون في إيجاد الحلول المناسبة.
- يوزع المدير المربيات حسب تخصصاتهن على فئات الأطفال، ويُبلّغ هذا التوزيع في نهاية الشهر الأول من افتتاح الروضة إلى مديرية التربية للاطلاع عليه، وتنظم بالتعاون مع المربيات جداول توزيع الأنشطة داخل الروضة وخارجها، وتحديد مواعيد الدوام لتلتزم به المربيات، وتوضع صورة عن هذا التوزيع في إدارة الروضة.
- إذا تغيبت إحدى المربيات لسبب ما وجب على الإدارة إعلام الجهة المعنية بالأمر لتعيين مربية وكيلة بشروط الأصيلة نفسها إذا كانت مدة الغياب تمتد لأكثر من أسبوع وفق الأصول.
- على مدير الروضة أن يرسل البيانات والإحصاءات المطلوبة في مواعيدها المقررة (القرار الوزاري رقم 443/3013 في 1991/5/5، ص ص10-11).

كما حددت المادة /84/ من التعليمات الوزارية للمرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ مهام مدير الروضة على النحو التالي:

- تطبيق الأحكام والقوانين والأنظمة والأنشطة النافذة والمتعلقة بالروضة.
- الإشراف على تنظيم سجلات الروضة وملفات الأطفال.
- الإسهام في تأليف اللجان في الروضة.
- الإشراف على تنظيم عقود العمل وتحديدها بين صاحب الروضة والعاملين فيها بما لا يتعارض مع الأحكام والقوانين والأنظمة المرعية بالنسبة للأجور والترفيع.
- متابعة الالتزام بخطة العمل الدراسية المعتمدة ومدى تنفيذها وتناول الكتب الاثرائية.
- الإشراف على استيفاء الأقساط وفقاً للأنظمة المرعية.
- الإشراف على تقييم الأطفال والأنشطة اللاصفية.
- الإشراف على مراسلات الروضة مع مديرية التربية والجهات المعنية الأخرى.
- متابعة سير العملية التربوية مع المربيات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- اقتراح توزيع الأعمال في الروضة.

يُلاحظ من المهام السابقة الذكر أن المادة /84/ من المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ قد أضافت مهام جديدة لمديري رياض الأطفال بالإضافة إلى المهام التي حددها القرار الوزاري رقم 443/3013 لعام /1991/ ولاسيما تلك التي تتعلق بتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالروضة سواء أكانت تتعلق بالأطفال أم بالأمور المالية والإدارية الخاص بالروضة، كما يجب تنظيم عقود العمل وتحديدها بين صاحب الروضة والعاملين فيها بحيث يتم تحديد حقوق وواجبات كل طرف من أطراف العقد بما لا يتعارض مع الأحكام والقوانين والأنظمة المرعية.

واستناداً إلى المادة /103/ من التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ فقد حددت ضرورة اعتماد السجلات المالية التالية في كل روضة وهي:

- سجل إيرادات الروضة ونفقاتها.
- سجل الميزانيات التقديرية والميزانيات الختامية لكل عام دراسي.
- دفاتر إيصالات معتمدة يتم تدوين اسم كل طفل والمبالغ التي دفعها أيضاً.
- ملف خاص يتضمن مستندات الصرف مصنفة ومرتبة حسب تواريخها.
- سجل الأثاث واللوازم والتجهيزات والأجهزة ولاسيما تقنيات التعليم.

إن كل نوع من أنواع السجلات السابقة تتطلب من المدير أن يمتلك مهارةً في كيفية تنظيمها، بحيث يكون قادراً على تنظيم الأموال التي تدخل في رصيد الروضة سواء أكانت من الأقساط الشهرية لكل طفل أم من المساعدات التي تتلقاها الروضة من البيئة المحيطة، كما يجب أن يتم تنظيم إيصالات بهذه الأموال وتحتفظ الروضة بالنسخة الأصلية منها.

أما السجلات الإدارية اللازم توافرها في كل روضة فقد حددتها المادة /122/ من التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي ذاته بمايلي:

- ملف خاص بكل طفل.
- ملف خاص بكل عامل في الروضة.
- ملف خاص يتضمن القرارات الوزارية وبلاغاتها وتعليماتها مصنفة ومفهرسة.
- سجلات لزيارة الطبيب والموجهين والمعنيين بالرقابة تدون فيها ملاحظاتهم وتاريخ الزيارات.
- سجل البريد الصادر والوارد.
- سجل أحوال العاملين ودوامهم.
- سجلات محاضر اجتماعات المجالس (الإدارة، المربيات، أولياء الأمور).
- السجل العام الخاص بالأطفال يبين دوام الأطفال وتغيبهم عن الروضة.
- سجل خاص يتضمن قرار إحداث الروضة وقدرتها الاستيعابية المحددة ومخططات البناء.

كما حددت تعليمات القرار الوزاري رقم (843/1413 لعام /2006/) في مادته التاسعة ضرورة افتتاح حسابٍ جارٍ لكل روضة باسمها لدى أحد المصارف المعتمدة تودع فيها أموالها وتحرك من قبل مدير الروضة ومحاسبها معاً.

إنّ مهام مديري رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية كما تمّ تحديدها في المراسيم التشريعية والقرارات الوزارية قد جاءت شاملة لكل المهام التي ينبغي أن يقوموا بها سواء أكانت هذه المهام إدارية أم مالية، وما تتطلبه هذه المهام من التعامل مع الجهات الرسمية، والتواصل مع البيئة المحيطة وأولياء الأمور،.

وعند الرجوع إلى مهام مديري رياض الأطفال في بعض الدول العربية مثل مصر والأردن نجد أنها تتفق مع المهام التي تمّ تحديدها لمديري رياض الأطفال في سوريا كمتابعة مدير الروضة للنظام داخل الروضة ومتابعة عمل العاملين فيها، وأن يكون حلقة وصل بين الروضة والجهات الرسمية والبيئة

المحيطة به، بالإضافة إلى الإشراف على تعلم الأطفال ومتابعة أمورهم الصحية وغير ذلك من المهام (مصطفى، 2010)؛ (فهمي، 2005).

ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن المهام السابقة قد أغفلت أهمية توظيف التقنيات الحديثة في عمل الروضة وما يترتب على ذلك التوظيف من سهولة وسرعة في أداء هذه المهام سواء تمّ توظيف هذه التقنيات في العملية التعليمية أو في العمل الإداري. لهذا نجد أنّه من الضروري أن تبذل إدارة الروضة الجهود الحثيثة لتطوير أساليب عملها بحيث تكون قادرة على أداء واجباتها كما يجب –بما أننا في عصر السرعة والتطورات العلمية والتقنية– الأمر الذي يتطلب إدخال الحاسوب في عمل الإدارة نظراً لما يتصف به العمل الإلكتروني من سهولة في أداء العمل والوصول إلى المعلومات عند الحاجة إليها بسهولة وسرعة وبالتالي توفير الوقت على المدير والاستفادة من هذا الوقت في القيام بأعمال إضافية بحيث يتم توظيف برامج الحاسوب المتنوعة في العملية التعليمية من جهة، وللتواصل مع الجهات الرسمية وأولياء الأمور والبيئة المحيطة بالروضة من جهةٍ أخرى.

## أحد عشر: دواعي تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

تسعى الكثير من الدول المتقدمة منها والنامية إلى تطوير رياض الأطفال، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب والتي تتمثل بالمشكلات والتحديات والمعوقات التي تواجهها مؤسسات رياض الأطفال ولعل أبرزها العنصر البشري الذي يعمل داخل هذه المؤسسات الذي يُطلب منه أن يكون على درجة عالية من الجودة والكفاءة.

وقد أشارت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى أن مديري رياض الأطفال وخاصةً في الدول النامية مازالوا يمارسون أعمالهم بشكل تقليدي وروتيني بعيداً عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مما يسبب تدني كفاءة هذه المؤسسات (مصطفى، 2010، ص28).

ونتيجة عوامل كثيرة داخلية وخارجية حدثت تحولات في ظروف العمل الأمر الذي تطلب من مديري الروضة أن يكونوا قادرين على إحداث تغييرات في توجهات وأساليب عملهم. وأن يمتلكوا المهارات الخاصة التي تمكنهم من استخدام الحاسوب وإتقان العمل عليه والاتصال بشبكة المعلومات بحيث تصبح الروضة مفتوحة على العالم الخارجي تأخذ منه وتقدم له.

وبما أن الهدف الرئيس من إدارة المؤسسات التعليمية هو الحرص والبقاء والنمو وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية، فإنّ التطوير هنا بمثابة عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمنظمات التربوية على اختلاف مستوياتها (أحمد، 2004، ص17).

كما يقصد بالتطوير بأنّه "العملية المنهجية المنظمة التي تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من فكر وأهداف وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات" (فليه وعبد المجيد، 2005، ص359).

لذا فإنّه من الضروري وجود مدير أو قائد إداري قادر على تحديد أنسب الآليات لمواجهة التغييرات التي تفرضها طبيعة الحياة في المستقبل، وإعادة التوفيق مرة أخرى بين الروضة والظروف المحيطة، وقد أورد (الدوسري، 2003) عدداً من الأسباب التي تبين ضرورة وجود مدير أو قائد إداري، من أبرزها:

- ظهور ما يسمى بالديمقراطية الصناعية من حيث رغبة العاملين في المشاركة في كل ما له علاقة بعملهم وبالمؤسسة التي ينتمون إليها.
- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالعمل الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- يستطيع القائد الإداري بما لديه من رغبة حثيثة في التغيير نحو الأفضل أن يطبق ما يؤمن به من أفكار وأساليب عمل جديدة مما يؤتى ثماره في النهاية على شكل إنجازات **ورد عند** (قناديلي، 2012، ص58).

وحتى يتمكن مديري رياض الأطفال من التكيف مع هذه التغييرات يجب أن يقوموا بمايلي:

- إعادة تحديد الأهداف.
- إعادة التخطيط ووضع البرامج.
- إعادة التنظيم وتطوير الأساليب.
- الاتجاه إلى التجديد والابتكار واستخدام المحفزات لتطوير العمل (مصطفى، 2010، ص41).

كما يجب على مديري رياض الأطفال إعادة النظر فيما يقومون به أثناء متابعتهم للعمل، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وأن يعملوا على استخدام أساليب حديثة عند تقويم عمل الروضة من جميع النواحي بحيث يكون لديهم القدرة على وضع تقرير متكامل لما قامت به الروضة خلال العام الدراسي استناداً على معلومات تمّ الحصول عليها من مصادر مختلفة.

إن اتجاه رياض الأطفال نحو تبني بعض المداخل الإدارية الحديثة التي تمنحها الاستقلالية يُلقي بالعبء والمسؤولية على إدارة مؤسسات رياض الأطفال. كما يتطلب منها الالتزام والسعي نحو حسن توظيف واستثمار إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وإلى جانب تبني مداخل إدارية حديثة فهناك التقنية أيضاً، حيث إن اتجاه الإدارة نحو إدخال التقنية الحديثة في جميع أعمالها واتصالاتها سوف يزيد من فاعلية المؤسسة وكفاءة أدائها، "**ولاسيما أن هناك أكثر من مبرر لاستخدام تقانة المعلومات (التكنولوجيا) في إدارة المؤسسات التربوية-التعليمية من أهمها أنها تساعد المديرون على الاتصال بالعالم الخارجي بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف مع إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المتابعين في جميع أنحاء العالم**" (williamas, 2002, p125).

ولعل هذا التوجه الجديد في العمل يستلزم تغيير نمط العمل وأداء العنصر البشري الذي يوجد في مؤسسات رياض الأطفال ليستجيب إلى هذا الاتجاه الحديث، كما يتطلب تغيير نمط العمل من العمل الفردي إلى التوجه نحو فرق العمل المدار ذاتياً والتي لديها القدرة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة للاتصال بأعضاء البيئة الداخلية والخارجية (مصطفى، 2010، ص ص 27-28).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الهيكل التنظيمي للروضة يُعد من الركائز المهمة التي تدعم عمليات وجهود التطوير داخل رياض الأطفال، فالهيكل التنظيمي يوضح المهام والمسؤوليات لجميع العاملين داخل الروضة، ويتمركز على ثلاثة عناصر بشرية مهمة هي: الإدارة والمربيات وأولياء الأمور. لذا يجب أن

يضع مدير الروضة الهيكل التنظيمي الخاص بروضته بالتعاون مع العاملين. بحيث يتم وضع الهيكل التنظيمي بناءً على احتياجات الروضة ويمكن أن يختلف من سنة لأخرى في ضوء التطورات والتغييرات المستمرة. بمعنى آخر تُحدد كل روضة الهيكل التنظيمي الذي يناسبها وبما يسهم في تحقيق الأهداف الفرعية والرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، وحسب الإمكانات البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة داخل الروضة.

وفيمايلي عرض لسمات الهياكل التنظيمية لرياض الأطفال في بعض الدول المتقدمة مثل السويد والولايات المتحدة الأمريكية.

**11-1: السويد.**

سيتم عرض نوعين من سمات الهياكل التنظيمية فيها:

**(أ) الهيكل التنظيمي بمدرسة الريفر (مدرسة+روضة) The River School**

يتسم بأنّه هيكل متداخل التخصصات، ويتصف بالآتي:

- القرارات المشتركة في جميع الجوانب التنظيمية والإدارية.
- الدقة في وضع الجداول الزمنية والمقررات.
- عمل المعلمون يكون من خلال فريق عمل يضمن تواصلاً جيداً ودعماً كبيراً من قبل الإدارة، وتعاوناً واضحاً بين المعلمين في نقل الخبرات.
- استخدام المعلمون خطوط اتصال مفتوحة لتطوير العلاقات بينهم وبين الآباء والمجتمع المحلي.

**(ب) مدرسة ماونتين (مدرسة+روضة) The Mountion School**

يعتمد الهيكل التنظيمي في هذه المدرسة على الشراكة المجتمعية، وهو يتسم بالآتي:

- وضع مهام محددة لمنظمات المجتمع الخارجي تضمن مشاركة المجتمع المحلي.
- تدوير المسؤوليات بين العاملين يتم بشكل منظم.
- المدرسة بيئة منفتحة للتعاون بين كل الأشخاص والهيئات التي يتم إشراكها في العملية التعليمية وكل أعضاء هيئة التدريس والآباء.
- توجد مسؤوليات رسمية بين المعلمين في قيادة أنشطة متنوعة، وهذه المسؤوليات يتم تبادلها مرة كل شهر.

**11-2: الولايات المتحدة الأمريكية.**

**مدرسة منتسوريا خلصا (مدرسة+روضة) Khalsa Montessori School**

يتسم الهيكل التنظيمي لهذه المدرسة بأنّه هيكل مستقل مرن يركز على الأمور الآتية:

- أدوار المعلمين في (إعداد المنهج، البرامج وتطبيقاتها، الأنشطة المختلفة، توظيف التكنولوجيا، خطوط الاتصال بأولياء الأمور).
- أدوار أولياء الأمور في الرعاية الصحية لأطفالهم (الأسرية، التعليمية، الأنشطة، اتخاذ القرارات.....إلخ).

- اكتساب الأطفال المهارات (التكنولوجية، اللغوية، العقلية) بجانب المهارات والخبرات الحياتية والاجتماعية.
- بيئة التعلم والتي تعكس مدى التعاون القائم بين الآباء والإدارة والمعلمين.
- إدارة المدرسة والتي تتسم بشراكة أولياء الأمور والمعلمين ومدير المدرسة.
- ويتم الإشراف على المدرسة من قبل الإدارة التعليمية بالولاية من خلال إدارة رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، حيث أنّه يتم تجميع رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية في إدارة واحدة (مصطفى، 2010، ص ص 47-48).

يُلاحظ من الهياكل التنظيمية السابقة الذكر أنها تعتمد على المشاركة الجماعية والعمل بصورة فريق عمل متكامل، كما أنّها تعتمد على المشاركة المجتمعية من خلال مساهمة أولياء الأمور في عمل الروضة ومشاركة منظمات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة الروضة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة بين الروضة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

إن العمل بشكلٍ جماعي وبصورة فريق عمل واحد مع مشاركة البيئة المحيطة بالروضة سوف تنتج عنه نتائج مرضية تحظى بقبول المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الروضة (أطفال، وأولياء أمور، مجتمع محلي) الأمر الذي يضمن دعمهم وتشجيعهم عند قيام الروضة بإجراء أي تغير في طريقة عملها سعياً نحو الأفضل.

## الخلاصة.

استناداً إلى ما تقدم يتبين أهمية الدور الذي يقوم به مديري رياض الأطفال وما يتطلب منهم القيام بمهام وأعمال تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من مؤسسات رياض الأطفال، ونتيجة التطورات والمستجدات التي يشهدها العصر الحالي والذي كان لها انعكاس على جميع مجالات الحياة فقد تطلب الأمر العمل على الاستفادة من هذه التطورات من أجل تحديث وتطوير العمل الإداري في رياض الأطفال. لذا نجد أننا بحاجة إلى مدخل إداري حديث يكون قادراً على تهيئة الروضة للمستقبل، ويعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى توظيف تقانة المعلومات في العمل الإداري وما يترتب على هذا التوظيف من تمكين مديرو رياض الأطفال من أداء مهامهم وواجباتهم بطرق وأساليب مبتكرة. ولعل المدخل الذي يحقق لنا ما سبق ذكره هو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يُعتبر من مداخل التطوير الإداري. من خلال الفصل القادم سيتم التعرف إلى هذا المدخل من حيث أهميته وأهدافه ومتطلبات تطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال، وأهم الفوائد التي نحصل عليها من تطبيق هذا المدخل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحثة قد استفادت من الأدبيات التي استندت إليها عند كتابة هذا الفصل في بناء أداة الدراسة (الاستبانة رقم 1)، والتي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية والمتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم.

# الفصل الثالث:

# إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تمهيد.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً: العناصر الرئيسة للهندسة الإدارية.

ثالثاً: خصائص الهندسة الإدارية.

رابعاً: مبادئ الهندسة الإدارية.

خامساً: أهمية الهندسة الإدارية.

سادساً: أهداف الهندسة الإدارية.

سابعاً: المداخل الإدارية التي استفادت منها الهندسة الإدارية.

ثامناً: مبررات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية.

تاسعاً: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية.

عاشراً: المؤسسات التربوية-التعليمية التي تنطبق عليها الهندسة الإدارية.

أحد عشرة: معايير اختيار العمليات الإدارية التي تطبق عليها الهندسة الإدارية.

اثنتا عشرة: القائمون على الهندسة الإدارية.

ثلاثة عشرة: الإجراءات المتبعة لتنظيم الهندسة الإدارية.

أربعة عشرة: مراحل تطبيق الهندسة الإدارية.

خمسة عشرة: دور تقانة المعلومات في تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية.

ستة عشرة:عوامل نجاح تطبيق الهندسة الإدارية.

سبعة عشرة: أسباب فشل تطبيق الهندسة الإدارية.

ثمانية عشرة: مقترحات لتفعيل الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض الأطفال).

الخلاصة.

**تمهيد.**

تنوعت الأساليب والأنماط الإدارية التي تتبع في إدارة المؤسسات كافة (الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية.....) بدءاً من نشوء علم الإدارة وحتى الوقت الحالي، فمن الإدارة التقليدية لأفكار تايلور إلى الإدارة الحديثة، ونتيجة التغييرات والمستجدات التي عايشتها المجتمعات كالثورة التقنية، والانفجار المعرفي، وثورة الاتصالات فقد ظهرت اتجاهات إدارية جديدة ولاسيما أن واقع الإدارة وما تواجهه من تحديات وقصور إداري يكشف لنا مدى الحاجة إلى مثل هذه الاتجاهات الإدارية الشاملة والمبتكرة. لذا يمكن القول بأن الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة قد جاءت للتغلب على مشكلات الأساليب الإدارية التقليدية من جهة، وتطوير وتحديث العمل الإداري من جهةٍ أخرى.

ومن أبرز هذه الاتجاهات **الإدارة الإستراتيجية** التي تعتبر من الموضوعات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين. ويقصد بهذه الإدارة "مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة" (رشيد والجلاب، 2008، ص65).

لذا نجد أن مدير المؤسسة التربوية–التعليمية المبدع يعتمد على الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة في خطته، وتطوير أفكار مستقبلية جديدة مبنية على عملية التقييم للخطط السابقة وما تحقق منها.

ومن الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات **إدارة الأداء** التي تتعلق بكيفية إدارة هذه المؤسسات للعاملين فيها، ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المباشر بين المدير والعاملين في المؤسسة من أجل التوصل لفهم واضح للأعمال التي يجب انجازها.

والمقصود بإدارة الأداء "الجهود المبذولة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها" (الداوي، 2009، ص222).

ونتيجة التطور الكبير في مجال تقانة المعلومات (التكنولوجيا)، وانتشار شبكة الانترنت والبرمجيات الحديثة اتجهت العديد من إدارات المؤسسات إلى إتباع أسلوب **الإدارة الالكترونية** من أجل تسير أعمالها والقيام بمهامها وبالتالي زيادة الإنتاجية في العمل. ويقصد بالإدارة الالكترونية بأنّها "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقانة الاتصالات والمعلومات لتحويل الأعمال الإدارية اليدوية إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة" (عامر، 2007، ص28).

إنّ الإدارة الالكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل في المنظمات عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

كما شهد العصر الذي نعيش فيه ثورة معرفية جاءت بعد الثورة الزراعية والصناعية أدت إلى ظهور اتجاه جديد في الإدارة هو **إدارة المعرفة**، وتعني "البحث عن كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ فيها من أجل إعادة استخدامها في المستقبل" (العلواني، 2001، ص309).

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هناك أنواع عديدة من المعرفة ولكن أكثرها شيوعاً والتي اتفق عليها الكتاب والباحثين هي أولهما: المعرفة الضمنية المبنية على أساس الخبرات الشخصية، والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين. أما النوع الثاني هي المعرفة الصريحة والتي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة، وتتعلق هذه المعرفة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة مثل الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، ويكتسبها العاملون من خلال اللقاءات والندوات والكتب (العبادي والعابدي، 2009، ص143).

ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت انتشاراً واسعاً، وتناولتها العديد من الدراسات وكان لها نتائج إيجابية في تطوير إدارة المؤسسات بشكلٍ عام والمؤسسات التربوية–التعليمية بشكلٍ خاص اتجاه **إدارة الجودة الشاملة** التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيد من خدمات هذه المؤسسة. ويقصد بإدارة الجودة الشاملة "التطوير والتحسين المستمرين للعمليات الإدارية وذلك من خلال مراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات العميل واحتياجاته لتحقيق رضاه" (علي، 2009، ص9).

كما ظهرت بالإضافة إلى الاتجاهات السابقة الذكر اتجاهات إدارية حديثة أخرى مثل (**الإدارة بالأهداف، الإدارة الديمقراطية، إدارة التطوير....**).

إنّ الاتجاهات السابقة تهدف إلى تطوير وتحسين الوضع الحالي دون القيام بتحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة. الأمر الذي يتطلب وجود اتجاهات إدارية تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل الإداري لتحقيق نقلة نوعية في مجال الوقت والتكلفة وجودة الخدمة، ولعل من أبرز هذه الاتجاهات **إعادة هندسة العمليات الإدارية** الذي يتميز عن بقية الاتجاهات في كونه يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم وإعطائهم قدراً مناسباً من حرية التصرف، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع في أداء أعمالهم مع التقليل من الرقابة، وتعتبر تقانة المعلومات المحور الأساسي لهذا المدخل.

ونظراً لعدم توافر دراسات في البيئة السورية –على حد علم الباحثة– تتناول إمكانية تطبيق هذا الاتجاه في المؤسسات التربوية–التعليمية للمرحلة ماقبل الجامعية الأمر الذي دفع بالباحثة إلى القيام بهذه الدراسة لتبيان مدى إمكانية تطبيق **إعادة هندسة العمليات الإدارية** في مؤسسات رياض الأطفال ، ومن خلال هذا الفصل سوف يتم الحديث بشكل تفصيلي عن هذا الاتجاه.

## أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي، ونتيجة الاعتماد المكثف على تقانة المعلومات أصبح لزاماً على المؤسسات بكافة أنواعها (الاجتماعية، الاقتصادية، التربوية.....) البحث عن مداخل إدارية جديدة، ولعل من أبرزها مدخل **إعادة هندسة العمليات الإدارية** الذي يحظى بأهمية بالغة لتميزه عن بقية الأساليب الجديدة في كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية في منظومة عمل أي مؤسسة.

ظهر هذا المدخل في بداية التسعينات وبالتحديد عام (1993) عندما وضع الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما الشهير بعنوان: إعادة هندسة المنظمة

– **Reengineering The Corporation**– ومنذ ذلك الحين أحدث هذا المدخل ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (العجمي، 2008، ص301).

وقد ساهم كلاً من هامر وشامبي في نشر هذا المدخل الذي حظي بشهرة واسعة النطاق في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي (حسين، 2006، ص435).

ومن أبرز ما يدعو إليه هو دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم، والتخلص من قيود الرتابة والتكرارية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد (العتيبي والحمالي، 2004، ص6).

وبما أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر من المداخل الإدارية المعاصرة فقد تناولته العديد من الدراسات والكتابات بمسميات مختلفة منها: (الهندرة، إعادة البناء، الهندسة الإدارية، هندسة التغيير....)، وعلى الرغم من أن المصطلحات السابقة تختلف من ناحية الصياغة اللفظية إلا أنَها تدور حول معنى واحد وهو القيام بتحولات جذرية في أعمال وأنشطة أي مؤسسة من أجل الحصول على أفضل النتائج.

أما بالنسبة للتعريفات التي تناولت هذا المدخل فهي متعددة، ومن أبرزها تعريف العالمان الأمريكيان **هامر وشامبي (Hammer and Champy)** فقد تمّ تعريفه على أنّه "إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Hammer and Champy, 1993, p32).

أما **أبولنسكي (Obolensky)** فيعرفه على أنّه "ما تتحمله المنظمة في سبيل تغيير عملياتها ومراقبتها الداخلية من الشكل الرأسي (الوظيفي، التقليدي) إلى الشكل الأفقي والقائم على فريق العمل والمفلطح الشكل، وذلك من خلال التركيز على العملية التي ترضي المستهلكين" (Obolensky, 1996, p15).

يتضح من هذا التعريف أن مهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في أداء العمليات في أيّة مؤسسة على نحو مغاير تماماً عمّا سبق بالإضافة إلى ضرورة اختيار الأنشطة التي ترضي من يتلقى خدمات هذه المؤسسة.

كما عُرف بأنّه "استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المتطورة، بإلاضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كافة أرجاء المنظمة والوفاء باحتياجات المستقبل" (حسين، 2006، ص440).

إنّ إحداث التغيير الجذري في أيّة مؤسسة يتم من خلال إضافة وسائل غير تقليدية والتي تتمثل باستخدام الآلات والمعدات التقنية المتطورة، وبالتالي إذا ما تمّ توظيف هذه الوسائل الحديثة بالشكل الأمثل فإنّه سوف نحصل على أفضل النتائج وهذا ما أكده التعريف السابق الذي يتفق مع تعريف **أبولنسكي** من حيث أن الهدف من إحداث التغييرات الجذرية في أي مؤسسة هو إرضاء من يتلقى خدمات هذه المؤسسة.

أما رايموند وبيرجرون (**Raymond and Bergeon**) فقد عرفا هذا المدخل بأنّه "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تقانة المعلومات (التكنولوجيا) الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية" ( Raymond and Bergeon, 1998, p72).

نلاحظ أن هذا التعريف قد أكد على أهمية استخدام تقانة المعلومات والتي تُعتبر الجوهر الأساسي لهذا المفهوم.

بينما نجد **ماثيو جونز** (**Mathew Jahnes**) يركز على طبيعة إعادة الهندسة فيقول: " إعادة الهندسة أو إعادة تصميم عمليات العمل ظهرت في بداية التسعينات كأكبر إسهام جديد في الفكر الإداري، وهي تقترح إعادة تنظيم المنظمات لنفسها حول العمليات أكثر من التنظيم حول الوظائف، ومن خلال تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من تحسين أدائها بشكل ثوري وهائل" **ورد عند** (المحيليب، 2006، ص249).

يُلاحظ أن توضيح ماثيو جونز لطبيعة إعادة الهندسة يتفق مع تعريف رايموند وبيرجرون من حيث التأكيد على أهمية توظيف تقانة المعلومات في أداء العمليات داخل المؤسسة.

أما أحادي (**Ahadi**) فقد عرفه بأنّه "عملية إجراء تغييرات جذرية بحيث يتم التغيير في طريقة العمل من أجل تحقيق تحسينات جذرية في الأداء من حيث السرعة والتكلفة والجودة" ( Ahadi, 2004, p110).

وقد اعتبر كلاّ من (**عامر وقنديل، 2010**) أن هذا المدخل "من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير سريع وجذري في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي" (عامر وقنديل، 2010، ص318).

يبين هذا التعريف أن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يستند على فكرة أن من يتولى إدارة المؤسسات لابد وأن يعتمد على التفكير الابتكاري مع ضرورة إجراء تغييرات جذرية لتحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين من هذه المؤسسات.

أما (**العجمي، 2008**) فقد عرفه بأنّه "عملية تهدف إلى إعادة التصميم الجوهري للعمليات الإدارية، وتعتبر مثل هذه العملية مناسبة في المواقف التي تكون فيها البيئة سريعة التغيير والاستجابة" (العجمي، 2008، ص307).

إنّ هذا التعريف قد أكد على ضرورة إحداث تحسينات جوهرية تكفل السرعة في الانجاز والتغيير.

ونتيجة التغييرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، ونظراً للدور البارز الذي تقوم به المؤسسات التربوية كان من الضروري أن تستعين الإدارة التربوية في هذه المؤسسات بالتكنولوجيا المتطورة على اعتبار أن الإدارة تعتبر من المجالات الحية في ميدان التربية (الطراونة وآخرون، 2011، ص272).

ولهذا نجد أن مخططو التنمية في كثير من دول العالم يولون أهمية كبرى في تطوير نظم الإدارة التربوية كمفهوم رئيس وجوهري في التنمية المجتمعية الشاملة، وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية وديمقراطية التعليم (Harrington, Mcloughlin and Riddel, 1998, p43).

لذا فإنّه لابدّ من إحداث تحولات جذرية في فلسفة الإدارة ومناهجها وأساليبها والعمل على الاستفادة وبشكلٍ كبير من مجال إدارة الأعمال وتقانة المعلومات حتى تتمكن من مواجهة العصر الحالي وتقديم حلولاً للمشكلات التي نواجهها في ميدان العمل، وهذا ما يحققه مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على اعتبار أن التغيير الجذري المطلوب إحداثه هو المحور الأساسي في منهجية عمل هذا المدخل.

أما في المجال التربوي فإنّه يُنظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنّها "منهج محدد الوسائل والأهداف، يتلخص في إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية بحيث يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل للوصول برسالتها إلى منتهاها" (مسيل،2002، ص95).

كما يُعتبر هذا المدخل "إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم للمؤسسة التعليمية من جذورها، كما يقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي، ويهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في المؤسسة التعليمية بحيث يكفل سرعة الانجاز وخفض التكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي" (حلمي، 2003، ص241).

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل إداري معاصر يقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في أداء العمليات الإدارية، كما أنّه يركز على الكفاءات العلمية الموجودة في أيّة مؤسسة تربوية، ويؤكد على ضرورة إدخال تقانة المعلومات في إدارة هذه المؤسسات مما يكفل السرعة في الإنجاز، وخفض التكلفة وبالتالي تحقيق جودة المخرج التعليمي. الأمر الذي يتطلب البدء من نقطة الصفر والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية الغير مجدية، وترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، ولتحقيق ذلك يجب على كل مدير أن يطرح على نفسه الأسئلة الآتية:

إذا كنت سأقوم بإعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المؤسسة (في بحثنا هذا الروضة)، كيف سأعمل على زيادة الكفاءات التعليمية، وتحسين الخدمات في ظل ما هو متوافر من معلومات ووسائل

تقنية حالية؟ كيف يمكن أن أعمل على إدخال تقانة المعلومات في إدارة هذه المؤسسة التربوية–التعليمية؟ ما هي الطريقة التي سوف أعمل بها للقيام بالمهام والواجبات على أكمل وجه؟ وكيف سأعمل على تحقيق الجودة في المخرجات التعليمية؟.

ونظراً إلى ضرورة تكرار عبارة "إعادة هندسة العمليات الإدارية" خلال هذا الفصل فإنّه سوف يتم استخدام مصطلح الهندسة الإدارية، ولاسيما أن العديد من الدراسات قد اعتمدت هذا المصطلح مثل دراسة أبو رحمة (2012)، ودراسة حنون (2010).

## ثانياً: العناصر الرئيسة للهندسة الإدارية.

إن مدخل الهندسة الإدارية كغيره من المداخل الإدارية يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية من أهمها:

**2–1: إعادة التفكير الجوهري:** تعتبر الهندسة الإدارية طريقة جديدة في التفكير، وتغييراً جذرياً يهدف إلى التطوير، فالهندسة الإدارية تستند إلى الإجابة عن سؤالين أساسيين هما: لماذا نفعل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ثّم ننتقل بعد ذلك إلى ما يجب أن تفعله الإدارة التعليمية في منظومة التعليم؟ وكيف يتم ذلك؟ كما أن الهندسة الإدارية تهتم بالتغييرات الجذرية، وإعادة التفكير الجذري حيث يتم التخلص من الطرق القديمة والبحث عن طرق جديدة كلية لأداء العمل (حسين، 2006، ص441).

يمكن القول بأن هذا الأمر قد يعتبر صعباً لأنّه يتطلب تغيير في طريقة تفكير القائمين على أعمالهم بالإضافة إلى تغيير طريقة تفكير المستفيدين من خدمات المؤسسات التربوية–التعليمية من أجل الحصول على دعمهم وتأييدهم لما سيتم القيام به انطلاقاً من أن التركيز على كيفية تعليم المتعلم، وعلى دور التكنولوجيا في إدارة المؤسسات التربوية–التعليمية (الروضة) سوف يسمح لهذه المؤسسات بأنّ تعيد النظر في مكان المتعلم ودور المعلم والمدير.

**2–2: إعادة تصميم العمليات الإدارية:** ترتكز الهندسة الإدارية على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تُعالج مَدخلاً أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة.

إذن، محور الاهتمام هو العمليات الإدارية (حسين، 2006، ص441).

فمثلاً قد تكون العملية المراد تطويرها هي طريقة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال الأمر الذي يتطلب أن تتناول عمليات التحسين والتطوير المربيات وليس فقط تطوير المناهج الخاصة بهذه المرحلة التعليمية.

**2–3: إعادة التصميم الجذري:** تتضمن الهندسة الإدارية حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية، وبالتالي فإنّ إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس مجرد إجراء تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنّها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أمرٍ أو تعديل أساليب العمل القائمة (حنون، 2010، ص19).

**2-4: التغيير يعتمد على تقانة المعلومات:** تعتمد الهندسة الإدارية على الاستثمار في تقانة المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكلٍ فعّال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

**2-5: الاتجاه نحو التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:** أي أنّ الهندسة الإدارية تعتمد على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرصة التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تتطلب التغيير والتطوير، فالهندسة الإدارية ترفض التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثّم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها ( أبو عمشة، 2011، ص ص 44-45).

كما أشار **(لونيثال، 2002، ص35)** إلى أن الهندسة الإدارية تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- تركيز أكبر على عملاء المنظمة (داخلياً وخارجياً).
- إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة التي تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية.
- إعادة التنظيم الهيكلي، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفة.
- معلومات، ونظم مقاييس جديدة، أي استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على البيانات، واتخاذ القرارات.

إن جميع عناصر الهندسة الإدارية تعمل ضمن منظومة واحدة يؤثر فيها كل عنصر ويتأثر ببقية العناصر السابقة، فإعادة التفكير في أساسيات تشغيل وإدارة مؤسسة ما سوف يقود إدارتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، ومن ثّم إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما فيها من ثغرات وهذا بدوره يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تنبع من التفكير في أساسيات التشغيل وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء (فهمي، 2010، ص22).

**في ضوء ما تمّ عرضه من عناصر تتكون منها الهندسة الإدارية يمكن القول بأنّها تشتمل على أربعة ركائز أساسية تتمثل في:**

- إتباع منهجية منظمة للتغيير في الطريقة التي يتم بها أداء العمل.
- أن يكون التغيير جذري بحيث تبدأ الهندسة الإدارية من الصفر.
- يجب أن يتم التركيز على العاملين (مربيات وإداريين) والعمليات الإدارية في أيّة روضة مهما كان نوعه.
- تعتبر تقانة المعلومات هي المحور الأساسي للهندسة الإدارية.

## ثالثاً: خصائص الهندسة الإدارية.

إنّ الهندسة الإدارية تشتمل على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً، كما أنّها تركز على روح المغامرة وعلى تقانة المعلومات، ومن أبرز هذه الخصائص:

- عملية تبدأ من نقطة الصفر، فهي تُعد تغييراً جذرياً في مجال الإدارة.
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتف بالتحسين.

- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإدارية الأخرى.
- تتخلص من القوانين الجامدة التي تُحدد مسبقاً كيف تؤدي المؤسسة أعمالها، وتتبنى طرقاً جديدة تناسب أهداف المؤسسة وظروفها.
- التخلص من بيروقراطية العمل وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- التحديد والاستخدام الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية الموجودة في المؤسسة.
- تحفيز الأفراد وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاستخدام الابتكاري لتقانة المعلومات، والتي تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من جهود الهندسة الإدارية وواحدة من أهم عوامل نجاحها (أحلام، 2012، ص158).
- التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الأساسية الإستراتيجية (Augue et al, 1996, p73).

وقد أضاف (**رفاعي، 2006**، ص12) أيضاً مجموعة من الخصائص أخرى، وهي:

- مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات.
- تتم خطوات أداء العمل بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدود مصطنعة.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الأنسب لتجنب الأعمال التي ليس لها أهمية.
- تكامل المركزية واللامركزية في إدارة المؤسسة وذلك عن طريق استخدام تقانة المعلومات.

كما أن الهندسة الإدارية تتطلب استخدام فرق عمل متعددة الاختصاصات مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً. وإذا كانت الهندسة الإدارية تهتم بالتقنيات الحديثة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة فإنّ ذلك يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية (نجم، 2007، ص31).

في ضوء الخصائص السابقة التي تمّ ذكرها يمكن القول بأن خصائص الهندسة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تتلخص بالآتي:

- التغيير الجذري في منظومة التعليم من حيث (الأساليب الإدارية المتبعة، القوانين والتشريعات التي تطبق في مؤسسات رياض الأطفال، طرق التدريس المتبعة، المناهج الدراسية).
- التركيز على الأطفال والعمليات الإدارية في الروضة.
- تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في الروضة (المربيات).
- مشاركة العاملون مع إدارة الروضة في اتخاذ القرارات.
- إدخال تقانة المعلومات (التكنولوجيا) من أجل إنجاز العمليات الإدارية بسهولة، ورفع جودة العملية التعليمية.

## رابعاً: مبادئ الهندسة الإدارية.

تركز الهندسة الإدارية على إجراء تحسينات جذرية في منظومة التعليم وإدارة المؤسسات التربوية–التعليمية مما يحقق متطلبات المتعلم وأولياء الأمور والبيئة المحلية من ناحية، وتحقيق جودة وسرعة وتنوع الخدمات التربوية–التعليمية والتجديد فيها من ناحية أخرى. ولتحقيق ذلك لابد من وجود عدد من

المبادئ على اعتبار أن لكل مدخل من مداخل التطوير الإداري مبادئ، وتتمثل أهم مبادئ الهندسة الإدارية بالآتي:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على متلقي الخدمة من هذه المؤسسة باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- شمولية المؤسسة ككل (العمليات، النظم، السياسات، الهياكل).
- التعرف على العمليات الجوهرية الأساسية في المؤسسة والعمليات المساندة
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه (قوي، 2007، ص138).

أما **(حسين، 2007)** فقد لخص أهم مبادئ الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية بالآتي:

- التركيز على النتائج ومخرجات العملية الإدارية والربط بين المهام والواجبات التي يتم إنجازها من قبل الأفراد العاملين في وظيفة واحدة.
- التركيز على المتعلم حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي تسهم في إشباع حاجات المتعلم والمجتمع، كما تَشمل عملية الهندسة الإدارية الأفراد المستفيدين من تنفيذ هذه العمليات لتحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحواجز التنظيمية.
- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل أي يصبح الأفراد هم المسؤولين عن جمع المعلومات وأصحاب الدور الفعال في تشغيل ومعالجة هذه المعلومات.
- وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف وإستراتيجية النظام، والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ضرورة تناول قضايا الأفراد العاملين وحفزهم لتقبل التحديات ووضع رؤية للنظام التعليمي والاستخدام الأمثل للأدوات الإدارية.
- إن العمل يُؤدى في ضوء نوع من الرقابة باستخدام المعدات التقنية الحديثة.
- اتخاذ القرار مهمة المسؤول، ويؤكد هذا المبدأ على أن الفرد هو المسؤول عن اتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار منه بشأن عملٍ ما في إحدى مراحل العمل، وهذا المبدأ يساعد المؤسسات التربوية–التعليمية على سرعة أداء العمل، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعاملين، وكذلك الارتقاء بالعاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسؤولية (حسين، 2007، ص ص34–38).

إنّ الهندسة الإدارية تقوم على إعادة تصميم الأعمال والمهام بشكلٍ جذري، وتوظيف تقانة المعلومات الحديثة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال مع التأكيد على ضرورة تبني المركزية واللامركزية، ومنح

الصلاحيات الكافية للعاملين في هذه المؤسسات حتى يتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة ولاسيما في رياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي.

## خامساً: أهداف الهندسة الإدارية.

إن أهداف الهندسة الإدارية تختلف من مؤسسة تربوية –تعليمية لأخرى وفقاً لظروف كل مؤسسة وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما أن هذه الأهداف تختلف داخل المؤسسة التربوية–التعليمية الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريد القيام به من تطوير في نظامها الإداري الذي يوجد لديها على اعتبار أن الاستفادة من النتائج المرجوة من تطبيق أي مدخل إداري حديث يتطلب من المؤسسة التربوية– التعليمية التي تعمل على تطبيقه أن تكون قد حددت أهدافها بوضوح، وبشكلٍ عام تهدف الهندسة الإدارية إلى تحقيق مايلي:

- إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية، وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من الأفكار والمبادئ الحديثة تكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره وصولاً إلى تحقيق أهدافها.
- اختيار أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة، والعمل على استثمار هذه الموارد الاستثمار الأمثل لتحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة.
- إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والخدمية والإدارية داخل المؤسسة التربوية– التعليمية.
- زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات فيما بينهم.
- تحسين الجودة والاستفادة من تسجيل البيانات بشكل الكتروني ووضعها في قوائم والعمل على الاستفادة منها.
- الانتقال من الروتين إلى آلية العمل داخل المنظومة التعليمية.
- تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المنظومة (العجمي، 2008، ص312).

