

كلية التربية

قسم أصول التربية

بحث بعنوان

إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض
الأطفال في مصر

اعداد

الدكتور

وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة دمياط

الأستاذ الدكتور

ميادة محمد فوزى الباسل

أستاذ أصول التربية المتفرغ

وعميد كلية التربية سابقاً

كلية التربية- جامعة دمياط

هناء عبدالغني الأطروش

باحثة دكتوراه

1442 هـ / 2021 م

(الملخص)

إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر

تعد الإدارة المدرسية وإدارة الروضة جزءا من الإدارة التعليمية ، وهى أصغر تشكيل إدارى ، لكنها من أهم التشكيلات الإدارية ، وذلك لأنها المنفذ الأساسى للسياسة التعليمية ، حيث لم تعد مهمة مدير المدرسة تقتصر على المحافظة على النظام فى المدرسة والروضة ، والتأكد من سير الدراسة وفق المنهج والبرنامج اليومى ، وتفقد الحضور والغياب - بل أصبحت هناك مجالات تربوية جديدة فرضت نفسها ، حيث أصبح محور عمل الإدارة ينصب على المنتج التعليمى (الطالب)، والسعى لتوفير الإمكانيات التى تساعد على توجيه نموه من جميع الجوانب المعرفية والوجدانية والعقلية والروحية والبدنية ، وعلى المعلم وتهيئة المناخ والظروف المناسبة له حتى يتسنى له أن يقوم بعمله على الوجه الأكمل ، وهذا يتطلب منح الإدارة المدرسية صلاحيات تساعد على تحقيق أهدافها وتحقيق رؤية مصر 2030.

الهدف من البحث: التعرف على بعض متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى فى مؤسسات رياض الأطفال.

منهج البحث : اعتمد البحث على المنهج الوصفى .

نتائج البحث : توصل البحث إلى بعض متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى فى مؤسسات رياض الأطفال ومنها:

- السعى إلى تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل فى المؤسسة .
- السعى لدعم قابلية المؤسسة للتغلب على الجمود ، مما يساعد المؤسسة على المنافسة .

- ترقية سلوكيات العاملين ومهاراتهم لزيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحصل في بيئتها .

- تطوير الهيكل التنظيمي ، وزيادة مستوى اللامركزية في الهياكل الإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة مرونتها التنظيمية .

كلمات مفتاحية

إدارة المرونة التنظيمية - التميز المؤسسي - مؤسسات رياض الأطفال .

Summary

Schooling administration and kindergarten administration are considered apart of educational administration, it's the smallest administrative formulation, but it is one of the most important administrative formations, because it's the basic for educational policy. Which the task of manger of school is not only keeping the system in the school and ensuring of the study progresses according to the curriculum and check attendance and absence, but also there are modern educational fields, in which the work of administration became concentrating on educational production (The student) and providing potentials for helping in guiding his growth in all cognitive, emotional, mental, spiritual and physical aspects. The teacher should create the suitable climate for him in order to be able to do his work perfectly and this requires providing powers for school administration, which helps in achieving it's aims and vision of Egypt 2030.

The aims of the research: recognizing the requirements of organizational flexibility administration for achieving institutional excellence in kindergarten institutions.

Methodology of research: The research used the descriptive approach.

Results of research:

The research reached some of requirements of organizational flexibility administration for achieving institutional excellence in kindergarten institutions as:

- 1) Developing necessary skills for diversity of work culture in organization.
- 2) Supporting the institutions in overcoming inertia, which helps on competition.
- 3) Upgrade employee behavior and skills for helping the institution to face the changes.

- 4) Developing the organizational structure and increasing the level of decentralization in administrative structures which leads to increasing it's organizational flexibility.

Key words:

Organizational flexibility administration – Institutional excellence kindergarten institutions.

إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر

مقدمة :

تعد الإدارة جزءا من التراث الإنساني ، فهي تؤدي دورا مهما في تقدم المجتمعات وتطورها في مختلف مجالات الحياة ، وتعد أداة رئيسة في توجيه الدول نحو تحقيق أغراضها وأهدافها ، ويمثل الجهاز الإداري في المؤسسة التعليمية العمود الفقري لهذه المؤسسة ، فهو الوسيلة الفعالة لإنجاح العملية التعليمية ، وعلى قدر كفاءته وجودته تظهر فعالية النظام داخل المؤسسة التعليمية. (ميادة، سمر، 2016، 71)

تواجه المؤسسات التعليمية والتربوية في مصر والعالم بمجموعة من التحديات والمتغيرات التي أصبحت من أهم ملامح الألفية الثالثة ، ولعل أبرزها التقدم العلمي والتكنولوجي ، وثورة الاتصالات والمعلوماتية ، وسيادة مفاهيم العولمة. (عقيل، 2010، 1207)

وقد تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة بغية تحديد مفهوم واضح وشامل لها بيد أنه يلاحظ من خلال تلك الكتابات اختلاف المهتمين بالفكر الإداري في تعريفهم للإدارة الأمر الذي يعني وجود صعوبة في وضع تعريف شامل لها. (فتحي، 2013، 14)