إنّ أهداف الهندسة الإدارية تعمل ضمن نطاق واحد بحيث يؤثر كل هدف ببقية الأهداف الأخرى، وعند تحقيق هذه الأهداف فإنّه سيتيح لمؤسسات رياض الأطفال تحقيق جودة عالية وتطوير للخدمات التي تقدمها، كما سيتم تخفيض التكلفة والوقت في تقديم هذه الخدمات نتيجة ما قامت به هذه المؤسسات من تغيير شامل في أساليب وطرق العمل، وتركيزها على العاملين في الروضة، ودمج تقانة المعلومات في عملها الإداري.

## سادساً: أهمية الهندسة الإدارية.

تُعتبر الهندسة الإدارية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تغيير وتطوير بيئة العمل الإداري، وعليه فإنّ أهميتها تبرز بقدرتها على:

- تهيئة المؤسسة التربوية–التعليمية (الروضة) للمستقبل.

- إشباع حاجات العاملين والعمل على تنمية مهاراتهم.
- اعتبار التعلم أداة لتحسين الأداء.
- استخدام التدريب كأداة للتعامل مع التغيير.
- استخدام إستراتيجية واضحة لزيادة نجاح المنظومة التربوية–التعليمية.
- إتاحة الفرصة لإيجاد قادة فعالين للمؤسسات التربوية–التعليمية.
- استثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل.
- خلق بيئة لعملية التدريب الإداري (حسين، 2006، ص444).

وإذا تمّ تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية فإنّ ذلك يترتب عليه العديد من الفوائد من أبرزها:

- تجاوز الحدود التنظيمية وذلك من خلال الاتصال مع المجتمع المحلي عن طريق فتح قنوات اتصال مختلفة.
- زيادة درجة الرضا لدى المستفيدين من الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدمها هذه المؤسسات.
- تعتبر الهندسة الإدارية نقطة الانطلاق الأولى التي تساعد المسؤولين عن التعليم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للنظام التعليمي.
- تقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسات التربوية–التعليمية (العجمي، 2008، ص313).

كما قسم (حسين، 2007) الفوائد المترتبة على تطبيق الهندسة الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية وهي:

**1- جوانب فنية تتعلق بالعمليات التي تؤديها المؤسسة التربوية–التعليمية، ومنها:**

- إتمام عمليات متكاملة وليست جزيئات صغيرة.
- سرعة إنجاز العمل.
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء.
- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- تقديم وصف دقيق للعمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسة.

**2- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية للمؤسسة التربوية–التعليمية تختص بطرق وأساليب العمل والهيكل التنظيمي المتبع فيها، ومنها:**

- تقليل درجة المركزية، وتخفيض الإجراءات، وتوسيع صلاحيات العاملين.
- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات وسرعة التنسيق بين الأنشطة.

**3- الجوانب السلوكية التي تتعلق بالعاملين (مديرين، عاملين)، ومنها:**

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة إثبات الذات لديهم.
- شعور الفرد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرته على أعمال متنوعة، والإقبال على المساهمة بالعمل من خلال طرح الأفكار الجديدة للعمل.

- إحساس العاملون بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها، وزيادة التنافس فيما بينهم لبلوغ الأهداف واستمرار تطورهم.

**4- بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية التي تجمع العاملين في أي مؤسسة تربوية-تعليمية على قيم ومبادئ معينة، ومنها:**

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق المسؤولية ونشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- مكافأة وتحفيز العاملون المبدعون ونشر روح التحدي والرغبة والتفوق.
- ترسيخ قيم واتجاهات العمل الإيجابية وتفاعل مهارات الرؤساء مع المرؤوسين.

إنّ الهندسة الإدارية تسعى إلى رفع مستوى أداء مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال استخدام تقانة المعلومات المتطورة والتي تُعتبر المحور الأساسي في الهندسة الإدارية، ولابد من الإشارة إلى أن هذا الأسلوب الإداري الحديث يركز على مفهوم العملية الإدارية، والتي يقصد بها مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء مفيد وذو قيمة بالنسبة للمتعلم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ومن أجل تحقيق الفوائد السابقة الذكر لابدّ من توافر مجموعة من الإستراتيجيات الفعّالة التي تمكن إدارة مؤسسات رياض الأطفال من الاستعانة بها عند تطبيق الهندسة الإدارية وتتمثل في:

- تحسين نظم المعلومات.
- تعزيز وتقوية إدارة التغيير والتطوير.
- ربط المكافآت بالسلوك الجيد.
- تحسين الاتصال بين الأفراد العاملين.
- إيجاد مرونة في طبيعة العمل وأدوار العاملين.
- إحداث وتحقيق تحسينات واضحة في جودة وسرعة العمليات (حسين،2006، ص444).

ومن هنا يتبين أهمية الهندسة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال حيث تؤدي إلى زيادة فاعلية العمل، وتحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية. كما أنها تعمل على تشجيع العاملين في الروضة (إداريين، مربيات) للإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود الرتابة والتكرارية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة شمولية مما يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل فرد، وبالتالي تطوير عمل الروضة.

## سابعاً: المداخل الإدارية التي استفادت منها الهندسة الإدارية.

يمكن القول بأنّ مدخل الهندسة الإدارية هو نتيجة العديد من النظريات والمداخل الإدارية التي سبقت ظهور هذا المفهوم من أجل تحسين أداء العاملين، ولعل من أبرز هذه المداخل:

- **مدخل الإدارة العلمية:** رائد هذا المدخل فريدك تايلور، وقد ركز هذا المدخل على هندسة سلوكيات العاملين بناءً على الكفاءة والقواعد المهارية من خلال إيجاد نظم الرقابة والتدريب والخرائط التوضيحية لوصف العمل وطرق سيره، وتقسيم نظام العمل إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، وقد استفادت الهندسة الإدارية من بعض جوانب هذا المدخل ولاسيما تلك التي

تتعلق بقياس كفاءة العمل ومتابعته، إلاّ أنّ الهندسة الإدارية لم تهمل الجانب الإنساني في العمل كما أكدت على أهمية التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات تطوير العمل من خلال الجهد الإنساني وباستخدام تقانة المعلومات الحديثة (الطراونة وآخرون، 2011، ص274).

ما يميز الهندسة الإدارية عن هذا المدخل هو السعي إلى تحقيق تحسينات جذرية، كما أنها اهتمت بالجانب الإنساني في العمل، وأكدت على أهمية التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات تطوير العمل من خلال الجهد الإنساني وباستخدام تقانة المعلومات. أما الإدارة العلمية فقد كانت تنظر للعمال كأنهم آلات يتطلب ضبطها، وأن يعتمد المدير بشكلٍ أساسي على الحوافز المادية من أجل زيادة إنتاجية العاملين .

- **مدخل الجودة الشاملة (TQM):** تعتبر الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة مدخلين مكملين لبعضهما البعض، فكلاً من المدخلين يركز على تحسين العمليات الإدارية داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء الإداري داخلها. بمعنى آخر يتفق مدخل الهندسة الإدارية مع مدخل إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العمليات والعملاء(المستفيدين من خدمات المنظمة) بهدف التقليل من الأخطاء في المنتج النهائي(المخرج التعليمي)، إلاّ أنهما يختلفان في معدل السرعة فالهندسة الإدارية أسرع وتُحدث تغييرات جذرية، كما أنها تبدأ من القاع إلى القمة. بينما إدارة الجودة الشاملة تبدأ من القمة إلى القاع وتهتم بعمليات التحسين المستمر في إطار متفق عليه وتعتبر نتائجها وفوائدها ذات فائدة على المدى القصير داخل سياق المنظمة. إن الاختلاف القائم بين إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية يتعلق بسرعة وحجم التغيير المطلوب إحداثه فإدارة الجودة تهدف إلى تحسين جودة العمليات من خلال تحقيق تحسينات إضافية تدريجية، في حين الهندسة الإدارية تهدف إلى إعادة التصميم الجذري وإحداث تغييرات جوهرية وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم وإعطائهم قدراً مناسباً من حرية التصرف والرقابة مع محاسبتهم على النتائج (العجمي، 2008، ص325) ؛ (أحمد، 2003، ص20).
- **مدخل تقانة المعلومات IT:** تُعد تقانة المعلومات الجوهر الأساسي للهندسة الإدارية في كونها تسهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أكثر سهولة، بالإضافة إلى كونها تسهم في تغيير طرق العمل، وإن استخدام IT يعمل على توفير الوقت وتحسين دقة المعلومات وتجنب الأخطاء بالإضافة إلى إمكانية وضع استراتيجيات مستقبلية للعمليات الإدارية من خلال استخدام البرامج والنظم الجاهزة والتي تسمى أنظمة محاكاة النظم، وغالباً ما تستخدم هذه البرامج في الدراسات التنبوئية المستقبلية، كما توفر IT أنظمة اتصال فعّالة مع جميع الجهات الرسمية والمجتمع المحلي من خلال الرسائل الالكترونية وغيرها (Whitman& Gibson, 1997, p10).
- **مدخل التحسين المستمر في الأداء (Kaizen):** كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، ووفقاً لهذا المدخل الياباني فإنّ تطوير أداء المنظمة مسؤولية كل إنسان في المنظمة وليس وقفاً على جماعة معينة أو مستوى إداري معين. إن مدخل الهندسة الإدارية قد استفاد من هذا المدخل في أن التحسين المستمر هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين، كما يشمل التحسين أيضاً المباني

والتجهيزات والمواد وطرق العمل وسلوكيات العاملين. إلاّ أن مدخل الهندسة الإدارية يتطلب إجراء تغيراً جذرياً في ثقافة المنظمة أي في القيم والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين (الشبلي والنسور، 2009، 476).

إن الهندسة الإدارية تتكامل مع المداخل الإدارية السابقة ولا تتعارض معها بحيث يتيح تطبيق الهندسة الإدارية تطبيق جميع المداخل السابقة في وقت واحد الأمر الذي يضمن تحسين أداء المؤسسات التربوية–التعليمية (رياض الأطفال) وزيادة كفاءتها وفعاليتها، كما أنّها تكتسب المزيد من القوة التنافسية. لذا نجد أنّه يجب على أيّة مؤسسة تربوية–تعليمية مهما كانت طبيعة عملها، وحجمها ونوع الإدارة التي تتبناها أن تعمل على خلق الابتكار والإبداع في عملها حتى تضمن الاستمرارية في هذا العالم المتجدد والمتغير، ويمكن القول بأنّ أفضل سبيل لتحقيق ذلك هو تطبيق مدخل الهندسة الإدارية على اعتبار أنّها أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر لأداء العاملين، وجميع جوانب المؤسسة ولاسيما تلك التي تتعلق بالنواحي المادية والهيكل التنظيمي لها.

## ثامناً: مبررات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية.

لدى الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي التي تتعلق بهذا الموضوع نجد أن الاهتمام بدأ يتبلور حديثاً حول إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسات التعليم على اعتبار أنّه أسلوب إداري متميز وقادر على مواجهة التحديات والمستجدات من جهة، وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها من جهةٍ أخرى، كما أن العديد من البحوث والدراسات التي أُجريت عن الإدارة التربوية قد أكدت أنّ إدارة المؤسسات التربوية–التعليمية تعاني الكثير من المشكلات ولابد من العمل على تطوير هذه الإدارة وتحديثها، ومن أبرز المشكلات التي تعاني منها الإدارة التعليمية هي:

- قصور الإدارة التعليمية عن مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التعليم واتجاهات سياساته خلال السنوات الماضية.
- بعد هذه الإدارة عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا.
- عدم الاستفادة من التقنيات الإدارية الحديثة.
- إغفال التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية.
- نقص الكفاءات الإدارية المطلوبة (مسيل، 2002، ص35).

وإذا كانت الإدارة التربوية تعاني من هذه المشكلات فإنّه لابد من أن تعمل على تطوير أساليبها وأن تكون عاملاً هاماً في تطور المجتمع وتقدمه لأن المؤسسات التربوية–التعليمية بقدر ما تكون أساليبها الإدارية والتعليمية متطورة بقدر ما تزود مؤسسات المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالكوادر والمؤهلات العلمية ذات الكفاءات العالية.

وقد أشار(العجمي، 2008) إلى أن العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وانكلترا قد حرصت على تطبيق الهندسة الإدارية في أنظمتها التعليمية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة، وهذا

دليلاً عملياً على حتمية تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية لمواجهة التغييرات البيئية المستمرة.

ولعل أبرز الأسباب التي تدعو إلى ضرورة تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية هي:

- تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية، مما يستوجب الحاجة إلى التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار.
- عدم تحقيق النتائج المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع الاحتفاظ بالجودة.
- عدم رضا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمات التي تقدمها الكثير من المؤسسات التعليمية.
- تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- تخلف برامج إعداد وتدريب المعلمين عن مواكبة المستجدات العلمية والتقنية والتربوية العالمية (فهمي، 2010، ص14).

**تاسعاً: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية.**

تمثل متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في إدارة أيّة مؤسسة حتى تتمكن من القيام بوظائفها ضمن إطار عصري يبعدها عن الجمود والروتين الذي تعانيه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلاّ أن هناك متطلبات أساسية مشتركة فيما بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يُعد من مداخل التطوير الإداري (العجمي، 2008، ص352).

وبما أن هذا المدخل يتطلب إنشاء هيكل تنظيمي جديد وإحداث وظائف جديدة تتماشي مع ممارسة المفاهيم الإدارية الحديثة فإنّه لابد من إعطاء صلاحيات أكثر للعاملين، ودرجة أكبر من الاستقلالية في أعمالهم بالإضافة إلى ضرورة اتصاف المديرون بالمرونة والابتكار في أداء أعمالهم، والابتعاد قدر الإمكان عن ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية وذلك من خلال منحهم حرية التصرف في إدارة الروضة في ضوء ما يروه مناسباً.

وقد حدد **(الشوبكي، 2010)** مجموعة من المتطلبات لضمان نجاح تطبيق الهندسة الإدارية ولعل من أبرزها:

- من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندسة الإدارية.
- ضرورة دعم الإدارة العليا.
- أن يكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل إدارة المؤسسة بالهندسة الإدارية.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تترتب على تطبيقه.
- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.

- التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بأساليب جديدة.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات (الشوبكي، 2010، ص46).

بالإضافة إلى تلك المتطلبات هناك متطلبات أخرى أكدت عليها الكثير من الدراسات والأبحاث من أهمها:

1- **الإستراتيجية:** يجب أن يرتبط برنامج الهندسة الإدارية بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد عزى Chan & Chung نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندسة الإدارية إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج الهندسة الإدارية مع رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

**2- التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح الهندسة الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا بضرورة الحاجة لتبني هذا المدخل كما يجب أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة فعّالة من خلال توضيح الرؤيا وإيصالها لجميع العاملين، ولابد من الحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج الهندسة الإدارية.

**3- تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية تمكين وإدارة الموارد البشرية فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندسة الإدارية، فمن خلال هذا المدخل يُخوّل للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليمتلكوا مهارات متعددة (مشهور، 2010، ص ص232-233).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من البحوث قد أكدت على أهمية فكرة تمكين العاملون في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال، كما بينت أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة (الشقاوي، 2002، ص7).

**4- الاتصال:** يُعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح مدخل الهندسة الإدارية، وتبني التغييرات المصاحبة له حيث يحتاج تطبيق هذا المدخل لعمليات اتصال فعّالة بين مختلف المستويات الإدارية خلال تنفيذ مراحله المختلفة، ويجب أن تشكل تلك الاتصالات قناعة للموظفين خصوصاً في المراحل الأولى للتنفيذ حيث يترتب على ذلك زيادة قدرة الإدارة على التغيير والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها كما تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهندسة الإدارية.

**5- الاستعداد للتغيير:** يُعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندسة الإدارية، وإن تقبل العاملون في المؤسسة للتغيير يُعد عنصر حاسم لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي. لذا لابد عند تطبيق الهندسة الإدارية تغير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل والانتقال إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية اللازمة

للتطبيق، وتشمل ثقافة المنظمة مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة (العتبي والحمالي، 2004، ص13).

**6- تقانة المعلومات:** لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئة المنظمات إلى ازدياد تبني تقانة المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها. إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة أنتج الإنسان فيها كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي تمّ إنتاجها في الخمسة آلاف سنة ماضية. كما أن 43% من المديرين في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى مزيد من المعلومات (القصيمي، 2009، ص5).

كما أن هامر (Hammer ) ركز على أهمية استخدام التقنيات الحديثة لدعم تنفيذ عملية الهندسة الإدارية (مشهور، 2010، ص233).

أما (**العجمي، 2008**) فقد اعتبر أن متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية تتلخص بالآتي:

- دعم وتأييد الإدارة التربوية العليا لجهود الهندسة الإدارية.
- توفير القيادات المدرسية (رياض الأطفال في بحثنا) الواعية والقادرة على قيادة التغيير.
- إعادة تصميم الوظائف الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ مستمر مع وجود مرونة فيها بهدف تحسين الخدمات التي تقدمها للأطفال.
- إعداد فريق عمل للقيام بعملية الهندسة الإدارية بحيث يكون هذا الفريق من الناس الموهوبين ذوي الخيال الخصب، ويعملون وفق أسلوب يتميز بتعدد الوظائف والاختصاصات.
- بناء أنظمة الكترونية شاملة للمعلومات.
- تحديد احتياجات العميل (المتعلم، أولياء الأمور،المجتمع المحلي) تحديداً واضحاً بما أنّه العنصر الأساسي في عملية الهندسة الإدارية والذي تدور حوله جميع الأنشطة.
- تبني ثقافة تنظيمية جديدة تؤثر على القيم التي تساعد على تقدم الروضة.
- التحول من التدريب إلى التعليم الذي يساعد العاملون في الروضة على فهم كيفية تحليل وحل المشكلات والتحسين المستمر للعمليات.
- توفير المنهجية المناسبة لتطبيق الهندسة الإدارية.
- ضرورة إحداث توازن دقيق بين المركزية واللامركزية.
- إعادة توظيف الأدوات والإمكانات المتاحة مادياً وبشرياً، وتخصيص الوقت الكافي لمتابعة عملية التنفيذ (العجمي، 2008، ص ص352-356).

إن توفير متطلبات تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية بشكلٍ عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ خاص أمر هام وضروري لنجاح تطبيقها من جهة، والحصول على الفوائد التي تترتب على هذا التطبيق من جهةٍ أخرى، وبما أن مؤسسات رياض الأطفال صغيرة الحجم قياساً بالمدارس والجامعات فإنّه يمكن القول بأن متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية فيها تتمثل بدعم وزارة التربية ومديرياتها في المحافظات للتغيير، واقتناع ورغبة القائمين على إدارة هذه المؤسسات بضرورة

إجراء تغييرات جذرية وشاملة في الأساليب الإدارية التي يتبعونها في إدارتهم وذلك من خلال قيام مديرية التربية بالتعاون مع الموجهين الاختصاصين والخبراء في مجال الإدارة في التخطيط لدورات تدريبية و ورشات عمل من أجل توعية المديرون والعاملون في الروضة بأهمية هذا المدخل وفوائد تطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال، والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم للقيام بأدوارهم الجديدة على أكمل وجه من خلال تدريبهم على كيفية العمل بصورة فريق عمل واحد، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من استخدام التقنيات الحديثة، كما يجب العمل على توفير المتطلبات المادية ولاسيما تلك التي تتعلق بتوفير الأجهزة التقنية (حاسوب، فاكس....) داخل الروضة.

## عاشراً: المؤسسات التربوية–التعليمية التي تطبق عليها الهندسة الإدارية.

تعتبر الهندسة الإدارية أسلوب إداري يناسب جميع المؤسسات التي تريد أن تعمل على تحقيق تحسينات نوعية في الخدمات التي تقدمها، ويمكن تقسيم هذه المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هي:

**10–1: المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور:** هي تلك المؤسسات التي تدنى مستوى أدائها إلى المستوى الذي يدفع العملاء فيها وهم المتعلمين وأولياء الأمور إلى عدم الرضا. إن عملية الهندسة الإدارية تُمكن هذه المؤسسات من التغلب على المشاكل التي تواجهها.

**10–2: المؤسسات التعليمية المتوقع وصولها إلى حالة التدهور:** هذه المؤسسات لم تفشل ولكن يوجد مؤشرات قوية على أنّها قد تكون على وشك الفشل مثل ظهور منافسين أقوياء جدد أو جمود البرامج التعليمية التي تقدمها مما يشير إلى أن هذه المؤسسات ليس لديها القدرة على مواكبة التطور. لذا لابد أن يكون للإدارة رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر وكيفية الحد من تأثيرها وتجاوزها وذلك عن طريق تفعيل الهندسة الإدارية في إدارة هذه المؤسسات من أجل مواكبة المستقبل والتخلص من المخاطر.

**10–3: المؤسسات التعليمية التي بلغت قمة التقدم والنجاح:** وهي مؤسسات تتميز بمستوى عالي من الأداء ولا توجد صعوبات ملموسة تظهر عليها، ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور وتحوز على رضا عملائها كما أن إدارتها تتميز بالطموح والإبداع في الأداء وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين لذا فإنّها بحاجة للهندسة الإدارية من أجل الحفاظ على تفوقها (USAID, 2011, P1).

إنّ الهندسة الإدارية أسلوب عصري يتصف بالمرونة كما أنّه يتميز بإمكانية تطبيقه على جميع المؤسسات التربوية–التعليمية (الروضات) المتدهورة في أدائها، وتلك التي حققت النجاح. فهو أسلوب يصلح لحل المشكلات التي تواجه بعض رياض الأطفال ولاسيما (الحكومية والتابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي) ، كما يمكن من خلاله زيادة قدرة رياض الأطفال الناجحة في عملها في الحفاظ على مستوى أدائها وجعلها أكثر قدرة على البقاء وتقديم خدمات بفاعلية وكفاءة عالية. وحتى نحصل على الفوائد المرجوة من تطبيق هذا المدخل لابد من تخفيف الأسلوب المركزي الذي يتبع في المؤسسات الحكومية بحيث يكون هناك توازن بين المركزية واللامركزية عند تطبيق هذا المدخل.

**أحد عشرة: معايير اختيار العمليات الإدارية التي تحتاج إلى تطبيق الهندسة الإدارية عليها.**

هناك ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندسة الإدارية في نظم العمل فيها، وهذه المعايير هي:

- **الخلل الوظيفي:** يتم تحديد العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي، أي العمليات التي تعجز عن تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل مرضي داخل المؤسسة التعليمية.
- **الأهمية:** وهي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية وهم المتعلمين. لذا يجب تحديد العملية التي تحظى بأعلى درجة تأثير عليهم فقد تكون عمليتي التعليم والتعلم، وقد تكون الأنشطة اللاصفية، وقد تكون الإدارة والوظائف الإدارية التي تقوم بها. لذا لابد من تحديد العملية بدقة.
- **الجدوى:** وهي العمليات التي تسهم بإحداث تغيير جوهري في مستوى الأداء إذا ما أُعيد تصميمها في المؤسسة التعليمية (قيطة، 2013، ص18).

**اثنتا عشرة: القائمون على الهندسة الإدارية.**

يعتمد نجاح تطبيق الهندسة الإدارية على توافر قيادات إدارية لديها الرغبة في التغيير نحو الأفضل، وتمتلك المهارات التي تمكنها من تطبيق هذا المدخل لذا نجد أن فريق الهندسة الإدارية يتكون من أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، وهم:

- **قائد عملية الهندسة الإدارية** ويتولى قيادة فريق الهندسة الإدارية والمعنيين بها.
- **صاحب العملية التي يُعاد بناؤها:** وهو المدير المسؤول عن تطبيق الهندسة الإدارية في مجال معين أو عمليات معينة.
- **فريق العمل (داخلي/خارجي):** وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلاً بعملية الهندسة الإدارية من تشخيص وتصميم وتنفيذ.
- **لجنة الفكر:** وهي عبارة عن فريق للتطوير والبحث الذي ينمي ويطور وسائل وأدوات الهندسة الإدارية (مصطفى، 2005، ص351).

## ثلاثة عشرة: الإجراءات المتبعة لتنظيم الهندسة الإدارية.

إن الهندسة الإدارية عملية تشمل جميع جوانب المؤسسة بحيث تعيد تشكيل العمليات فيها لتصبح في صورة جديدة تختلف عن صورتها الأولى قبل تطبيق الهندسة الإدارية. فالعاملون لابد من أن يتقبلوا فكرة أن أعمالهم سوف تخضع لتغيير جذري، وعملية الهندسة الإدارية ما هي إلاّ سلسلة تعليمية متصلة من بدايتها حتى نهايتها، وثمة بعض الخطوات التي ينبغي أن تُتبع لتنظيم تطبيق الهندسة الإدارية ويمكن القول بأنّها إجراءات ينبغي أن نتبعها قبل الشروع بتطبيق هذا المفهوم، وتتمثل هذه الإجراءات بمايلي:

**12-1: اختيار المدير المسؤول:** إنّ نجاح الهندسة الإدارية يتوقف على اختيار المدير المناسب الذي يجب أن تتوافر لديه القدرة على مواجهة التحديات، واجتياز مرحلة تنفيذ العمليات والممارسات الجديدة

بنجاح. ويعتبر المدير هو المسؤول الأول عن التخطيط للأعمال المطلوبة وتشكيل فرق العمل اللازمة لانجاز العمل على اعتبار أنّه هو من يتلقى التوجيهات والإرشادات من القيادات الإدارية العليا. ولابد من أن يتوفر في هذا المدير مجموعة من السمات والصفات حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، ومن أبرز هذه الصفات:

- أن يكون لديه أسلوب تفكيري شمولي.
- أن يكون لديه القدرة على تصور طريقة جديدة لفعل الأشياء، ومن ثم صياغتها وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ العملي.
- أن يكون لديه الحماس والتفاؤل اللذان يشكلان الثبات النفسي للمضي قدماً رغم المعوقات التي تقف دون تحقيق أهداف الهندسة الإدارية.
- أن يكون لديه القدرة على العمل كجزء من فريق متعاون والتحلي بالصبر.
- أن يكون لديه ثقة بالنفس وبالآخرين.
- أن يكون لديه القدرة على تشجيع العاملين من أجل الابتكار والتجديد في أعمالهم.
- أن يكون مساعداً للآخرين وليس محبطاً لآمالهم وطموحاتهم.
- أن يكون واعياً وملماً لمفهوم الهندسة الإدارية بشكلٍ واضح (حسين، 2006، ص ص459-460).

**12-2: تشكيل فريق العمل:** يمكن القول بأنّ فرق العمل هي عبارة عن "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويُعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف" (عبد الغني، د ت، ص3).

ولكي تحقق الهندسة الإدارية أهدافها لابد من بناء فريق عمل يقوم بمهام محددة، وعند تشكيل فريق العمل لابد من أن يقوم وفق أسس علمية سليمة تضمن إنجاز المهمة بنجاح فليس من الضروري جذب الأشخاص ذوي مهارات وخبرات معينة، بل الأهم هو اختيار الأشخاص الذين لهم دور رئيسي وحيوي في تنفيذ العملية الجديدة، وتخضع عملية الاختيار لأعضاء فريق الهندسة الإدارية لمجموعة من الشروط مثل: الخبرة الكافية، والإلمام بالتقنيات التكنولوجية بالإضافة إلى تمتع الأفراد بالمهارات التحليلية والإبتكارية، والوعي بأهداف التغيير ومفاهيمه، كما أنّه لابد من أن يكون لديهم القدرة على تصور طريق واضح للعمل من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً.

**12-3: تنظيم الجهود:** عند اختيار أعضاء فريق العمل لابد من تحديد الأدوار والمسؤوليات الموكلة إليهم حتى لا يكون هناك تعارض بين الأدوار مما يضمن التنسيق والتكامل فيما بينها بشكل يضمن سير العملية بنجاح.

**12-4: تحديد العملية التي يرون بأنها بحاجة إلى تطبيق الهندسة الإدارية عليها تحديداً واضحاً.**

**12-5: استخدام التكنولوجيا المتاحة كوسيلة للاتصالات:** حيث يتم عرض مشروع الهندسة الإدارية على العاملين، ويكون المدير قادراً على متابعة كل الخطوات خطوة بخطوة، كما أنّها تمنح العاملين القدرة على مشاركة المدير والاستماع إليه.

**12-6: كيفيـة إدارة عمليـة الهندسـة الإداريـة:** لابد من وضـع خطـة عمل لتحديد الأبعاد الرئيسـة للعملية، وأوقات تنفيذها وكيفية جمع البيانات المطلوبة، وكيفية استخدام الأدوات المتاحة.

**12-7: دور الجهـات الخارجيـة:** مهما توافرت الخبرات الداخلية فمن الضروري الاستعانة بالخبرات الخارجية لأنّها قد تكون ملمة بالمجتمع الخارجي الذي يؤثر في المؤسسة، كما أنّها تساعد في نقل خبرات المؤسسات المتشابهة التي تمّ إعادة هندستها إلى المؤسسة الحالية فتؤثر على مدى إنجاز أهداف عملية الهندسة الإدارية بفاعلية ( العجمي، 2008، ص ص 333-334).

## أربعة عشرة: مراحل تطبيق الهندسة الإدارية.

تتلخص مراحل تطبيق الهندسة الإدارية بالنقاط الآتية:

13-1: **تعريف العمليـة:** ويكون ذلك بخلق الشعور إلى حاجة المؤسسة لتطبيق الهندسة الإدارية عن طريق إجراء اجتماعات ومقابلات.

13-2: **تحديد إستراتيجية واضحة:** بهدف التوصل إلى فهم جيد لأهداف وتوجهات المؤسسة، وتحديد العمليات الأساسية والمرتبطة مباشرةً مع إستراتيجيات المؤسسة.

13-3: **توثيق وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة:** بهدف التعرف على أيّة مشاكل يمكن لها أن تعيق المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها، ومراجعة الإجراءات.

13-4: **توثيق وتحليل الإجراءات الحاليـة:** بهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الأساسية والتي لها أكبر أثر في الوصول إلى تحقيق الإستراتيجية ومراجعة فرص التطوير.

13-5: **تحديد خط للسير والإجراءات وسبل قياسها:** بهدف توثيق الإجراءات الجديدة وتحديد الهيكل الجديد للمؤسسة.

13-6: **بناء وتصميم الهيكل الجديد للمؤسسة:** وضع هيكل تنظيمي جديد يتوافق مع متطلبات إعادة الهندسة.

13-7: **تطوير الوظائف:** بهدف التأكد من أن المخرجات قد تتداخل مع بعضها، والتأكد من أن لكل وظيفة أهداف واضحة تتفق مع إستراتيجيات المؤسسة.

13-8: **تطوير الوصف الوظيفي لكل عمل:** بهدف تحديد المهارات اللازمة لكل وظيفة أو التأكد من صحة توزيع الموارد على الوظائف.

13-9: **تحديد الأداء اللازم لكل وظيفة:** بهدف دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر.

13-10: **إنشاء عمليات وإجراءات الإدارة:** بهدف تحديد الآلية المناسبة لإدارة العمليات والتحقق من أنها الأنسب من بين الآليات وتتماشى مع بناء وهيكل المؤسسة.

كما أورد **فتزجيراتلد ومورفي** (Fitzgeratld& Murphy, 1996) المراحل التي يمر بها تطبيق الهندسة الإدارية وهي كالتالي:

1- اختيار العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، ويتم تحديد هذه العمليات من خلال الإجابة عن السؤال: من أين تريد أن تبدأ؟

2- تأسيس فريق العمل، ويتحقق ذلك من خلال الإجابة عن السؤال: من سيقوم بالعمل؟
3- فهم العملية الحالية ويتحقق ذلك من خلال الإجابة عن السؤال: أين يرى العاملون المؤسسة الآن؟
4- تطوير رؤية لتحسين العملية، ويتحقق ذلك من خلال الإجابة عن السؤال: أين يريد العاملون المؤسسة أن تكون؟ وفي هذه المرحلة يتم العمل على إيجاد نموذج جديد ومنطقي للعمليات.
5- التعرف على الأعمال التي تحتاج إلى تغيير والأعمال الجديدة التي يمكن إضافتها.
6- بناء الخطة اللازمة لإنجاز وإتمام تلك الأعمال وذلك من خلال الإجابة عن السؤال: كيف سيتم إنجاز هذه الأعمال؟ **ورد عند** (المعايطة، 2010، ص ص199-200).

أما تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض الأطفال) فإنّه يَمر بأربع مراحل هي:

- مرحلة التحضير بهدف الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم إعادة الهندسة. في هذه المرحلة من الممكن عقد المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية لإيصال هذا المدخل للعاملين في المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض الأطفال) والمجتمع المحلي.
- مرحلة التحديد بهدف تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع. الأمر الذي يتطلب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق هذا المدخل في مؤسسات رياض الأطفال.
- مرحلة وضع الخطة موضع التنفيذ، ومحاولة القضاء على أيّة صعوبات قد تحول دون إحداث التغيير المطلوب، وفي هذه المرحلة يتم إشراك العاملين في الإدارات الدنيا في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات اتصال معهم بعدة أشكال وعلى جميع المستويات.
- متابعة الخطة حتى يتم التأكد من تحقق الأهداف اللازمة لإجراء التحسين الجذري للروضة، ومن الممكن أن يستفيد مديري رياض الأطفال من تقانة المعلومات التي تتيح لهم الاحتفاظ بتقارير عن العمل ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف بشكلٍ الكتروني (العجمي، 2008، ص ص335-336).

## خمسة عشرة: دور تقانة المعلومات في تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية.

إنّ للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم الحالي تأثير بالغ على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها الأمر الذي يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تكون مسؤولة عن مواكبة هذا التقدم والتغيير السريع والتكيف معه، وأن تعمل على تقبل الأنماط الإدارية الحديثة، ولاسيما أن العصر الحالي هو عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات لذا فإننا نجد أن الهندسة الإدارية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الإنتاجية والكفاءة (Habib and Wazir, 2011, p172)

ولابد من الإشارة هنا إلى أن تقانة المعلومات الحديثة لها دور هام في تطبيق الهندسة الإدارية على اعتبار أنها تقدم الكثير من الإمكانات من حيث إجراء الاتصالات، وإمكانية الربط الشبكي، وتخزين حجم كبير من المعلومات وإمكانية استعادة هذه المعلومات بشكلٍ فوري وبصورة دائمة بالإضافة إلى ذلك السرعة والدقة في إعادة تشكيل العمليات الإدارية (النتشة، 2009، ص7).

وتُعرف تقانة المعلومات بأنّها "مجموعة منظمة من الوسائل والإجراءات التي يمكن بوساطتها تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل الذي يتعلق بأنشطة المنظمة وعملياتها، والتي تؤدي إلى تدعيم الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها من العمليات من خلال ماتؤمنه من معلومات في التوقيت المناسب لمتخذ القرار" (الشناق، 2010، ص33).

إن تقانة المعلومات تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الهندسة الإدارية، وحتى يتم إدارك القدرات التي تتطلبها هذه التقنيات الحديثة فإنّه لابد من أن تستخدم المنظمات نمط معين من التفكير ولاسيما أن الواقع يشير إلى أنّ معظم المديرون يمارسون التفكير الاستنتاجي أي الكشف عن مجالات وطبيعة المشكلات أولاً ثم البحث عن الحلول المناسبة. إلاّ أنّه عندما يتم استخدام تقانة المعلومات فإنّه لابد من أن يتم تبني التفكير الاستقرائي أي تصور الحلول الايجابية أولاً ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، والخطأ الجوهري الذي ترتكبه معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها هو النظر إلى تقانة المعلومات من منظار العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة عن هذا السؤال: كيف يمكن استخدام التقنيات الحديثة في مجال تطوير وتحسين عملياتنا الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من الوسائل التقنية في أداء ما لم نفكر أنّه يمكن القيام به من قبل (هامر وشامبي، 1995، ص109).

وعند تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية فإنّ تقانة المعلومات تلعب دوراً هاماً ويتضح ذلك من إمكانية استخدامها في إنجاز المهام الآتية:

- توفير الاتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية عن طريق شبكة اتصالات داخلية توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات كما أنّها تساعد في الحصول على بيانات دقيقة الأمر الذي يسهم في انسياب وتناغم الأداء وسرعة في اتخاذ القرارات وعدم تضاربها.
- التكامل والترابط بين أجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية لإنجاز عمليات منظمة ومترابطة ومتناغمة.
- تخيل حلول جديدة إبداعية لمشكلات وأزمات افتراضية لم تحدث بعد من أجل التدريب على كيفية إدارة الأزمات عند حدوثها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- القيام بمهام لم تكن متوفرة من قبل مثل تنظيم المؤتمرات والتدريب عن بعد والتواصل مع البيئة المحيطة من خلال إنشاء مواقع على شبكة الانترنت.
- توفير البرامج التعليمية والمراجع على اسطوانات مدمجة مما يفعل التعليم الالكتروني (فهمي، 2010، ص ص16–17).

## ستة عشرة: عوامل نجاح تطبيق الهندسة الإدارية.

اجتمعت آراء كتّاب وخبراء الإدارة المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية على ضرورة توافر عدة عوامل كأساس لنجاح تطبيق هذا المفهوم، وعند الإطلاع على عوامل النجاح فقد تبين بأنّ توفير متطلبات هذا المفهوم هو العامل الأساسي في إنجاح تطبيق هذا المفهوم.

كما أضاف بعض الكتّاب عوامل أخرى من الممكن أن تسهم في تطبيق الهندسة الإدارية بنجاح، ومن هذه العوامل:

- **مراجعة نظام المكافآت والحوافز:** بحيث يكون هذا النظام على نطاق واسع وعادل ويشجع الانسجام بين العاملين، كما أنّه يمكن أن يُعتبر من العوامل المشجعة للعاملين من جهة، وللبيئة المحلية من جهةٍ أخرى لتقبل فكرة الهندسة الإدارية دون خوف.
- **التواصل الفعّال:** فهو يعتبر المفتاح الرئيس لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، بحيث يكون هناك تواصل فعّال بين العاملين داخل المؤسسة التربوية وخارجها أي بين المؤسسة التعليمية والجهات الرسمية والبيئة المحلية وذلك من خلال قنوات اتصال فعّالة وصادقة.
- **التدريب والتعليم:** يرى الكثير من الباحثين أن التدريب والتعليم من العوامل الهامة في تطبيق الهندسة الإدارية، فمن خلال البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة التي تتبنى تطبيق هذا المفهوم يمكن إكساب العاملين معلومات عن هذا المفهوم كما يمكن إكسابهم مهارات التفاعل مع الآخرين، والمهارات التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات

.(Al-Mashair and Zairi, 1999,p.p88-89)

أما عوامل نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في مجال الإدارة التعليمية فإنّه يتطلب ضرورة مراعاة مايلي:

- وجود بيان واضح بالنتائج المطلوب تحقيقها.
- وجود قيادة ماهرة للمؤسسات التربوية-التعليمية تمتلك القدرة على تطوير إمكانيات مرؤوسيها وإعطائهم تعليمات مستمرة ومتميزة أثناء الخدمة.
- مستوى عالٍ من الالتزام والتعهد الأخلاقي لإمداد المتعلمين بأفضل تعليم ممكن.
- تطوير نظام المكافآت عن طريق وضع قائمة تبين إسهامات المعلمين وتظهر مهاراتهم في أداء الوظائف المتعلقة بالتدريس.
- تحليل الثقافة المحلية للمؤسسة التربوية-التعليمية وتذليل الصعوبات أمامها.
- التحول من الأهداف قصيرة المدى إلى الأهداف طويلة المدى (مسيل، 2004، ص96).

وقد توصلت **دراسة Ahmad, Francis and Zairi (2007)** إلى أن العوامل الرئيسة والحاسمة في نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية هي:

- العمل الجماعي.
- إدارة التغيير الفعالة.
- نظام إدارة الجودة والمكافآت المجزية للعاملين.
- نظم تقانة المعلومات (التكنولوجيا).
- إدارة الأنشطة والموارد المالية والبشرية بفاعلية وكفاءة.
- التقليل من البيروقراطية وزيادة المشاركة (Ahmad, Francis and Zairi, 2007, p451).

إن نجاح تطبيق الهندسة الإدارية والحصول على النتائج المرجوة يرتبط بشكلٍ وثيق مع توافر الموارد المادية الكافية بغية تلبية المتطلبات اللازمة، بالإضافة إلى توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع

والابتكار في عملها مع ضرورة التركيز على تدريبهم وبشكلٍ مستمر على كيفية تفعيل التقنيات الحديثة في عملهم. إن الهندسة الإدارية تعتبر عملية دقيقة وذات منهجية واضحة ومحددة لذا فلابد من أن تتوافر لمؤسسات رياض الأطفال التي ترغب في تطبيق هذا المفهوم قيادات إدارية واعية ومؤهلة تأهيلاً إدارياً وعلمياً كافياً بحيث يكون لديها القدرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف، وهذا يشير إلى ضرورة أن يكون لدى المديرون ثقة بالنفس وقدرة على الإبداع والتفكير بطلاقة وبطرق مختلفة. كما أنّه من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق الهندسة الإدارية دعم وتعزيز الإدارة العليا للجهود التي تبذلها إدارة مؤسسات رياض الأطفال بهدف التغيير في واقعها نحو الأفضل والأحسن وذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لها، ومكافأة الأداء المتميز والجديد. بمعنى آخر توفير متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية سوف يكون له نتائج مرضية في ضمان نجاح هذا التطبيق.

## سبعة عشرة: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية.

تعتبر الهندسة الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعوقات والقيود التي تحدّ من فاعليته وتؤدي إلى فشله، وقد أورد (هامر وشامبي، 1995) مجموعة من المعوقات أهمها:

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السطحية.
- التراجع من منتصف الطريق.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تعيق الهندسة الإدارية من الانطلاق.
- محاولة تطبيق الهندسة الإدارية من الأسفل إلى الأعلى.
- عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة.
- عدم الاستفادة من تقانة المعلومات .
- التركيز على تحسين العمليات بدلاً من التغيير الجذري.
- اختيار أشخاص لا يفهمون المقصود من الهندسة الإدارية (هامر وشامبي، 1995، ص130).

بالإضافة إلى تلك المعوقات فإنّ هناك مجموعة من الأسباب الفرعية التي يمكن أن تؤدي إلى فشل تطبيق الهندسة الإدارية ومنها:

- التأخير في طرح النتائج، على اعتبار أن عامل الوقت أصبح مهماً في ظل المتغيرات العالمية الحالية.
- عدم الإعداد الجيد قبل البدء بالتنفيذ.
- مركزية الإدارة والسلطة.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- غياب نظم التقويم والمتابعة.
- غلبة المصالح الشخصية.

- تضخم أجهزة الرقابة وتعقدها.
- عدم ملائمة مكان وظروف العمل.
- دورات التدريب الغير فعّالة.
- عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة الحالية.
- عدم ملائمة مكان وظروف العمل.
- التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد (العجمي، 2008، ص ص 350- 351).

وخلاصة القول إن جميع الجهود المبذولة في تطبيق الهندسة الإدارية قد تفشل عندما لا يعرف أفراد فريق الهندسة الإدارية ما هو المطلوب منهم بالضبط، أو عند التطبيق بطريقة غير سليمة، أو التفسير الخاطئ، أو عدم الإدراك الحقيقي لطبيعة عملية الهندسة الإدارية، وكل ما سبق ذكره نتيجة الفهم الخاطئ لهذا المفهوم وقد يُعزى إلى قلة الدورات التدريبية وورشات العمل والتي تسهم بشكلٍ كبير في توضيح هذا المفهوم. كما أن عدم منح الإدارة التربوية العليا الثقة الكافية للمديرين من جهة، وضعف ثقة بعض المديرين بأنفسهم من جهةٍ أخرى سوف يجعلهم يحرصون على إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة بحيث يلتزمون بتنفيذ القوانين والأنظمة الإدارية بشكلٍ حرفي، ويحتكرون مهمة اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، ويمكن أيضاً أن يلجأ البعض إلى إفساد أي محاولة يقوم بها العاملين في الروضة لتحسين وتطوير العمل خوفاً من الفشل.

**ومن أجل تلافي هذه المعوقات التي تحد من تطبيق الهندسة الإدارية فإنّه لابد من:**

- تقديم دعم كافٍ من قبل الإدارات التربوية العليا من أجل تطبيق مدخل الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية بشكلٍ عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ خاص وذلك من خلال تبني هذا المدخل، ومن خلال تخصيص الكوادر البشرية والموارد المالية اللازمة للتطبيق.
- منح مديرو رياض الأطفال صلاحيات أكثر بحيث يتم إحداث توازن بين المركزية واللامركزية.
- إعداد دورات تدريبية لمديري رياض الأطفال تتعلق بهذا المدخل من حيث أهميته، وأهدافه، وآلية تطبيقه.
- تدريب مديرو الرياض على اكتساب مهارات تقنية من أجل تمكينهم من استخدام المعدات التقنية الحديثة.
- تفعيل العمل الالكتروني داخل مؤسسات رياض الأطفال الأمر الذي يساعد على ربط هذه الرياض بالجهات الرسمية من جهة والبيئة المحيطة من جهةٍ ثانية.

## ثمانية عشرة: مقترحات لتفعيل الهندسة الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض الأطفال).

أصبح من الضروري التأكيد على أهمية تبني مدخل الهندسة الإدارية إلى جانب المداخل الإدارية الحديثة الأخرى، والعمل على تطبيقها بفاعلية في المؤسسات التربوية-التعليمية (رياض الأطفال) بغية تطوير أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات، لذا فإنّه لابد من:

- الاطلاع على تجارب المؤسسات التي قامت بتطبيق الهندسة الإدارية في الدول الأخرى سواء أحققت النجاح أم الفشل، ومحاولة الاستفادة من هذه التجارب، وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوسائل التي تمكنها من التطبيق بنجاح.
- يجب أن تتخلص هذه المؤسسات من القواعد الإدارية القديمة. فمعظم المؤسسات مازالت تعاني من معتقدات خلفتها الأجيال السابقة مثل أن العاملين لا يصلحون لاتخاذ القرارات.
- التركيز على الهدف الأكبر من الهندسة الإدارية وهو إعادة توجيه جهود العاملين لتحقيق النمو في كل مجالات النشاط.
- المراجعة الشاملة للسياسات التعليمية، وإحداث التغيير اللازم في مناهج الدراسة (عامر وقنديل، 2010، ص325).

كما أن هناك مجموعة من الآليات التي يمكن أن نعتمدها من أجل تفعيل مدخل الهندسة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، ولعل من أهم هذه الآليات:

**إعادة التثقيف:**

تشير عملية إعادة التثقيف إلى عملية تطوير قيم ومعتقدات ومعايير داخل المؤسسة التعليمية، وتستند هذه العملية على الاستراتيجيات المعيارية-التعليمية وتؤكد على أهمية توضيح وإعادة بناء هذه القيم والمعايير. كما أن عملية إعادة التثقيف تساعد على تحقيق الفعالية من خلال تدعيم قيم التعاون والتضامن وروح الفريق والالتزام داخل الروضة (حسين، 2006، ص357).

**وتتضمن إعادة التثقيف ثلاث خطوات، وهي:**

أ. **قراءة ثقافة المؤسسة التربوية-التعليمية (الروضة) الحالية:** يستطيع المدير معرفة ثقافة الروضة التي يديرها من خلال التحدث مع الأفراد العاملين الذين يتمتعون بسرد قصص عن خبراتهم الماضي، أو من خلال تقصي الخطط الماضية لتحسين عمل الروضة، أو من خلال عقد اجتماع معهم لمناقشة الأحداث التي تجري في الروضة.

لذا فمن الضروري فهم المعايير والقيم السائدة في الروضة، وقد يستطيع المدير فعل ذلك عن طريق توجيه سؤال إلى كافة العاملين بأنّ يذكروا عشر صفات عن المؤسسة التي يعملون بها في الوقت الحاضر.

ب. **تقييم الثقافة :** يستطيع المدير أن يحدد ما تمّ معرفته عن ثقافة مؤسسته من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما أشكال الثقافة الإيجابية التي يجب تعزيزها؟ ما أشكال الثقافة السلبية التي

يجب تغييرها؟ ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يعرف العاملون المعايير التي تدعم التعلم، وتلك التي تحول دون تحقيق فعالية الروضة.

ت. **تشكيل ثقافة المؤسسة التربوية-التعليمية (الروضة):** وذلك من خلال عدة طرق ومنها: الاحتفال بخبرات النجاح في بعض الاجتماعات، سرد القصص عن الانجازات والتعاون بين الأفراد، استخدام لغة سهلة وواضحة أثناء التنمية المهنية للعاملين.

**ومن أجل إعادة هندسة ثقافة منظومة المؤسسة التعليمية فإنّ الأمر يقتضي مايلي:**

- توفير معلومات كافية حول إعادة هندسة المنظومة، ولابد أن تكون هذه المعلومات متعددة وتشمل الفكر العالمي المتقدم.
- وعي العاملين بالأسباب المنطقية للتغيير وإصلاح التعليم كوضع طبيعي تفرضه الظروف والمتغيرات العالمية.
- تقليل عوامل المقاومة من جانب العاملين بغية إصلاح التعليم، وذلك من خلال شرح أسباب التغيير وتجديد أبعاده.
- إيجاد ثقافة خلاقة عن طريق تحفيز العاملون والمعلمون والمديرون للإبداع في العمل وتحمل المسؤولية.
- توفير التعليم والإرشادات المساعدة للعاملين على فهم العملية الجديدة، وتنفيذ العمل دون معوقات ويجب أن تكون واضحة وقصيرة وذات جودة عالية في الشرح (العجمي، 2008، ص ص357-358).

**الخلاصة.**

في ضوء ما تمّ عرضه من معلومات وأفكار عن مدخل الهندسة الإدارية نجد أننا بحاجة إلى تطبيق مثل هذا المدخل الإداري في مؤسسات رياض الأطفال من أجل تطوير عملها والارتقاء بمستوى أدائها لتحقيق الجودة في المخرجات التعليمية، وعليه يجب على الإدارات التربوية العليا (وزارة التربية، مديرية التربية) أن تتعاون مع مديري رياض الأطفال على توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لتطبيق هذا المدخل. **ويمكن القول بأنه من خلال هذا المدخل يصبح دور مدير رياض الأطفال موجه ومدرب وقائد تربوي ويتطلب منه القيام بأعمال ومهمات جديدة على النحو الآتي:**

- تدعيم ثقافة التغيير من خلال نشر الوعي التربوي بين العاملين، والعمل على إقناعهم بأهمية التغيير التربوي.
- تدريب المربيات على المهارات التربوية التي تحتاجهن في عملهن مع الأطفال مثل كيفية معالجة وحل المشكلات التي تتعلق بالأطفال.
- العمل على استثمار الموارد البشرية الموجودة في الروضة، وتقدير إنجازاتهم.

- وضع جدول يتضمن أولويات العمل خلال العام الدراسي وبما يضمن تحقيق الأهداف.
- الحرص على تحقيق الانضباط الذاتي لدى العاملين والالتزام بالعمل.
- تشكيل فرق عمل متنوعة للقيام بمهام محددة على أن يكون هناك مساهمة للبيئة المحلية ومشاركة من قبل الموجهين الاختصاصين.
- تشجيع المربيات على مواصلة التعلم الذاتي لمتابعة كل جديد في ميدان عملهم الأمر الذي يضمن تحسين عملهن.
- تبسيط الإجراءات الإدارية داخل الروضة.
- تشجيع العاملون في الروضة على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.
- وضع نظام للمكافآت والحوافز للمربيات من أجل تشجيعهم على تحمل المسؤولية وتحفيزهم على طرح أفكار جديدة في أداء العمل.
- العمل على تبني مفاهيم كتفويض السلطة للعاملين في الروضة، وتشجيع المشاركة المجتمعية كمفاهيم حديثة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- عقد لقاءات دورية، ووضع جداول لأعمال الروضة، وتوثيق الأنشطة التي تقوم بها.
- العمل على إجراء تقويم مستمر للأعمال والأنشطة التي تقوم بها الروضة بالإضافة إلى تقييم العاملين، وذلك من خلال وضع تقرير مفصل يتضمن هذه النواحي.
- توظيف تقانة بشكلٍ فعال في عمل الروضة الإداري والتعليمي.

**لذا فإنّه لابد من:**

- وضع معايير محددة لاختبار مديري رياض الأطفال بحيث تتلاءم مع أسس التطوير والتجديد التربوي.
- عقد دورات تدريبية وإقامة ورشات عمل لمديري الرياض من أجل توضيح مدخل الهندسة الإدارية، وآلية تطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال.
- توفير كادر إداري وتعليمي لرياض الأطفال يكون على درجة عالية من الأداء والتأهيل والكفاءة.

# الفصل الرابع:

# الدراسة الميدانية.

**تمهيد.**

**أولاً: أدوات الدراسة.**

**ثانياً: صدق أدوات الدراسة.**

**ثالثاً: ثبات أدوات الدراسة.**

**رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.**

**خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج.**

**سادساً: تحليل إجابات أفراد العينة.**

**سابعاً: نتائج الفرضيات وتفسيرها.**

**ثامناً: خلاصة الدراسة ومقترحاتها.**

## تمهيد.

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، وأدواتها من حيث المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها، وخصائص العينة، وأدوات الدراسة وإجراءات تطبيقها وصدقها وثباتها، وبيان القوانين الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لاستخراج نتائج الأسئلة والفرضيات. كما يتضمن هذا الفصل تحليل لإجابات عينة الدراسة ومناقشة الفرضيات، وعرض لأبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها.

## أولاً: أدوات الدراسة.

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء استبانتين:

**1- الاستبانة الأولى: لتحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال:**

اشتملت هذه الاستبانة على بيانات عامة، وأربعة مجالات، وقد تضمنت البيانات العامة المتغيرات التصنيفية الآتية:

- **المؤهل العلمي:** ثانوية أو معهد، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا.
- **الاختصاص:** كليات نظرية، كليات تطبيقية.
- **تابعية الروضة:** عامة، خاصة، جهات أخرى.
- **سنوات الخبرة كمدير للروضة: 1-5** سنوات، **6-10** سنوات، **11-15** سنة، أكثر من **15** سنة.
- **الدورات التدريبية** (فيما إذا اتبع المدير دورات تدريبية): نعم، لا.

أما مجالاتها فكانت وفق الآتي:**المجال الأول:** تخطيط عمل الروضة، ويشمل **(19)** عبارة. **المجال الثاني:** تنظيم عمل الروضة، ويشمل **(20)** عبارة. **المجال الثالث:** توجيه عمل الروضة، ويشمل **(15)** عبارة. **المجال الرابع:** تقويم عمل الروضة، ويشمل **(19)** عبارة.

وللإجابة على أسئلة الاستبانة تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتقدير درجة الموافقة على العبارات الواردة في الاستبانة كما يأتي: قليلة جداً الدرجة (1)، قليلة الدرجة (2)، متوسطة الدرجة (3)، عالية الدرجة (4)، عالية جداً الدرجة (5).

**2- كتيب يتضمن** معلومات عن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث أهدافه، وأهميته، ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التربوية-التعليمية من أجل تعريف مديرو الرياض بهذا المدخل، وقد تمّ توزيعه قبل توزيع الاستبانة الثانية. كما قامت الباحثة بتقديم فكرة عامة عن هذا المدخل للمديرين أثناء التوزيع.

**3- الاستبانة الثانية: مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال:**

اشتملت الاستبانة على بيانات عامة، وخمسة مجالات، وقد تضمنت البيانات العامة المتغيرات التصنيفية الآتية:

- **المؤهل العلمي:** ثانوية أو معهد، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا.
- **الاختصاص:** كليات نظرية، كليات تطبيقية.
- **تابعية الروضة:** عامة، خاصة، جهات أخرى.
- **سنوات الخبرة كمدير للروضة: 1-5** سنوات، **6-10** سنوات، **11-15** سنة، أكثر من **15** سنة.
- **الدورات التدريبية** (فيما إذا اتبع المدير دورات تدريبية): نعم، لا.

أما مجالات الاستبانة الثانية، فكانت وفق الآتي:**المجال الأول:** إدارة داعمة للتغيير، ويشمل **(16)** عبارة، ويتفرع إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بتوجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير، ويشمل **(9)** عبارات. والقسم الثاني يتعلق بتفعيل مديري الرياض لعملية التغيير، ويشمل **(7)** عبارات. **المجال الثاني:** بيئة داعمة للتغيير، ويشمل **(14)** عبارة. **المجال الثالث:** تقانة المعلومات، ويشمل **(15)** عبارة. **المجال الرابع:** العمل ضمن فريق، ويشمل **(12)** عبارة. **المجال الخامس:** السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال، ومن أجل تحديد السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال قامت الباحثة بصياغة مجموعة من المواقف وعددها **(13) موقفاً**، وقد استندت في هذا المجال على الاختبار المصمم من قبل محمد منير مرسي بعنوان (اختبار القيادة التربوية) والمقنن من قبل الأستاذ الدكتور عيسى علي على البيئة السورية، حيث طلبت من مديري الرياض اختيار الإجابة المناسبة التي تعبر عن وجهة نظرهم، وفي ضوء ذلك حددت الباحثة مدى مناسبة الإجابة للموقف أو عدم مناسبتها بالاستناد على مقياس تصحيح المقياس علماً أنه كان يوجد إجابة واحدة مناسبة للموقف.

وللإجابة على أسئلة الاستبانة تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الرباعي، والمثقل بأرقام تصاعدية مناسبة لتقدير درجة توافر البنود الواردة في الاستبانة كما يأتي: الدرجة (1) غير متوفرة، الدرجة (2) متوفرة بدرجة منخفضة، الدرجة (3) متوفرة بدرجة متوسطة، الدرجة (4) متوفرة بدرجة كبيرة. وبالنسبة للبنود غير المتوفرة فتمّ السؤال عن إمكانية توفيرها أو عدم توفيرها، والسبب في عدم إمكانية التوفير والتي تمثل معوقات التطبيق.

## ثانياً: صدق أدوات الدراسة.

تمّ التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال:

**1-2 :صدق المحتوى (المحكمين):** يُعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في أداة الدراسة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، والصدق الظاهري يقصد به "معرفة إلى أي مدى يبدو المقياس ظاهرياً قادراً على قياس ما صمم من أجله من حيث مدى ملائمة كل بند لأهداف الدراسة" (فهمي، 2005، ص58). وللتحقق من صدق أدوات الدراسة تمّ عرضها في صورتها الأولية على عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين ويبين الملحق رقم (4) المرفق في نهاية الدراسة أسماء السادة المحكمين، وذلك للكشف عن مدى تمثيل عبارات الأدوات لدرجة ممارسة مديرو الرياض للوظائف الإدارية من جهة، ومدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

فـي مؤسسـات ريـاض الأطفـال مـن جهـةٍ أُخـرى، ولتقـدير مـدى مناسـبة عباراتهـا وملائمتهـا للمجتمـع الأصـلي، وللمصـادقة علـى انتمـاء العبـارات للمجـال الـذي أدرجـت تحتـه، وللتأكـد مـن سـلامتها اللغويـة وصحة ترميزها، وقد أجمع السادة المحكّمون على كفاية العبارات، بينما كان لبعضهم بعض الملاحظات علـى بعـض العبـارات إمـا لتكرارها أو لصـياغتها اللغويـة أو لعـدم انتمائهـا لأبعادهـا الفرعيـة، وقـد أخـذت الباحثة بجميع الملاحظات التي وضعها المحكّمون سواء بحذف ما كان منها مكرّراً، أم بتعديل الصياغة اللغوية، أم بإضافة عبارات جديدة، أم دمج عبارتين أو فصلهما، وتبين الملاحق أرقام (1،2،3،5،6،7) المرفق في نهاية الدراسة الأدوات بصورتها الأولية والنهائية.

**2-2صدق الاتساق الداخلي:** تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانتين بحساب الارتباطات الداخلية وإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من العبارات المكونة لكل محور، والدرجة الكلية للمحور. والدرجة الكلية لكل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كمايلي:

**أولاً: استبانة تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال:**

أ- صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تندرج تحته:

جدول(1-5) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاستبانة الأولى).

| رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **تخطيط عمل الروضة** | | 16 | 0.837(**) | 12 | 0.864(**) | 7 | 0.739(*) | 7 | 0.807(*) |
| 1 | 0.823(*) | 17 | 0.861(**) | 13 | 0.723(*) | 8 | 0.813(**) | 8 | 0.901(**) |
| 2 | 0.784(*) | 18 | 0.794(*) | 14 | 0.724(*) | 9 | 0.856(**) | 9 | 0.889(**) |
| 3 | 0.771(**) | 19 | 0.791(*) | 15 | 0.851(**) | 10 | 0.793(*) | 10 | 0.813(**) |
| 4 | 0.708(**) | **تنظيم عمل الروضة** | | 16 | 0.913(**) | 11 | 0.719(**) | 11 | 0.847(**) |
| 5 | 0.798(*) | 1 | 0.887(**) | 17 | 0.703(*) | 12 | 0.741(*) | 12 | 0.843(**) |
| 6 | 0.804(**) | 2 | 0.913(**) | 18 | 0.873(*) | 13 | 0.843(**) | 13 | 0.861(**) |
| 7 | 0.821(**) | 3 | 0.859(**) | 19 | 0.756(**) | 14 | 0.827(**) | 14 | 0.832(**) |
| 8 | 0.751(*) | 4 | 0.836(**) | 20 | 0.842(**) | 15 | 0.851(**) | 15 | 0.824(*) |
| 9 | 0.779(*) | 5 | 0.912(**) | **توجيه عمل الروضة** | | **تقويم عمل الروضة** | | 16 | 0.833(**) |
| 10 | 0.870(**) | 6 | 0.823(**) | 1 | 0.918(**) | 1 | 0.798(*) | 17 | 0.841(**) |
| 11 | 0.807(*) | 7 | 0.927(**) | 2 | 0.735(*) | 2 | 0.841(**) | 18 | 0.922(**) |
| 12 | 0.801(*) | 8 | 0.805(**) | 3 | 0.789(*) | 3 | 0.823(**) | 19 | 0.864(**) |
| 13 | 0.741(*) | 9 | 0.764(*) | 4 | 0.842(**) | 4 | 0.881(**) | | |
| 14 | 0.717(*) | 10 | 0.867(*) | 5 | 0.747(*) | 5 | 0.827(**) | | |
| 15 | 0.845(**) | 11 | 0.803(*) | 6 | 0.852(*) | 6 | 0.777(**) | | |
| (*) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة0.05 | | | | | | | | | |
| (**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 | | | | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.**

يبين الجدول (1-5) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تندرج تحته موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستويي الدلالة (0.01، 0.05)، وهي مقبولة إحصائياً كون قيم

معاملات الارتباط أكبر من (0.70)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة تبعاً للمجال الذي تندرج تحته.

ب- صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للمقياس:

الجدول:(2-5) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة الأولى.

| المحاور | معامل ارتباط بيرسون |
|---|---|
| **1. تخطيط عمل الروضة** | 0.898(**) |
| **2. تنظيم عمل الروضة** | 0.875(**) |
| **3. توجيه عمل الروضة** | 0.855 (**) |
| **4. تقويم عمل الروضة** | 0.876 (**) |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.**

يبين الجدول (2-5) أن جميع المحاور ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية.

**ثانياً: استبانة مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال:**

أ- صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تندرج تحته:

جدول (3-5) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاستبانة الثانية).

| رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل ارتباط بيرسون |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **إدارة داعمة للتغيير A** | | 5 | 0.742(*) | 12 | 0.761(*) | 12 | 0.799(*) | 11 | 0.837(**) |
| 1 | 0.897(**) | 6 | 0.801(*) | 13 | 0.751(*) | 13 | 0.838(*) | 12 | 0.912(**) |
| 2 | 0.717(*) | 7 | 0.767(*) | 14 | 0.788(*) | 14 | 0.775(*) | **السمات الشخصية** | |
| 3 | 0.857(**) | **بيئة داعمة للتغيير** | | 15 | 0.866(*) | **تقانة المعلومات** | | 1 | 0.741(*) |
| 4 | 0.901(**) | 1 | 0.774(*) | 1 | 0.709(*) | **العمل ضمن فريق** | | 2 | 0.897(**) |
| 5 | 0.835(**) | 2 | 0.892(**) | 2 | 0.879(**) | 1 | 0.828(**) | 3 | 0.744(*) |
| 6 | 0.857(**) | 3 | 0.809(*) | 3 | 0.746(*) | 2 | 0.787(*) | 4 | 0.884(**) |
| 7 | 0.806(*) | 4 | 0.866(**) | 4 | 0.894(**) | 3 | 0.713(*) | 5 | 0.861(**) |
| 8 | 0.814(**) | 5 | 0.916(**) | 5 | 0.751(*) | 4 | 0.759(*) | 6 | 0.761(*) |
| 9 | 0.807(*) | 6 | 0.755(*) | 6 | 0.756(*) | 5 | 0.898(**) | 7 | 0.763(*) |
| **إدارة داعمة للتغيير B** | | 7 | 0.715(*) | 7 | 0.723(*) | 6 | 0.884(**) | 8 | 0.884(**) |
| 1 | 0.863 (**) | 8 | 0.744(*) | 8 | 0.911(**) | 7 | 0.877(**) | 9 | 0.763(*) |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0.867(*) | 8 | 0.752(*) | 9 | 0.802(*) | 9 | 0.778(*) | 2 |
| | 0.905(**) | 9 | 0.745(*) | 10 | 0.894(**) | 10 | 0.838(**) | 3 |
| | 0.722(*) | 10 | 0.763(*) | 11 | 0.761(*) | 11 | 0.829(**) | 4 |
| (*) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05 | | | | | | | | |
| (**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 | | | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.**

يبين الجدول (3-5) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تندرج تحته موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستويي دلالة (0.01، 0.05)، وهي مقبولة إحصائياً كون قيم معاملات الارتباط أكبر من (0.70)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة تبعاً للمجال الذي تندرج تحته.

ب- صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للمقياس:

الجدول (4-5) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (الاستبانة الأولى)

| المحاور | معامل ارتباط بيرسون |
|---|---|
| **1. إدارة داعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير.** | 0.861(**) |
| **2. إدارة داعمة للتغيير: تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير.** | 0.888(**) |
| **3. بيئة داعمة للتغيير** | 0.894(**) |
| **4. تقانة المعلومات** | 0.876(**) |
| **5. العمل ضمن فريق** | 0.855(**) |
| **6. السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال** | 0.897(**) |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.**

يبين الجدول (4-5) أن جميع المحاور ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية.

## ثالثاً: ثبات أدوات الدراسة.

يُقصد بثبات الأداة الاتساق في النتائج وتعتبر الأداة ثابتة إذا حصلنا على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها (إبراهيم، 2000، ص42 ). كما فسره أبو علام بأنه: "دقة درجة المقياس"، وقد أوضح بأنه توجد طريقتين لتقويم الثبات: "الأولى دراسة التناسق الداخلي للمقياس، والثانية قياس استقرار الدرجة" (أبو علام، 2010، ص331). ولتحقيق الهدف من ذلك اتبعت الباحثة طريقتين للتوصل إلى دلالات ثبات أدوات الدراسة وفاعلية عباراتها:

**الطريقة الأولى استخدام معامل ألفا كرو نباخ ( Cronbach- alpha):**

تمّ حساب الاتساق الداخلي للعبارات بين المحاور مع بعضها البعض بحسب معامل ألفاكرونباخ لقياس الثبات، الذي يساهم في تحديد تأثير العلاقات الداخلية بين كل عبارة أو عبارتين.

**الطريقة الثانية الثبات بإعادة التطبيق:**

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية أول مرة (وقد بلغت خمسة مديرين فقط نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الأصلي) قامت الباحثة بإعادة التطبيق على العينة نفسها بعد فترة أسبوعين. والطريقتان طبقتا لكل من أدوات الدراسة (الاستبانتين) وفق الآتي:

**أولاً: استبانة تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال:**

الجدول (5-5) قيم معامل الثبات بطريقتي ألفاكرونباخ وإعادة التطبيق (الاستبانة الأولى)

| المحاور | عدد الأسئلة | معامل الثبات | |
|---|---|---|---|
| | | بطريقة ألفا كرونباخ | بطريقة إعادة التطبيق |
| **تخطيط عمل الروضة** | 19 | 0.867 | 0.854 |
| **تنظيم عمل الروضة** | 20 | 0.891 | 0.882 |
| **توجيه عمل الروضة** | 15 | 0.864 | 0.844 |
| **تقويم عمل الروضة** | 19 | 0.879 | 0.862 |
| **الثبات الكلي** | **73** | **0.875** | **0.861** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.**

يبين الجدول (5-5) أن أداة الدراسة (استبانة تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال) تتمتع بقيمة ثبات عالية، إذ بلغ الثبات العام بطريقة ألفا كرونباخ (0.875)، وبطريقة إعادة التطبيق (0.861).

**ثانياً: استبانة مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال:**

الجدول (6-5) قيم معامل الثبات بطريقتي ألفاكرونباخ وإعادة التطبيق (الاستبانة الثانية)

| المحاور | عدد الأسئلة | معامل الثبات | |
|---|---|---|---|
| | | بطريقة ألفا كرونباخ | بطريقة إعادة التطبيق |
| **إدارة داعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير.** | 9 | 0.845 | 0.836 |
| **إدارة داعمة للتغيير: تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير.** | 7 | 0.867 | 0.852 |
| **بيئة داعمة للتغيير** | 14 | 0.833 | 0.827 |
| **تقانة المعلومات** | 15 | 0.845 | 0.839 |
| **العمل ضمن فريق** | 12 | 0.843 | 0.851 |
| **السمات الشخصية** | 13 | 0.875 | 0.861 |
| **الثبات الكلي** | **70** | **0.851** | **0.844** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية.**

يبين الجدول (6-5) أن أداة الدراسة (استبانة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال) تتمتع بقيمة ثبات عالية، إذ بلغ الثبات العام بطريقة ألفا كرونباخ (0.851)، وبطريقة إعادة التطبيق (0.844).

## رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة، والبالغ عددهم (105) مديراً ومديرة كما يظهر الجدول الآتي:

جدول (7-5) توزيع مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة (المجتمع الأصلي)

| القطاع / المدينة | خاصة | عامة | جهات أخرى (نقابة معلمين، اتحاد نسائي) | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| اللاذقية | 70 | 1 | 12 | 83 |
| جبلة | 20 | 1 | 1 | 22 |
| المجموع | 90 | 2 | 13 | 105 |

**المصدر: مديرية التربية باللاذقية، دائرة التخطيط والإحصاء.**

ومن أجل التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت خمسة مديرين فقط، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الأصلي اتبعت الباحثة طريقة الحصر الشامل عند توزيع أدوات الدراسة (الاستبانتين)، حيث تمّ توزيع أدوات الدراسة على (100) مدير ومديرة بعد أن تمّ استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وعند تطبيق كلتا الأداتين أُعيد منها (93) استبانة صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93%). والجدول الآتي يبين الاستبيانات المستردة وفق التوزيع المبين في الجدول رقم (7-5):

جدول (8-5) توزيع مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة (عينة الدراسة)

| القطاع / المدينة | خاصة | عامة | جهات أخرى (نقابة، اتحاد نسائي) | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **اللاذقية** | 63 | 1 | 9 | 73 |
| **جبلة** | 18 | 1 | 1 | 20 |
| **المجموع** | 81 | 2 | 10 | 93 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (7-5).**

يبين الجدول (8-5) أنّ حجم عينة الدراسة بلغ (93) مديراً موزعة بين (73) مديراً ومديرة في مدينة اللاذقية، و(20) مديراً ومديرة في مدينة جبلة.

### 4-1: خصائص عينة الدراسة.

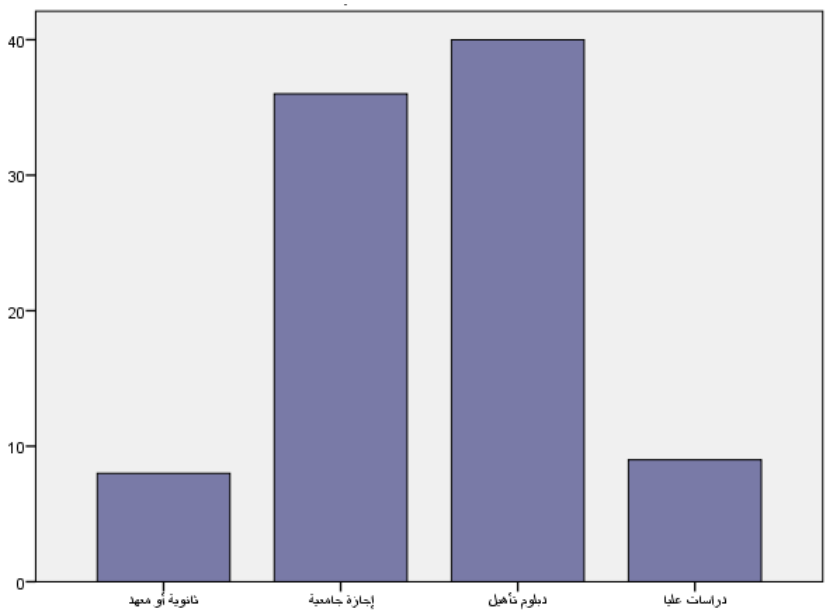
**4-1-1:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير **المؤهل العلمي:**

جدول (**9-5**) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | ثانوية أو معهد | إجازة جامعية | دبلوم تأهيل تربوي | دراسات عليا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| **العدد** | 8 | 36 | 40 | 9 | 93 |
| **النسبة %** | 8.6% | 38.7% | 43% | 9.7% | 100.0% |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (9-5) أنّ النسبة الأكبر بين فئات المؤهل العلمي هي للفئة دبلوم تأهيل تربوي، حيث بلغت نسبة مديري رياض الأطفال في هذه الفئة (43%)، والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:




**الشكل رقم (1-5) التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.**

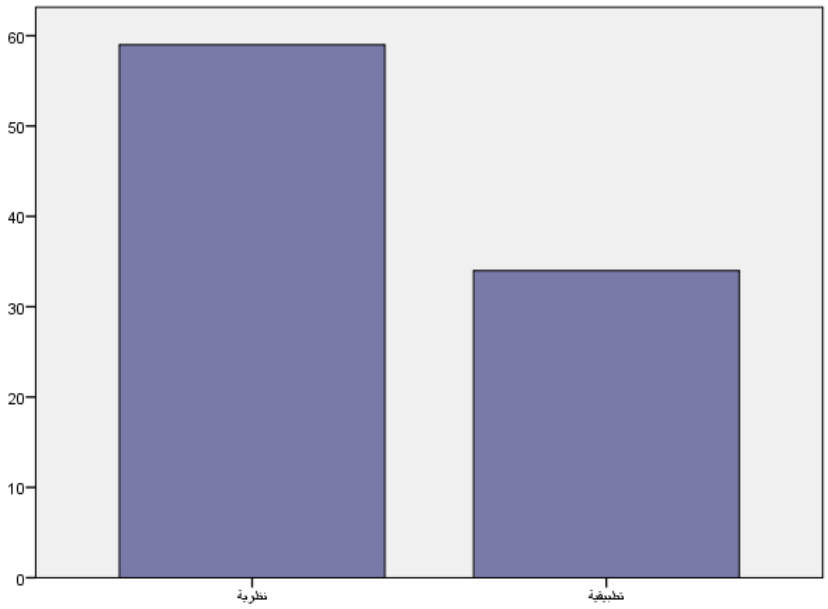
**4-1-2:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير **الاختصاص:**

**جدول (10-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص**

| الاختصاص | نظرية | تطبيقية | المجموع |
|---|---|---|---|
| **العدد** | 59 | 34 | 93 |
| **النسبة %** | 63.4% | 36.6% | 100.0% |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (10-5) أنّ النسبة الأكبر بين فئتي الاختصاص هي لفئة الكليات النظرية، حيث بلغت نسبة مديري رياض الأطفال في هذه الفئة (63.4%)، والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص:




**الشكل رقم (2-5) التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير الاختصاص.**

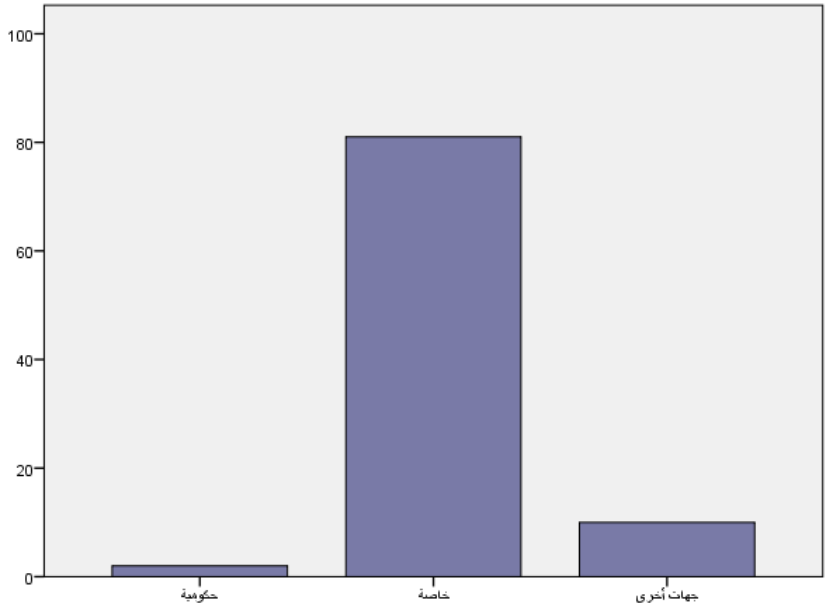
**4-1-3:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير **تابعية الروضة:**

جدول **(11-5)** توزيع أفراد العينة حسب متغير تابعية الروضة

| تابعية الروضة | حكومية | خاصة | جهات أخرى | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| **العدد** | 2 | 81 | 10 | 93 |
| **النسبة %** | 2.2% | 87.1% | 10.8% | 100.0% |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي **(SPSS)**

يبين الجدول (11-5) أنّ النسبة الأكبر بين فئات تابعية الروضة هي لفئة رياض الأطفال الخاصة، حيث بلغت نسبة مديري رياض الأطفال في هذه الفئة (87.1%)، والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير تابعية الروضة:




**الشكل رقم (3-5) التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير تابعية الروضة.**

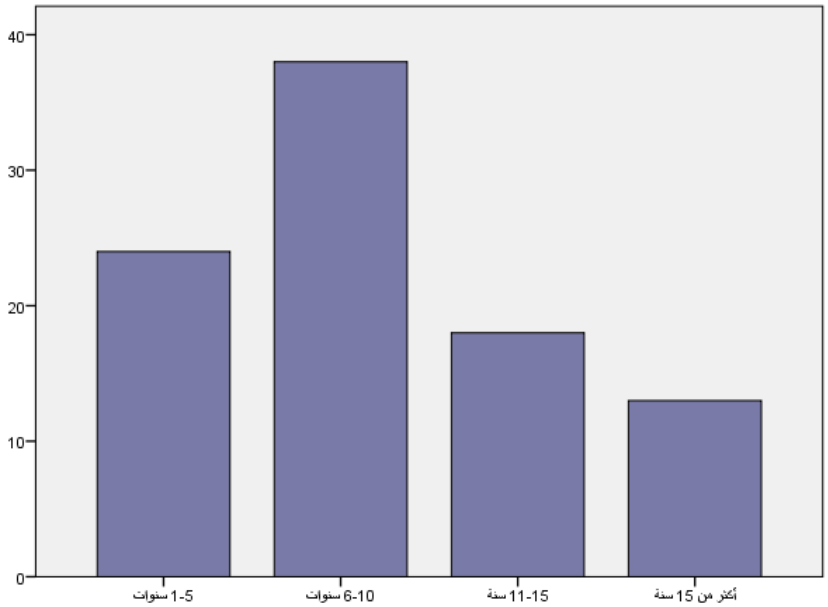
**4-1-4:** توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير **سنوات الخبرة الإدارية:**

جدول **(12-5)** توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية

| الخبرة الإدارية | 1-5 سنوات | سنوات6-10 | سنة11-15 | 15أكثر من سنة | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| **العدد** | 24 | 38 | 18 | 13 | 93 |
| **النسبة %** | 25.8% | 40.9% | 19.4% | 14% | 100.0% |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (12-5) أنّ النسبة الأكبر بين فئات سنوات الخبرة الإدارية هي للفئة 6-10 سنوات، حيث بلغت نسبة مديري رياض الأطفال في هذه الفئة (40.9%)، والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية:




**الشكل رقم (4-5) التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية**

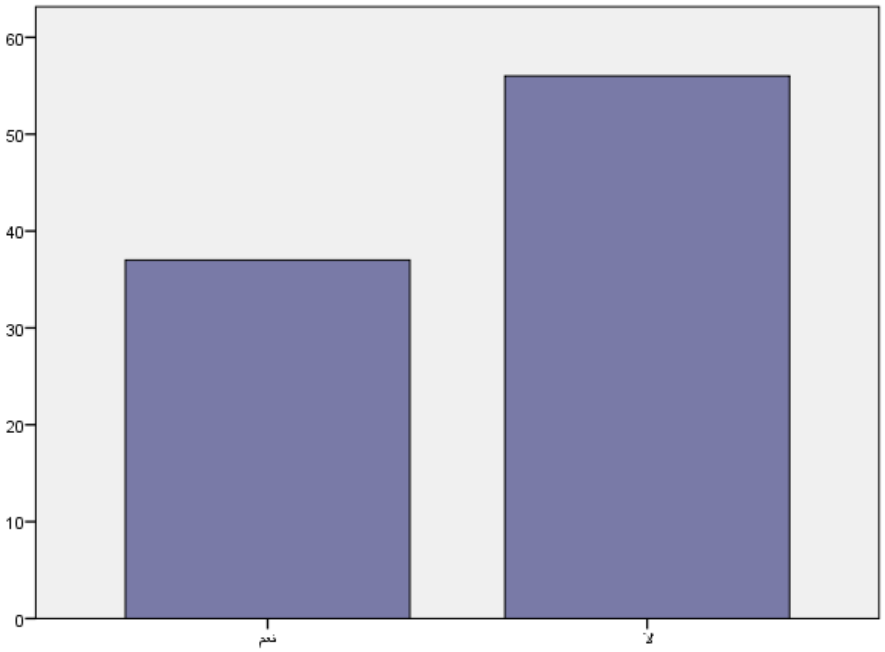
**4-1-5 :**توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير **الدورات التدريبية:**

جدول **(13-5)** توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية

| الدورات التدريبية | نعم | لا | المجموع |
|---|---|---|---|
| **العدد** | 37 | 56 | 93 |
| **النسبة %** | 39.8% | 60.2% | 100.0% |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (13-5) أنّ النسبة الأكبر بين فئتي سنوات الدورات التدريبية هي لفئة ممن لم يتبعوا دورات تدريبية، حيث بلغت نسبة مديري رياض الأطفال في هذه الفئة (60.2%)، والشكل الآتي يبين التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية:




الشكل رقم **(5-5)** التمثيل البياني لتوزع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية.

**خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج.**

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، أما القوانين والاختبارات المستخدمة فكانت:

1- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

2- معامل ألفاكرونباخ للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.

3- التكرارات المطلقة والنسبية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

4- اختبار (T) ستودنت للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وغير متساويتين بالحجم.

5- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA.

6- اختبار دانت وشيفيه لتحديد مصادر الفروق بين المتوسطات (اختبار دانت في حال تباين المجموعات غير متماثل، اختبار شيفيه في حال تباين المجموعات متماثل).

7- اختبار ليفين لتحديد التجانس بين العينتين في حال تطبيق اختبار (T) ستودنت.

8- اختبار كاي مربع.

**سادساً: تحليل إجابات أفراد العينة.**

**6-1: تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال:**

لتحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال في مجالات: (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم عمل الروضة)، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات لتحديد درجة الممارسة فكان وفق الآتي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = **5 – 1 /5 = 0.8**

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

| المجال | درجة الممارسة |
|---|---|
| 1 – 1.8 | قليلة جداً |
| 1.81 – 2.60 | قليلة |
| 2.61 – 3.40 | متوسطة |
| 3.41 – 4.20 | عالية |
| 4.21– 5 | عالية جداً |

فإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (1-1.8) فهي تقابل درجة الممارسة قليلة جداً، وإذا وقعت ضمن المجال (1.81-2.60) فهي تقابل درجة الممارسة قليلة، وإذا وقعت ضمن المجال (2.61-3.40) فهي تقابل درجة الممارسة متوسطة، وإذا وقعت ضمن المجال (3.41-4.20) فهي تقابل درجة الممارسة عالية، وإذا وقعت ضمن المجال (4.21-5) فهي تقابل درجة الممارسة عالية جداً.