ولقد انعكست تحديات العصر ومستحدثاته على المؤسسات التربوية عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة والتي أصبح لزاماً عليها أن تعد الفرد ليعيش في هذا القرن الجديد ويتكيف معه، وهذا يتطلب مساعدته في تنمية مهارات جديدة تجعله قادراً على مواجهة ما تفرزه التحديات المعاصرة والمتطلبات الجديدة من مواقف ومشكلات تقابله في حياته اليومية. (عبد العال، 2011، 211)

وممالا شك فيه أن هذه التغيرات كان لها أثرها على النظم التربوية والإدارية في كافة بلدان العالم وذلك في محاولة للحاق بالركب العالمي للتطوير والتنمية. (يسر، 2001، 9-10)

وتتبع أهمية إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة من كونها تقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة وتوجيه وتنسيق لجهود العاملين فيها وفق الإمكانيات المادية والبشرية. لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تتمثل في تنمية الطفل تنمية شاملة متكاملة من جميع النواحي وفقا لقدراته واستعداداته، والعمل المستمر لتحسين عملية التربية والتعلم والارتفاع بمستواها. (سحر، 2012، 143)

لقد أصبح الانسان يعيش في منظمات، وتحتاج هذه المنظمات إلى من يديرها، على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات، وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفاعلية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة، إن التميز في القيادة الإدارية بحاجة إلى علم وفن وأدوات إدارية يتم تأهيل القائد الإداري لاستخدامها وفق منهجية علمية واستراتيجية فعالة من أجل التحسين الدائم للعملية الإدارية بكل تفاعلاتها. (حافظ، 20156، 229)

تهدف المنظمات إلى الكفاءة و الفاعلية والإزدهار والنمو مما يستوجب على المنظمات معرفة الأساليب الجديدة في الإدارة من أجل مواجهة التحديات المعاصرة التي تواجهها أثناء تحقيق أهدافها، وحيث ان الأثر البيئي لإستخدام إدارة الإبداع و الإبتكار في الوحدات الحكومية يتمحور في تناول التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتلك الوحدات ، مما حتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة. (سمية، 2017، 23)

ويرى chiung أن العولمة تفرض على الدول النامية أن تراجع استراتيجيتها إذا أرادت تحقيق التميز والتفوق والمنافسة العالمية حيث بدأت في السنوات الأخيرة بعض

البلدان النامية في تطوير نظمها التعليمية تماشياً مع التوجهات العالمية، وأن السبيل الوحيد لبقاء هذه المنظمات التعليمية ومواكبتها للتغيرات ومواجهة التحديات هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص المتاحة وإستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات وهذا ما دفع المؤسسات التعليمية إلى استحداث أنماط واتجاهات إدارية حديثة. (Chiung, 2006)

مشكلة البحث :

تتال دراسة الإتجاهات مكانة مرموقة في معظم المجالات التطبيقية في مختلف المنظمات المعاصرة لأن جوهر العمل في كل المجالات التربوية والسياسية والاقتصادية وغيرها يركز في محاولتها لتعزيز الإتجاهات الإيجابية والمنسجمة مع مستلزمات وشروط تحقيق أهدافها ، وإضعاف الإتجاهات المعوقة أو السالبة والعمل على تعديلها وتغييرها بما يتفق مع أهدافها ومصالحها. (محمد، 2008، 21)

ومن هنا وسعياً لتحديد مشكلة البحث نتناول مجموعة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

دراسة (صابرين، 2012) هدفت الدراسة التعرف على العقبات التي تمثل تحديات وتظهر في صورة مشكلات إدارية تواجه مديرة الروضة وتوضيح علاقة ذلك بضغط العمل لديها، كذلك وضع آليات تنفيذية للحد من ظهور تلك المشكلات وحل بعضها والتخفيف من آثار تلك الضغوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك مشكلات عديدة تواجه العمل الإداري لمديرة الروضة منها: نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات، وغياب التفويض، وقلة الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة، وكذلك غياب قواعد بيانات ومعلومات جيدة، مما يؤثر ذلك سلباً على روح العمل وتتعرض المديرة للضغوط نتيجة لمثل هذه المشكلات تؤثر على سير العمل بالشكل المطلوب دراسة (محمد، ياسين، 2013) :هدفت الدراسة التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق/ الأردن من وجهة نظر العاملات فيها وأثر