## أولاً: مجال تخطيط عمل الروضة:

**جدول (14-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تخطيط عمل الروضة.**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أضع بمفردي خطة العمل في بداية العام الدراسي. | 2.936 | 1.342 | 58.71 | متوسطة |
| 2 | آخذ بعين الاعتبار تعليمات مديرية التربية عند وضع الخطة. | 3.624 | 1.122 | 72.47 | عالية |
| 3 | أستفيد من آراء الموجهين الاختصاصين عند وضع خطة العمل. | 3.452 | 1.229 | 69.03 | عالية |
| 4 | أحدد بنفسي البرنامج الخاص للروضة دون مشاركة المربيات لعدم تأهيلهن. | 3.172 | 1.265 | 63.44 | متوسطة |
| 5 | أتخذ القرارات الخاصة بخطة العمل دون الرجوع إلى العاملين (مربيات، إداريين) في الروضة. | 3.301 | 1.150 | 66.02 | متوسطة |
| | **تقوم إدارة الروضة بما يلي:** | | | | |
| 6 | وضع الخطة في ضوء الإمكانات المتاحة. | 3.989 | 0.730 | 79.78 | عالية |
| 7 | وضع برنامج الخبرات التربوية في ضوء تخصص المربيات. | 3.796 | 0.962 | 75.91 | عالية |
| 8 | شرح جوانب العمل التي تتضمنها الخطة للعاملين لديها . | 4.032 | 0.814 | 80.65 | عالية |
| 9 | الاستفادة من أخطاء العمل في السنوات السابقة عند بناء برنامج عملها الحالي. | 4.118 | 0.883 | 82.35 | عالية |
| 10 | تخصيص المربيات المتزوجات لأطفال الفئة الأولى لخبرتهن التربوية. | 2.065 | 1.051 | 41.29 | قليلة |
| 11 | تحديد الأنشطة التربوية الخاصة بفئات الأطفال الثلاثة في بداية العام الدراسي. | 3.548 | 1.099 | 70.97 | عالية |
| 12 | تحديد الأنشطة التي ستقوم بها خارج الروضة في بداية العام الدراسي. | 2.054 | 1.015 | 41.08 | قليلة |
| 13 | تحديد عدد الأطفال الذي سيقبل بناءً على مساحة بناء الروضة في بداية العام الدراسي. | 3.634 | 0.953 | 72.69 | عالية |
| 14 | وضع معايير لقبول المربيات لديها مثل (الخبرة والشهادة العلمية...). | 3.548 | 1.016 | 70.97 | عالية |
| 15 | قبول عدد إضافي من المربيات الاحتياط للظروف الطارئة في العمل. | 2.946 | 0.971 | 58.92 | متوسطة |
| 16 | مراعاة الظروف البيئية المحيطة بالروضة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية.....). | 3.495 | 1.080 | 69.89 | عالية |
| 17 | وضع خطة مفصلة لنفقات الروضة. | 2.850 | 1.188 | 56.99 | متوسطة |
| 18 | وضع بدائل للخطة من أجل مواجهة الظروف المفاجئة. | 3.075 | 0.981 | 61.51 | متوسطة |
| 19 | تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية (اجتماع أولياء الأمور، المربيات) التي ستعقد في الروضة. | 3.591 | 1.154 | 71.83 | عالية |
| الإجمالي | | **3.327** | **0.545** | **66.9** | **متوسطة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (14-5) أنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة هي **درجة متوسطة**، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات مجال تخطيط عمل الروضة (3.327)، وهي تقع ضمن المجال (2.61-3.40) وتقابل درجة الممارسة المتوسطة على مجالات مقياس ليكرت، كما بلغت أهميتها النسبية (66.9%).

ومن الملاحظ أنّ العبارة رقم (9) والتي تتضمن الاستفادة من أخطاء العمل في السنوات السابقة عند وضع برنامج عمل الروضة الحالي قد حصلت على أعلى نسبة فقد بلغت (82.35%)، في حين حصلت العبارة رقم (12) والمتضمنة تحديد الأنشطة التي ستقوم بها الروضة في بداية العام الدراسي على أدنى نسبة وبلغت (41.08%). ومن العبارات التي نالت نسب مئوية متدنية دون (50%) العبارة رقم (10) والمتضمنة تخصيص المربيات المتزوجات لأطفال الفئة الأولى لخبرتهن التربوية بأهمية نسبية بلغت (41.29%).

**إذن، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة متوسطة، وقد يُعزى ذلك** إلى عدم فهمهم الكافي للجانب الإداري في عملهم وما يجب عليهم القيام به عند التخطيط لعمل الروضة نتيجة قلة الدورات التدريبية التي يخضع لها مديري رياض الأطفال فقد تبين أن نسبة المديرون الذين لم يخضعوا لدورات تدريبية قد بلغت 60.2% فقط، وهنا تبرز أهمية هذه الدورات لتدريب مديري الرياض على كيفية التخطيط للعمل، وتوجيه انتباههم إلى ضرورة إشراك جميع العاملين في الروضة عند وضع الخطة، والعمل على الاستفادة بالشكل الأمثل من آراء الموجهين التربويين عند التخطيط في بداية العام الدراسي للأنشطة التي ستقوم بها الروضة خلال العام، وقد أكدت كلاً من دراسة **(طعمة، 2011)**، ودراسة **(الحسين،2003)** إلى أنه يوجد قلة في الدورات التدريبية في مجال رياض الأطفال بشكلٍ عام ومجال الإدارة بشكلٍ خاص. **تختلف** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **(عقيل، 2012)** التي توصلت إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن ضعف في ممارسة وظيفة التخطيط.

## ثانياً: مجال تنظيم عمل الروضة:

جدول **(15-5)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تنظيم عمل الروضة.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أتولى بنفسي مهمة قبول الأطفال في الروضة. | 3.936 | 0.987 | 78.71 | عالية |
| 2 | أكلف إحدى المربيات الناجحات كنائبة عني في حال غيابي. | 3.667 | 1.237 | 73.33 | عالية |
| 3 | أشرف بنفسي على الأطفال أثناء صعودهم ونزولهم من باص الروضة. | 3.516 | 1.274 | 70.32 | عالية |
| | **تقوم إدارة الروضة بما يلي:** | | | | |
| 4 | تحقيق كل هدف من الأهداف الموضوعة في خطة العمل. | 4.075 | 0.494 | 81.51 | عالية |
| 5 | تنظم القرارات ونشرات العمل الكترونياً عن طريق الحاسوب. | 1.946 | 1.164 | 38.92 | قليلة |
| 6 | الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأطفال والعاملين بشكل الكتروني. | 2.204 | 1.273 | 44.09 | قليلة |
| 7 | استبعاد قوانين وتعليمات مديرية التربية التي لا تخدم | 2.538 | 1.109 | 50.75 | قليلة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | مصلحة الطفل. | | | | |
| 8 | تطبيق النظام من خلال تشجيع الالتزام الذاتي لكل عامل. | 4.032 | 0.758 | 80.65 | عالية |
| 9 | تغير مسارات العمل في ضوء الظروف المحيطة بالروضة. | 3.548 | 0.950 | 70.97 | عالية |
| 10 | تنفذ مضمون برنامج العمل ضمن الفترة الزمنية المخطط لها. | 4.065 | 0.805 | 81.29 | عالية |
| 11 | توفير مناخاً من الألفة والمحبة بين العاملين في الروضة. | 4.807 | 0.449 | 96.13 | عالية جداً |
| 12 | تأمين الوسائل التعليمية المناسبة لكل فئة من فئات الأطفال. | 4.247 | 1.139 | 84.95 | عالية جداً |
| 13 | تزود المكتبة بالمراجع العلمية والكتب الالكترونية التي تُفيد المربيات. | 3.129 | 1.337 | 62.58 | متوسطة |
| 14 | استخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل /البريد الالكتروني والرسائل النصية (SMS)/. | 2.183 | 1.151 | 43.66 | قليلة |
| 15 | استخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية مثل / البريد الالكتروني والفاكس/. | 1.108 | 0.403 | 22.15 | قليلة |
| 16 | مشاركة جميع العاملين في تنفيذ برنامج العمل. | 4.151 | 0.736 | 83.01 | عالية |
| 17 | إشراك الموجهين الاختصاصين في عمل الروضة. | 2.850 | 0.977 | 56.99 | متوسطة |
| 18 | المساهمة في بعض الفعاليات التي تقام في البيئة المحلية. | 2.785 | 0.965 | 55.70 | متوسطة |
| 19 | متابعة إصلاح الأعطال التي تصيب مبنى الروضة. | 4.247 | 0.843 | 84.95 | عالية |
| 20 | تخصيص مختصّين للعناية بصحة الأطفال في الروضة. | 4.462 | 0.685 | 89.25 | عالية جداً |
| **الإجمالي** | | **3.374** | **0.607** | **66.1** | **متوسطة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(15-5) أنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة **هي درجة متوسطة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات مجال تنظيم عمل الروضة (3.374) وهي تقع ضمن المجال (2.61-3.40) وتقابل درجة الممارسة المتوسطة على مجالات مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (66.1%).

ومن الملاحظ أنّ العبارة رقم (11) والتي تتضمن توفير مناخاً من الألفة والمحبة بين العاملين في الروضة حصلت على أعلى نسبة وبلغت (96.13%)، في حين حصلت العبارة رقم (15) والمتضمنة استخدام التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية مثل البريد الالكتروني والفاكس على أدنى نسبة وبلغت (22.15%). ومن العبارات التي نالت نسب مئوية متدنية دون (50%) العبارة رقم (5) والمتضمنة تنظيم القرارات ونشرات العمل الكترونياً عن طريق الحاسوب بأهمية نسبية بلغت (38.92%)، والعبارة رقم (14) المتضمنة استخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل البريد الالكتروني والرسائل النصية (SMS)، والعبارة رقم (6) والمتضمنة الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأطفال والعاملين بشكل الكتروني بأهمية نسبية بلغت (44.09%).

إذن، **درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة متوسطة، وقد يُفسر ذلك** إلى أن معظم مديري رياض الأطفال يقتصرون على التعاون القائم بينهم وبين العاملين في الروضة من أجل تنفيذ برنامج العمل ضمن الفترة الزمنية المخطط لها دون أن يكون هناك مشاركة كافية من قبل الموجهين الاختصاصين أو مساهمة لبعض فعاليات المجتمع المحلي في تنظيم الأنشطة والأعمال التي يمكن أن تقوم بها الروضة. وفيما يتعلق بتوظيف مديري الرياض للتقنيات الحديثة في تنظيم عمل الروضة فقد أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة لا يستخدمون التقنيات الحديثة مثل (الحاسوب والفاكس) في عملهم الإداري رغم تواجده لدى البعض منهم، وقد يُعزى ذلك إمّا إلى عدم إلمام مديري الرياض بأهمية هذه التقنيات وإمكانية الاستفادة منها في تنظيم عمل الروضة وما يترتب على ذلك من اختصار للوقت والحصول على المعلومات بيسرٍ وسهولة، **أو** عدم امتلاكهم للمهارات التقنية الكافية التي تمكنهم من توظيف هذه التقنيات في عملهم الإداري. **تختلف** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **(عقيل، 2012)** التي توصلت إلى أن مديرات رياض الأطفال لديهن ضعف في ممارسة وظيفة التنظيم نتيجة عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للروضة بالإضافة إلى عدم توزيع المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات العاملين في الروضة.

## ثالثاً: مجال توجيه عمل الروضة:

جدول **(16-5)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال توجيه عمل الروضة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أوجه العاملين استناداً إلى المعلومات المتوفرة عنهم في السجلات الخاصة بكل عامل. | 3.172 | 1.248 | 63.44 | متوسطة |
| 2 | أوجه المربيات إلى استخدام الحاسوب في عملية تعليم الأطفال. | 3.473 | 1.194 | 69.46 | عالية |
| 3 | أزور المربيات في القاعات الصفية بشكلٍ دوري للاطلاع على أدائهن | 4.484 | 0.802 | 89.68 | عالية جداً |
| 4 | العاملون في الروضة لديهم قدرات كافية لأداء العمل دون الحاجة للمتابعة. | 2.398 | 1.075 | 47.96 | قليلة |
| 5 | أكافئ الأداء المتميز في الروضة. | 4.086 | 1.018 | 81.72 | عالية |
| 6 | أقيم بالتعاون مع الموجهين الاختصاصين دورات تدريبية للمربيات. | 2.387 | 1.043 | 47.74 | قليلة |
| 7 | أتابع التقارير الدورية لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف. | 3.280 | 1.117 | 65.59 | متوسطة |
| 8 | أتعاون مع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | 4.183 | 0.846 | 83.66 | عالية |
| 9 | أنمي تقنية التعلم الذاتي لدى المربيات في الروضة. | 3.731 | 1.002 | 74.62 | عالية |
| 10 | أوجه المربيات لقراءة كتب تربوية تتعلق برعاية الطفولة المبكرة. | 3.624 | 0.999 | 72.47 | عالية |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | تقوم إدارة الروضة بمايلي: | | | | |
| 11 | تسهم بعض فعاليات البيئة المحلية في نشاطات الروضة. | 2.355 | 1.080 | 47.10 | قليلة |
| 12 | توزيع النشرات التربوية على المربيات بهدف تزويدهن بكل جديد في مجال عملهن. | 3.161 | 1.164 | 63.23 | متوسطة |
| 13 | عقد جلسات حوار لمناقشة كل جديد في مجال رعاية الطفولة المبكرة. | 3.731 | 1.002 | 74.62 | عالية |
| 14 | توفير الإمكانات (المادية والمعنوية) اللازمة لخلق وتشجيع الإبداع لدى المربيات. | 3.387 | 0.794 | 67.74 | متوسطة |
| 15 | مساعدة المربيات على حل مشكلات الأطفال. | 4.269 | 0.946 | 85.38 | عالية جداً |
| الإجمالي | | **3.447** | **0.559** | **72.16** | **عالية** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(16-5) أنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة هي **درجة عالية**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات مجال توجيه عمل الروضة (3.447) وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) وتقابل درجة الممارسة العالية على مجالات مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (72.16%).

من الملاحظ أنّ العبارة رقم (3) والتي تتضمن زيارة المربيات في القاعات الصفية بشكل دوري للاطلاع على أدائهن حصلت على أعلى نسبة وبلغت (89.68%)، في حين حصلت العبارة رقم (11) والمتضمنة إسهام بعض فعاليات البيئة المحلية في نشاطات الروضة على أدنى نسبة، وبلغت (47.1%)، ومن العبارات التي نالت نسب مئوية متدنية دون (50%) العبارة رقم (6) والمتضمنة القيام بالتعاون مع الموجهين الاختصاصيين دورات تدريبية للمربيات بأهمية نسبية بلغت (47.1%)، والعبارة رقم (4) المتضمنة امتلاك العاملون في الروضة قدرات كافية لأداء العمل دون الحاجة للمتابعة بأهمية نسبية بلغت (47.96%).

إذن، **درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة عالية**، وقد يُعزى ذلك إلى وجود رغبة قوية لدى غالبية أفراد العينة في متابعة المربيات والعاملين في الروضة بشكلٍ مباشر، فقد أشارت النتائج إلى أن 89.68% من مديري رياض الأطفال يقومون بزيارة المربيات في القاعات الدراسية بشكلٍ دوري، كما أنهم يتعاونون مع المربيات في حل المشكلات، ومكافأة الأداء المتميز، وتشجيع المربيات على تنمية تقنية التعلم الذاتي لديهن لمتابعة كل جديد في الميدان التربوي. كما أظهرت النتائج أن 63.44% من مديري الرياض يقدمون التوجيهات المناسبة استناداً إلى المعلومات الخاصة بكل عامل في الروضة وهذا يعني أن عملية التوجيه يجب أن تكون منظمة وهادفة بحيث يتم توجيه كل عامل في ضوء ما يحتاجه واستناداً إلى بيانات ومعلومات متوفرة عنه مسبقاً. **تتفق** هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة **(نبهان، 2009)**، ودراسة **(المعلم، 2005)** والتي أظهرت أن مديرة رياض الأطفال تسهم بدرجة عالية في إرشاد المربيات في عملهن، وتحقيق النمو المهني لديهن.

## رابعاً: مجال تقويم عمل الروضة:

جدول (**17–5**) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المديرين على مجال تقويم عمل الروضة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشارك المربيات في تقويم الأطفال. | 4.032 | 1.047 | 80.65 | عالية |
| 2 | أقوّم النماذج الاختبارية التي تستخدمها المربيات لتقويم الأطفال. | 3.989 | 1.005 | 79.78 | عالية |
| 3 | أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستمارات المستخدمة في التقويم. | 2.807 | 1.369 | 56.13 | متوسطة |
| 4 | أرسل لأولياء الأمور استمارات لتقويم أداء عمل الروضة. | 3.032 | 1.281 | 60.65 | متوسطة |
| 5 | استخدم أدوات متنوعة مساعدة لتقويم أداء العاملين مثل /ملاحظة الأداء من خلال الكاميرات واستمارات التقويم/. | 3.000 | 1.234 | 60.00 | متوسطة |
| 6 | أحدد الاحتياجات التدريبية للمربيات في ضوء نتائج التقييم. | 2.742 | 1.242 | 54.84 | متوسطة |
| 7 | استخدم التنبيه عند ملاحظة التقصير بأداء العمل. | 4.645 | 0.583 | 92.90 | عالية جداً |
| 8 | استفيد من نتائج تقويم الخطط السابقة عند بناء خطة عمل السنة القادمة. | 3.882 | 1.009 | 77.63 | عالية |
| 9 | أعدّ تقرير متكامل عن جوانب عمل الروضة خلال العام الدراسي. | 3.441 | 1.355 | 68.82 | عالية |
| 10 | أقدم مقترحات لمديرية التربية بغية تطوير العمل الإداري والتربوي في الروضة. | 2.419 | 1.056 | 48.39 | قليلة |
| | تقوم إدارة الروضة بمايلي: | | | | |
| 11 | تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المربيات. | 4.226 | 0.592 | 84.52 | عالية جداً |
| 12 | استخدام استمارات لتقييم أداء العاملين. | 3.022 | 1.713 | 60.43 | متوسطة |
| 13 | تصحيح الاستمارات التقييمية بناءً على توجيهات الموجهين الاختصاصيين. | 1.979 | 1.042 | 39.57 | قليلة |
| 14 | الطلب من العاملين إجراء تقويم ذاتي مستمر لأدائهم. | 3.344 | 1.175 | 66.88 | متوسطة |
| 15 | الطلب من العاملين تقييم أدائها في العمل. | 3.355 | 1.070 | 67.10 | متوسطة |
| 16 | تزويد المكتبة بمراجع خاصة بكيفية تقويم العمل. | 2.634 | 1.333 | 52.69 | متوسطة |
| 17 | تقويم آلية عمل المربيات في تقويم الأطفال. | 3.817 | 0.872 | 76.34 | عالية |
| 18 | عقد اجتماع مع أولياء الأمور في نهاية العام الدراسي. | 3.290 | 1.340 | 65.81 | متوسطة |
| 19 | تطوير البناء لرفع مستوى أداء الروضة. | 3.925 | 0.970 | 78.49 | عالية |
| الإجمالي | | **3.346** | **0.749** | **51.96** | **متوسطة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (17–5) أنّ درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة هي درجة **متوسطة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات مجال تقويم عمل الروضة (3.346) وهي تقع ضمن المجال (2.61–3.40) وتقابل درجة الممارسة المتوسطة على مجالات مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (51.96%).

إنّ العبارة رقم (7) والتي تتضمن استخدام التنبيه عند ملاحظة التقصير في أداء العمل قد حصلت على أعلى نسبة وبلغت (92.90%)، في حين حصلت العبارة رقم (13) والمتضمنة تصحيح الاستمارات التقييمية بناءً على توجيهات الموجهين الاختصاصيين على أدنى نسبة، وقد بلغت(39.57%).

إذن، **درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لمهامهم الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة متوسطة، وقد يُعزى ذلك** إلى أن مديري رياض الأطفال يركزون على متابعة أداء العاملين في الروضة بصورة مستمرة وتقديم التوجيهات المناسبة لكل عامل في ضوء ما يحتاجه دون الاعتماد بشكلٍ كافٍ على استمارات لتقييم أداء العاملين. كما أنه لا توجد مشاركة فعّالة لكل الأطراف المعنية بالأمر من أجل تقييم عمل الروضة فعلى سبيل المثال بينت النتائج أن 60.65%من مديري الرياض فقط يقومون بإشراك أولياء الأمور في تقويم عمل الروضة، و 65.81% من أفراد العينة يعقدون اجتماع لأولياء الأمور في نهاية العام الدراسي من أجل تقييم عمل الروضة وما قامت به خلال العام الدراسي، كما أن نسبة قليلة من عينة الدراسة تستعين بخبرة الموجهين الاختصاصين في تصحيح الاستمارات التقويمية التي يتم استخدامها وبالتالي لن يتمكن مديري الرياض من تطوير النماذج التي يستخدموها في عملية التقويم. إنّ النسب السابقة تعتبر غير كافية من أجل الوصول إلى معلومات شاملة ودقيقة عن عمل الروضة تمكن المديرين من تطوير أداء العمل من جهة، وتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكلٍ عام وللمربيات بشكلٍ خاص، ونتيجةً لذلك فإنّ الكثير من مديري رياض الأطفال لا يقدمون مقترحات لمديرية التربية من أجل تطوير وتحديث عمل الروضة بناءً على ما تظهره نتائج التقويم. **تختلف** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **(طعمة،2011)** والتي أكدت على وجود ضعف في ممارسة مديري رياض الأطفال لوظيفة التقويم، ومع دراسة **(عقيل، 2012)** التي بينت أنه يوجد ضعف في استخدام مديرات رياض الأطفال للأساليب الحديثة في تقويم عمل العاملين في الروضة.

**-خامسا": تحديد درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للوظائف الإدارية بشكلٍ عام:**

من أجل تحديد درجة الممارسة تمّ حساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع المجالات وفق النتائج الواردة في الجدول الآتي:

الجدول (18-5): المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين على مجالات الاستبانة الأولى.

| المجالات | المتوسط الحسابي | عدد الأسئلة | درجة الممارسة |
|---|---|---|---|
| تخطيط عمل الروضة | 3.346 | 19 | متوسطة |
| تنظيم عمل الروضة | 3.374 | 20 | متوسطة |
| توجيه عمل الروضة | 3.447 | 15 | عالية |
| تقويم عمل الروضة | 2.346 | 19 | قليلة |

بناءً على قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع المجالات (3.369) نلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة المتوسطة، وبأهمية نسبية:

$$p = \frac{\overline{X}}{4} \times 100 = \frac{3.369}{4} \times 100 = 84.22\%$$

**إذن، درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للوظائف الإدارية بشكلٍ عام متوسطة حسب تقديرات أفراد العينة**، وقد يُفسر ذلك إلى عدم معرفة مديري رياض الأطفال لما يجب عليهم القيام به من مهام وواجبات إدارية بالشكل الأمثل نتيجة قلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة بشكلٍ عام والتي توضح لهم كيفية أداء جميع الوظائف الإدارية وعدم إهمال أيّة وظيفة من أجل إنجاز الأعمال التي تحقق الأهداف

المرجوة من هذه المؤسسات بالاعتماد على التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية المتطورة التي تتيح لهم الإبداع والابتكار الأمر الذي يُبعدهم عن الجمود والرتابة والتكرارية في العمل. فقد بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال لوظيفة التوجيه قد جاءت عالية. أما درجة ممارستهم لوظيفة التخطيط والتنظيم والتقويم قد كانت متوسطة وهذا يدل على اهتمام مدير الروضة بوظيفة التوجيه على حساب الوظائف الإدارية الأخرى. **تختلف** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **(الحسين، 2003)** والتي بينت وجود ضعف في جوانب وظائف الإدارة التربوية في مؤسسات رياض الأطفال.

### 6-2: مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال:

لتحديد مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال وفق المجالات الآتية: (إدارة داعمة للتغيير، بيئة داعمة للتغيير، تقانة المعلومات، العمل ضمن فريق، السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال)، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات لتحديد درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية فكان وفق الآتي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = **4 – 1 /4 = 0.75**

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

| المجال | درجة التوافر |
|---|---|
| 1 – 1.75 | غير متوفرة |
| 1.75 – 2.50 | قليلة |
| 2.50 – 3.25 | متوسطة |
| 3.25 – 4 | كبيرة |

فإذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (1-1.75) فهي تقابل غير متوفرة، وإذا وقعت ضمن المجال (1.75-2.50) فهي تقابل درجة التوافر قليلة، وإذا وقعت ضمن المجال (2.50-3.25) فهي تقابل درجة التوافر متوسطة، وإذا وقعت ضمن المجال (3.25-4) فهي تقابل درجة التوافر كبيرة.

#### المجال الأول: إدارة داعمة للتغيير:

##### أ. توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير:

الجدول **(19-5)**: تحديد درجة توافر عبارات الإدارة الداعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير.

| إدارة داعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|
| 1. تتبنى مديرية التربية أهدافاً محددة لتحسين جودة أداء العمل. | 2.753 | 0.637 | 68.818 | متوسطة |
| 2. تهيئ مديرية التربية مديري الرياض لأي تغيير يُطلب منهم من خلال الدورات التدريبية. | 2.419 | 0.825 | 60.485 | قليلة |
| 3. تمنح مديرية التربية صلاحيات واسعة لمديري الرياض لضمان قبولهم ودعمهم لأي تغيير يُطلب منهم. | 2.172 | 0.802 | 54.300 | قليلة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4. توضح مديرية التربية لمديري الرياض كيفية إجراء التغييرات المطلوبة منهم خلال ورشات العمل التي تقيمها لهذا الغرض. | 2.312 | 0.659 | 57.795 | قليلة |
| 5. توفر مديرية التربية ما تتطلبه عملية التغيير من متطلبات (مادية وبشرية). | 1.484 | 0.502 | 37.098 | غير متوافرة |
| 6. تعقد مديرية التربية دورات تدريبية لتأهيل الإداريين على أداء العمل بطرق مختلفة. | 2.204 | 0.774 | 55.108 | قليلة |
| 7. توظف مديرية التربية وسائل الإعلام لتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير. | 1.936 | 0.763 | 48.388 | قليلة |
| 8. تتبنى مديرية التربية الأفكار المبتكرة التي يطرحها مديرو رياض الأطفال. | 2.376 | 0.977 | 59.408 | قليلة |
| 9. تعيد مديرية التربية النظر في القرارات المتخذة سابقاً. | 2.355 | 0.747 | 58.870 | قليلة |
| **المحور ككل** | **2.223** | **0.518** | **55.6** | **قليلة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (19-5) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) هي **درجة قليلة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات المحور (2.223) وهي تقع ضمن المجال (1.75-2.50) وتقابل درجة التوافر القليلة على مجالات المقياس، وبلغت أهميتها النسبية (55.6%).

أما بالنسبة للعبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة فقد كانت وفق الآتي:

الجدول (20-5): العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة.

| العبارات الغير متوافرة | غير متوافرة % | يمكن توفيرها % |
|---|---|---|
| 2. تهيئ مديرية التربية مديري الرياض لأي تغيير يُطلب منهم من خلال الدورات التدريبية.<br>9. تعيد مديرية التربية النظر في القرارات المتخذة سابقاً. | %10.8 | %50 |
| 3. تمنح مديرية التربية صلاحيات واسعة لمديري الرياض لضمان قبولهم ودعمهم لأي تغيير يُطلب منهم. | %19.3 | %100 |
| 4. توضح مديرية التربية لمديري الرياض كيفية إجراء التغييرات المطلوبة منهم خلال ورشات العمل التي تقيمها لهذا الغرض. | %5.4 | %100 |
| 5. توفر مديرية التربية ما تتطلبه عملية التغيير من متطلبات (مادية وبشرية). | %51.6 | %89.6 |
| 6. تعقد مديرية التربية دورات تدريبية لتأهيل الإداريين على أداء العمل بطرق مختلفة. | %10.7 | %100 |
| 7. توظف مديرية التربية وسائل الإعلام لتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير. | %26.9 | %80 |
| 8. تتبنى مديرية التربية الأفكار المبتكرة التي يطرحها مديرو رياض الأطفال. | %24.7 | %78.3 |

يلاحظ مما سبق أن جميع العبارات الغير متوافرة من الممكن توفيرها، وإن كانت قد تباينت نسب توفيرها إلاّ أنه أغلبها يمكن توفيرها بنسب عالية بحسب تقديرات أفراد العينة فعلى سبيل المثال بينت النتائج أنه من الممكن أن تعمل مديرية التربية على تهيئة مديري الرياض لأيّة عملية تغيير من خلال عقد الدورات التدريبية وتوفير ما تتطلبه عملية التغيير من متطلبات مادية وبشرية.

**إذن، درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) هي درجة قليلة، وقد يعزى ذلك** إلى كون الإدارة التربوية العليا (وزارة التربية، ومديرية التربية) تلتزم على الغالب بالأسلوب المركزي في التعامل مع مديري رياض الأطفال كونها لا تعمل على منحهم (ولاسيما الرياض الحكومية، والجهات الأخرى) صلاحيات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تتعلق بطبيعة عملهم وتشجعهم على قبول أي تغيير يُطلب منهم القيام بها. بمعنى آخر لا يوجد توازن دقيق بين المركزية واللامركزية في التعامل القائم بين مديرية التربية ومديري رياض الأطفال، كما أن درجة تهيئة مديرية التربية لمديري الرياض لأيّة عملية تغيير كانت قليلة وبالتالي لا يتم تقديم الدعم الكافي لهم من أجل تأمين المتطلبات التي تتطلبه عملية التغيير. كما بينت النتائج أنه غالباً ما تقوم مديرية التربية بإصدار التعليمات والقرارات دون إخضاع مديري رياض لأطفال لدورات تدريبية لتوضح ما هو مطلوب منهم. أمّا بالنسبة للعبارات الغير متوافرة من وجهة نظر أفراد العينة فإنّه من الممكن توفيرها .

**ب. تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير:**

الجدول (**21-5**): تحديد درجة توافر عبارات الإدارة الداعمة للتغيير: تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير.

| إدارة داعمة للتغيير:<br>تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|
| 1.أطور عمل الروضة من خلال مواكبة المستجدات التربوية. | 3.327 | 0.813 | 83.175 | كبيرة |
| 2. أغير في الإجراءات الإدارية المتبعة للارتقاء بالعمل. | 3.075 | 0.811 | 76.875 | متوسطة |
| 3. أشجع الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون في الروضة. | 3.667 | 0.474 | 91.675 | كبيرة |
| 4. أحرص على نشر ثقافة التغيير بين العاملين لتطوير أدائهم. | 3.871 | 0.337 | 96.775 | كبيرة |
| 5. أكافئ العاملين ذوي الأداء المتميز في العمل. | 3.624 | 0.487 | 90.6 | كبيرة |
| 6. أقوم عمل العاملين في الروضة. | 3.720 | 0.451 | 93 | كبيرة |
| 7. أشجع على أداء العمل بطرق مبتكرة. | 3.537 | 0.731 | 88.425 | كبيرة |
| المحور ككل | **3.546** | **0.435** | **88.3** | كبيرة |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (21-5) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير) هي **درجة كبيرة** حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات المحور (3.546) وهي تقع ضمن المجال (3.25-4) وتقابل درجة التوافر كبيرة على مجالات المقياس، وبلغت أهميتها النسبية (88.3%).

وقد بينت النتائج أنه جميع العبارات المتعلقة بهذا المجال متوفرة،أي لا توجد عبارات غير متوفرة من وجهة نظر أفراد العينة.

**إذن، درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير) هي درجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك** وجود رغبة لدى مديري رياض الأطفال في التعاون مع العاملين في الروضة ومتابعة كل جديد في ميدان عملهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية للروضة ولاسيما لدى رياض الأطفال الخاصة من جهة، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وجودة عالية من جهةٍ أخرى. إن وجود كفاءات إدارية طموحة ترغب في تبني مفاهيم إدارية حديثة وتميل إلى التغيير في العمل الإداري يُعتبر من العناصر الهامة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. **تتفق** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **(أبو رحمة، 2012)** والتي بينت أن وجود قيادة داعمة للتغيير كمتطلب لتطبيق الهندسة الإدارية تتوافر بدرجة كبيرة.

**المجال الثاني: بيئة داعمة للتغيير:**

الجدول **(22-5)**: تحديد درجة توافر عبارات البيئة الداعمة للتغيير.

| البيئة الداعمة للتغيير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|
| 1. يتقبل العاملون في الروضة التغييرات التي تطرأ على عملهم. | 3.011 | 0.787 | 75.275 | متوسطة |
| 2. يتابع العاملون في الروضة كل جديد في مجال عملهم. | 3.161 | 0.798 | 79.025 | متوسطة |
| 3. يطرح العاملون أفكاراً جديدة لتطوير أداء عمل الروضة. | 3.193 | 0.899 | 79.825 | متوسطة |
| 4. يتحاور العاملون مع الإدارة حول أسباب التغيير في طريقة أداء العمل. | 3.624 | 0.487 | 90.6 | كبيرة |
| 5. يبادر العاملون للعمل ضمن فريق عمل واحد. | 2.892 | 1.194 | 72.3 | متوسطة |
| 6. تحرص المربيات على استخدام أحدث الطرق في تعليم الأطفال. | 3.333 | 0.712 | 83.325 | كبيرة |
| 7. يتوافر في الروضة بيانات الكترونية يسهل الحصول عليها. | 1.516 | 0.746 | 37.9 | غير متوافرة |
| 8. يوجد عدد كافٍ من أجهزة الحاسوب الحديثة. | 2.000 | 1.083 | 50 | قليلة |
| 9. يوجد في الروضة قاعة للاجتماعات مزودة بأجهزة حديثة مثل/حاسوب وجهاز إسقاط/. | 1.731 | 1.124 | 43.275 | غير متوافرة |
| 10. يوجد في الروضة قاعة مخصصة للوسائل التعليمية والتقنية. | 1.946 | 1.155 | 48.65 | قليلة |
| 11. يوجد في الروضة مكتبة تضم مراجع تربوية حديثة مثل /الكتب والمجلات التربوية والأقراص المدمجة/. | 2.914 | 0.717 | 72.85 | متوسطة |
| 12. تحظى الأنشطة الجديدة التي تقوم بها الروضة على قبول من أولياء الأمور. | 3.569 | 0.757 | 89.225 | كبيرة |
| 13. يرحب أولياء الأمور بما تقوم به الروضة من تغييرات في طريقة عملها. | 3.655 | 0.744 | 91.375 | كبيرة |
| 14. تسهم بعض الفعاليات الموجودة في المجتمع المحلي في تطوير أنشطة الروضة الجديدة. | 2.548 | 1.005 | 63.7 | متوسطة |
| **المحور ككل** | **2.792** | **0.614** | **69.8** | **متوسطة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (22-5) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر بيئة داعمة للتغيير هي **درجة متوسطة** حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات المحور (2.792) وهي تقع ضمن المجال (2.50-3.25) وتقابل درجة التوافر المتوسطة على مجالات المقياس، وبلغت أهميتها النسبية (69.8%).

أما بالنسبة للعبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة فقد كانت وفق الآتي:

الجدول (23-5): العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة.

| العبارات الغير متوافرة | غير متوافرة % | يمكن توفيرها % |
|---|---|---|
| 1. يتقبل العاملون في الروضة التغييرات التي تطرأ على عملهم.<br>11. يوجد في الروضة مكتبة تضم مراجع تربوية حديثة مثل /الكتب والمجلات التربوية والأقراص المدمجة/.<br>12. تحظى الأنشطة الجديدة التي تقوم بها الروضة على قبول من أولياء الأمور.<br>13. يرحب أولياء الأمور بما تقوم به الروضة من تغييرات في طريقة عملها. | %5.4 | %100 |
| 5. يبادر العاملون للعمل ضمن فريق عمل واحد. | %19.4 | %72.2 |
| 7. يتوافر في الروضة بيانات الكترونية يسهل الحصول عليها. | %63.4 | %57.63 |
| 8. يوجد عدد كافٍ من أجهزة الحواسيب الحديثة. | %47.3 | %68.18 |
| 9. يوجد في الروضة قاعة للاجتماعات مزودة بأجهزة حديثة مثل/حاسوب وجهاز إسقاط/. | %68.8 | %62.5 |
| 10. يوجد في الروضة قاعة مخصصة للوسائل التعليمية والتقنية. | %58.1 | %58.1 |
| 14. تسهم بعض الفعاليات الموجودة في المجتمع المحلي في تطوير أنشطة الروضة الجديدة. | %21.5 | %50 |

يلاحظ مما سبق أن جميع العبارات الغير متوافرة من الممكن توفيرها، وقد تباينت نسب توفيرها بحسب تقديرات أفراد العينة فعلى سبيل المثال بينت النتائج أن 68.18% من أفراد العينة أجابوا أنه من الممكن توفير أجهزة الحواسيب والاعتماد عليها في تخزين المعلومات الخاصة بالروضة .

**إذن، درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر بيئة داعمة للتغيير هي درجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك** بأنه على الرغم من أن درجة التعاون بين العاملين في الروضة كبيرة، ورغم وجود قبول وتشجيع من قبل العاملين وأولياء الأمور لما تقوم به الروضة من تغييرات في طريقة عملها، إلاّ أنه لا تسهم بعض الفعاليات الموجودة في البيئة المحلية بشكلٍ كافٍ في تطوير وتحديث أنشطة الروضة. كما بينت النتائج أن الوسائل والتجهيزات التعليمية والتقنية داخل الروضة التي يتطلبها تطبيق هذا المدخل تتوافر بدرجة قليلة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى غلاء هذه المعدات والوسائل وصعوبة توفيرها ولاسيما لدى رياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي.

## المجال الثالث: تقانة المعلومات:

الجدول (24-5): تحديد درجة توافر عبارات تقانة المعلومات.

| تقانة المعلومات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|
| 1. يجيد العاملون في الروضة استخدام التقنيات الحديثة مثل /الفاكس والحاسوب/. | 2.709 | 1.058 | 67.725 | متوسطة |
| 2. أحرص على عقد دورات لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة. | 2.409 | 0.755 | 60.225 | قليلة |
| 3. أحدّث الأجهزة التقنية بشكل دوري. | 2.00 | 1.083 | 50 | قليلة |
| 4. أطلب من المربيات استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب مثلاً) في تقديم الخبرات التربوية للأطفال. | 2.742 | 1.052 | 68.55 | متوسطة |
| 5. يشارك العاملون ذوي الخبرة والمعرفة التقنية (التكنولوجية) في تطوير عمل الروضة. | 2.624 | 1.242 | 65.6 | متوسطة |
| 6. توظف الروضة مختصين بصيانة الأجهزة التقنية. | 2.043 | 1.112 | 51.075 | قليلة |
| 7. يوجد كاميرات رقمية في كافة أرجاء الروضة. | 2.258 | 1.334 | 56.45 | قليلة |
| 8. تستخدم الروضة برامج حاسوبية حديثة في حفظ ومعالجة ونقل البيانات. | 1.785 | 1.111 | 44.625 | قليلة |
| 9. أحدّث أنظمة تشغيل الحاسوب بشكل مستمر. | 1.946 | 1.201 | 48.65 | قليلة |
| 10. أزوّد أجهزة الحاسوب بأنظمة حماية خاصة بها. | 2.323 | 1.181 | 58.075 | قليلة |
| 11. أنظم المعلومات عن طريق الحاسوب. | 2.00 | 1.179 | 50 | قليلة |
| 12. يتم التواصل مع الجهات الرسمية بشكل الكتروني. | 1.00 | 0.00 | 25 | غير متوافرة |
| 13. تشترك الروضة بخط (ADSL) ذي سرعة عالية. | 1.613 | 1.216 | 40.325 | غير متوافرة |
| 14. تمتلك الروضة موقعاً لها على شبكة الانترنت. | 1.505 | 1.079 | 37.625 | غير متوافرة |
| 15. تتعاون الروضة مع مديرية التربية في تأمين الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | 1.752 | 0.962 | 43.8 | قليلة |
| **المحور ككل** | **2.047** | **0.722** | **51.175** | **قليلة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (24-5) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر تقانة المعلومات هي **درجة قليلة** حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات المحور (2.047) وهي تقع ضمن المجال (1.75-2.50) وتقابل درجة التوافر قليلة على مجالات المقياس، وقد بلغت أهميتها النسبية (51.175%).

الجدول (25-5): العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة.

| العبارات الغير متوافرة | غير متوفرة% | ممكن توفيرها% |
|---|---|---|
| 1. يجيد العاملون في الروضة استخدام التقنيات الحديثة مثل /الفاكس والحاسوب/. | %19.4 | %27.78 |
| 2. أحرص على عقد دورات لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة. | %5.4 | %100 |
| 3. أُحدّث الأجهزة التقنية بشكل دوري. | %47.3 | %43.18 |
| 4. أطلب من المربيات استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب مثلاً) في تقديم الخبرات التربوية للأطفال. | %19.4 | %27.78 |

| | | |
|---|---|---|
| 5. يشارك العاملون ذوي الخبرة والمعرفة التقنية (التكنولوجية) في تطوير عمل الروضة. | %32.3 | %56.67 |
| 6. توظف الروضة مختصين بصيانة الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | %43 | %37.5 |
| 7. يوجد كاميرات رقمية في كافة أرجاء الروضة. | %47.3 | %22.73 |
| 8. تستخدم الروضة برامج حاسوبية حديثة في حفظ ومعالجة ونقل البيانات. | %63.4 | %32.20 |
| 9. أُحدّث أنظمة تشغيل الحاسوب بشكل مستمر. | %58.1 | %25.93 |
| 10. أزوّد أجهزة الحاسوب بأنظمة حماية خاصة بها. | %41.9 | %35.9 |
| 11. أنظم المعلومات عن طريق الحاسوب. | %52.7 | %48.98 |
| 12. يتم التواصل مع الجهات الرسمية بشكل الكتروني. | %100 | %40.86 |
| 13. تشترك الروضة بخط (ADSL) ذي سرعة عالية. | %79.6 | %45.95 |
| 14. تمتلك الروضة موقعاً لها على شبكة الانترنت. | %79.6 | %39.19 |
| 15. تتعاون الروضة مع مديرية التربية في تأمين الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | %55.9 | %9.62 |

أما بالنسبة للعبارات الغير متوفرة فقد بينت النتائج أن جميع عبارات هذا المجال غير متوفرة بنسب مختلفة من وجهة نظر أفراد العينة إلاّ أنه من الممكن توفيرها بنسب متباينة، فعلى سبيل المثال أجمع جميع أفراد العينة على أن العبارة التي تتعلق بتواصل الروضة مع الجهات الرسمية بشكل الكتروني غير متوفرة بنسبة 100% ولكن من الممكن توفيره بنسبة 40.68% فقط ، كما بينت النتائج إلى أن العبارة التي تتعلق بعقد مديرو الرياض لدورات تدريبية للعاملين في الروضة لتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة غير متوفرة بنسبة 5.4% إلاّ أنه من الممكن توفيرها بنسبة 100%.

**إذن، درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بتوافر تقانة المعلومات هي درجة قليلة، وقد يُفسر** ذلك إلى عدم وجود تشجيع من قبل وزارة التربية ومديرياتها في المحافظات لرياض الأطفال بشكلٍ عام ورياض الأطفال (الحكومية، والجهات الأخرى) من أجل تفعيل العمل الالكتروني داخل الروضة، وذلك من خلال تقديم المساعدة والتسهيلات لمديري الرياض في تأمين ما يلزمهم من معدات تقنية، وإخضاع كافة العاملين في الروضة لدورات تدريبية على كيفية توظيف هذه التقنيات في عملهم ولاسيما أن النتائج قد أظهرت أن 67.725% من العاملين في الروضة يجيدون استخدام التقنيات الحديثة إلاّ أن المعدات التقنية تتوافر بدرجة قليلة في هذه المؤسسات بحسب تقديرات أفراد العينة. الأمر الذي يتطلب تقديم دعم من قبل الجهات المعنية لتوفير هذه التقنيات وتمكين جميع العاملين في الروضة من استخدامها بشكلٍ جيد حتى نتمكن من تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال على اعتبار أن تقانة المعلومات تُعتبر المحور الأساسي لهذا المدخل ومن أهم عوامل نجاح تطبيقه.

## المجال الرابع: العمل ضمن فريق.

الجدول (**26-5**): تحديد درجة توافر عبارات العمل ضمن فريق.

| العمل ضمن فريق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|
| 1. أوضح المهمات الجديدة للعاملين في الروضة قبل البدء بها. | 3.817 | 0.388 | 95.425 | كبيرة |
| 2. أشكل فريق عمل لإنجاز مهمة محددة. | 3.290 | 0.802 | 82.25 | كبيرة |
| 3. أختار أعضاء فريق العمل وفق ما تتطلبه المهمة المطلوب إنجازها. | 3.290 | 0.927 | 82.25 | كبيرة |
| 4. يتضمن فريق العمل -إذا تطلب الأمر- أعضاء من خارج الروضة مثل /موجهين تربويين/. | 2.462 | 0.891 | 61.55 | قليلة |
| 5. يتعاون العاملون في الروضة فيما بينهم لأداء عمل محدد. | 3.612 | 0.489 | 90.3 | كبيرة |
| 6. تقدم إدارة الروضة التوجيهات المناسبة للعاملين في الروضة لضمان تنفيذ المهمة. | 3.871 | 0.337 | 96.775 | كبيرة |
| 7. يتاح للعاملين حرية التصرف والتعبير عن أفكارهم. | 3.763 | 0.427 | 94.075 | كبيرة |
| 8. يعالج العاملون في الروضة المشكلات التي تصادفهم بشكل ذاتي دون الحاجة للرجوع للإدارة. | 2.193 | 0.837 | 54.825 | قليلة |
| 9. يتحمل العاملون مسؤولية ما يقومون به. | 3.000 | 0.737 | 75 | متوسطة |
| 10. تفعل إدارة الروضة قنوات الاتصال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. | 3.312 | 0.570 | 82.8 | كبيرة |
| 11. يخضع العاملون لدورات تدريبية للعمل ضمن فريق. | 1.914 | 0.619 | 47.85 | قليلة |
| 12. يُشجع العاملون على أداء العمل بطرق مبتكرة. | 3.763 | 0.539 | 94.075 | كبيرة |
| **المحور ككل** | **3.191** | **0.348** | **79.78** | **متوسطة** |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (26-5) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالعمل ضمن فريق هي **درجة متوسطة**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي عبارات المحور (3.191) وهي تقع ضمن المجال (2.50-3.25)، وتقابل درجة التوافر متوسطة على مجالات المقياس، كما بلغت أهميتها النسبية (79.78%).

أما بالنسبة للعبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توفيرها من وجهة نظر أفراد العينة فقد كانت وفق الآتي:

الجدول (27-5): العبارات الغير متوافرة ومدى إمكانية توافرها من وجهة نظر أفراد العينة.

| العبارات الغير متوافرة | غير متوافرة % | يمكن توفيرها % |
|---|---|---|
| 2. أشكل فريق عمل لإنجاز مهمة محددة. | %5 | %100 |
| 3. أختار أعضاء فريق العمل وفق ما تتطلبه المهمة المطلوب إنجازها.<br>4. يتضمن فريق العمل -إذا تطلب الأمر- أعضاء من خارج الروضة مثل /موجهين تربويين/. | %10.8 | %100 |
| 8. يعالج العاملون في الروضة المشكلات التي تصادفهم بشكل ذاتي دون الحاجة للرجوع للإدارة. | %20.5 | %50 |
| 11. يخضع العاملون لدورات تدريبية للعمل ضمن فريق. | %23.7 | %45.45 |

يلاحظ مما سبق أن جميع العبارات الغير متوافرة من الممكن توفيرها، وقد تباينت نسب توفيرها بحسب تقديرات أفراد العينة. فقد أظهرت النتائج إلى أن 5% من أفراد العينة فقط لا يقومون بتشكيل فرق عمل لأداء مهمات محددة إلاّ أنه من الممكن توفير هذه العبارة بنسبة 100% كما أنه من الممكن الاستعانة بأعضاء من خارج الروضة –في حال تطلب الأمر– لإنجاز مهمات محددة.

**إذن، درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالعمل ضمن فريق هي درجة متوسطة، وقد يُفسر** ذلك إلى أنه بالرغم من أن هناك تعاون بين المدير والعاملين في إنجاز الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف الروضة إلاّ أنه يُطلب منهم الرجوع إلى الإدارة لحل المشكلات التي تواجههم. كما أنه لا توجد مساهمة كافية لأعضاء من خارج الروضة (موجهين اختصاصيين) للمشاركة أو للتخطيط في أنشطة تحقق أهداف الروضة مثل عقد دورات لتدريب العاملون في الروضة على العمل ضمن فريق متكامل، وإكسابهم المهارات التي يتطلبها العمل الجماعي وهذا يشير إلى وجود قصور في انفتاح الرياض على البيئة المحلية. **تختلف** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **(أبو رحمة، 2012)** التي بينت أن درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتصال الإداري المتعلقة بالأفراد وفرق العمل هي **درجة قليلة.**

## المجال الخامس: السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال:

الجدول **(28–5)**: التكرارات المطلقة والنسبية لتوافر السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وفق مجموعة المواقف المحددة.

| السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال | التكرارات | إمكانية توفيرها | | الموقف الصحيح |
|---|---|---|---|---|
| | | مناسب | غير مناسب | |
| 1- الموقف الثاني عشر: المرونة | العدد | 88 | 5 | أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك. |
| | النسبة% | 94.6 | 5.4 | |
| 2- الموقف الخامس: تحمل المسؤولية | العدد | 80 | 13 | أتحمل مسؤولية الخطأ. |
| | النسبة% | 86 | 14 | |
| 2- الموقف التاسع: التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين. | العدد | 80 | 13 | تعقد اجتماع مع العاملين لتوضيح هذه التعليمات ومناقشة ما ينبغي القيام به. |
| | النسبة% | 86 | 14 | |
| 3- الموقف الثالث: المشاركة بالعمل | العدد | 79 | 14 | كل العبارات السابقة من وجهة نظري صحيحة. |
| | النسبة% | 84.9 | 15.1 | |
| 3- الموقف الثامن: مشاركة العاملين | العدد | 79 | 14 | كل العبارات السابقة من وجهة نظري صحيحة. |
| | النسبة% | 84.9 | 15.1 | |
| 4- الموقف الحادي عشر: التقدير والتشجيع | العدد | 76 | 17 | تثني على العمل في أحد الاجتماعات. |
| | النسبة% | 81.6 | 18.3 | |
| 5- الموقف الثاني: إتاحة الحرية للآخرين. | العدد | 75 | 18 | أمر ضروري من أجل تشجيعهم على الابتكار في العمل. |
| | النسبة% | 80.6 | 19.4 | |
| 6- الموقف الرابع: تقبل النقد | العدد | 71 | 22 | أحاول أن أستفيد من النقد. |
| | النسبة% | 76.3 | 23.7 | |
| 7- الموقف الثالث عشر: التكيف مع بيئة العمل | العدد | 66 | 27 | تتفاءل بإنجاز العمل رغم الصعوبات التي تواجهها. |
| | النسبة% | 71 | 29 | |
| 8- الموقف العاشر: مشاركة أولياء الأمور | العدد | 61 | 32 | تطلب من المربية المسؤولة عن الطفل |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | النسبة% | 65.6 | 34.4 | تزويد الأهل بمعلومات عن طفلهم. |
| 9- الموقف الأول: شمولية التفكير | العدد | 57 | 36 | تتعاون مع العاملين في الروضة في كتابة التقرير. |
| | النسبة% | 61.3 | 38.7 | |
| 10- الموقف السادس: التجديد والابتكار في العمل | العدد | 24 | 69 | التغيير مرغوب فيه إذا كان في صالح العمل. |
| | النسبة% | 25.8 | 74.2 | |
| 10- الموقف السابع: مراعاة البيئة المحيطة | العدد | 24 | 69 | تراعي العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع المحلي. |
| | النسبة% | 25.8 | 74.2 | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (28-5) أنّ أغلب المواقف التي تمّ الإشارة إليها، والتي تحدد السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال مناسبة، حيث حصل الموقف الثاني عشر والمتضمن (المرونة) على أعلى نسبة بلغ (94.6%)، يليه الموقفين الخامس والتاسع المتضمنين (تحمل المسؤولية والتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين) بنسبة (86%)، أما الموقفين السادس والسابع المتضمنين (التجديد والابتكار في العمل ومراعاة البيئة المحيطة) فقد حصلا على أدنى نسبة وهي 25.8%.

**إذن**، يمكن القول بأن أغلب السمات التي ينبغي أن يتصف بها المديرون من أجل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تتوافر لديهم بنسب عالية ولاسيما تلك التي تتعلق بالمرونة، وتقبل النقد، وتحمل المسؤولية، وإشراك العاملين بعمل الروضة، والعمل على تشجيعهم وتقدير ما يقومون به في العمل. إلاّ أنه من جهةٍ أُخرى بينت النتائج خوف المديرون من التجديد والابتكار وإجراء التغييرات اللازمة في عملهم حيث حصل الموقف السادس على أدنى نسبة وهي 25.8%، وقد يُعزى ذلك إما لخوفهم من الفشل أو لعدم رغبتهم في تغيير نمط عملهم الذي اعتادوا عليه. لذا لا بد من تقديم الدعم والتشجيع لمديري الرياض عند قيامهم بأيّة عملية تغيير يقومون بها لأنّ اتصاف المديرون بمثل هذه الصفات سوف يساعد في تطبيق هذا المدخل على اعتبار أن توافر إدارات تربوية واعية وقادرة على التغيير تعتبر من أهم متطلبات تطبيقه ومن عوامل نجاحه.

**-درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال:**

من أجل تحديد درجة التوافر تمّ حساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع المجالات وفق النتائج الواردة في الجدول الآتي:

الجدول (29-5): المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين على مجالات الاستبانة الثانية.

| المجالات | المتوسط الحسابي | عدد الأسئلة | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| إدارة داعمة للتغيير: توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير. | 2.223 | 9 | قليلة | 4 |
| إدارة داعمة للتغيير: تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير. | 3.546 | 7 | كبيرة | 1 |
| البيئة الداعمة للتغيير | 2.792 | 14 | متوسطة | 3 |
| تقانة المعلومات | 2.047 | 15 | قليلة | 5 |
| العمل ضمن فريق | 3.191 | 12 | متوسطة | 2 |

بناءً على قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع المجالات (2.683) نلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تقع ضمن المجال (2.50-3.25)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية:

$$p = \frac{\overline{X}}{5} \times 100 = \frac{2.683}{5} \times 100 = 53.65\%$$

**إذن، درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال جاءت متوسطة بحسب تقديرات أفراد العينة،** ويمكن تفسير ذلك إلى أنه يوجد رغبة لدى مديري رياض الأطفال لتغيير طريقة عملهم والعمل ضمن فريق متكامل إلاّ أنه لا يوجد تسهيلات أو تشجيع من قبل الإدارات التربوية العليا (وزارة التربية، ومديرية التربية) من أجل القيام بعملية التغيير على اعتبار أن القيام بأي تغيير يتطلب وجود دورات تدريبية توضح لمديري رياض الأطفال جوانب العمل وما يجب عليهم القيام به. كما وتتطلب عملية التغيير توفير الموارد البشرية والمادية للقيام بالتغييرات المطلوبة، فقد بينت النتائج أن درجة توافر المعدات التقنية قليلة في مؤسسات رياض الأطفال، ولا تتوافر بشكلٍ كافٍ الكوادر البشرية القادرة على استخدام مثل هذه الأجهزة بالشكل الأمثل. الأمر الذي يتطلب توفير هذه المعدات التقنية من جهة، والعمل على تأهيل وتدريب العاملين على استخدامها كما يجب من جهةٍ أخرى. **تختلف** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **(أبو رحمة، 2012)** والتي أظهرت أن متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المدارس تتوافر بدرجة كبيرة.

## سابعا": نتائج اختبار الفرضيات وتفسيرها.

### 7-1: الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**7-1-1: الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول **(30-5)**: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | df | **متوسط المربعات** | F | Sig. |
| التباين بين المجموعات | 24.176 | 3 | 8.059 | 226.542 | .000 |
| التباين داخل المجموعات | 3.166 | 89 | .036 | | |
| **Total** | 27.342 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(30-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 226.542$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3،89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية، تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**5-31**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة.

| المؤهل العلمي | N | Mean | Std. Deviation | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ثانوية أومعهد** | 8 | 2.2938 | .14252 | 0.273 | 3 | 89 | .845 |
| **إجازة جامعية** | 36 | 2.9859 | .21071 | | | | |
| **دبلوم تأهيل** | 40 | 3.6998 | .17935 | | | | |
| **دراسات عليا** | 9 | 4.1378 | .16407 | | | | |
| **Total** | 93 | 3.3449 | .54515 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (31-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (المؤهل العلمي). إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: دراسات عليا، دبلوم تأهيل، إجازة جامعية، معهد أو ثانوية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.845 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار *شيفيه*** كما يأتي:

الجدول (**5-32**) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة.

| (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوية أو معهد | إجازة جامعية | -.69211-* | .07372 | .000 | -.8386- | -.5456- |
| | دبلوم تأهيل | -1.40604-* | .07305 | .000 | -1.5512- | -1.2609- |
| | دراسات عليا | -1.84403-* | .09165 | .000 | -2.0261- | -1.6619- |
| إجازة جامعية | ثانوية أومعهد | .69211* | .07372 | .000 | .5456 | .8386 |
| | دبلوم تأهيل | -.71393-* | .04333 | .000 | -.8000- | -.6278- |
| | دراسات عليا | -1.15192-* | .07029 | .000 | -1.2916- | -1.0123- |
| دبلوم تأهيل | ثانوية أومعهد | 1.40604* | .07305 | .000 | 1.2609 | 1.5512 |
| | إجازة جامعية | .71393* | .04333 | .000 | .6278 | .8000 |
| | دراسات عليا | -.43799-* | .06958 | .000 | -.5762- | -.2997- |
| دراسات عليا | ثانوية أومعهد | 1.84403* | .09165 | .000 | 1.6619 | 2.0261 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | إجازة جامعية | 1.15192* | .07029 | .000 | 1.0123 | 1.2916 |
| | دبلوم تأهيل | .43799* | .06958 | .000 | .2997 | .5762 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (32-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من الفئات (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق لصالح فئة (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم التأهيل)، والفئتين (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية) لصالح فئة (دبلوم التأهيل). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (الإجازة الجامعية)، وفئة (معهد أو ثانوية) لصالح الفئة (الإجازة الجامعية). وهذا يدل على أنّ ممارسة المهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تزداد بارتفاع المؤهل العلمي لمديري رياض الأطفال.

**7-1-2: الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل **التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول **(33-5)**: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | df | **متوسط المربعات** | F | Sig. |
| التباين بين المجموعات | 27.074 | 3 | 9.025 | 118.244 | .000 |
| التباين داخل المجموعات | 6.793 | 89 | .076 | | |
| **Total** | 33.866 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (33-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 118.244$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3، 89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية، تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول **(34-5)** نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة.

| **المؤهل العلمي** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ثانوية أومعهد** | 8 | 2.1938 | .18181 | 1.144 | 3 | 89 | .336 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **إجازة جامعية** | 36 | 2.9331 | .24211 | | | | |
| **دبلوم تأهيل** | 40 | 3.6613 | .33636 | | | | |
| **دراسات عليا** | 9 | 4.1956 | .11024 | | | | |
| **Total** | 93 | 3.3048 | .60672 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (34-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (المؤهل العلمي) إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: دراسات عليا، دبلوم تأهيل، إجازة جامعية، معهد أو ثانوية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.336 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار *شيفيه*** كما يأتي:

الجدول (**35-5**) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة.

| (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوية أومعهد | إجازة جامعية | -.73931-* | .10798 | .000 | -.9539- | -.5247- |
| | دبلوم تأهيل | -1.46750-* | .10700 | .000 | -1.6801- | -1.2549- |
| | دراسات عليا | -2.00181-* | .13424 | .000 | -2.2685- | -1.7351- |
| إجازة جامعية | ثانوية أومعهد | .73931* | .10798 | .000 | .5247 | .9539 |
| | دبلوم تأهيل | -.72819-* | .06347 | .000 | -.8543- | -.6021- |
| | دراسات عليا | -1.26250-* | .10296 | .000 | -1.4671- | -1.0579- |
| دبلوم تأهيل | ثانوية أومعهد | 1.46750* | .10700 | .000 | 1.2549 | 1.6801 |
| | إجازة جامعية | .72819* | .06347 | .000 | .6021 | .8543 |
| | دراسات عليا | -.53431-* | .10192 | .000 | -.7368- | -.3318- |
| دراسات عليا | ثانوية أومعهد | 2.00181* | .13424 | .000 | 1.7351 | 2.2685 |
| | إجازة جامعية | 1.26250* | .10296 | .000 | 1.0579 | 1.4671 |
| | دبلوم تأهيل | .53431* | .10192 | .000 | .3318 | .7368 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول رقم (35-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من الفئات (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق لصالح فئة (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم التأهيل)، والفئتين (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية) لصالح فئة (دبلوم تأهيل). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (الإجازة الجامعية)، والفئة (معهد أو ثانوية) لصالح فئة (إجازة جامعية). وهذا يدل على أنّ مديري رياض الأطفال من حملة الشهادات العلمية الأعلى يمارسون المهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة بشكلٍ أفضل.

**7-1-3: الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل **التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول (**36-5**): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **Df** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| التباين بين المجموعات | 23.789 | 3 | 7.930 | 139.505 | .000 |
| التباين داخل المجموعات | 5.059 | 89 | .057 | | |
| **Total** | 28.847 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (36-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 139.505$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3،89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**37-5**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة.

| **المؤهل العلمي** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ثانوية أومعهد** | 8 | 2.6513 | .41257 | 10.386 | 3 | 89 | .000 |
| **إجازة جامعية** | 36 | 3.2331 | .28666 | | | | |
| **دبلوم تأهيل** | 40 | 3.9373 | .15524 | | | | |
| **دراسات عليا** | 9 | 4.4941 | .08015 | | | | |
| **Total** | 93 | 3.6080 | .55996 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (37-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (المؤهل العلمي)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: دراسات عليا، دبلوم تأهيل، إجازة جامعية، معهد أو ثانوية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإن تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار Dunnett C** كما يأتي:

الجدول (**38–5**) نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة.

| (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوية أومعهد | إجازة جامعية | -.58181-* | .09319 | .000 | -.7670- | -.3966- |
| | دبلوم تأهيل | -1.28608-* | .09234 | .000 | -1.4696- | -1.1026- |
| | دراسات عليا | -1.84282-* | .11585 | .000 | -2.0730- | -1.6126- |
| إجازة جامعية | ثانوية أومعهد | .58181* | .09319 | .000 | .3966 | .7670 |
| | دبلوم تأهيل | -.70428-* | .05477 | .000 | -.8131- | -.5954- |
| | دراسات عليا | -1.26102-* | .08885 | .000 | -1.4376- | -1.0845- |
| دبلوم تأهيل | ثانوية أومعهد | 1.28608* | .09234 | .000 | 1.1026 | 1.4696 |
| | إجازة جامعية | .70428* | .05477 | .000 | .5954 | .8131 |
| | دراسات عليا | -.55674-* | .08796 | .000 | -.7315- | -.3820- |
| دراسات عليا | ثانوية أومعهد | 1.84282* | .11585 | .000 | 1.6126 | 2.0730 |
| | إجازة جامعية | 1.26102* | .08885 | .000 | 1.0845 | 1.4376 |
| | دبلوم تأهيل | .55674* | .08796 | .000 | .3820 | .7315 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (38–5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من الفئات (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق لصالح فئة (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم تأهيل)، والفئتين (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية) لصالح فئة (دبلوم التأهيل). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (إجازة جامعية)، والفئة (معهد أو ثانوية) لصالح فئة (إجازة جامعية). وهذا يدل على أنّ مديري رياض الأطفال من حملة الشهادات العلمية الأعلى يمارسون المهام الإدارية المتعلقة بتوجيه عمل الروضة بشكلٍ أفضل.

**7–1–4: الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل **التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول (**39–5**): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات درجات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة.

| **ANOVA** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **Df** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| التباين بين المجموعات | 46.655 | 3 | 15.552 | 277.379 | .000 |
| التباين داخل المجموعات | 4.990 | 89 | .056 | | |
| **Total** | 51.645 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(39-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 277.379$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3، 89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية، تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**40-5**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة.

| المؤهل العلمي | N | Mean | Std. Deviation | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ثانوية أومعهد** | 8 | 1.1863 | .06653 | 4.227 | 3 | 89 | .008 |
| **إجازة جامعية** | 36 | 2.0547 | .29889 | | | | |
| **دبلوم تأهيل** | 40 | 3.1753 | .21411 | | | | |
| **دراسات عليا** | 9 | 3.4644 | .07452 | | | | |
| **Total** | 93 | 2.5984 | .74924 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (40-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (المؤهل العلمي)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: دراسات عليا، دبلوم تأهيل، إجازة جامعية، معهد أو ثانوية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.008 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار Dunnett C** كما يأتي:

الجدول (**41-5**) نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة.

| (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوية أومعهد | إجازة جامعية | -.86847-* | .09255 | .000 | -1.0524- | -.6846- |
| | دبلوم تأهيل | -1.98900-* | .09171 | .000 | -2.1712- | -1.8068- |
| | دراسات عليا | -2.27819-* | .11506 | .000 | -2.5068- | -2.0496- |
| إجازة جامعية | ثانوية أومعهد | .86847* | .09255 | .000 | .6846 | 1.0524 |
| | دبلوم تأهيل | -1.12053-* | .05440 | .000 | -1.2286- | -1.0124- |
| | دراسات عليا | -1.40972-* | .08824 | .000 | -1.5851- | -1.2344- |
| دبلوم تأهيل | ثانوية أومعهد | 1.98900* | .09171 | .000 | 1.8068 | 2.1712 |
| | إجازة جامعية | 1.12053* | .05440 | .000 | 1.0124 | 1.2286 |
| | دراسات عليا | -.28919-* | .08736 | .001 | -.4628- | -.1156- |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دراسات عليا | ثانوية أومعهد | 2.27819* | .11506 | .000 | 2.0496 | 2.5068 |
| | إجازة جامعية | 1.40972* | .08824 | .000 | 1.2344 | 1.5851 |
| | دبلوم تأهيل | .28919* | .08736 | .001 | .1156 | .4628 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (41-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من الفئات (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق لصالح فئة (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم التأهيل)، والفئتين (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية) لصالح فئة (دبلوم تأهيل). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (إجازة جامعية)، وفئة (معهد أو ثانوية) لصالح فئة (الإجازة الجامعية). وهذا يدل على أنّه بارتفاع المؤهل العلمي لمديري رياض الأطفال تزداد ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة.

**اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

الجدول (**42-5**): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **Df** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| التباين بين المجموعات | 29.568 | 3 | 9.856 | 544.693 | .000 |
| التباين داخل المجموعات | 1.610 | 89 | .018 | | |
| **Total** | 31.178 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (42-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 544.693$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3، 89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الأولى القائلة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**43–5**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية.

| المؤهل العلمي | N | Mean | Std. Deviation | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ثانوية أومعهد** | 8 | 2.0813 | .17051 | 4.732 | 3 | 89 | .004 |
| **إجازة جامعية** | 36 | 2.8017 | .16487 | | | | |
| **دبلوم تأهيل** | 40 | 3.6184 | .10435 | | | | |
| **دراسات عليا** | 9 | 4.0730 | .06210 | | | | |
| **Total** | 93 | 3.2140 | .58214 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (43–5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (المؤهل العلمي)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: دراسات عليا، دبلوم تأهيل، إجازة جامعية، معهد أو ثانوية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.004 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإن تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام اختبار ***Dunnett C*** كما يأتي:

الجدول (**44–5**) نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية.

| (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوية أومعهد | إجازة جامعية | -.72042-* | .05258 | .000 | -.8249- | -.6160- |
| | دبلوم تأهيل | -1.53716-* | .05210 | .000 | -1.6407- | -1.4336- |
| | دراسات عليا | -1.99171-* | .06536 | .000 | -2.1216- | -1.8618- |
| إجازة جامعية | ثانوية أومعهد | .72042* | .05258 | .000 | .6160 | .8249 |
| | دبلوم تأهيل | -.81673-* | .03090 | .000 | -.8781- | -.7553- |
| | دراسات عليا | -1.27129-* | .05013 | .000 | -1.3709- | -1.1717- |
| دبلوم تأهيل | ثانوية أومعهد | 1.53716* | .05210 | .000 | 1.4336 | 1.6407 |
| | إجازة جامعية | .81673* | .03090 | .000 | .7553 | .8781 |
| | دراسات عليا | -.45456-* | .04963 | .000 | -.5532- | -.3559- |
| دراسات عليا | ثانوية أومعهد | 1.99171* | .06536 | .000 | 1.8618 | 2.1216 |
| | إجازة جامعية | 1.27129* | .05013 | .000 | 1.1717 | 1.3709 |
| | دبلوم تأهيل | .45456* | .04963 | .000 | .3559 | .5532 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (44–5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من الفئات (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق لصالح فئة (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم التأهيل)، والفئتين (معهد أو ثانوية، إجازة

جامعية) لصالح فئة (دبلوم التأهيل). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (الإجازة الجامعية)، وفئة (معهد أو ثانوية) لصالح فئة (الإجازة الجامعية).

**إذن**، ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال تتم بشكلٍ أفضل مع ارتفاع المؤهل العلمي، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ المديرين من حملة الشهادات العلمية الأعلى (دراسات عليا، ودبلوم تأهيل) يمتلكون معلومات ومعرفة علمية واسعة الأمر الذي يساعدهم على القيام بمهامهم بصورة متكاملة. كما يكون لديهم رغبة في تطوير أدائهم الإداري نتيجة متابعتهم للمستجدات التي يشهدها هذا العصر. **تتفق** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (**زهرة، 2013**)، ودراسة (**المعلم، 2005**) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما **تختلف** مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (**طعمة، 2011**) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**7-2:** الفرضية الرئيسة الثانية: لا **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الاختصاص.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار **T. test** للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

جدول(**45-5**) نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الاختصاص.

| الاختصاص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاستجابة | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | F | Sig. | T | درجة الحرية df | Sig. | القرار |
| نظرية | 59 | 3.554 | 0.393 | عالية | 0.147 | 0.702 | 11.639 | 91 | 0.000 | توجد فروق |
| تطبيقية | 34 | 2.624 | 0.328 | متوسطة | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (45-5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين خريجي الكليات النظرية بلغت (3.554) وهي تقابل شدة الإجابة (عالية) على مقياس ليكرت، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين خريجي الكليات التطبيقية (2.624) وهي تقابل شدة الإجابة (متوسطة) على مقياس ليكرت. وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.702$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (كليات نظرية، كليات تطبيقية)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين نلاحظ أن القيمة المحسوبة $t = 11.639$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع $Z$ ، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000$ أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نرفض الفرضية الرئيسة الثانية، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الاختصاص، وهذه الفروق لصالح المديرين خريجي الكليات النظرية.

**– ويتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تمّ تطبيق اختبار T.test للتأكد من صحة هذه الفرضيات وكانت النتائج وفق الآتي:**

الجدول (46–5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

| الفرضية الفرعية | القرار الإحصائي |
|---|---|
| **1-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح المديرين خريجي الكليات النظرية. |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح المديرين خريجي الكليات النظرية. |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح المديرين خريجي الكليات النظرية. |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح المديرين خريجي الكليات النظرية. |

**إذن،** إنّ ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال خريجي الكليات النظرية تكون أفضل من ممارسة مديري رياض الأطفال خريجي الكليات التطبيقية، وقد يُعزى ذلك إلى أن الكليات النظرية تقوم بتدريس مساقات نظرية تتضمن معلومات تتعلق بالنواحي الإنسانية والسلوكية والاجتماعية والتي تمثل محور اهتمام الإدارة على اعتبار أنها علم وفن ومهارة. أما الكليات التطبيقية تهتم بالأمور المادية وتتعامل مع المعدات التقنية أكثر من اهتمامها بالأمور السلوكية والإنسانية.

**3–7: الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول (**47–5**): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات درجات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **DF** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| **التباين بين المجموعات** | 15.037 | 3 | 5.012 | 27.636 | .000 |
| **التباين داخل المجموعات** | 16.141 | 89 | .181 | | |
| **Total** | 31.178 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (47–5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 27.636$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3، 89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للوظائف

الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**48–5**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

| الخبرة الإدارية | N | Mean | Std. Deviation | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سنوات **1-5** | 24 | 2.5996 | .44230 | 2.867 | 3 | 89 | 0.043 |
| سنوات **6-10** | 38 | 3.2908 | .43870 | | | | |
| سنة **11-15** | 18 | 3.4256 | .48060 | | | | |
| سنة **15** أكثرمن | 13 | 3.8308 | .22252 | | | | |
| **Total** | 93 | 3.2140 | .58214 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (48–5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (سنوات الخبرة الإدارية)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها:أكثر من 15 سنة، 11–15 سنة، 6–10 سنوات، 1–5 سنوات. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.043 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار Dunnett C** كما يأتي:

الجدول (**49–5**) نتائج اختبار*Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات سنوات الخبرة الإدارية في تأثيرها على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية.

| (I) الخبرة الإدارية | (J) الخبرة الإدارية | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| سنوات 1-5 | سنوات 6-10 | -.69124-* | .11104 | .000 | -.9119- | -.4706- |
| | سنة 11-15 | -.82604-* | .13279 | .000 | -1.0899- | -.5622- |
| | سنة 15 أكثرمن | -1.23123-* | .14666 | .000 | -1.5226- | -.9398- |
| سنوات 6-10 | سنوات 1-5 | .69124* | .11104 | .000 | .4706 | .9119 |
| | سنة 11-15 | -.13480- | .12185 | .272 | -.3769- | .1073 |
| | سنة 15 أكثرمن | -.53999-* | .13683 | .000 | -.8119- | -.2681- |
| سنة 11-15 | سنوات 1-5 | .82604* | .13279 | .000 | .5622 | 1.0899 |
| | سنوات 6-10 | .13480 | .12185 | .272 | -.1073- | .3769 |
| | سنة 15 أكثرمن | -.40519-* | .15501 | .011 | -.7132- | -.0972- |
| سنة 15 أكثرمن | سنوات 1-5 | 1.23123* | .14666 | .000 | .9398 | 1.5226 |
| | سنوات 6-10 | .53999* | .13683 | .000 | .2681 | .8119 |
| | سنة 11-15 | .40519* | .15501 | .011 | .0972 | .7132 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (49–5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة)، والفئات (1–5 سنوات، 6–10 سنوات، 11–15 سنة)، وهذه الفروق لصالح فئة (أكثر من 15 سنة). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة الإدارية (11–15 سنة)، وفئة (1–5 سنوات) لصالح فئة

(11–15 سنة). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة الإدارية (6–10 سنوات)، وفئة (1–5 سنوات) لصالح فئة (6–10 سنوات).

**– ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم اختبارها بالطريقة التي تمّ فيها اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الأولى.**

الجدول (50–5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة.

| الفرضية | نوع الاختبار | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| **1-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة) |
| **2-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة) |
| **3-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة) |
| **4-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة) |

**إذن**، ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال تتم بشكل أفضل مع ازدياد سنوات الخبرة الإدارية، وقد يُعزى ذلك إلى أنّه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة الإدارية كلما أصبح لدى المدير الخبرة الكافية في أداء هذه الوظائف بشكلٍ أفضل، كما يصبحوا أكثر إلماماً بتفاصيل العمل وكيفية التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات التي يمكن أن تواجههم. إن هذه النتيجة **تتفق** مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **(زهرة، 2013)**، ودراسة **(حنون، 2010)** والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الإداريون تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، بينما **تختلف** مع النتيجة التي توصلت إليها كلاً من دراسة **(طعمة، 2011)**، ودراسة **(السليماني، 2011)**، ودراسة **(الديحاني، 2009)** والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الإداريين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

**7-4:** الفرضية الرئيسة الرابعة: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار T.test** للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

جدول(**51-5**) نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

| الدورات التدريبية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاستجابة | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | F | Sig. | T | درجة الحرية Df | Sig. | القرار |
| نعم | 37 | 3.505 | 0.510 | عالية | 1.480 | 0.227 | 4.284 | 91 | 0.000 | توجد فروق |
| لا | 56 | 3.021 | 0.548 | متوسطة | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (51-5) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية بلغت (3.505) وهي تقابل شدة الإجابة (عالية) على مقياس ليكرت، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية (3.021) وهي تقابل شدة الإجابة (متوسطة) على مقياس ليكرت. وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.227$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (اتبعوا دورات تدريبية، لم يتبعوا دورات تدريبية)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين نلاحظ أن القيمة المحسوبة $t = 4.284$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع $Z$ ، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000$ أصغر من مستوى الدلالة (0.05).

**- ويتفرع عن الفرضية السابقة مجموعة من الفرضيات الفرعية تمّ اختبارها بالطريقة التي تمّ فيها اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وكانت النتائج وفق الآتي:**

الجدول (52-5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

| الفرضية الفرعية | القرار الإحصائي |
|---|---|
| **1**- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.. | توجد فروق لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية. |

**إذن،** يُمارس مديري رياض الأطفال الذين اتبعوا دورات تدريبية الوظائف الإدارية بشكلٍ أفضل وهذا يدل على أهمية الدورات التدريبية في توضيح العملية الإدارية في أذهان المديرين، وما يجب عليهم القيام

به أثناء إدارة المؤسسات التربوية–التعليمية كونها تتضمن الفائدة النظرية والعملية التي يمكن أن يكتسبها مديرو رياض الأطفال من خلال المحاضرات والندوات وورشات العمل التي يخضعون لها. **تتفق** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة **(المعلم، 2005)** في وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، كما وتتفق مع كلاً من دراسة **(قناديلي، 2012)**، ودراسة **(نبهان، 2009)**، ودراسة **(ناصيف، 2005)** على ضرورة إقامة دورات تدريبية مستمرة لمديرات رياض الأطفال.

**5-7: الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول **(53-5)**: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **DF** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| **التباين بين المجموعات** | 12.825 | 2 | 6.413 | 31.447 | .000 |
| **التباين داخل المجموعات** | 18.353 | 90 | .204 | | |
| **Total** | 31.178 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول رقم (53-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 31.447$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (2، 90)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الخامسة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول **(54-5)**: نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة.

| تابعية الروضة | *N* | *Mean* | *Std. Deviation* | *Levene Statistic* | *df1* | *df2* | *Sig.* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| حكومية | 2 | 2.2288 | .45078 | 4.418 | 2 | 90 | .015 |
| خاصة | 81 | 3.3569 | .46728 | | | | |
| جهات أخرى | 10 | 2.2533 | .27510 | | | | |
| **Total** | 93 | 3.2140 | .58214 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول(54-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (تابعية الروضة) إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: خاصة، جهات أخرى، حكومية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.015 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار Dunnett C** كما يأتي:

الجدول (**55-5**) نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات تابعية الروضة في تأثيرها على درجة ممارستهم للوظائف الإدارية.

| (I) تابعية الروضة | (J) تابعية الروضة | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| حكومية | خاصة | -1.12819-* | .32323 | .001 | -1.7703- | -.4860- |
| | جهات أخرى | -.02458- | .34979 | .944 | -.7195- | .6703 |
| خاصة | حكومية | 1.12819* | .32323 | .001 | .4860 | 1.7703 |
| | جهات أخرى | 1.10361* | .15136 | .000 | .8029 | 1.4043 |
| جهات أخرى | حكومية | .02458 | .34979 | .944 | -.6703- | .7195 |
| | خاصة | -1.10361-* | .15136 | .000 | -1.4043- | -.8029- |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (55-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة (رياض أطفال خاصة)، والفئتين (رياض أطفال حكومية، رياض أطفال تابعة لجهات أخرى)، وهذه الفروق لصالح فئة (رياض أطفال خاصة).

**- ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم اختبارها بالطريقة التي تمّ فيها اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الأولى.**

الجدول (56-5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة.

| الفرضية | نوع الاختبار | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| **1-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تخطيط عمل الروضة تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| **2-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تنظيم عمل الروضة تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| **3-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة توجيه عمل الروضة تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| **4-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في درجة ممارستهم للمهام الإدارية المتعلقة بوظيفة تقويم عمل الروضة تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |

**إذن**، مديرو رياض الأطفال الخاصة يمارسون الوظائف الإدارية على نحو أفضل من مديري رياض الأطفال الحكومية، ومديري رياض الأطفال التابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي، وقد يُعزى ذلك إلى

أن هناك ضوابط إدارية تحكم رياض الأطفال التابعة لمديرية التربية ونقابة المعلمين والاتحاد النسائي أكثر من رياض الأطفال الخاصة على الرغم من أن جميع مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في مدينتي اللاذقية وجبلة تخضع لإشراف وزارة التربية ومديرية التربية في المحافظة إلاّ أنه يبقى هناك بعض الحرية لرياض الأطفال الخاصة في طريقة إدارتهم لرياضهم أكثر من بقية الرياض. **تتفق** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **(المعلم، 2005)** التي بينت وجود فروق بين متوسطات إجابات مديرات رياض الأطفال تعزى لمتغير تابعية الروضة، بينما **تختلف** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **(زهرة، 2013)** والتي أكدت عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات مديرات الروضة تعزى لمتغير تابعية الروضة.

**7-6:** الفرضية الرئيسة السادسة: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول **(57-5)** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **DF** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| **التباين بين المجموعات** | 16.974 | 3 | 5.658 | 78.300 | .000 |
| **التباين داخل المجموعات** | 6.431 | 89 | .072 | | |
| **Total** | 23.405 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول(57-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 78.3$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3، 89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسة السادسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول **(58-5)** نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

| **المؤهل العلمي** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية أومعهد | 8 | 2.1688 | .29343 | 7.163 | 3 | 89 | .000 |
| إجازة جامعية | 36 | 2.3604 | .30987 | | | | |
| دبلوم تأهيل | 40 | 3.0716 | .25140 | | | | |
| دراسات عليا | 9 | 3.4707 | .01879 | | | | |
| **Total** | 93 | 2.7572 | .50438 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(58-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (المؤهل العلمي)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: دراسات عليا، دبلوم تأهيل، إجازة جامعية، معهد أو ثانوية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار Dunnett C** كما يأتي:

الجدول (**59-5**) نتائج اختبار *Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات المؤهل العلمي في تأثيرها على درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

| (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| ثانوية أومعهد | إجازة جامعية | -.19164- | .11589 | .504 | -.5571- | .1739 |
| | دبلوم تأهيل | -.90285-* | .11110 | .000 | -1.2648- | -.5409- |
| | دراسات عليا | -1.30192-* | .10393 | .000 | -1.6638- | -.9400- |
| إجازة جامعية | ثانوية أومعهد | .19164 | .11589 | .504 | -.1739- | .5571 |
| | دبلوم تأهيل | -.71121-* | .06517 | .000 | -.8876- | -.5348- |
| | دراسات عليا | -1.11028-* | .05202 | .000 | -1.2546- | -.9659- |
| دبلوم تأهيل | ثانوية أومعهد | .90285* | .11110 | .000 | .5409 | 1.2648 |
| | إجازة جامعية | .71121* | .06517 | .000 | .5348 | .8876 |
| | دراسات عليا | -.39907-* | .04024 | .000 | -.5100- | -.2881- |
| دراسات عليا | ثانوية أومعهد | 1.30192* | .10393 | .000 | .9400 | 1.6638 |
| | إجازة جامعية | 1.11028* | .05202 | .000 | .9659 | 1.2546 |
| | دبلوم تأهيل | .39907* | .04024 | .000 | .2881 | .5100 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(59-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من الفئات (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق لصالح فئة (دراسات عليا). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دبلوم تأهيل)، والفئتين (معهد أو ثانوية، إجازة جامعية) لصالح فئة (دبلوم تأهيل).

**- ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم اختبارها بالطريقة التي تمّ فيها اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الأولى.**

الجدول (60-5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة.

| الفرضية | نوع الاختبار | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الدراسات العليا |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديري الرياض لعملية | تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>اختبار تجانس التباين.Levene Statistic | توجد فروق لصالح فئة الدراسات العليا |

| | | |
|---|---|---|
| التغيير) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الدراسات العليا |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر ثقافة المعلومات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الدراسات العليا |
| 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر العمل ضمن فريق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة الدراسات العليا |

**إذن**، إنّ تقدير مديرو رياض الأطفال حملة الشهادات العلمية العليا (دراسات عليا، دبلوم تأهيل) لمدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في رياضهم كان أفضل من غيرهم(معهد أو ثانوية، إجازة جامعية )، وقد يُعزى ذلك إلى كونهم قادرين على تقييم الأمور بشكل أكثر دقة، ومعالجتهم للمواقف والمشكلات التي يمكن أن تواجههم بشكلٍ أكثر شمولية وعمق، كما أنه يمكن القول بأن المدير الحاصل على درجة (الماجستير أو الدكتوراه) يسعى للأفضل وينظر إلى الواقع الذي يعيش فيه على أنه يحتاج للتطوير حتى يصل إلى رؤية أفضل وأدق وأشمل. **تتفق** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كلاً من دراسة (**أبو رحمة، 2012**)، ودراسة (**حنون، 2010**) على أنه يوجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، **وتختلف** مع النتيجة التي توصلت إليها كلاً من دراسة (**ريحان، 2014**)، ودراسة (**الديحاني، 2009**) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**7-7: الفرضية الرئيسة السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الاختصاص.**

لاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق **اختبار T. test للفرق** بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

جدول(**61-5**): نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الاختصاص.

| **الاختصاص** | **العدد** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **اتجاه الاستجابة** | **Levene's Test** | | **t-test for Equality of Means** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | F | Sig. | T | درجة الحرية Df | Sig. | القرار |
| نظرية | 59 | 2.982 | 0.451 | متوسطة | 3.079 | 0.083 | 6.979 | 91 | 0.000 | توجد فروق |
| تطبيقية | 34 | 2.367 | 0.324 | منخفضة | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (61−5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين لديهم تخصص من كليات نظرية بلغت (2.982) وهي تقابل شدة الإجابة (متوسطة) على مقياس ليكرت، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين لديهم تخصص من كليات تطبيقية (2.367) وهي تقابل شدة الإجابة (منخفضة) على مقياس ليكرت. وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.083$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (كليات نظرية، كليات تطبيقية)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين نلاحظ أن القيمة المحسوبة $t = 6.979$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع $Z$ ، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000$ أصغر من مستوى الدلالة (0.05). لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

**− ويتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تمّ تطبيق اختبار T.test للتأكد من صحة هذه الفرضيات وكانت النتائج وفق الآتي:**

الجدول (62−5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السابعة.

| الفرضية | القرار الإحصائي |
|---|---|
| 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح فئة الكليات النظرية. |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير) تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح فئة الكليات النظرية. |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح فئة الكليات النظرية. |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح فئة الكليات النظرية. |
| 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر العمل ضمن فريق تبعاً لمتغير الاختصاص. | توجد فروق لصالح فئة الكليات النظرية. |

**إذن**، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال في تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الاختصاص، وهذه الفروق لصالح المديرين خريجي الكليات النظرية، وقد يُعزى ذلك إلى أن خريجي هذه الكليات قد اكتسبوا معلومات نظرية تتعلق بالنواحي الإنسانية والسلوكية والاجتماعية أكثر من خريجي الكليات التطبيقية الأمر الذي سوف يساعدهم على تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق هذا المدخل في مؤسساتهم أكثر من غيرهم.

**7−8: الفرضية الرئيسة الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار تحليل **التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول(**63-5**) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **Df** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| **التباين بين المجموعات** | 10.168 | 3 | 3.389 | 22.788 | .000 |
| **التباين داخل المجموعات** | 13.237 | 89 | .149 | | |
| **Total** | 23.405 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول(63-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 22.788$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (3، 89)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسة الثامنة ونقبل بالفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**64-5**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

| **الخبرة الإدارية** | **N** | **Mean** | **Std. Deviation** | **Levene Statistic** | **df1** | **df2** | **Sig.** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سنوات **1-5** | 24 | 2.2598 | .39720 | 0.473 | 3 | 89 | .702 |
| سنوات **6-10** | 38 | 2.7810 | .34919 | | | | |
| سنة **11-15** | 18 | 3.0324 | .47080 | | | | |
| سنة **15** أكثرمن | 13 | 3.2251 | .33275 | | | | |
| **Total** | 93 | 2.7572 | .50438 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (64-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (سنوات الخبرة الإدارية)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها:أكثر من15 سنة، 11-15 سنة، 6-10 سنوات، 1-5 سنوات. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.702 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار شيفيه** كما يأتي:

الجدول (**65-5**)نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين فئات سنوات الخبرة الإداريةفي تأثيرها على درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

| (I) الخبرة الإدارية | (J) الخبرة الإدارية | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| سنوات 1-5 | سنوات 6-10 | -.52117-* | .09891 | .000 | -.7929- | -.2495- |
| | سنة 11-15 | -.77261-* | .13743 | .000 | -1.1558- | -.3894- |
| | سنة 15 أكثرمن | -.96524-* | .12284 | .000 | -1.3108- | -.6197- |
| سنوات 6-10 | سنوات 1-5 | .52117* | .09891 | .000 | .2495 | .7929 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | سنة 11-15 | -.25144- | .12459 | .270 | -.6042- | .1013 |
| | سنة 15 أكثرمن | -.44408-* | .10829 | .003 | -.7554- | -.1328- |
| سنة 11-15 | سنوات 1-5 | .77261* | .13743 | .000 | .3894 | 1.1558 |
| | سنوات 6-10 | .25144 | .12459 | .270 | -.1013- | .6042 |
| | سنة 15 أكثرمن | -.19263- | .14433 | .701 | -.5984- | .2131 |
| سنة 15 أكثرمن | سنوات 1-5 | .96524* | .12284 | .000 | .6197 | 1.3108 |
| | سنوات 6-10 | .44408* | .10829 | .003 | .1328 | .7554 |
| | سنة 11-15 | .19263 | .14433 | .701 | -.2131- | .5984 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول(65-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة)، والفئتين (1-5 سنوات، 6-10 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة (أكثر من 15 سنة). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة الإدارية (11-15 سنة)، وفئة (1-5 سنوات) لصالح فئة (11-15 سنة). وهناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة الإدارية (6-10 سنة)، وفئة (1-5 سنوات) لصالح فئة (6-10 سنوات).

**- ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم اختبارها بالطريقة التي تمّ فيها اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الأولى.**

الجدول (66-5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثامنة.

| الفرضية | نوع الاختبار | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة (أكثر من 15سنة). |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة (أكثر من 15سنة). |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة (أكثر من 15سنة). |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر تقانة المعلومات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة (أكثر من 15سنة). |
| 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر العمل ضمن فريق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة (أكثر من 15سنة). |

**إذن**، ازدياد عدد سنوات الخبرة الإدارية للمديرين يساهم في تحديد درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وقد يُعزى ذلك إلى أنه كلما ازدادت خبرة المديرين في إدارة مؤسسات رياض الأطفال كلما أصبحوا أكثر قدرة على تقييم واقع عملهم وبالتالي يسعون إلى توفير إمكانيات النجاح في إدارتهم من جهة، والعمل على تطوير عملهم الإداري من خلال الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة من جهةٍ أخرى. **تختلف** هذه النتيجة مع كلاً من دراسة (**حنون، 2010**)، ودراسة (**الديحاني، 2009**)، و دراسة (**أبو رحمة، 2012**) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

**7-9**: الفرضية الرئيسة التاسعة: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.**

لاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار **T.test** للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، كما يبين الجدول الآتي:

جدول(**67-5**): نتائج اختبار **T. test** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

| الدورات التدريبية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاستجابة | Levene's Test | | t-test for Equality of Means | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | F | Sig. | T | درجة الحرية Df | Sig. | القرار |
| نعم | 37 | 3.065 | 0.525 | متوسطة | 3.40 | 0.068 | 5.503 | 91 | 0.000 | توجد فروق |
| لا | 56 | 2.553 | 0.373 | متوسطة | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)**

يبين الجدول (67-5) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية بلغت (3.065)، وهي تقابل شدة الإجابة (متوسطة) على مقياس ليكرت، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية (2.553)، وهي تقابل شدة الإجابة (متوسطة) على مقياس ليكرت. وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.068$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (إتباع دورات تدريبية، عدم إتباع دورات تدريبية)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين نلاحظ أن القيمة المحسوبة $t = 5.503$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع $Z$ ، كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000$ أصغر من مستوى الدلالة (0.05).

**- ويتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تمّ تطبيق اختبار T.test للتأكد من صحة هذه الفرضيات وكانت النتائج وفق الآتي:**

الجدول (68-5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية التاسعة.

| الفرضية | القرار الإحصائي |
|---|---|
| 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح فئة الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديري الرياض لعملية التغيير) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح فئة الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح فئة الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح الذين اتبعوا دورات تدريبية. |
| 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر العمل ضمن فريق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. | توجد فروق لصالح فئة الذين اتبعوا دورات تدريبية. |

**إذن**، مديرو رياض الأطفال الذين اتبعوا دورات تدريبية كانوا قادرين على تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال على الرغم من أن مواضيع الدورات التي اتبعوها لا تتناول هذا المفهوم، وقد يُعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية وورشات العمل –بغض النظر عن الموضوع الذي تدور حوله– من الممكن أن توسع من إدراك وفهم المديرين الأمر الذي يساعدهم على تعميم المعرفة والفائدة التي اكتسبوها من هذه الدورات على مواضيع أخرى. **تختلف** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كلاً من دراسة (**ريحان، 2014**)، ودراسة (**زهرة، 2013**) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

**7-10: الفرضية الرئيسة العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير تابعية الروضة.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق اختبار **تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:**

الجدول (**69-5**) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة.

| ANOVA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **Df** | **متوسط المربعات** | **F** | **Sig.** |
| **التباين بين المجموعات** | 3.591 | 2 | 1.796 | 8.156 | .001 |
| **التباين داخل المجموعات** | 19.814 | 90 | .220 | | |
| **Total** | 23.405 | 92 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (69-5) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 8.156$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع $F$ عند درجتي حرية (2، 90)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.001 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسة العاشرة ونقبل بالفرضية البديلة أي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات إعادة الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة. وقبل تحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ اختبار تجانس التباين بين المجموعات لتحديد نوع الاختبار المناسب كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (**70-5**) نتائج اختبار تجانس التباين ***Levene Statistic*** بين المجموعات للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير تابعية الروضة.

| تابعية الروضة | N | Mean | Std. Deviation | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| حكومية | 2 | 1.9970 | .06364 | 7.202 | 2 | 90 | .001 |
| خاصة | 81 | 2.8311 | .49362 | | | | |
| جهات أخرى | 10 | 2.3108 | .18766 | | | | |
| **Total** | 93 | 2.7572 | .50438 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (70-5) الإحصاءات الوصفية لفئات المتغير التصنيفي (تابعية الروضة)، إذ كان ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها: خاصة، جهات أخرى، حكومية. كما يبين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة $P = 0.001 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإنّ تباين المجموعات غير متماثل، وبناءً عليه يتم تحديد مصادر الفروق باستخدام **اختبار** *C* **Dunnett** كما يأتي:

الجدول (**71-5**) نتائج اختبار*Dunnett C* لتحديد الفروق بين فئات تابعية الروضة في تأثيرها على درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

| (I) تابعية الروضة | (J) تابعية الروضة | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| حكومية | خاصة | -.83414-* | .07094 | .000 | -1.0605- | -.6078- |
| | جهات أخرى | -.31380-* | .07448 | .017 | -.5567- | -.0709- |
| خاصة | حكومية | .83414* | .07094 | .000 | .6078 | 1.0605 |
| | جهات أخرى | .52034* | .08081 | .000 | .3160 | .7247 |
| جهات أخرى | حكومية | .31380* | .07448 | .017 | .0709 | .5567 |
| | خاصة | -.52034-* | .08081 | .000 | -.7247- | -.3160- |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول(71-5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة (رياض أطفال خاصة)، والفئتين (رياض أطفال تابعة لجهات أخرى، رياض أطفال حكومية)، وهذه الفروق لصالح فئة (رياض أطفال خاصة). كذلك هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة (رياض أطفال تابعة لجهات أخرى)، وفئة (رياض الأطفال الحكومية)، وهذه الفروق لصالح فئة (رياض أطفال تابعة لجهات أخرى).

**- ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم اختبارها بالطريقة التي تمّ فيها اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الأولى.**

الجدول (72-5) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية العاشرة.

| الفرضية | نوع الاختبار | القرار الإحصائي |
|---|---|---|
| 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير) تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر البيئة الداعمة للتغيير تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر ثقافة المعلومات تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |
| 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر العمل ضمن فريق تبعاً لمتغير تابعية الروضة. | - تحليل التباين الأحادي. ONE WAY ANOVA<br>- اختبار تجانس التباين.Levene Statistic<br>- اختبار Dunnett C لتحديد مصادر الفروق. | توجد فروق لصالح فئة رياض الأطفال الخاصة. |

**إذن**، رياض الأطفال الخاصة تتوافر فيها متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر من الرياض الحكومية والرياض التابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي، وقد يعزى ذلك إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب توافر موارد مالية من أجل تلبية متطلبات تطبيقها والقيام بتغييرات جذرية في الأداء الإداري من (دورات تدريبية، الاستعانة بالمختصين، توفير التجهيزات التقنية والوسائل التعليمية المتطورة) وهذه الإمكانيات يمكن توفيرها في الرياض الخاصة أكثر من بقية الرياض كونها تحصل على إيرادات مالية من خلال رسوم تسجيل الأطفال من جهة، ومن الإسهام الذي يمكن أن تقدمه بعض فعاليات المجتمع المحلي من جهةٍ أخرى. أما بالنسبة لإيرادات رياض الأطفال (الحكومية، جهات أخرى) فهي قليلة وتقتصر على أقساط مالية قليلة لتسجيل الأطفال دون أن يكون هناك إسهام من قبل مديرية التربية في تقديم تسهيلات مادية أو توفير المستلزمات التي تتطلبها هذه الرياض بشكل عام.بالإضافة إلى ذلك تتمتع رياض الأطفال الخاصة بحرية التصرف أكثر من بقية الرياض وخاصةً فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تتعلق بتسيير الأمور داخل الروضة. **تختلف** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (**زهرة، 2013**) والتي بينت عدم وجود تأثير لتابعية الروضة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.

**7-11: الفرضية الرئيسة الحادية عشرة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.**

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**7-11-1: الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) في مؤسسات رياض الأطفال.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار كاي مربع:**

الجدول (**73-5**) نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير).

**Chi-Square Tests**

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 335.686 | 50 | .000 |
| Likelihood Ratio | 255.547 | 50 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 4.739 | 1 | .029 |
| N of Valid Cases | 93 | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (73-5) أنّ قيمة كاي مربع تساوي 335.686 = Pearson Chi-Square عند درجات حرية تساوي 50 = df، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) في مؤسسات رياض الأطفال.

**7-11-2: الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير) في مؤسسات رياض الأطفال.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار كاي مربع:**

الجدول (**74-5**) نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير).

**Chi-Square Tests**

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 189.357a | 25 | .000 |
| Likelihood Ratio | 185.430 | 25 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 72.329 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 93 | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول(74-5) أنّ قيمة كاي مربع تساوي Pearson Chi-Square = 189.357 عند درجات حرية تساوي df = 25، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بالفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير) في مؤسسات رياض الأطفال.

**7-11-3: الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر البيئة الداعمة للتغيير في مؤسسات رياض الأطفال.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار كاي مربع:**

الجدول(**75-5**) نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر البيئة الداعمة للتغيير.

**Chi-Square Tests**

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 373.010a | 40 | .000 |
| Likelihood Ratio | 277.826 | 40 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 67.575 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 93 | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (75-5) أنّ قيمة كاي مربع تساوي Pearson Chi-Square = 373.010 عند درجات حرية تساوي df = 40، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بالفرضية البديلة والقائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر البيئة الداعمة للتغيير في مؤسسات رياض الأطفال.

**7-11-4: الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر تقانة المعلومات في مؤسسات رياض الأطفال.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار كاي مربع:**

الجدول **(76-5)** نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر تقانة المعلومات.

**Chi-Square Tests**

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 391.190a | 50 | .000 |
| Likelihood Ratio | 278.288 | 50 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 58.998 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 93 | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (76-5) أنّ قيمة كاي مربع تساوي 391.190= Pearson Chi-Square عند درجات حرية تساوي 50 = df، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بالفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بتوافر تقانة المعلومات في مؤسسات رياض الأطفال.

**7-11-5: الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالعمل ضمن فريق في مؤسسات رياض الأطفال.

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار كاي مربع:**

الجدول**(77-5)** نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالعمل ضمن فريق.

**Chi-Square Tests**

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 271.105a | 35 | .000 |
| Likelihood Ratio | 224.480 | 35 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 41.105 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 93 | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (77-5) أنّ قيمة كاي مربع تساوي 271.105= Pearson Chi-Squareعند درجات حرية تساوي 35 = df، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بالفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات

الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتعلقة بالعمل ضمن فريق في مؤسسات رياض الأطفال.

**اختبار الفرضية الرئيسة الحادية عشرة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.**

لاختبار هذه الفرضية تمّ تطبيق **اختبار كاي مربع:**

الجدول(**78–5**): نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة بين السمات الشخصية لمديري الرياض وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

**Chi-Square Tests**

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 403.832a | 55 | .000 |
| Likelihood Ratio | 285.864 | 55 | .000 |
| Linear-by-Linear Association | 62.375 | 1 | .000 |
| N of Valid Cases | 93 | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي** (SPSS)

يبين الجدول (78–5) أنّ قيمة كاي مربع تساوي 403.832 = Pearson Chi–Square عند درجات حرية تساوي 55 = df، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الرئيسة الحادية عشرة ونقبل بالفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال وتقديرهم لإمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال ولاسيما أن النتائج قد أظهرت أن أغلب السمات الشخصية الواجب توافرها لدى المديرين عند تطبيق الهندسة تتوافر لديهم بنسب عالية. **تتفق** هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **(الديحاني، 2009)** التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية للمديرين ومحاور تطبيق الهندسة الإدارية في مدارس دولة الكويت.

**بالنسبة للإجابة عن سؤال:**

- ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة؟

قامت الباحثة بتحليل إجابات مديري رياض الأطفال عن السؤال المفتوح الذي تضمنته الاستبانة والذي كان يدور حول الأسباب التي تحول دون توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال والتي تمثل المعوقات، فقد تبين أنّ إجابات مديرو رياض الأطفال يمكن تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات أساسية:

- **المجال الأول: المعوقات الإدارية.**
- **المجال الثاني: المعوقات البشرية.**
- **المجال الثالث: المعوقات التقنية والمادية.**

وبناءً على ذلك تمّ حصر التكرارات والنسب المئوية للمعوقات حسب كل مجال من المجالات السابقة، كما تبين الجداول الآتية:

## 8-5-1: المجال الأول : المعوقات الإدارية.

الجدول (**79-5**) التكرارات المطلقة والنسبية للمعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

| المعوقات الإدارية | العدد | النسبة | الرتبة |
|---|---|---|---|
| 1. عدم وجود دعم كافي من قبل مديرية التربية لأي عملية تغيير يرغب مديرو رياض الأطفال القيام بها بغية تطوير الأداء الإداري في الروضة. | 50 | %53.76 | |
| 2. إتباع مديرية التربية الأسلوب المركزي في تعاملها مع مديري رياض الأطفال الأمر الذي يقيد من حرية مديري رياض الأطفال في إدارة مؤسساتهم التربوية-التعليمية. | 80 | %86.02 | 2 |
| 3. قلة الدورات التدريبية التي تقوم بها مديرية التربية من أجل تهيئة مديري رياض الأطفال لإتباع أساليب إدارية حديثة. | 85 | %91.40 | 1 |
| 4. عدم وجود تحفيز ودعم مادي ومعنوي من قبل مديرية التربية لمديري رياض الأطفال بغية تشجيعهم على الابتكار والإبداع في أعمالهم، وتشجيعهم على تبني مفاهيم إدارية حديثة. | 40 | %43.01 | 4 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة عل السؤال المفتوح**

نلاحظ من الجدول السابق (79-5) أنّ الفقرة (3) والتي تضمنت: قلة الدورات التدريبية التي تقوم بها مديرية التربية من أجل تهيئة مديري رياض الأطفال لإتباع أساليب إدارية حديثة قد حصلت على أعلى نسبة بمقدار (91.40%) بالنسبة للمعوقات الإدارية، وقد يُعزى ذلك إلى:عدم وجود دورات تدريبية توضح لمديري رياض الأطفال مفهوم الهندسة الإدارية وآلية تطبيقها في مؤسساتهم سوف يُبقي هذا الأسلوب مبهماً وغامضاً بالنسبة إليهم.

لذا ترى الباحثة أن الدورات التدريبية التي يخضع لها مديري رياض الأطفال تلعب دوراً كبيراً في إيضاح هذا المدخل الإداري، كما أنها تزود المديرين بالمعلومات الكافية والتي تمكنهم من تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسساتهم التربوية-التعليمية، وتزيد من قدرتهم على وضع تصور لممارستهم للوظائف الإدارية في ضوء هذا المدخل لأنهم المسؤولون عن تسير العمل الإداري داخل الروضة بشكلٍ مباشر.

## 8-5-2: المجال الثاني: المعوقات البشرية.

الجدول (**80-5**) التكرارات المطلقة والنسبية للمعوقات البشرية التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

| المعوقات البشرية | العدد | النسبة | الرتبة |
|---|---|---|---|
| 1.عدم رغبة بعض العاملين في الروضة لإجراء أي تغير في طريقة العمل. | 40 | %43.01 | 2 |
| 2.عدم رغبة بعض مديري رياض الأطفال التغير في طريقة عملهم خوفاً من الفشل. | 30 | %32.26 | 3 |
| 3.قلة إطلاع مديري رياض الأطفال على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التربوية-التعليمية. | 80 | %86.02 | 1 |
| 4.افتقار بعض رياض الأطفال (ولاسيما الحكومية ورياض الاتحاد النسائي ونقابة المعلمين) إلى الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. | 25 | %26.89 | 4 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة عل السؤال المفتوح**

يبين الجدول (80-5) أنّ الفقرة (3) والتي تضمنت: قلة إطلاع مديري رياض الأطفال على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التربوية-التعليمية، قد حصلت على أعلى نسبة بمقدار (86.02%) بالنسبة للمعوقات البشرية، وقد يُفسر ذلك إلى أن أغلب مديرو رياض الأطفال (الخاصة والحكومية وجهات أخرى) من غير المختصين في مجال الإدارة، وبالتالي لا يمتلكون الأسس العلمية والإدارية التي ينبغي عليهم إتباعها الأمر الذي سوف ينعكس إلى عدم متابعتهم لما هو جديد في مجال الإدارة، وهنا تبرز أهمية الدورات التدريبية لمديري رياض الأطفال.

### 8-5-3: المجال الثالث: المعوقات التقنية والمادية.

الجدول (**81-5**) التكرارات المطلقة والنسبية للمعوقات التقنية والمادية التي تعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

| المعوقات التقنية والمادية | العدد | النسبة | الرتبة |
|---|---|---|---|
| 1.عدم الإلمام الكافي لدى بعض العاملين في الروضة بالمهارات التكنولوجية. | 60 | %64.52 | 2 |
| 2.ضعف مهارات الحاسوب والتعامل مع الانترنت لدى بعض مديري رياض الأطفال. | 45 | %48.39 | 4 |
| 3.عدم وجود الإمكانيات المادية اللازمة لتجهيز رياض الأطفال بالوسائل التعليمية والتقنية. | 55 | %59.14 | 3 |
| 4.عدم وجود دعم مادي من قبل مديرية التربية تمكن مديري رياض الأطفال من شراء المعدات التقنية (حواسيب، فاكس....). | 70 | %75.27 | 1 |
| 5.عدم وجود شبكة اتصال تربط بين مديرية التربية ورياض الأطفال | 40 | %43.01 | 5 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة عل السؤال المفتوح**

يبين الجدول رقم (81-5) أنّ الفقرة (5) والتي تضمنت: عدم وجود دعم مادي من قبل مديرية التربية تمكن مديري رياض الأطفال من شراء المعدات التقنية (حواسيب، فاكس....). قد حصلت على أعلى نسبة بمقدار (75.27%) بالنسبة للمعوقات التقنية والمادية، وقد يُعزى ذلك إلى قلة وعي المديرين بأهمية هذه التقنيات والفوائد التي تترتب على استخدامها. بالإضافة إلى ذلك أن الإيرادات المالية لرياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة للاتحاد النسائي ونقابة المعلمين قليلة، كما أن هناك بعض رياض الأطفال الخاصة إيراداتها قليلة قياساً برياض أخرى، ونتيجة ارتفاع أسعار المعدات التقنية فإنّه يؤدي ذلك إلى عدم شرائها من قبل هذه الرياض.

إنّ تطبيق الهندسة الإدارية يتطلب توافر موارد مالية كافية لذا فإن وجود دعم مادي من قبل مديرية التربية ولاسيما لرياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة للإتحاد النسائي ونقابة المعلمين حتى تتمكن من توفير المعدات التقنية التي يحتاجها تطبيق الهندسة الإدارية.

## ثامناً: خلاصة الدراسة ومقترحاتها.

بما أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسات رياض الأطفال تتمحور حول الطفل على اعتبار أنه محور الاهتمام والمستفيد الأول من الخدمات التربوية-التعليمية التي تقدمها الروضة فإنّه لابد من توافر كادر إداري وتعليمي قادر على القيام بالمهام الموكلة إليه بالشكل الأمثل، كما يجب أن تتوافر لهذه المؤسسات مديرون أكفياء قادرون على ممارسة الوظائف الإدارية بكفاءة وجودة عالية انطلاقاً من أن الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال تُعتبر من العناصر الأساسية المساهمة في تحقيق أهداف

الروضة. ومن خلال هذه الدراسة حاولت الباحثة تسليط الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحديد مدى إمكانية تطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال من خلال دراسة درجة توافر متطلبات تطبيقه بغية الاستفادة منه في الارتقاء بمستوى أداء المديرين للوظائف الإدارية، ولمعرفة واقع ممارسة مديري الرياض لهذه الوظائف قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة الأولى التي تتعلق بتحديد درجة ممارسة مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية والتي تتمثل (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة)، وقد أظهرت النتائج عدم وجود كادر إداري متخصص في مجال إدارة رياض الأطفال الأمر الذي انعكس على أداء المديرين للمهام والأعمال الموكلة إليهم فقد تبين أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية بشكلٍ عام كانت بدرجة متوسطة، وغالباً ما يتم الاهتمام والتركيز على وظيفة معينة أكثر من بقية الوظائف. حيث أنهم يقومون بالمهام المتعلقة بوظيفة التوجيه بدرجة عالية أما درجة ممارستهم للمهام المرتبطة بالوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتقويم لعمل الروضة كانت متوسطة وهذا يدل على عدم وجود إدراك ومعرفة متكاملة لدى عينة الدراسة على ضرورة التركيز على أداء جميع الوظائف الإدارية بالشكل الأمثل وبنفس الدرجة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي توضح للمديرين كيفية إدارة رياض الأطفال ولاسيما أن 39.8%فقط من عينة الدراسة قد خضعوا لدورات تدريبية (وغالباً ما كانت هذه الدورات لا تتضمن موضوعات عن الإدارة). كما بينت النتائج أنه لا يتم توظيف للتقنيات الحديثة في عمل الروضة كما يجب، وغالباً ما يكون التعاون قائماً بين المدير والعاملين في الروضة دون أن يكون هناك مشاركة كافية من قبل الموجهين الاختصاصين أو بعض فعاليات البيئة المحلية في عمل الروضة. أما بالنسبة للفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض لممارستهم للمهام المتعلقة بالوظائف الإدارية فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي **لصالح فئة الدراسات العليا** مقارنةً بفئات حملة (دبلوم التأهيل التربوي، الإجازة الجامعية، معهد أو ثانوية).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة) تبعاً لمتغير الاختصاص **لصالح فئة الكليات النظرية** مقارنةً بفئة الكليات التطبيقية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة) تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية **لصالح فئة الخبرة الإدارية (أكثر من 15 سنة)** مقارنة بفئات (11-15سنة، 6-10سنوات، 1-5سنة).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم

عمل الروضة) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية **لصالح فئة الذين اتبعوا دورات تدريبية** مقارنةً بفئة الذين لم يتبعوا دورات تدريبية .

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للوظائف الإدارية (تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة) تبعاً لمتغير تابعية الروضة **لصالح فئة الرياض الخاصة** مقارنةً بفئات (الرياض الحكومية، رياض الجهات الأخرى).

وفي ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج يمكن القول بأننا بحاجة إلى تطوير وتحديث للأسلوب الإداري الذي يتبعه غالبية مديرو الرياض حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة بجودة وكفاءة عالية. لذا يجب تجديد وابتكار الطرق والأساليب التي يتبعونها في أداء أعمالهم كتوظيف الحاسوب بالشكل الأمثل في عمل الروضة الأمر الذي يؤدي إلى انفتاح الروضة على البيئة المحيطة بها وتمكينها من التواصل مع الجهات الرسمية وأولياء الأمور بيسر وسهولة، ولاسيما أن 68.55% من عينة الدراسة تعمل على توظيف التقنيات الحديثة في عملها، وتوجه المربيات إلى استخدامها في تقديم الخبرات التربوية للأطفال.

ولعل المدخل المناسب لوضع مؤسسات رياض الأطفال هو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يُعتبر من مداخل التطوير الإداري نظراً لما يحدثه من تغييرات جذرية، وما ينتج عنه فوائد عديدة عند التطبيق ولعل من أهمها: التقليل من درجة المركزية وتحقيق التوازن بينها وبين اللامركزية، ومنح الإدارات التربوية العليا للمديرين في الإدارات الدنيا صلاحيات أكبر واستقلالية أكثر بحيث يصبح دورهم مدربين وموجهين، بالإضافة إلى ذلك فإنّه يتم إعطاء العاملون في الروضة الحرية في التعبير عن آرائهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في عملهم الأمر الذي ينتج عنه رفع الروح المعنوية، وإشباع حاجة إثبات الذات لديهم نتيجة مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم الأعمال والمشاركة باتخاذ القرارات.

ولمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في مؤسسات رياض الأطفال كان لا بد من تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المؤسسات، لذا قامت الباحثة في هذه المرحلة بشرح هذا المدخل لعينة الدراسة وتوزيع كتيب يتضمن معلومات عن إعادة هندسة العمليات الإدارية حتى يتضح لمديري الرياض، ومن ثم تمّ توزيع الأداة الثانية والتي تتعلق بتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تمثلت بوجود إدارة داعمة للتغيير (توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير، تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير)، وبيئة داعمة للتغيير، وتوافر المعدات التقنية التي يتطلبها تطبيق هذا المدخل على اعتبار أن تقانة المعلومات تُعتبر المحرك الأساسي لهذا المدخل، بالإضافة إلى ذلك فإنّ هذا المدخل يتطلب توافر صفات شخصية معينة لدى مديري الرياض وأن يكون لديهم رغبة في التعاون مع العاملين في الروضة والعمل في صورة فريق عمل متكامل. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي: تتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة بوجود بيئة داعمة للتغيير، والعمل ضمن فريق **بدرجة متوسطة** من وجهة نظر أفراد العينة، أما بالنسبة للمتطلبات التي تتعلق بتوافر الإدارة الداعمة للتغيير(توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير) وتقانة المعلومات فإنها تتوافر **بدرجة قليلة**، في حين بينت تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر

متطلب الإدارة داعمة للتغيير (تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير) أنه يتوافر **بدرجة كبيرة**. كما تمّ التوصل إلى أن المتطلبات السابقة تتوافر في مؤسسات رياض الأطفال بشكلٍ عام **بدرجة متوسطة** بحسب تقديرات أفراد العينة. بالنسبة للنتائج التي تتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات مديري الرياض لدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال الموجودة في مدينتي اللاذقية وجبلة كانت على النحو الآتي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي **لصالح فئة الدراسات العليا** مقارنةً بفئات حملة (دبلوم التأهيل التربوي، الإجازة الجامعية، معهد أو ثانوية).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الاختصاص **لصالح فئة الكليات النظرية** مقارنةً بفئة الكليات التطبيقية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية **لصالح فئة الخبرة الإدارية (أكثر من15 سنة)** مقارنة بفئات (11-15سنة، 10-6سنوات، 1-5سنة).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الدورات التدريبية **لصالح فئة الذين اتبعوا دورات تدريبية** مقارنةً بفئة الذين لم يتبعوا دورات تدريبية .

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير تابعية الروضة **لصالح فئة الرياض الخاصة** مقارنةً بفئات (الرياض الحكومية، رياض الجهات الأخرى) .

وفيما يتعلق بالعبارات الغير متوفرة في الوقت الحالي فقد أظهرت النتائج أنه من الممكن توفيرها كلها من وجهة نظر أفراد العينة على أن يكون هناك تسهيلات ودعم من قبل الإدارات التربوية العليا ( وزارة التربية، ومديرية التربية) والعمل على تفعيل المشاركة المجتمعية في أنشطة الروضة حتى نتمكن من تطبيق هذا المدخل الإداري.

استناداً إلى ما تمّ التوصل إليه من نتائج يمكن القول بأنه من الممكن تطبيق هذا المدخل من أجل تطوير ممارسة مديري رياض الأطفال للوظائف الإدارية وبخاصة تلك الوظائف التي يمارسوها بدرجة متوسطة (وظيفة التخطيط، التنظيم، التقويم)، والحفاظ على مستوى أدائهم للوظائف التي يمارسونها بدرجة عالية (وظيفة التوجيه)، ولاسيما أنه توجد رغبة لدى مديري الرياض لتحديث وتطوير عملهم. فهم يحرصون وبدرجة كبيرة على تطوير عمل الروضة من خلال نشر ثقافة التغيير بين العاملين، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة، وهذا يدل على أنه تتوافر قيادات ماهرة لمؤسسات رياض الأطفال تمتلك القدرة

على تطوير إمكانيات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في عملهم. إلاّ أنه من جهةٍ أخرى بينت النتائج أن درجة توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير كانت قليلة، الأمر الذي يتطلب وجود دعم من قبل الإدارات التربوية العليا(وزارة التربية، ومديرية التربية) لأيّة عملية تغيير يُراد القيام بها لأن إيمان الإدارات العليا بأهمية التغيير وتشجيع الإدارات الدنيا على القيام به يعتبر من أهم عوامل نجاح تطبيق هذا المدخل.

**وبناءً على ما سبق تقدّم الباحثة مجموعة من المقترحات التي تتيح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وتحدّ من معوقات تطبيق هذا المدخل:**

1. منح مديرو رياض الأطفال –خاصةً الحكومية والرياض التابعة للإتحاد النسائي ونقابة المعلمين– الحرية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة. ويجب أن تكون هذه الحرية ضمن القواعد والقوانين المعول بها حتى لا يساء استخدامها. كما يجب العمل على إعطائهم صلاحيات مرتبطة بالمسؤوليات الموكلة إليهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية فيما يقومون فيه من أعمال .

2. دعم الإدارة العليا –متمثلة بوزارة التربية ومديرياتها بالمحافظات– لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لرياض الأطفال بشكلٍ عام ورياض الأطفال الحكومية والرياض التابعة للإتحاد النسائي ونقابة المعلمين بشكلٍ خاص من أجل تأمين مستلزمات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. عقد دورات تدريبية لمديري رياض الأطفال لتوضيح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وآلية تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال بناء البرامج التدريبية والقيام بورش عمل لتدريب المديرين على أداء الوظائف الإدارية في ضوء هذا المدخل.

4. توفير كفاءات إدارية مؤهلة ومدربة لإدارة مؤسسات رياض الأطفال وخاصةً للرياض الحكومية والرياض التابعة للإتحاد النسائي ونقابة المعلمين وذلك من خلال وضع شروط محددة كأن يكون خريج كلية التربية متخصص في مجال الإدارة أو رياض الأطفال.

5. تنمية مهارة التعامل مع الحاسوب والانترنت لمديري الروضة والعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية التي يمكن أن تقيمها مديرية التربية، بالإضافة إلى الدورات التي يمكن أن يقوم بها مديري الرياض بالتعاون مع المختصين في هذا المجال.

6. تحفيز وتشجيع مديرو رياض الأطفال على تبني مداخل إدارية حديثة، والابتعاد قدر الإمكان عن الإدارة التقليدية وذلك من خلال مكافأة مديرية التربية للأداء المتميز والمبتكر في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

7. تشجيع الفعاليات والمجتمع المحلي على المساهمة بأنشطة الروضة، وتقديم المساعدات المادية التي يمكن أن تسهم في تلبية احتياجات الروضة من وسائل تقنية وتربوية. أيّ أن يكون هناك انفتاح وتواصل مستمر بين الروضة والبيئة المحيطة بها.

**الدراسات المستقبلية:**

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. فاعلية برنامج لتدريب مديري رياض الأطفال على تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مدارس المراحل التعليمية المختلفة في الجمهورية العربية السورية.

3. تصور مقترح لأداء وظائف إدارة المؤسسات التربوية–التعليمية المختلفة في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4.معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية في الجمهورية العربية السورية.

# ملخص الدراسة باللغة العربية.

تناولت الدراسة الحالية مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة المرحلة التي تناولتها وهي مرحلة رياض الأطفال كونها تلعب دوراً هاماً في تشكيل شخصية الطفل من جميع النواحي . كما أنها تناولت أحد المداخل الإدارية المعاصرة وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المرحلة حيث هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم؟

2. ما الفروقات بين وجهات نظر مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية، تابعية الروضة)؟

3. ما درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين؟

4. ما الفروقات بين وجهات نظر مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة في درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية، تابعية الروضة)؟

5. ما المعوقات التي تحدّ من إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. كما قامت الباحثة بتصميم استبانتين. الأولى لتحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة، وهي مكونة من (73) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: تخطيط عمل الروضة، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم عمل الروضة. كما قامت الباحثة بإعداد كتيب يتضمن معلومات عن إعادة هندسة العمليات الإدارية لتوضيح هذا المدخل في أذهان المديرين. أما الاستبانة الثانية فقد تمّ تصميمها لتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال وهي مكونة من (60) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: الإدارة الداعمة للتغيير، بيئة داعمة للتغيير، تقانة المعلومات، العمل ضمن فريق، السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال. تمّ التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، ومن أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20 ، **ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:**

1. يُمارس مديرو مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بممارسة الوظائف الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، الاختصاص لصالح الكليات النظرية، سنوات الخبرة الإدارية لصالح فئة أكثر من 15سنة، الدورات التدريبية لصالح الذين اتبعوا دورات تدريبية، تابعية الروضة لصالح رياض الأطفال الخاصة).

3. عدم توافر الكادر البشري المؤهل والمدرب والمتخصص في مجال إدارة رياض الأطفال، بالإضافة إلى ضعف توظيف التجهيزات التقنية في عمل الإدارة.

3. درجة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال متوسطة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري رياض الأطفال فيما يتعلق بتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، الاختصاص لصالح الكليات النظرية، سنوات الخبرة الإدارية لصالح فئة أكثر من 15سنة، الدورات التدريبية لصالح الذين اتبعوا دورات تدريبية، تابعية الروضة لصالح رياض الأطفال الخاصة).

**وفي ضوء تلك النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات من أهمها:**

1. دعم الإدارات التربوية العليا لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لهذه المؤسسات.

2. عقد دورات تدريبية لمديري رياض الأطفال لتوضيح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وآلية تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال.

3. تحفيز وتشجيع مديرو رياض الأطفال على تحديث وتطوير عملهم الإداري.

4. تشجيع الفعاليات والمجتمع المحلي على المساهمة بأنشطة الروضة، وتقديم المساعدات المادية التي يمكن أن تسهم في تلبية احتياجات الروضة من وسائل تقنية وتربوية.

5. العمل على عقد دورات تدريبية بهدف تحسين أداء الوظائف الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

# قائمة المراجع.

تم تصنيف المراجع إلى المراجع العربية والمراجع الأجنبية وفق مايلي:

## أولاً: المراجع العربية وتضمنت:

***الكتب:**


1. إبراهيم، مروان عبد المجيد، (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمّان.
2. أبو علام، رجاء محمود، (2010)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
3. أحمد، أحمد إبراهيم، (2004)، **التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية**، دار الوفاء، الاسكندرية.
4. البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، ط2، دار الفكر، عمّان.
5. البدري، طارق عبد الحميد، (2009)، **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال**، ط3، دار الفكر، عمّان.
6. بستان، أحمد عبد الباقي؛ طه، حسن جميل، (د.ت)، **مدخل إلى الإدارة التربوية**، دار القلم، الكويت.
7. البوهي، فاروق شوقي، (2001)، **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار القباء للنشر، القاهرة.
8. حجي، أحمد، (2000)، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. الحريري، رافدة، (2002)، **نشأة وإدارة رياض الأطفال**، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.
10. الحريري، رافدة؛ جلال، محمود؛ إبراهيم، محمد عبد الرزاق، (2007)، **الإدارة والتخطيط التربوي**، ط1، دار الفكر، عمّان.
11. حسين، سلامة عبد العظيم، (2005)، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، ط1، دار الفكر، عمّان.
12. حسين، سلامة عبد العظيم، (2006)، **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة**، ط1، دار الفكر، عمّان.
13. حسين، سلامة عبد العظيم، (2007)، **ثورة إعادة الهندسة.مدخل جديد لمنظومة التعليم**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
14. الخثيلة، هند، (2000)، **إدارة رياض الأطفال**، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
15. خلف، أمل، (2005)، **مدخل إلى رياض الأطفال**، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
16. دياب، إسماعيل، (2001)، **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.

17. ربيع، هادي، (2006)، **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**، ط1، مكتبة المجتمع العربي، ليبيا.

18. رشيد، صالح؛ الجلاب، إحسان، (2008)، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمّان.

19. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006)، **إعادة هندسة العمليات**، ط1، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

20. الشبلي، هيثم؛ النسور، مروان، (2009)، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء، عمّان.

21. شريف، السيد عبد القادر، (2007)، **إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها**، ط2، دار المسيرة، عمّان.

22. الشناق، عبد السلام، (2010)، **دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** ، ط1، دار وائل، عمّان.

23. عامر، سامح؛ قنديل، علاء، (2010)، **التطوير التنظيمي**، ط1، دار الفكر، عمّان.

24. عامر، طارق، (2007)، **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، ط1، دار السحاب، القاهرة.

25. العجمي، محمد حسنين، (2008)، **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**، ط1، دار المسيرة، عمّان.

26. العزاوي، رحيم، (2008)، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، ط1، دار دجلة، الأردن.

27. عطوي، جودت، (2001)، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، ط1، دار الثقافة، عمّان.

28. عطوي، جودت، (2010)، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها**، ط4، دار الثقافة، عمّان.

29. علي، عيسى، (2009)، **إدارة مؤسسات التربية ماقبل المدرسة**، ط4، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

30. فارس، عصام، (2006)، **رياض الأطفال التنشئة. الإدارة. الأنشطة**، ط1، دار أسامة ودار المشرق، الأردن.

31. فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد، (2005)، **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة، عمّان.

32. فهمي، عاطف، (2007)، **معلمة الروضة**، ط2، دار المسيرة، عمّان.

33. فهمي، محمد شامل، (2005)، **الإحصاء بلا معانات المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول**، مركز البحوث، الإدارة العامة، السعودية.

34. لونيثال، جفري، (2002)، **إعادة هندسة المنظمة الخطوة بخطوة- لتجديد حيوية الشركة**، ترجمة عبدالله خالد، دار المريخ، الرياض.

35. محمود، علاء الدين، (2011)، **إدارة المنظمات**، ط1، دار صفاء، عمّان.

36. مساد، عمر حسن، (2005)، **الإدارة التعليمية**، ط1، دار صفاء، عمّان.

37. مشهور، ثروت، (2010)، **استراتيجيات التطوير الإداري**، ط1، دار أسامة، عمّان.
38، مصطفى، عزة جلال، (2010)، **إدارة التطوير برياض الأطفال- نماذج عربية وعالمية**، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
39. مصطفى، يوسف، (2005)، **الإدارة التربوية. مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، القاهرة.
40. المعايطة، عبد العزيز، (2007)، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، ط1، دار الحامد، الأردن.
41. نجم، نجم عبود، (2007)، **مدخل إلى إدارة العمليات**، ط1، دار أسامة، عمّان.
42. الناشف، هدى، (2005)، **رياض الأطفال**، دار الفكر العربي، القاهرة.
43. هامر، مايكل؛ شامبي، جيمس، (1995)، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات –الهندرة- دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، ط1، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي "مركز شعاع"، القاهرة.

***الأبحاث والمؤتمرات العلمية:**

1. أبو رحمة، أمل، (2012)، **تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو زعيتر، منير حسن، (2009)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو عمشة، أحمد عبد المجيد، (2011)، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أحمد، شاكر محمد، (2002)، **تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة- تصور مقترح**، مجلة كلية التربية، العدد 26، الجزء الثاني، جامعة عين شمس، القاهرة.
5. أحلام، خان، (2012)، **إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 12، ص ص154-179، جامعة بسكرة، الجزائر.
6. الحسين، إبراهيم عبد الكريم، (2003)، **دراسة تحليلية تقويمية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
7. حلمي، فؤاد، (2003)، **تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة هندسة**، مجلة التربية، السنة السادسة، العدد الثامن، ص ص 219-293، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

8. حنون، ناديا، (2010)، **درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

9. الداوي، الشيخ، (2009)، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، ص ص 217-227، جامعة الجزائر، الجزائر.

10. ريحان، شادي، (2014)، **معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

11. زمزمي، فضيلة، (2000)، **تقويم البيئة الصفية في رياض الأطفال الحكومية بمكة المكرمة**، مجلة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية، المجلد 13، ص ص 209-269، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

12. زهرة، نورا، (2013)، **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تشرين، سوريا.

13. السليماني، حنان، (2012)، **رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

14. شحادة، حاتم، (2008)، **واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

15. الشقاوي، عبد الرحمن، (2002)، **نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية**، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، معهد الإدارة العامة، السعودية.

16. الشوبكي، مازن، (2010)، **العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

17. الطراونة، سليمان؛ خاطر، أيمن؛ طويقات، مشهور، (2011)، **درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة**، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 24، المجلد الأول، ص ص 267-311.

18. طعمة، فاطمة، (2011)، **واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة في محافظتي دمشق وريف دمشق**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

19. العبادي، هاشم؛ العابدي، علي، (2009)، **دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي**، مجلة جامعة الكوفة، المجلد الثالث، العدد11، ص ص 139-169، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

20. العتيبي، سعد مرزوق؛ الحمالي، راشد محمد، (2004)، **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام. عوامل النجاح الحاسمة**، المؤتمر الوطني الأول للجودة المنعقد في الفترة بين 15-17 مايو، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.

21. العسيلي، رجاء، (2012)، **استخدام التكنولوجيا في الإدارة التربوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

22. عقيل، أميرة، (2012)، **تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.

23. العلواني، حسن، (2001)، **إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقد في القاهرة من 6-8 نوفمبر 2001، ص ص309-320، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.

24. علي، لرقط، (2009)، **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

25. علي، وفيقة، (2008)، **الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض أطفال مدينة اللاذقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

26. القصيمي، محمد، (2009)، **تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي**، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

27. قناديلي، رؤى، (2012)، **تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

28. قوي، بوحينة، (2007)، **إعادة هندسة الأداء الجامعي- مقاربة معاصرة**، مجلة الباحث، العدد الخامس، ص ص 137-145، جامعة ورقلة، الجزائر.

29. قيطة، نهلة، (2013)، **تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية**، بحث مقدم للمؤتمر الخامس لوزارة الثقافة-ثقافة الإبداع المنعقد في الفترة مابين 23-24 ديسمبر 2013، اليمن.

30. كعكي، سهام، (2000)، **تطوير التنظيم الإداري لرياض الأطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

31. المحيليب، عبد العزيز، (2006)، **استخدام مدخل إعادة الهندسة في إدارة التغيير التربوي، مجلة كلية التربية بالزقازيق**، العدد 54، ص ص 245-286، مصر.

32. مسيل، محمود، (2002)، **بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة**، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد41، ص ص 33-146، مصر.
33. مطاوع، هبة، (2006)، **تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر دراسة مستقبلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، مصر.
34. المعايطة، رقية، (2010)، **تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العملياتBPR**، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص 188-237، السعودية.
35. المعلم، تهاني، (2005)، **دور المديرة في النمو المهني لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
36.**المؤتمر الثاني لتطوير التعليم ما قبل الجامعي** عام (1998)، المنعقد في دمشق، وزارة التربية.
37. ناصيف، ابتسام، (2005)، **فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
38. نبهان، أحمد، (2009)، **دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمات في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
39. النتشة، حازم عبد العزيز، (2009)، **انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

***القرارات الوزارية والمراسيم التشريعية.**

**- القرارات الوزارية الصادرة عن وزارة التربية:**

1. القرار الوزاري رقم 443/3013 تاريخ 1991/5/5 النظام الداخلي الموحد لرياض الأطفال.
2. القرار الوزاري رقم 843/1413 لعام /2006/ اتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح رياض الأطفال التابعة لمديريات التربية.
3. النظام الداخلي لوزارة التربية، (2006)، المؤسسة العامة للمطبوعات.

**- المراسيم التشريعية:**

1. المرسوم التشريعي رقم /127/ تاريخ 1976/9/19 الإشراف على العملية التربوية في المؤسسات الخاصة وكيفية تنظيمها من الناحيتين الإدارية والمالية.
2. المرسوم التشريعي رقم /55/ لعام /2004/ تنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

***مواقع الانترنيت.**

1. الديحاني، سلطان، (2009)، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية في مدارس الكويت. رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، دراسة علمية مقدمة إلى المنتدى الثاني للمعلم، كلية التربية، جامعة الكويت، متوفرة على الموقع:

**http://www.paaet.edu.kw/old/teacher.**

تاريخ الرجوع إلى الموقع 2013/4/23م.

2. عبد الغني، أحمد عبده، (د.ت)، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، متوفر على الموقع:

http://www.faculty.sau.edu.sa/../doc-5-doc-dd70b24049efc557de07e8e52

تاريخ الرجوع إلى الموقع 2013/3/15م.

3. فهمي، فاروق، (2010)، المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعليم، متوفر على الموقع:

http://www.satlcentral.com/Arabic−materials/document/handara.doc

تاريخ الرجوع إلى الموقع 2014/3/16م.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Ahadi, H (2004): **An Examination of the Role of Organizational Enablers in Business Process Re-engineering and The Impact of Information Technology**. Information Resources Management Journal, Vol.17, No.4, Pp110-118.

2. Ahmad, H; Francis, A& Zairi, M (2007): **Business Processes Re-engineering: Critical Success Factors in Higher Education**. Business Process Management Journal, Vol.13, No.3, Pp 451-469.

3. Al-Mashair, M& Zairi, M (1999): **BPR Implementation Process: An analysis of Key Success and Failure Factors**. Business Process Management Journal, Vol.5, No.1, Pp 87-112.

4. Augue, F. et al. (1996): **Re-engineering for Revenue Growth**. Research Technology Management, Vol.39, No.2, 5 Apr. 2013, at:

http://www.questia.com/reengineering-for-revenue-growth

5. Bell, L& Chan, D.W.K (2005): **Principals' Leadership and Strategic Planning in Primary Schools in Hong Kong and England: A comparison**. International Studies in Educational Administration, Vol.8, No.3, Pp2-21.

6. Caldwell, B.J (1997**): A Gestalt for The Re-engineering of School Education for The Knowledge Society**. School Leadership and Management, Vol.17, No.2, Pp 201-215.

7. Definition Kindergarten (2009): **Dictionary**, 17 March. 2013, at:

http:// www. H:/ Dictionary/ Kindergarten. html.

8. French, J& Penas (1997**): Principals' Ability to Implement Best Practices in Early Childhood**. 10 Jan. 2014, at:

http:// www. Files. eric. Ed. gov/fuiitext/ ED413149. Pdf.

9. Habib, M& Wazir, M (2011): **Role of Education and Training in The Succeful Implementation of Business Process Re-engineering: A case of**

**Public Sectore of Khyber Pakhtunkhwa (KPK)**. World Journal of Social Sciences, Vol.2, No.2, Pp 172-185.

10. Hammer, M& Champy, J (1993**): Re-engineering The Corporation- A Manifests for Business Revolution**. Harper Collins Books.

11. Harrington, B. Mcloughlin, K& Riddel, D. (1998): **Business Process Re-engineering in The Public Sector: A Case Study of The Contributions Agency New Technology**. Work and Employment Journal, Vol.13, No.1, Pp43-50.

12. Ijaija, N.Y.S (2004): **Re-engineering Educational Management for Quality Education in Kwara State, Nigeria**. International Journal of Educational Management (IJEM), Vol.3, Pp 1-14.

13.Lani, S & Ronald, T (1997**): School Improvement in Maryland State Department of Education.**

14. Lashway, L (1996): **The Strategies of a Leader**. 10 Jan. 2014, at: http:// www. Files. eric. Ed. gov/fuiitext/ ED406718. Pdf.

15. Michaela, K (2007): **Universal Preschool Education for Aboriginal and Toors Strait Islander Children**. 10 March. 2013, at: http:// www. Aeufederal. Org. au/ publication Indigenous ECE. Pdf.

16. Obolensky, N (1996**): Practical Business Re-engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change**. London: Kongan page.

17. Raymond, I& Bergeron, F (1998): **Determinants of Business Process Re-engineering Success in Small and Large Enterprises**. Journal of Small Business Management, Vol.36, No.1, Pp 73-86.

18. Smakange, W (2013): **Management and Administration in Education: What do School Heads Do? A focus on primary school heads in one district in Zimbabwe.** International J.Soc. Sci& Education, Vol.3, No.3, Pp 635-643.

19. Thomas, I.N.HO& Tan, M (1994): **Using Business Process Re-engineering Principles in Educational Reform. 19 May.** 2014, at: http:// www. Engr. Iupui. Edu/ ho/ papers/ reeng. html.

20. USAID (2011): **Business Process Re-engineering Best Practices.** 20 March. 2014, at: http:// www. Frq2. Org/ English/ Portal/ PDFs/.

21. Weller, L.D (1998**): Unlocking The Culture for Quality Schools: Re-engineering.** International Journal of Education Management, Vol.12, No.6, Pp 250-259.

22. Whitman, M.E& Gibson, M.L (1997): **Factors Affecting The Use of Information Technology in Business Process Re-engineering**. Information Resources Management Journal, Vol.10, No.3, Pp5-16.

23. Williamas, D (2002**): Information and Communication Technology: ac and use.** Education Quarterly Review, Vol.8, No.2, Pp122-135.

24.Yuen, C (2000): **Re-engineering The Hong Kong School Curriculum for Functional Inclusive Practice: A joint Effort Between General and Special**

**Schools.** Paper Presented at The International Special Education Congress 2000, 24th-28th July, University of Manchester England, 3 Jun. 2013, at:
http:// www. isec 2000. Org. uk/ abstracts/ papers-y/ yuen-1.html.

# الملاحق

**الملحق (1): الاستبانة الأولى بصورتها الأولية.**

**الجمهورية العربية السورية**
**جامعة تشرين**
**كلية التربية**
**قسم تربية الطفل**

**استبانة لتحديد درجة ممارسة العمليات الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال.**

حضرة: المدير الفاضل/ المديرة الفاضلة.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "**مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين**"، للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص: تربية الطفل.

وقد صممت هذه الاستبانة كإحدى أدوات البحث بهدف التعرّف إلى درجة ممارسة الوظائف الإدارية والمتمثلة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم) من قبلكم على اعتبار أنّكم تتولون مهمة إدارة مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال.

لذا يرجى التكرم بالإجابة على بنود هذه الاستبانة بوضع إشارة ( * ) أمام العبارة التي تناسب درجة ممارستكم للوظائف الإدارية علماً أن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بشكل سرّي ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

أشكر حسن تعاونكم.

الباحثة:

سوسن عباس

**أولاً: البيانات العامة:يرجى ملء البيانات الآتية:**

1. المؤهل العلمي: *شهادة ثانوية: نوعها: *معهد: نوعه:
   *إجازة جامعية الاختصاص:
   *دبلوم تأهيل تربوي: *نعم *لا
   *دراسات عليا الاختصاص:
2. صفة الروضة: *حكومية *خاصة *جهات أخرى
3. عدد سنوات الخبرة الإدارية:
4. عدد الدورات التدريبية التي التحق بها: ( ) دورة تدريبية.

**ثانياً: مجالات الاستبانة.**

| الرقم | العبارات | درجة الممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| | المجال الأول: التخطيط. | | | | | |
| 1. | أضع خطة واضحة للعمل في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| 2. | يتم وضع خطة العمل في ضوء تعليمات مديرية التربية. | | | | | |
| 3. | يُستفاد من آراء الموجهين الاختصاصين عند وضع خطة العمل. | | | | | |
| 4. | يُؤخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون عند وضع خطة العمل. | | | | | |

| الرقم | العبارات | درجة الممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| .5 | توضع الخطة في ضوء الإمكانات المتاحة للروضة. | | | | | |
| .6 | يُراعى موقع الروضة عند وضع الخطة. | | | | | |
| .7 | تُوضح الخطة الموضوعة للعاملين (مربيات، إداريين) في بداية العام الدراسي . | | | | | |
| .8 | يتم تعديل خطة العمل في ضوء التغييرات المفاجئة. | | | | | |
| .9 | يتم وضع خطة العمل في ضوء نتائج تقويم خطط عمل السنوات السابقة. | | | | | |
| .10 | يوضع برنامج الروضة في ضوء تخصص المربيات. | | | | | |
| .11 | المربيات غير مؤهلات للمشاركة في وضع برنامج الروضة. | | | | | |
| .12 | تُراعى الحالة الاجتماعية للمربيات عند توزيعهن على فئات الأطفال. | | | | | |
| .13 | تُحدد الأنشطة التربوية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| .14 | أضع خطة شاملة لنفقات الروضة. | | | | | |
| .15 | أحدد في بداية العام الدراسي عدد الأطفال الذي سأقبله في الروضة بناءاً على مساحة الروضة. | | | | | |
| .16 | يتم اختيار المربيات في ضوء معايير محددة مسبقاً مثل/ الخبرة، الشهادة العلمية../ | | | | | |
| .17 | توجد خطة لتدريب المربيات على استخدام الحاسوب. | | | | | |
| .18 | أضع مربيات احتياط للظروف الطارئة في العمل. | | | | | |
| .19 | أحدد مواعيد الاجتماعات المتتالية مع العاملين في الروضة في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| | المجال الثاني: تنظيم عمل الروضة. | | | | | |
| .1 | أتعاون مع الكادر الإداري أثناء تسجيل الأطفال. | | | | | |
| .2 | أعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة في خطة العمل. | | | | | |
| .3 | تنظم القرارات ونشرات العمل بشكل الكتروني. | | | | | |
| .4 | تطبق القوانين والتعليمات الصادرة عن مديرية التربية بما يناسب الواقع. | | | | | |
| .5 | أحافظ على الانضباط والنظام داخل الروضة من خلال تشجيع الالتزام الذاتي لكل فرد. | | | | | |
| .6 | يتم تغير طريقة العمل في ضوء متطلبات واقع العمل. | | | | | |
| .7 | تنفذ خطة العمل ضمن المسار الزمني المحدد لها. | | | | | |
| .8 | أوفر جواً تسوده الألفة والمحبة بين العاملين في الروضة. | | | | | |
| .9 | يتم توفير الوسائل التعليمية الخاصة بكل فئة من فئات الأطفال. | | | | | |
| .10 | أزود مكتبة الروضة بالمراجع العلمية والكتب الالكترونية التي تفيد المربيات. | | | | | |
| .11 | يتم استخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل/ البريد الإلكتروني/. | | | | | |
| .12 | استخدم التقنيات الحديثة مثل (الفاكس، والبريد الكتروني....) للتواصل مع الجهات الرسمية. | | | | | |
| .13 | يتعاون جميع العاملين في الروضة لإنجاح عمل الروضة. | | | | | |
| .14 | أنسق مع الموجهين الاختصاصين عمل الروضة. | | | | | |
| .15 | تُشارك روضتي في بعض الفعاليات التي تقام في المجتمع المحلي. | | | | | |
| .16 | أشرف بنفسي على الأطفال في أثناء صعودهم ونزولهم من باص الروضة. | | | | | |
| .17 | أتابع إصلاح الأعطال التي تصيب مبنى الروضة. | | | | | |
| .18 | أوظف مختصين بصحة الأطفال في الروضة. | | | | | |
| | المجال الثالث:توجيه عمل الروضة. | | | | | |
| .1 | يتم توجيه العاملين في ضوء قاعدة البيانات الخاصة بكل عامل. | | | | | |
| .2 | أوجه المربيات إلى استخدام الحاسوب في العملية التعليمية. | | | | | |
| .3 | يتم توزيع النشرات التربوية على المربيات بهدف تزويدهم بكل ما هو جديد. | | | | | |
| .4 | أتحاور مع المربيات بكل ما هو جديد في مجال رعاية الأطفال. | | | | | |
| .5 | أتابع تطور أداء العاملين في الروضة. | | | | | |
| .6 | أشجع أداء العمل بطرق مبتكرة. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .7 | أزور المربيات في القاعات بشكل دوري. | | | | | |
| .8 | أتابع أداء المربيات بشكلٍ مستمر. | | | | | |
| الرقم | العبارات | درجة الممارسة | | | | |
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| .9 | أكافئ الأداء المتميز في الروضة. | | | | | |
| .10 | أقيم بالتعاون مع الموجهين الاختصاصين دورات تدريبية للمربيات. | | | | | |
| .11 | أجدول التقارير الدورية لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف. | | | | | |
| .12 | أتعاون مع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | | | | | |
| .13 | أوجه المربيات لكيفية التعامل مع مشكلات الأطفال. | | | | | |
| .14 | أنمي تقنية التعلم الذاتي لدى المربيات في الروضة. | | | | | |
| .15 | أوجه المربيات لقراءة كتب تربوية محددة. | | | | | |
| .16 | تسهم بعض فعاليات البيئة المحلية في نشاطات الروضة | | | | | |
| | المجال الرابع: تقويم أداء العمل. | | | | | |
| .1 | أعزز القيم الإيجابية للمربيات من خلال التقويم المستمر لأدائهن. | | | | | |
| .2 | يتم استخدم استمارات تقويمية عند تقويم العاملين في الروضة. | | | | | |
| .3 | أطلب من العاملين إجراء تقويم ذاتي مستمر لأدائهم. | | | | | |
| .4 | يُترك للعاملين الحرية في نقد أدائي في العمل. | | | | | |
| .5 | أشارك المربيات في تقويم الأطفال. | | | | | |
| .6 | أزود المربيات بنماذج اختباريه متنوعة لتقويم الأطفال. | | | | | |
| .7 | يوجد في مكتبة الروضة مراجع خاصة بكيفية تقويم العمل. | | | | | |
| .8 | أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستمارات المستخدمة في التقويم. | | | | | |
| .9 | يتم تصحيح الاستمارات التقويمية بناءاً على توجيهات الموجهين الاختصاصين. | | | | | |
| .10 | يُرسل لأولياء الأمور استمارات لتقويم أداء عمل الروضة. | | | | | |
| .11 | تُستخدم أدوات متنوعة لتقويم أداء العاملين مثل / ملاحظة الأداء، واستمارات التقويم/. | | | | | |
| .12 | أحدد الاحتياجات التدريبية للمربيات في ضوء نتائج التقويم. | | | | | |
| .13 | أطبق مبادئ التعزيز للارتقاء بمستوى أداء العاملين في الروضة. | | | | | |
| .14 | أعقد اجتماعاً مع أولياء الأمور في نهاية العام الدراسي لتقييم عمل الروضة. | | | | | |
| .15 | يُعتمد على نتائج التقويم في بناء خطة عمل جديدة. | | | | | |
| .16 | أطور بناء الروضة في ضوء الإمكانات المتاحة. | | | | | |
| .17 | يُنظم تقرير متكامل عن عمل الروضة خلال العام الدراسي . | | | | | |
| .18 | أقدم مقترحات لمديرية التربية لتطوير العمل الإداري والتربوي في الروضة. | | | | | |

## الملحق (2): كتيب لتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## مقدمة:

تحتل التربية دوراً رائداً وقيادياً في عمليات الإصلاح والتغيير ومواكبة التطورات في عالمنا المعاصر الذي يتسم بسرعة التغيير والتقدم في شتى مناحي الحياة، ونجاح التربية في أداء رسالتها مرتبط بالطريقة أو الأسلوب الذي تُدار به المؤسسات التربوية التعليمية، لذا فقد أصبح لزاماً على الإدارة التربوية أن تتعامل مع التغييرات المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة ولاسيما أن هنالك العديد من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة تحديث إدارة المؤسسات التربوية للنهوض بوظائفها وجعلها قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته، ويتضمن ذلك النهوض بكافة وظائف الإدارة التربوية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم وتأديتها بإتقان وإحكام. ولتحقيق ذلك فقد لجأت الدول المتقدمة إلى أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة ألاّ وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يقوم على التغيير الجذري لتطوير مؤسساتها التربوية.

ظهر هذا المفهوم عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم.

إن هذا المفهوم ورد تحت العديد من المسميات منها (الهندسة الإدارية، الهندرة، الهندرسة)، وورد أيضاً تحت العديد من التعريفات وإن كانت تختلف اختلافاً جزئياً في صياغتها لكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها حيث

يمكننا القول بأنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وابتكار الأساليب بغية تحسين مخرجات العمل التربوي.

**العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

يمكن القول بأنّ تعريف إعادة الهندسة يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية:

**1.** إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر طريقة جديدة في التفكير وتغير جذري بهدف التطوير وهذا يعني أن المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدة أسئلة مهمة تتعلق بأنشطتها وكيفية القيام بها مثل:

*ما الأنشطة التي تقوم بها؟

*ما الطريقة التي تقام بها، ولماذا تقام هذه الأنشطة؟

*لماذا تقام هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟

**2.** تتجه إعادة هندسة العمليات من الأعلى إلى الأدنى علاوة على أن المديرين يجب أن يكونوا مدربين وقادة ويأخذوا على عاتقهم المسؤولية ويتصرفوا بدافعية وتحفيز.

**3.** لا تقتصر إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وتغييرها فقط بل هي شاملة تتعدى إلى الجوانب المختلفة للمؤسسة التربوية.

**4.** تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على منهجية التغيير في العمل.

**5.** تعتبر تقانة المعلومات المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

**مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

لكل مدخل من مداخل التطوير الإداري مبادئ، وتتمثل أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بمايلي:

1. التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة.
2. إعادة التفكير في الوضع الحالي.
3. التركيز على العمليات وليس على الوظائف.

4. توفير النظم والسياسات والهياكل وحشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

**خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

يتمتع هذا المفهوم بالعديد من الخصائص أبرزها:

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً من قبل.
- إشراك العاملون في اتخاذ القرارات وتتم هذه العملية من خلال خطوات منظمة وبصورة طبيعية.
- تخفيض أعمال الرقابة والمتابعة على العاملين في المؤسسة التربوية، وبالتالي ازدياد درجة الثقة بالعاملين.
- تجنب الأعمال التي ليس لها ضرورة وبالتالي تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن.
- تكامل المركزية واللامركزية في إدارة المؤسسة التربوية وذلك من خلال استخدام تقانة المعلومات.
- يتغير دور العاملون من متحكم فيهم إلى الإدارة الذاتية.
- يتغير دور المديرون من مشرفين إلى مدربين.

**أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية من مؤسسة تربوية لأخرى تبعاً لظروف كل مؤسسة وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما وتختلف هذه الأهداف داخل المؤسسة التربوية الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده من تطوير في النظم الإدارية لديها. بشكل عام يهدف هذا المفهوم إلى:

1. إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من المبادئ والأفكار المستحدثة بحيث تكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهاته وصولاً إلى أهداف محددة.
2. اختيار أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة والعمل على استثمار هذه الموارد بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة.
3. إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والخدمية والإدارية داخل المؤسسة التربوية.
4. زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتحسين الاتصالات بينهم، وإشباع حاجاتهم وتنمية مهاراتهم.
5. جعل المؤسسة التربوية أكثر قدرة على المنافسة.
6. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
7. تحسين سرعة تسجيل البيانات وتوفير نظام أمان وحماية للبيانات وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا في تسجيل البيانات.
8. اعتبار التدريب أداة فعالة للتعامل مع التغيير.

**أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

تبرز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بقدرتها على:

1. إجراء تحسينات جذرية في حال توظيف هذا المفهوم بشكلٍ فعال.
2. تهيئة المؤسسة التربوية–التعليمية للمستقبل.
3. إشباع حاجات العاملين في الروضة وتنمية مهاراتهم.
4. اعتبار التعلم أداة لتحسين الأداء.
5. استخدام التدريب كأداة للتعامل مع التغيير.
6. إتاحة الفرصة لإيجاد قادة فعالين للمؤسسات التربوية–التعليمية.
7. استثمار الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل.
8. خلق بيئة لعملية التدريب الإداري.

**مبررات الحاجة إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية–التعليمية:**

يشهد العالم الحالي الكثير من التغييرات السريعة والمتتالية في جميع مناحي الحياة الأمر الذي يتطلب منا التطلع إلى تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة، فما كان صالحاً سابقاً من أساليب ونظم إدارية لم يعد الأكفأ هذه الأيام، لذا كان لزاماً على الإداريين والقادة إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي كانوا يمارسونها والأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والارتقاء ومواكبة ما يجري حولنا. وإذا ما نظرنا إلى واقع إدارة المؤسسات التربوية– التعليمية فإننا نلاحظ أنّها تحتاج إلى تحديث للنهوض بوظائف هذه الإدارة من (تخطيط، تنظيم ،توجيه وتقويم) بحيث تكون قادرة على مواجهة ضغوط البيئة الخارجية. ولاسيما أن هناك العديد من الأسباب التي تلزم المؤسسات التربوية– التعليمية من إجراء تغييرات من هذه الأسباب:

- التدهور الحاصل في بعض المؤسسات التربوية.
- تدني مستوى مخرجات التعليم.
- عدم رضا أولياء الأمور والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها الكثير من المؤسسات التعليمية.
- تخلف برامج إعداد وتدريب المعلمون والإداريون عن مواكبة المستحدثات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.
- غياب معايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

لقد أصبح من الضروري التأكيد على تبني مدخل إعادة الهندسة، ومحاولة تطبيقه بفاعلية في المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة على اعتبار أنّه أحد المداخل التي حققت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة و يختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية كونه يهدف للوصول إلى تحسينات جوهرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكلفة وتحسين نوعية المخرج التعليمي.

**متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب العمل على توفيرها بغية تحقيق الفوائد المرجوة منها، وتتمثل متطلبات إعادة الهندسة بمجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى تتمكن من أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلاّ أن هنالك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري، ومن هذه المتطلبات:

- دعم وتأييد الإدارة التربوية العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتمثل الإدارة التربوية العليا بوزارة التربية ومديرياتها في المحافظات.
- وجود قيادات للمؤسسات التربوية– التعليمية واعية وقادرة على التغيير، وتتمثل هذه القيادات بالمدير الذي يتولى فعلياً إدارة المؤسسة التربوية– التعليمية.
- وجود فريق عمل للقيام بالأعمال والمهام بحيث يكون هذا الفريق من العاملين الموهوبين وبمشاركة ذوي الاختصاص من خارج المؤسسة التربوية– التعليمية.
- وجود أنظمة الكترونية شاملة للمعلومات.
- وضوح الرؤيا الإستراتيجية من قبل القائمين عليها، وأن يكون لديهم القدرة على المبادرة وإدارة التغيير.
- استخدام تقانة المعلومات.
- إعطاء كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم أي الخلي عن النمط البيروقراطي.
- توجيه الأنشطة والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً أو المفاضلة بينها وفقاً لما يتطلبه الأمر.
- دراسة البيئة للتعرّف على كل المتغيرات ومحاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية منها.
- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير والعمل على كسب تأييدهم وتقبلهم لهذا المفهوم من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.

كما أنّه من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ولكي تنجح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من توافر الموارد المادية وكذلك البشرية القادرة على استخدام التقنيات الحديثة وتدريبها تدريباً مكثفاً ومستمراً لزيادة قدرتها على التغيير.

إن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية دقيقة تحتاج إلى وجود قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين والتعاون معهم لتحقيق الأهداف وهذا بدوره يحتاج إلى مديرين ذوي ثقة عالية بأنفسهم قادرين على الإبداع والابتكار في التفكير. بشكل عام عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب توافر مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها الأفراد وهي:

1. القدرة على التفكير الجيد في العملية الكلية وأن يضع في عين الاعتبار آثارها النهائية على المستفيدين من هذه العملية.
2. الرغبة في التفكير بصورة ابتكارية ومواكبة التحديات الأساسية.
3. الانفتاح بشجاعة على خوض المجهول.
4. الشخصية السوية واحتواء الاختلافات والفروق والرغبة في التأكيد على المحاسبة والمسؤولية الفردية والجماعية.

**الجوانب التي يمكن أن يتم إعادة هندستها:**

1. **العمليات الإدارية:** وتشمل (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والمتابعة وتقويم الأداء) إذ يمكن من خلال هذا المفهوم إعادة تصميمها بغية تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية– التعليمية.
2. **العمليات الإستراتيجية:** والمقصود بذلك العمليات الأساسية التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة التربوية– التعليمية.
3. **التركيز على العمل الجماعي:** ويتمثل ذلك في بناء فريق العمل داخل المؤسسة التربوية والفرق المتعددة المهام.

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية وذلك من خلال تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين داخل المؤسسة التربوية، ومشاركة العاملون بصنع القرار، وتحسين المعرفة واستخدام المهارات لدى الأفراد العاملين، وإيجاد مناخ جيد يسوده العلاقات الإنسانية، والاستثمار الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التربوية التعليمية وكيفية إدارتها.

# الملحق (3): الاستبانة الثانية بصورتها الأولية.

**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة تشرين**

**كلية التربية**

**قسم تربية الطفل**

**استبانة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.**

حضرة: المدير الفاضل/ المديرة الفاضلة.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "**مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين**" للحصول على درجة الماجستير في كلية التربية تخصص: تربية الطفل.

تهدف هذه الاستبانة التعرّف إلى مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب إداري حديث في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق هذا المفهوم في مؤسسات رياض الأطفال.

والمقصود بإعادة هندسة العمليات الإدارية هو "ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً. الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي".

تتضمن هذه الاستبانة متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتمثل **(إدارة داعمة للتغيير، بيئة داعمة للتغيير، تقانة المعلومات،العمل ضمن فريق،السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال).**

لذا يرجى التكرم بملء هذه الاستبانة وذلك بإبداء رأيكم عند كل عبارة من عبارات هذه الاستبانة بما ترونه مناسباً بوضع إشارة (*) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً، علماً أن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بشكل سرّي ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

أشكر حسن تعاونكم.

الباحثة:

سوسن عباس

**أولاً: البيانات العامة: يرجى ملء البيانات الآتية:**

أولاً: البيانات العامة:يرجى ملء البيانات الآتية:

1. المؤهل العلمي: *شهادة ثانوية: نوعها: *معهد: نوعه:
   *إجازة جامعية الاختصاص:
   *دبلوم تأهيل تربوي: *نعم *لا
   *دراسات عليا الاختصاص:
2. صفة الروضة: *حكومية *خاصة *جهات أخرى
3. عدد سنوات الخبرة الإدارية:
4. عدد الدورات التدريبية التي التحق بها: ( ) دورة تدريبية.

**ثانياً: مجالات الاستبانة:**

| الرقم | العبارات | هل تتوافر هذه العبارات؟ | | | | | هل يمكن توفير هذه العبارات؟ | | | السبب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | درجة توافرها | | | لا | ممكن | أقل إمكانية | غير ممكن | |
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | | | | | |
| | **المحور الأول: إدارة داعمة للتغيير.**<br>**أ.توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير:** | | | | | | | | | |
| .1 | تتبنى مديرية التربية أهداف محددة لتحسين جودة العمل. | | | | | | | | | |
| .2 | تهيئ مديرية التربية مديري الرياض لأي تغيير يُطلب منهم. | | | | | | | | | |
| .3 | تمنح مديرية التربية صلاحيات واسعة لمديري الرياض لتعزيز قبولهم ودعمهم لأي تغير يُطلب منهم القيام به. | | | | | | | | | |
| .4 | توضح مديرية التربية لمديري الرياض كيفية إجراء التغييرات المطلوبة من خلال ورشات العمل التي تقيمها. | | | | | | | | | |
| .5 | تمنح مديرية التربية الحرية المطلقة للمديرين في أداء عملهم. | | | | | | | | | |
| .6 | توفر مديرية التربية ما تتطلبه عملية التغيير من مستلزمات. | | | | | | | | | |
| .7 | تعقد مديرية التربية دورات لتأهيل الإداريين على أداء العمل بطرق مختلفة. | | | | | | | | | |
| .8 | توظف مديرية التربية وسائل الإعلام لتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير. | | | | | | | | | |
| .9 | تفعل مديرية التربية الأفكار المبتكرة التي يطرحها مديرو رياض الأطفال. | | | | | | | | | |
| .10 | تعيد مديرية التربية النظر في القرارات المتخذة سابقاً. | | | | | | | | | |
| الرقم | **ب.تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير:** | | | | | | | | | |
| .1 | تطور إدارة الروضة عملها من خلال المنافسة. | | | | | | | | | |
| .2 | تغير إدارة الروضة في الإجراءات الإدارية المتبعة للارتقاء بالعمل. | | | | | | | | | |
| .3 | تشجع إدارة الروضة الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون. | | | | | | | | | |
| .4 | تنشر إدارة الروضة ثقافة التغيير بين عامليها لتطوير أدائهم. | | | | | | | | | |
| .5 | تكافئ إدارة الروضة الأداء المتميز في العمل. | | | | | | | | | |
| .6 | توظف إدارة الروضة مخاوف عامليها كدافع لتحسين عملهم. | | | | | | | | | |
| .7 | تصحح إدارة الروضة أخطاء العاملين في عملهم. | | | | | | | | | |
| **الرقم** | **المحور الثاني: بيئة داعمة للتغيير.** | **هل تتوافر هذه البنود؟** | | | | | **هل يمكن توفير هذه البنود؟** | | | **السبب** |
| | | **نعم** | **درجة توافرها** | | | **لا** | **ممكن** | **أقل** | **غير** | |

| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | | | إمكانية | ممكن |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يتقبل العاملون في الروضة التغييرات التي تطرأ على عملهم. | | | | | | | | |
| 2. | يتابع العاملون في الروضة كل ما هو جديد في مجال عملهم. | | | | | | | | |
| 3. | يطرح العاملون أفكار جديدة لتطوير أداء عمل الروضة. | | | | | | | | |
| 4. | يتناقش العاملون مع الإدارة حول أسباب التغيير في طريقة أداء العمل. | | | | | | | | |
| 5. | يبادر العاملون للعمل بشكل جماعي ضمن فريق عمل. | | | | | | | | |
| 6. | تستخدم المربيات طرائق حديثة في تعليم الأطفال. | | | | | | | | |
| 7. | يتوافر في الروضة بيانات الكترونية يسهل الحصول عليها. | | | | | | | | |
| 8. | يوجد في كل قاعة دراسية جهاز حاسوب حديث. | | | | | | | | |
| 9. | يوجد قاعة للاجتماعات مزودة بأجهزة حديثة مثل /حاسوب، جهاز إسقاط/. | | | | | | | | |
| 10. | يوجد قاعة مخصصة للوسائل التعليمية و التكنولوجية. | | | | | | | | |
| 11. | يتوافر في الروضة مكتبة خاصة بالمربيات تضم مراجع تربوية حديثة مثل /كتب، مجلات تربوية، أقراص مدمجة/. | | | | | | | | |
| 12. | تحظى الأنشطة الجديدة التي تقوم بها الروضة على قبول من الأهل. | | | | | | | | |
| 13. | يرحب أولياء الأمور بما تقوم به الروضة من تغييرات في طريقة عملها. | | | | | | | | |
| 14. | تسهم بعض الفعاليات الموجودة في المجتمع المحلي في تطوير أنشطة الروضة الجديدة. | | | | | | | | |

| الرقم | المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات. | هل تتوافر هذه البنود؟ | | | | | | هل يمكن توفير هذه البنود؟ | | | السبب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | درجة توافرها | | | لا | ممكن | أقل إمكانية | غير ممكن | | |
| | | | قليلة | متوسطة | كبيرة | | | | | | |
| 1. | يجيد العاملون في الروضة استخدام التقنيات الحديثة مثل /فاكس، حاسوب، ماسح ضوئي/. | | | | | | | | | | |
| 2. | تعقد دورات للعاملين في الروضة لتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة. | | | | | | | | | | |
| 3. | يطلب من المربيات استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب مثلاً) في تقديم بعض الخبرات التربوية للأطفال. | | | | | | | | | | |
| 4. | يشارك العاملون ذوي الخبرة والمعرفة التقنية (التكنولوجية) في تطوير عمل الروضة. | | | | | | | | | | |
| 5. | توظف الروضة مختصين بصيانة الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | | | | | | | | | | |
| 6. | تحدّث الأجهزة التقنية بشكل دوري. | | | | | | | | | | |
| 7. | يوجد عدد كافٍ من الكاميرات الرقمية في الروضة. | | | | | | | | | | |
| 8. | تستخدم الروضة برامج حاسوبية متطورة في حفظ ومعالجة ونقل البيانات. | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. | تحدّث أنظمة تشغيل الحاسوب بشكل مستمر. | | | | | | | | | |
| 10. | تزود أجهزة الحاسوب بأنظمة حماية خاصة بها. | | | | | | | | | |
| 11. | تنظم المعلومات عن طريق الحاسوب. | | | | | | | | | |
| 12. | يتم التواصل مع الجهات الرسمية بشكل الكتروني. | | | | | | | | | |
| 13. | يتم التواصل مع أولياء الأمور عن طريق البريد الالكتروني. | | | | | | | | | |
| 14. | تشترك الروضة بخط هاتف (ADSL) ذو سرعة عالية. | | | | | | | | | |
| 15. | تمتلك الروضة موقعاً لها على شبكة الانترنت. | | | | | | | | | |
| 16. | تتعاون الروضة مع مديرية التربية في تأمين الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | | | | | | | | | |
| **الرقم** | **المحور الرابع: العمل ضمن فريق.** | | | | | | | | | |
| 1. | توضح المهمات الجديدة للعاملين في الروضة قبل البدء بها. | | | | | | | | | |
| 2. | يُشكل فريق عمل لإنجاز مهمة محددة. | | | | | | | | | |
| 3. | ينتقى أعضاء فريق العمل وفق ما تتطلبه المهمة المطلوب إنجازها. | | | | | | | | | |
| 4. | يتضمن فريق العمل أعضاء من خارج الروضة مثل /موجهين اختصاصين/. | | | | | | | | | |
| 5. | أحدد عدد أعضاء فريق العمل في ضوء ما تتطلبه المهمة. | | | | | | | | | |
| 6. | يتعاون أعضاء فريق العمل فيما بينهم لإنجاز المهمة المطلوبة. | | | | | | | | | |
| 7. | تقدم إدارة الروضة التوجيهات المناسبة لفريق العمل. | | | | | | | | | |
| 8. | تتابع إدارة الروضة عمل الفريق دون التدخل بعملها. | | | | | | | | | |
| 9. | يتبادل أعضاء فريق العمل الأدوار فيما بينهم لإنجاز المهمة بسرعة. | | | | | | | | | |
| 10. | يعالج فريق العمل المشكلات التي تصادفه دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة. | | | | | | | | | |
| 11. | يتاح للعاملين حرية التصرف والتعبير عن أفكارهم. | | | | | | | | | |
| 12. | يتحمل العاملون مسؤولية ما يقومون به. | | | | | | | | | |
| 13. | تفعل إدارة الروضة قنوات الاتصال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. | | | | | | | | | |
| 14. | يخضع العاملون لدورات بغية تدريبهم على كيفية العمل ضمن فريق. | | | | | | | | | |
| 15. | يُشجع أعضاء فريق العمل على أداء العمل بطريق مبتكرة. | | | | | | | | | |

**المحور الخامس: السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال.**

**لديك مجموعة من المواقف يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.**

- **طُلب منك أن تقوم بإعداد تقرير شامل لوضع الروضة الحالي، فإنك:**
  -تقوم بإجراء تقييم شامل لوضع الروضة من أجل كتابة التقرير. -تطلب من أحد العاملين لديك كتابة هذا التقرير.
  -تتعاون مع العاملين في الروضة في كتابة التقرير. -تتبع أسلوب آخر.
- **بالنسبة لك تؤمن بأن إعطاء الحرية للعاملين :**
  -يساء استخدامها غالباً. -تُحدث إرباكاً في نظام عمل الروضة.
  -تنقص من سلطة المدير. -من الضروري إعطاء الحرية للعاملين من أجل تشجيعهم على الابتكار في العمل.
- **أي العبارات تعبر عن وجهة نظرك:**
  -استفيد من خبرات العاملين وقدراتهم. -أحرص على إتباع طرق مختلفة في أداء عملي.
  -أحرص على تزويد العاملين بكل ما هو جديد في ميدان عملهم. -كل العبارات السابقة من وجهة نظري صحيحة.
- **انتقد أحد العاملين لديك الطريقة التي عالجت بها إحدى مشكلات العمل، فماذا يكون تصرفك:**
  -أكسب ودّه وأرضيه. -أحاول أن أستفيد من نقده.
  -أتحكم بأعصابي وأتجاهله. -أرد على نقده بالمثل.
- **حدث وأن أخطأت في أثناء قيامك بعمل ما، فماذا يكون تصرفك:**
  -أتحمل مسؤولية الخطأ. -ألقي باللوم على الآخرين.
  -أتجاهل الخطأ ولا أعترف به. -اتبع أسلوباً آخر.
- **يختلف المديرون في تقبلهم للتغير في طريقة عملهم، فأي العبارات تعبر عن وجهة نظرك:**
  -التغيير غير مرغوب به لأنه مربك للعمل. -التغيير غير مطلوب مادام العمل منظماً.
  -التغيير مرغوب به إذا كان في صالح العمل. -التغيير مرغوب به دائماً دون أي تحفظ.
- **الإدارة الجيدة في نظرك هي تلك الإدارة التي:**
  -تراعي العادات والتقاليد الموجودة في البيئة المحيطة بالروضة. - تراعي أحياناً العادات والتقاليد الموجودة في البيئة المحيطة بالروضة.
  - تبعد الروضة عن العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع المحلي. -تتجاهل العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع المحلي.
- **أي العبارات تعبر عن وجهة نظرك:**
  -المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم. -المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة.
  -ينبغي أن يعرف بالقرار الذي تم اتخاذه كل العاملين في الروضة. -كل العبارات السابقة صحيحة من وجهة نظري.
- **وصلت للروضة التي تتولى إدارتها تعليمات من مديرية التربية تتعلق بضرورة استخدام التقنيات الحديثة في عمل الروضة فهل:**
  -توزعها على العاملين لديك حتى يتطلعوا عليها. -تعقد اجتماعاً مع العاملين لتوضيح هذه التعليمات ومناقشة ما ينبغي القيام به.
  -تزود العاملين المعنيين بالأمر فقط بهذه التعليمات. -تتبع أسلوباً آخر.
- **يحضر أولياء الأمور إلى الروضة لمعرفة أحوال أطفالهم في الروضة فهل:**
  -تجيب عن أسئلة أولياء الأمور دون الدخول معهم في نقاش بشأن طفله.
  -تطلب من المربية المسؤولة عن الطفل تزويد الأهل بمعلومات عن طفلهم.
  -تعتبر لقاء أولياء الأمور مع المربية أمر مربك للعمل.
  -تتبع أسلوباً آخر.
- **أردت أن تثني على أحد المربيات لقيامها بأداء عملها بطريقة جديدة فأي الوسائل تختارها:**
  -تثني على العمل في أحد الاجتماعات . -تضع إعلان التقدير في لوحة النشرات.
  -تستدعيها إلى المكتب لتثني عليها. -تتبع أسلوباً آخر.
- **يختلف المديرون في ممارستهم بالنسبة لاتخاذ القرار، فأي العبارات الآتية تعبر عن أسلوبك الإداري:**
  -أتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب. -أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك.
  -أميل لتغيير القرار تفادياً للمعارضة. -جميع الخيارات السابقة خاطئة.
- **ترغب في القيام بنشاط ما خارج الروضة وأثناء العمل واجهتك مشكلات فإنك:**
  -تتفاءل بانجاز العمل رغم الصعوبات التي تواجهها. -تتراجع عن القيام بالعمل.
  -تشعر بالإحباط وتطلب من أحد العاملين حل هذه المشكلة. -تتبع أسلوباً آخر.

**الملحق (4): أسماء السادة المحكمين.**

| م | اسم الدكتور | التخصص |
|---|---|---|
| 1 | د. منذر بوبو. | إحصاء تربوي |
| 2 | د. ميساء حمدان. | أصول تدريس |
| 3 | د. نايفة علي. | تربية مقارنة وإدارة |
| 4 | د. عمار سليم. | إدارة مدرسية |
| 5 | د. وفيقة علي. | إدارة مؤسسات ماقبل المدرسة |
| 6 | د. مهند مبيض. | إدارة تربوية |
| 7 | د. رشا سلوم. | تربية عامة |
| 8 | د. محمود طيوب. | إحصاء |
| 9 | د. سامر قاسم. | إدارة المنظمات |
| 10 | أ. وفيق علي. | موجه تربوي لرياض الأطفال |

# الملحق (5): الاستبانة الأولى بصورتها النهائية.

**الجمهورية العربية السورية**
**جامعة تشرين**
**كلية التربية**
**قسم تربية الطفل**

**استبانة لتحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال.**

حضرة: المدير الفاضل/ المديرة الفاضلة.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "**مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين**"، للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص: تربية الطفل.

وقد صممت هذه الاستبانة بهدف تحديد درجة ممارسة الوظائف الإدارية المتمثلة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم) من قبلكم على اعتبار أنّكم تتولون مهمة إدارة واحدة من مؤسسات رياض الأطفال.

لذا يرجى منكم التفضل بالإجابة عن البنود التالية بكل صدق وأمانة من أجل تحديد درجة ممارستكم لهذه الوظائف، وذلك بإبداء رأيكم عند كل عبارة من عبارات هذه الاستبانة بما ترونه مناسباً بوضع إشارة ( * ) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً، علماً أن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بشكل سرّي ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

شكراً لكم على حسن تعاونكم.

الباحثة:

سوسن عباس

**أولاً: البيانات العامة: يرجى ملء البيانات الآتية:**

1. المؤهل العلمي: *شهادة ثانوية: نوعها: *معهد: نوعه:
   *إجازة جامعية الاختصاص:
   *دبلوم تأهيل تربوي: *نعم *لا
   *دراسات عليا الاختصاص:
2. صفة الروضة: *حكومية *خاصة *جهات أخرى
3. عدد سنوات الخبرة الإدارية:
4. عدد الدورات التدريبية التي التحق بها: ( ) دورة تدريبية.

موضوع الدورة:

| الرقم | العبارات | درجة الممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| | **المجال الأول:تخطيط عمل الروضة.** | | | | | |
| .1 | أضع بمفردي خطة العمل في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| .2 | آخذ بعين الاعتبار تعليمات مديرية التربية عند وضع الخطة. | | | | | |
| .3 | أستفيد من آراء الموجهين الاختصاصين عند وضع خطة العمل. | | | | | |
| .4 | أحدد بنفسي البرنامج الخاص للروضة دون مشاركة المربيات لعدم تأهيلهن. | | | | | |
| .5 | أتخذ القرارات الخاصة بخطة العمل دون الرجوع إلى العاملين (مربيات، إداريين) في الروضة. | | | | | |
| | **تقوم إدارة الروضة بمايلي:** | | | | | |
| .6 | وضع الخطة في ضوء الإمكانات المتاحة. | | | | | |
| .7 | وضع برنامج الخبرات التربوية في ضوء تخصص المربيات. | | | | | |
| .8 | شرح جوانب العمل التي تتضمنها الخطة للعاملين لديها . | | | | | |
| .9 | الاستفادة من أخطاء العمل في السنوات السابقة عند بناء برنامج عملها الحالي. | | | | | |
| .10 | تخصيص المربيات المتزوجات لأطفال الفئة الأولى لخبرتهن التربوية. | | | | | |
| .11 | تحديد الأنشطة التربوية الخاصة بفئات الأطفال الثلاثة في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| .12 | تحديد الأنشطة التي ستقوم بها خارج الروضة في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| .13 | تحديد عدد الأطفال الذي سيقبل بناءً على مساحة بناء الروضة في بداية العام الدراسي. | | | | | |
| .14 | وضع معايير لقبول المربيات لديها مثل (الخبرة والشهادة العلمية...). | | | | | |
| .15 | قبول عدد إضافي من المربيات الاحتياط للظروف الطارئة في العمل. | | | | | |
| .16 | مراعاة الظروف البيئية المحيطة بالروضة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية.....) | | | | | |
| .17 | وضع خطة مفصلة لنفقات الروضة. | | | | | |
| .18 | وضع بدائل للخطة من أجل مواجهة الظروف المفاجئة. | | | | | |
| .19 | تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية (اجتماع أولياء الأمور، المربيات) التي ستعقد في الروضة. | | | | | |
| | **المجال الثاني: تنظيم عمل الروضة.** | | | | | |
| .1 | أتولى بنفسي مهمة قبول الأطفال في الروضة. | | | | | |
| .2 | أكلف أحد المربيات الناجحات كنائبة عني في حال غيابي. | | | | | |
| .3 | أشرف بنفسي على الأطفال أثناء صعودهم ونزولهم من باص الروضة. | | | | | |
| | **تقوم إدارة الروضة بمايلي:** | | | | | |
| .4 | تحقيق كل هدف من الأهداف الموضوعة في خطة العمل. | | | | | |
| .5 | تنظم القرارات ونشرات العمل الكترونياً عن طريق الحاسوب. | | | | | |
| .6 | الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالأطفال والعاملين بشكل الكتروني. | | | | | |
| .7 | استبعاد قوانين وتعليمات مديرية التربية التي لا تخدم مصلحة الطفل. | | | | | |
| .8 | تطبيق النظام من خلال تشجيع الالتزام الذاتي لكل عامل. | | | | | |
| .9 | تغير مسارات العمل في ضوء الظروف المحيطة بالروضة. | | | | | |
| .10 | تنفذ مضمون برنامج العمل ضمن الفترة الزمنية المخطط لها. | | | | | |
| .11 | توفير مناخاً من الألفة والمحبة بين العاملين في الروضة. | | | | | |
| .12 | تأمين الوسائل التعليمية المناسبة لكل فئة من فئات الأطفال. | | | | | |
| .13 | تزود المكتبة بالمراجع العلمية والكتب الالكترونية التي تُفيد المربيات. | | | | | |

| الرقم | العبارات | درجة الممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| .14 | استخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع أولياء الأمور مثل /البريد الالكتروني والرسائل النصية (SMS)/. | | | | | |
| .15 | استخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية مثل / البريد الالكتروني والفاكس/. | | | | | |
| .16 | مشاركة جميع العاملين في تنفيذ برنامج العمل. | | | | | |
| .17 | إشراك الموجهين الاختصاصين في عمل الروضة. | | | | | |
| .18 | المساهمة في بعض الفعاليات التي تقام في المجتمع المحلي. | | | | | |
| .19 | متابعة إصلاح الأعطال التي تصيب مبنى الروضة. | | | | | |
| .20 | تخصيص مختصّين للعناية بصحة الأطفال في الروضة. | | | | | |
| | **المجال الثالث:توجيه عمل الروضة.** | | | | | |
| .1 | أوجه العاملين استناداً إلى المعلومات المتوفرة عنهم في السجلات الخاصة بكل عامل. | | | | | |
| .2 | أوجه المربيات إلى استخدام الحاسوب في عملية تعليم الأطفال. | | | | | |
| .3 | أزور المربيات في القاعات الصفية بشكلٍ دوري للاطلاع على أدائهن | | | | | |
| .4 | العاملون في الروضة لديهم قدرات كافية لأداء العمل دون الحاجة للمتابعة. | | | | | |
| .5 | أكافئ الأداء المتميز في الروضة. | | | | | |
| .6 | أقيم بالتعاون مع الموجهين الاختصاصين دورات تدريبية للمربيات. | | | | | |
| .7 | أتابع التقارير الدورية لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف. | | | | | |
| .8 | أتعاون مع العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | | | | | |
| .9 | أنمي تقنية التعلم الذاتي لدى المربيات في الروضة. | | | | | |
| .10 | أوجه المربيات لقراءة كتب تربوية تتعلق برعاية الطفولة المبكرة. | | | | | |
| .11 | تسهم بعض فعاليات البيئة المحلية في نشاطات الروضة. | | | | | |
| | **تقوم إدارة الروضة بما يلي:** | | | | | |
| .12 | توزيع النشرات التربوية على المربيات بهدف تزويدهن بكل جديد في مجال عملهن. | | | | | |
| .13 | عقد جلسات حوار لمناقشة كل جديد في مجال رعاية الطفولة المبكرة. | | | | | |
| .14 | توفير الإمكانات (المادية والمعنوية) اللازمة لخلق وتشجيع الإبداع لدى المربيات. | | | | | |
| .15 | مساعدة المربيات على حل مشكلات الأطفال. | | | | | |
| | **المجال الرابع: تقويم عمل الروضة.** | | | | | |
| .1 | أشارك المربيات في تقويم الأطفال. | | | | | |
| .2 | أقوّم النماذج الاختبارية التي تستخدمها المربيات لتقويم الأطفال. | | | | | |
| .3 | أستفيد من المراجع العلمية في تصميم الاستمارات المستخدمة في التقويم. | | | | | |
| .4 | أرسل لأولياء الأمور استمارات لتقويم أداء عمل الروضة. | | | | | |
| .5 | استخدم أدوات متنوعة مساعدة لتقويم أداء العاملين مثل /ملاحظة الأداء من خلال الكاميرات واستمارات التقويم/. | | | | | |
| .6 | أحدد الاحتياجات التدريبية للمربيات في ضوء نتائج التقييم. | | | | | |
| .7 | استخدم التنبيه عند ملاحظة التقصير بأداء العمل. | | | | | |
| .8 | استفيد من نتائج تقويم الخطط السابقة عند بناء خطة عمل السنة القادمة. | | | | | |
| .9 | أعدّ تقرير متكامل عن جوانب عمل الروضة خلال العام الدراسي. | | | | | |

| الرقم | البنود | درجة الممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| .10 | أقدم مقترحات لمديرية التربية بغية تطوير العمل الإداري والتربوي في الروضة. | | | | | |
| | تقوم إدارة الروضة بمايلي: | | | | | |
| .11 | تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المربيات. | | | | | |
| .12 | استخدام استمارات لتقييم أداء العاملين. | | | | | |
| .13 | تصحيح الاستمارات التقييمية بناءً على توجيهات الموجهين الاختصاصين. | | | | | |
| .14 | الطلب من العاملين إجراء تقويم ذاتي مستمر لأدائهم. | | | | | |
| .15 | الطلب من العاملين تقييم أدائها في العمل. | | | | | |
| .16 | تزويد المكتبة بمراجع خاصة بكيفية تقويم العمل. | | | | | |
| .17 | تقويم آلية عمل المربيات في تقويم الأطفال. | | | | | |
| .18 | عقد اجتماع مع أولياء الأمور في نهاية العام الدراسي. | | | | | |
| .19 | تطوير البناء لرفع مستوى أداء الروضة. | | | | | |

**الملحق (6): كتيب لتوضيح مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورته النهائية.**

# إعادة هندسة العمليات الإدارية

**مقدمة:**

تحتل التربية دوراً رائداً وقيادياً في عمليات الإصلاح والتغيير ومواكبة التطورات في عالمنا المعاصر الذي يتسم بسرعة التغيير والتقدم في شتى مناحي الحياة، ونجاح التربية في أداء رسالتها مرتبط بالطريقة أو الأسلوب الذي تُدار بها المؤسسات التربوية التعليمية، لذا فقد أصبح لزاماً على الإدارة التربوية أن تتعامل مع التغييرات المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة ولاسيما أن هنالك العديد من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة تحديث إدارة المؤسسات التربوية للنهوض بوظائفها وجعلها قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته، ويتضمن ذلك النهوض بكافة وظائف الإدارة التربوية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم وتأديتها بإتقان وإحكام. ولتحقيق ذلك فقد لجأت الدول المتقدمة إلى أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة ألاّ وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يقوم على التغيير الجذري لتطوير مؤسساتها التربوية.

ظهر هذا المفهوم عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم.

إن هذا المفهوم ورد تحت العديد من المسميات منها (الهندسة الإدارية، الهندرة، الهندرسة)، وورد أيضاً تحت العديد من التعريفات وإن كانت تختلف اختلافاً جزئياً في صياغتها لكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها حيث يمكننا القول بأنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وابتكار الأساليب بغية تحسين مخرجات العمل التربوي.

**العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

يمكن القول بأنّ تعريف إعادة الهندسة يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية:

**1**. إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر طريقة جديدة في التفكير وتغيير جذري بهدف التطوير وهذا يعني أن المنظمات التي تتبنى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدة أسئلة مهمة تتعلق بأنشطتها وكيفية القيام بها مثل:

*ما الأنشطة التي تقوم بها؟

*ما الطريقة التي تقام بها، ولماذا تقام هذه الأنشطة؟

*لماذا تقام هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟

**2**. إن إعادة هندسة العمليات تتجه من الأعلى إلى الأدنى علاوة على أن المديرين يجب أن يكونوا مديرين وقادة ويأخذوا على عاتقهم المسؤولية ويتصرفوا بدافعية وتحفيز.

**3**. إن إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تقتصر على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وتغييرها فقط بل هي شاملة تتعدى إلى الجوانب المختلفة للمؤسسة التربوية.

**4**. إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.

**5**. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

**أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:**

تختلف أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية من مؤسسة تربوية لأخرى تبعاً لظروف كل مؤسسة وحجم الأعمال التي تقوم بها، كما تختلف هذه الأهداف داخل المؤسسة التربوية الواحدة من وقت لآخر وفقاً لما تريده من تطوير في النظم الإدارية لديها. بشكل عام يهدف هذا المفهوم إلى:

- إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من المبادئ والأفكار المستحدثة بحيث تكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهاته وصولاً إلى أهداف محددة.
- اختيار أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة والعمل على استثمار هذه الموارد بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة.
- إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والخدمية والإدارية داخل المؤسسة التربوية.
- زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتحسين الاتصالات بينهم، وإشباع حاجاتهم وتنمية مهاراتهم.

- جعل المؤسسة التربوية أكثر قدرة على المنافسة.
- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- تحسين سرعة تسجيل البيانات وتوفير نظام أمان وحماية للبيانات وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا في تسجيل البيانات.
- اعتبار التدريب أداة فعالة للتعامل مع التغيير.

**دواعي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية:**

يشهد العالم الحالي الكثير من التغييرات السريعة والمتتالية في جميع مناحي الحياة الأمر الذي يتطلب منا التطلع إلى تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة، فما كان صالحاً سابقاً من أساليب ونظم إدارية لم يعد الأكفأ هذه الأيام، لذا كان لزاماً على الإداريين والقادة إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي كانوا يمارسونها والأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والارتقاء ومواكبة ما يجري حولنا. وإذا ما نظرنا إلى واقع إدارة المؤسسات التربوية- التعليمية فإننا نلاحظ أنّها تحتاج إلى تحديث للنهوض بوظائف هذه الإدارة من (تخطيط، تنظيم ،توجيه وتقويم) بحيث تكون قادرة على مواجهة ضغوط البيئة الخارجية. ولاسيما أن هناك العديد من الأسباب التي تلزم المؤسسات التربوية التعليمية من إجراء تغييرات من هذه الأسباب:

- التدهور الحاصل في بعض المؤسسات التربوية.
- تدني مستوى مخرجات التعليم.
- عدم رضا أولياء الأمور والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها الكثير من المؤسسات التعليمية.
- تخلف برامج إعداد وتدريب المعلمون والإداريون عن مواكبة المستحدثات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.
- غياب معايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

لقد أصبح من الضروري التأكيد على تبني مدخل إعادة الهندسة، ومحاولة تطبيقه بفاعلية في المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة على اعتبار أنّه أحد المداخل التي حققت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة و يختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية كونه يهدف للوصول إلى تحسينات جوهرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكلفة وتحسين نوعية المخرج التعليمي.

**متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية-التعليمية:**

لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب العمل على توفيرها بغية تحقيق الفوائد المرجوة منها، وتتمثل متطلبات إعادة الهندسة بمجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى تتمكن من أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه.

وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلاّ أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري، ومن هذه المتطلبات:

- دعم وتأييد الإدارة التربوية العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتمثل الإدارة التربوية العليا بوزارة التربية ومديرياتها في المحافظات.
- وجود قيادات للمؤسسات التربوية التعليمية واعية وقادرة على التغيير، وتتمثل هذه القيادات بالمدير الذي يتولى فعلياً إدارة المؤسسة التربوية- التعليمية.
- وجود فريق عمل للقيام بالأعمال والمهام بحيث يكون هذا الفريق من العاملين الموهوبين وبمشاركة ذوي الاختصاص من خارج المؤسسة التربوية- التعليمية.
- وجود أنظمة الكترونية شاملة للمعلومات.
- وضوح الرؤيا الإستراتيجية من قبل القائمين عليها، وأن يكون لديهم القدرة على المبادرة وإدارة التغيير.
- استخدام تقنية المعلومات.
- إعطاء كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم أي الخلي عن النمط البيروقراطي.
- توجيه الأنشطة والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً أو المفاضلة بينها وفقاً لما يتطلبه الأمر.
- دراسة البيئة للتعرف على كل المتغيرات ومحاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية منها.
- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير والعمل على كسب تأييدهم وتقبلهم لهذا المفهوم من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.

كما أنّه من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ولكي تنجح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من توافر الموارد المادية وكذلك البشرية القادرة على استخدام التقنيات الحديثة وتدريبها تدريباً مكثفاً ومستمراً لزيادة قدرتها على التغيير.

إن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية دقيقة تحتاج إلى وجود قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين والتعاون معهم لتحقيق الأهداف وهذا بدوره يحتاج إلى مديرين ذوي ثقة عالية بأنفسهم قادرين على الإبداع والابتكار في التفكير. بشكل عام عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب توافر مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها الأفراد وهي:

1. القدرة على التفكير الجيد في العملية الكلية وأن يضع في عين الاعتبار آثارها النهائية على المستفيدين من هذه العملية.
2. الرغبة في التفكير بصورة ابتكارية ومواكبة التحديات الأساسية.
3. الانفتاح بشجاعة على خوض المجهول.
4. الشخصية السوية واحتواء الاختلافات والفروق والرغبة في التأكيد على المحاسبة والمسؤولية الفردية والجماعية.

**الجوانب التي يمكن أن يتم إعادة هندستها:**

1. **العمليات الإدارية:** وتشمل (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق والمتابعة وتقويم الأداء)، إذ يمكن من خلال هذا المفهوم إعادة تصميمها بغية تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية- التعليمية.
2. **العمليات الإستراتيجية**: والمقصود بذلك العمليات الأساسية التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة التربوية- التعليمية.
3. **التركيز على العمل الجماعي:** ويتمثل ذلك في بناء فريق العمل داخل المؤسسة التربوية والفرق المتعددة المهام.

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية وذلك من خلال تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والأفراد العاملين داخل المؤسسة التربوية، ومشاركة العاملون بصنع القرار، وتحسين المعرفة واستخدام المهارات لدى الأفراد العاملين، وإيجاد مناخ جيد يسوده العلاقات الإنسانية، والاستثمار الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التربوية التعليمية وكيفية إدارتها.

# الملحق (7): الاستبانة الثانية بصورتها النهائية.

**الجمهورية العربية السورية**
**جامعة تشرين**
**كلية التربية**
**قسم تربية الطفل**

**استبانة توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.**

حضرة: المدير الفاضل/ المديرة الفاضلة.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين" للحصول على درجة الماجستير في كلية التربية تخصص: تربية الطفل.

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب إداري حديث في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق هذا المفهوم في مؤسسات رياض الأطفال، والمقصود بإعادة هندسة العمليات الإدارية هو "ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً. الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي".

تتضمن هذه الاستبانة متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتمثل (إدارة داعمة للتغيير، بيئة داعمة للتغيير، تكنولوجيا المعلومات، العمل ضمن فريق، السمات الشخصية للمديرين).

لذا يرجى التكرم بملء هذه الاستبانة وذلك بإبداء رأيكم عند كل عبارة من عبارات هذه الاستبانة بما ترونه مناسباً بوضع إشارة ( * ) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً، علماً أن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بشكل سرّي ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

أشكر حسن تعاونكم.

الباحثة

سوسن عباس

أولاً: البيانات العامة:يرجى ملء البيانات الآتية:

1. المؤهل العلمي: *شهادة ثانوية: نوعها: *معهد: نوعه:
*إجازة جامعية الاختصاص:
*دبلوم تأهيل تربوي: *نعم *لا
*دراسات عليا الاختصاص:
2. صفة الروضة: *حكومية *خاصة *جهات أخرى
3. عدد سنوات الخبرة الإدارية:
4. عدد الدورات التدريبية التي التحق بها: ( ) دورة تدريبية.
موضوع الدورة:

## ثانياً: مجالات الاستبانة:

| م | البنود | هل تتوافر هذه البنود؟ | | | | هل يمكن توفير هذه البنود؟ | | سبب عدم إمكانية توفير هذا البند |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | قليلة | غير متوفرة | ممكن | غير ممكن | |
| | المحور الأول: إدارة داعمة للتغيير.<br>أ. توجيه مديرية التربية لمديري الرياض نحو التغيير. | | | | | | | |
| 1 | تتبنى مديرية التربية أهدافاً محددة لتحسين جودة أداء العمل. | | | | | | | |
| 2 | تهيئ مديرية التربية مديري الرياض لأي تغيير يُطلب منهم من خلال الدورات التدريبية. | | | | | | | |
| 3 | تمنح مديرية التربية صلاحيات واسعة لمديري الرياض لضمان قبولهم ودعمهم لأي تغيير يُطلب منهم. | | | | | | | |
| 4 | توضح مديرية التربية لمديري الرياض كيفية إجراء التغييرات المطلوبة منهم خلال ورشات العمل التي تقيمها لهذا الغرض. | | | | | | | |
| 5 | توفر مديرية التربية ما تتطلبه عملية التغيير من متطلبات (مادية وبشرية). | | | | | | | |
| 6 | تعقد مديرية التربية دورات تدريبية لتأهيل الإداريين على أداء العمل بطرق مختلفة. | | | | | | | |
| 7 | توظف مديرية التربية وسائل الإعلام لتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير. | | | | | | | |
| 8 | تتبنى مديرية التربية الأفكار المبتكرة التي يطرحها مديرو رياض الأطفال. | | | | | | | |
| 9 | تعيد مديرية التربية النظر في القرارات المتخذة سابقاً. | | | | | | | |
| | ب.تفعيل مديرو الرياض لعملية التغيير. | | | | | | | |
| 1 | أطور عمل الروضة من خلال مواكبة المستجدات التربوية. | | | | | | | |
| 2 | أغير في الإجراءات الإدارية المتبعة للارتقاء بالعمل. | | | | | | | |
| 3 | أشجع الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون في الروضة. | | | | | | | |
| 4 | أحرص على نشر ثقافة التغيير بين العاملين لتطوير أدائهم. | | | | | | | |
| 5 | أكافئ العاملين ذوي الأداء المتميز في العمل. | | | | | | | |
| 6 | أقوم عمل العاملين في الروضة. | | | | | | | |
| 7 | أشجع على أداء العمل بطرق مبتكرة. | | | | | | | |
| م | **المحور الثاني: بيئة داعمة للتغيير.** | **هل تتوافر هذه البنود** | | | | **هل يمكن توفير هذه البنود** | | **سبب عدم إمكانية توفير هذه البند** |
| | | **كبيرة** | **متوسطة** | **قليلة** | **غير متوفرة** | **ممكن** | **غير ممكن** | |
| 1 | يتقبل العاملون في الروضة التغييرات التي تطرأ على عملهم. | | | | | | | |
| 2 | يتابع العاملون في الروضة كل جديد في | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | مجال عملهم. | | | | | | | |
| 3 | يطرح العاملون أفكاراً جديدة لتطوير أداء عمل الروضة. | | | | | | | |
| 4 | يتحاور العاملون مع الإدارة حول أسباب التغيير في طريقة أداء العمل. | | | | | | | |
| 5 | يبادر العاملون للعمل ضمن فريق عمل واحد. | | | | | | | |
| 6 | تحرص المربيات على استخدام أحدث الطرق في تعليم الأطفال. | | | | | | | |
| 7 | يتوافر في الروضة بيانات الكترونية يسهل الحصول عليها. | | | | | | | |
| 8 | يوجد عدد كافي من أجهزة الحاسوب الحديثة. | | | | | | | |
| 9 | يوجد في الروضة قاعة للاجتماعات مزودة بأجهزة حديثة مثل/حاسوب وجهاز إسقاط/. | | | | | | | |
| 10 | يوجد في الروضة قاعة مخصصة للوسائل التعليمية والتكنولوجية. | | | | | | | |
| 11 | يوجد في الروضة مكتبة تضم مراجع تربوية حديثة مثل /الكتب والمجلات التربوية والأقراص المدمجة/. | | | | | | | |
| 12 | تحظى الأنشطة الجديدة التي تقوم بها الروضة على قبول من أولياء الأمور. | | | | | | | |
| 13 | يرحب أولياء الأمور بما تقوم به الروضة من تغييرات في طريقة عملها. | | | | | | | |
| 14 | تسهم بعض الفعاليات الموجودة في المجتمع المحلي في تطوير أنشطة الروضة الجديدة. | | | | | | | |
| | المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات. | | | | | | | |
| 1 | يجيد العاملون في الروضة استخدام التقنيات الحديثة مثل /الفاكس والحاسوب/. | | | | | | | |
| 2 | أحرص على عقد دورات لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة. | | | | | | | |
| 3 | أحدّث الأجهزة التقنية بشكل دوري. | | | | | | | |
| 4 | أطلب من المربيات استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب مثلاً) في تقديم الخبرات التربوية للأطفال. | | | | | | | |
| 5 | يوجد كاميرات في كافة أنحاء الروضة. | | | | | | | |
| **م** | **البنود** | **هل تتوافر هذه البنود؟** | | | | **هل يمكن توفير هذه البنود** | | **سبب عدم إمكانية توفير هذا البند** |
| | | **كبيرة** | **متوسطة** | **قليلة** | **غير متوفرة** | **ممكن** | **غير ممكن** | |
| 6 | توظف الروضة مختصين بصيانة الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | | | | | | | |
| 7 | يشارك العاملون ذوي الخبرة والمعرفة التقنية (التكنولوجية) في تطوير عمل الروضة. | | | | | | | |
| 8 | تستخدم الروضة برامج حاسوبية حديثة في حفظ ومعالجة ونقل البيانات. | | | | | | | |
| 9 | أحدّث أنظمة تشغيل الحاسوب بشكل | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | مستمر. | | | | | | |
| 10 | أزود أجهـزة الحاسـوب بأنظمـة حمايـة خاصة بها. | | | | | | |
| 11 | أنظم المعلومات عن طريق الحاسوب. | | | | | | |
| 12 | يتم التواصل مع الجهات الرسمية بشكل الكتروني. | | | | | | |
| 13 | تشـترك الروضـة بخـط (ADSL) ذي سرعة عالية. | | | | | | |
| 14 | تمتلك الروضـة موقعـاً لهـا علـى شـبكة الانترنت. | | | | | | |
| 15 | تتعاون الروضـة مـع مديريـة التربيـة فـي تأمين الأجهزة التقنية (التكنولوجية). | | | | | | |
| | المحور الرابع: العمل ضمن فريق. | | | | | | |
| 1 | أوضـح المهمـات الجديـدة للعـاملين فـي الروضة قبل البدء بها. | | | | | | |
| 2 | أشكل فريق عمل لإنجاز مهمة محددة. | | | | | | |
| 3 | أختار أعضاء فريق العمل وفق ما تتطلبه المهمة المطلوب إنجازها. | | | | | | |
| 4 | يتضـمن فريـق العمـل -إذا تطلـب الأمـر- أعضاء من خارج الروضة مثل /موجهين تربويين/. | | | | | | |
| 5 | يتعاون العـاملون فـي الروضـة فيمـا بينهم لأداء عمل محدد. | | | | | | |
| 6 | تقـدم إدارة الروضـة التوجيهـات المناسـبة للعاملين في الروضة لضمان تنفيذ المهمة. | | | | | | |
| 7 | يتاح للعاملين حرية التصرف والتعبير عن أفكارهم. | | | | | | |
| 8 | يعالج العاملون في الروضة المشكلات التي تصادفهم بشكل ذاتي دون الحاجة للرجوع للإدارة | | | | | | |
| 9 | يتحمل العاملون مسؤولية ما يقومون به. | | | | | | |
| 10 | يُشـجع العـاملون علـى أداء العمـل بطـرق مبتكرة. | | | | | | |
| 11 | يخضـع العـاملون لـدورات تدريبيـة للعمـل ضمن فريق. | | | | | | |
| 12 | تفعـل إدارة الروضـة قنـوات الاتصـال لمشـاركة العـاملين فـي اتخـاذ القـرارات الخاصة بالعمل. | | | | | | |

المحور الخامس: السمات الشخصية لمديري رياض الأطفال.

لديك مجموعة من المواقف يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

1. طُلب منك أن تقوم بإعداد تقرير شامل لوضع الروضة الحالي، فإنّك:

-تقوم بإجراء تقييم شامل لوضع الروضة من أجل كتابة التقرير. -تطلب من أحد العاملين لديك كتابة هذا التقرير.

-تتعاون مع العاملين في الروضة في كتابة التقرير. -تتبع أسلوب آخر (اذكره).

2. بالنسبة لك تؤمن أن إعطاء الحرية للعاملين :

-يساء استخدامها غالباً. -تُحدث ارتباكا في نظام عمل الروضة.

-تنقص من سلطة المدير. –أمر ضروري من أجل تشجيعهم على الابتكار في العمل.

3. أي العبارات تعبر عن وجهة نظرك؟

-استفيد من خبرات العاملين وقدراتهم. -أحرص على إتباع طرق مختلفة في أداء عملي.

-أحرص على تزويد العاملين بكل جديد في ميدان عملهم. -كل العبارات السابقة من وجهة نظري صحيحة.

| |
|---|
| 4. انتقد أحد العاملين لديك الطريقة التي عالجت بها إحدى مشكلات العمل، فماذا يكون تصرفك؟<br>-أكسب ودّه وأرضيه. -أحاول أن أستفيد من نقده.<br>-أتحكم بأعصابي وأتجاهله. -أرد على نقده بالمثل. |
| 5. إذا حدث وأخطأت في أثناء قيامك بعمل ما، فماذا يكون تصرفك؟<br>-أتحمل مسؤولية الخطأ. -ألقي باللوم على الآخرين.<br>-أتجاهل الخطأ ولا أعترف به. -اتبع أسلوباً آخر (اذكره). |
| 6. يختلف المديرون في تقبلهم للتغيير في طريقة عملهم، فأي العبارات تعبر عن وجهة نظرك؟<br>-التغيير غير مرغوب به لأنه مربك للعمل. -التغيير غير مطلوب مادام العمل منظماً.<br>-التغيير مرغوب به إذا كان في صالح العمل. -التغيير مرغوب به دائماً دون أي تحفظ. |
| 7. الإدارة الجيدة في نظرك هي تلك الإدارة التي:<br>-تراعي العادات والتقاليد الموجودة في البيئة المحيطة. - تراعي بعض العادات والتقاليد الموجودة في البيئة المحيطة.<br>- تبعد الروضة عن العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع المحلي. -تتجاهل العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع المحلي. |
| 8. أي العبارات تعبر عن وجهة نظرك:<br>-المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم. -المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة.<br>-ينبغي أن يعرف بالقرار الذي تم اتخاذه كل العاملين في الروضة. -كل العبارات السابقة صحيحة من وجهة نظري. |
| 9. وصلت للروضة التي تتولى إدارتها تعليمات من مديرية التربية تتعلق بضرورة استخدام التقنيات الحديثة في عمل الروضة فهل:<br>-توزعها على العاملين لديك حتى يطّلعوا عليها. -تعقد اجتماعاً مع العاملين لتوضيح هذه التعليمات ومناقشة ما ينبغي القيام به.<br>-تزود العاملين المعنيين بالأمر فقط بهذه التعليمات. -تتبع أسلوباً آخر (اذكره). |
| 10. يحضر أولياء الأمور إلى الروضة لمعرفة أحوال أطفالهم في الروضة فإنّك:<br>-تجيب عن أسئلة أولياء الأمور دون الدخول معهم في نقاش بشأن طفله.<br>-تطلب من المربية المسؤولة عن الطفل تزويد الأهل بمعلومات عن طفلهم.<br>-تعتبر لقاء أولياء الأمور مع المربية أمراً مربكاً للعمل.<br>-تتبع أسلوباً آخر (اذكره). |
| 11. أردت أن تثني على أحد المربيات لقيامها بأداء عملها بطريقة جديدة فأنّك:<br>-تثني على العمل في أحد الاجتماعات . -تضع إعلان التقدير في لوحة النشرات.<br>-تستدعيها إلى المكتب لتثني عليها. -تتبع أسلوباً آخر (اذكره). |
| 12. يختلف المديرون في ممارستهم بالنسبة لاتخاذ القرار، فأي العبارات الآتية تعبر عن أسلوبك الإداري:<br>-أتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب. -أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك.<br>-أميل لتغيير القرار تفادياً للمعارضة. -جميع الخيارات السابقة خاطئة. |
| 13. ترغب في القيام بنشاط ما خارج الروضة و في أثناء العمل واجهتك مشكلات فإنّك:<br>-تتفاءل بانجاز العمل رغم الصعوبات التي تواجهها. -تتراجع عن القيام بالعمل.<br>-تشعر بالإحباط وتطلب من أحد العاملين حل هذه المشكلة. -تتبع أسلوباً آخر (اذكره). |

# الملحق رقم (8) كتاب تسهيل مهمة الباحثة

الملحق رقم (8) تسهيل مهمة الباحثة .

إلى مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة

بناء على كتاب السيد رئيس جامعة تشرين رقم ٦٧١٧ وبتاريخ ٢٠١٤/٩/٤

وموافقة السيد مدير التربية باللاذقية بتاريخ ٢٠١٢/١٢/١٧

يطلب إليكم تسهيل مهمة المعيدة **سوسن جابر عباس** – اختصاص تربية الطفل

والسماح لها بالدخول إلى روضتكم وذلك من أجل تطبيق الاستبيان الخاص برسالة الماجستير

**للإطلاع والتقيد بمضمونه**

مدير التربية باللاذقية
نزار شيبان شيبان

رئيس دائرة التعليم الخاص
زهير نظام

[190]

# Abstract

This Study has investigated the extence of applying Business Process Re-engineering at the establishment of kindergartens from the view point of the management.

The importance of this study is due to the nature of the kindergarten stage which has an important role in forming the Childs' personality in general. In addition, the study has investigated one of the modern administrative approaches which is Business Process Re-engineering during that stage. The study aimed at knowing the extence of applying Business Process Re-engineering at the establishment of kindergartens by answering these questions :

1. What is degree of practicing the administrative jobs by the managements of kindergartens from their view point in Lattakia and Jableh?

2. Are there statistical significant differences between the means of the assisments by the kindergarten managements to the extence of practicing the administrative jobs according to the variables of the study ( the scientific qualification, the specialization, the years of the administrative experience, the training sessions and the kindergarten Subordination)?

3. what is the degree of the available requirements to apply Business Process Re-engineering at the establishment of kindergartens from the view point of the managements?

4. Are there statistical significant differences between the managements assisments at kindergartens concerning the degree of the available requirements to apply Business Process Re-engineering at the establishment of kindergartens according to the variables of the study ( the scientific qualification, the specialization, the years of the administrative experience, the training sessions and the kindergarten Subordination)?

5.What are the difficulties that prevent the possibility of applying Business Process Re-engineering at the establishment of kindergartens?

The descriptive approach was used to achieve the objectives of the study because it is suitable to describe the phenomenon of the target subject and to analyze the data and the relations among its components. The researcher designed two questionnaires, the first one was to define the degree of practicing the administrative jobs by the managements of the kindergartens in Lattakia and Jableh, it consists of (73) statements which are distributed into four fields as follows: planning, organizing, guidance and Evaluating the

kindergarten job.

The researcher has designed a note book with information about Business Process Re-engineering to make that approach clear enough to the managements.
The second questionnaire was to define the available requirements of applying Business Process Re-engineering at the establishments of kindergartens, it consists of (60) statements and it was distributed into five fields as follows: the supported administration of the change, a supported environment of the change, the technology of information, work into team and the personal characteristics of the managements.

The validity and reliability of the study were assured by two ways:
The validity of the referees and the validity of the internal consistence .
The results of the study were as follows:

1. The managements of the establishments of kindergartens in Lattakia and Jableh practice the administrative jobs at a medium degree.

2. There are statistical significant differences between the mean scores of the managements' assisments at the kindergartens concerning the practice of the administrative jobs due to the variables of the study (the scientific qualification in favor of the those who have high education, and concerning the specialization, the differences were in favor of the theoretical faculties. and concerning the years of the administrative experience, they were in favor of the years more than 15, concerning the training sessions, they were in favor of those who followed sessions, concerning kindergarten Subordination, they were in favor of private ones). .

3. The non available human staff who are qualified and specialized at the field of the administration of the kindergarten, in addition to the lack of the function of the technical equipment at the job of administration.

4. The degree of the available requirements at applying Business Process Re-engineering at the establishments of kindergartens is medium.

5. There are statistical significant differences between the mean scores at the assisments of the kindergarten managements concerning the available requirements at applying Business Process Re-engineering at the establishments of kindergartens due to the variables of the study (the scientific qualification in favor of the those who have high education, and concerning the specialization, the differences were in favor of the theoretical faculties. and concerning the years of the administrative experience, they were in favor of the years more than 15, concerning the training sessions, they

were in favor of those who followed sessions, concerning kindergarten Subordination, they were in favor of private ones).

In the light of the previous result the researcher suggest the followings:

1. supporting the high educational administrators to apply Business Process Re-engineering at the establishments of kindergartens by providing the financial and non financial support.

2. Holding training sessions for the kindergarten managements to make the approach of Business Process Re-engineering and its mechanism clear at the establishment of the kindergartens.

3. Motivating and encouraging the kindergartens managements to modernize and develop their administrative jobs.

4. Encouraging the activities and the local communities to contribute at the kindergarten activities, and providing the physical assistances that may contribute in meeting the needs of the kindergarten such as educational and technical tools.

5. Holding training sessions to improve the performance of the administrative jobs in the light of the approach of Business Process Re-engineering.

SYRIAN ARAB REPULC

Tishreen University

Faculty of Education

Department of Child Education

# The Extent of The Possibility of Application of Business Process Re-engineering at The Kindergartens from point of View of Principals

## (Afield Study in kindergartens of Lattakia and Jableh)

**Dissertation submitted for Obtaining Master Degree in Department of Child Education**

## Prepared by

## Sawsan Jabber Abbas

## Supervised by

**The Main Supervisor**

**Dr. Thanaa Ghanem**

Dr in Department of curricula and teaching methods

**Assisting Supervisor**

**Dr. Mutieah Ahmad**

Dr in Department of curricula and teaching methods

2015-2014