المتغيرات الآتية: نوع المؤسسة - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة، على المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك عددا من المشكلات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال والتي لها تأثير كبير على تطور الإدارة ومنها: عدم تحفيز العاملين بالمكافآت المادية والمعنوية المناسبة، وعدم التخطيط والتنظيم الجيد، وقد أوصت الدراسة بضرورة التدريب على كيفية التغلب على مثل هذه المشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة. دراسة (هيفاء، 2019) أن التميز المؤسسي ليس له حدود محددة، فهو أسلوب فكري إداري يمكن تطبيقه في أي منظمة مهما كان حجمها أو قطاعها أو نوع المنتج الذي تقدمه، فالتميز المؤسسي يمكن تطبيقه في المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وفي القطاع العام والخاص، سواء كانت تقدم خدمة أو سلعة مادية، فمعيار نجاح المنظمة لم يعد يقتصر على أداءها فقط وإنما تعداه إلى الإبداع والتميز. دراسة (بلاسة 2019) " أن إدارة الموارد البشرية (التخطيط - الاستقطاب - الاختيار - التدريب - التحفيز) لها أثر كبير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي - التميز في تقديم الخدمة)، وأوصت الدراسة بضرورة الإعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع الجامعات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة والمتغيرة، وكذلك ضرورة إشراك كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم بالاجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي. أوضحت دراسة (Sadaf, 2019) ضرورة الاهتمام بتعليم الصغار بجانب دور الأسرة والبيت والمجتمع وركزت على وجود مجموعة من النظريات التي تهتم بتطوير الطفل وممارساته والتي ركزت على التعليم قبل المدرسي والتوسع في استخدام نظريات التعليم قبل المدرسي، هناك فجوة بين الأطفال الذين حصلوا على التعليم في الخمس سنوات وبين الأطفال غير المحظوظين الذين لم يحصلوا على التعليم في هذه القوة وذلك مواجهة مهارات الحياة، ولتقليل هذه الفجوة لابد من التوسع في التعليم قبل المدرسي كحل للوصول للنجاح الاجتماعي والاقتصادي. دراسة (علي، 2018) التميز بصورة أخرى حيث رأى أن التميز يركز

على كفاءة وفعالية الطريقة التي يعمل بها الفرد، وربط بين التميز والجودة حيث يعتمد التميز على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ومن هنا فإن التميز لا يتحقق إلا إذا عم الإلتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، وهذا بدوره ينعكس على جودة المنتج التعليمي والخدمة المقدمة، فالتميز في الأداء يساعد المنظمات التعليمية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وجاءت دراسة (ممدوح، 2016) والتي كانت تهدف الوقوف علي حقيقة المشكلة التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية والتي تمثل تحدياً أمام ممارسته لإدارة التي يجب أن يقوم بها ومدى قدرته علي القيام بها وذلك في ضوء نماذج التميز العالمية، ومدى إمكانية تفعيل هذه الأدوار، وأكد انه يجب على مدير المدرسة الابتدائية أن يكون قادراً علي تهيئة البيئة التربوية في المدرسة وأن يحدث ذلك ضمن إطار منهجي يستند إلي معايير مقننة ومجربة ويتطلب ذلك القيام بعدد من الأنشطة المخططة مسبقاً، كما يتطلب قدرة ذاتية لمدير المدرسة لممارسة دوره في تقييم حقيقي وواقعي لحالة المدرسة في كافة الجوانب المتعلقة من خلال اكتساب مهارة تساعده علي قياس الأداء.

كما تناولت دراسة (علي، 2014) التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز، ودورها في تطوير الأداء الإداري، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات للوقوف على نقاط الضعف ونقاط القوة التي تؤثر على الأداء الإداري بها، وأكد على ضرورة وجوب وجود مقومات لتحقيق تطوير الأداء الإداري والمتمثلة في وجود قياده ادارية واعية للتطورات المتسارعة، مع عدم اغفال فتح قنوات اتصال لتحقيق الانسجام والترابط في البيئة الداخلية وفي الوقت نفسه تحقيق أعلى استفاده من البيئة الخارجية.

دراسة (Ioana, 2017) تهدف إلى تحليل المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات كظاهرة أساسية في فهم البناء الداخلي المؤثر على المواقف والسلوك. وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يحدد أداء العاملين والدافعية ومستويات الضغط والأمان وتحديد دوره في المؤسسة ولكي تحافظ المؤسسة على التنافسية يجب

عليها الربط بين الظروف التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتي تتطلب تقديم ناجح لتغييرات مختلفة في جميع مكونات المؤسسة وفي النهاية فإن الثقافة التنظيمية لا تشير فقط إلى القيم ولكن أيضاً إلى كيفية التواصل في المؤسسة والموقف من التغيير. دراسة (Plotre, Bernard, 2011) إن هذه الدراسة تقدم تحليلاً لمحددات المرونة التنظيمية المرتبطة بالمفاهيم المعاصرة والتحديات التي تواجه الإدارة. وتتضمن نوعين من قياس المرونة القائم على المعايير الكمية والاختبارات العنوية. وتعرض هذه الأدوات للتقييم ويقدم هذا الدراسة اقتراح بتصنيف المحددات وتقييم المرونة التنظيمية والتطبيق النموذجي .

توصلت الدراسة إلى أن تقييم المرونة التنظيمية يتطلب تطبيق العديد من الأدوات مثل:

1- تحديد عوامل المرونة الخاصة بالمؤسسة وتحديد رسالة المؤسسة.

2- الفريق المتعاون الذي يحدد أساليب تقييم العامل المعطي.

3- التقييم مع استخدام عوامل كمية والمعايير الخاصة بفعالية المؤسسة.

وخلاصة القول أن المرونة التنظيمية عملية طويلة المدى تتضمن كفاءة فريق العمل وتأسيس نظام يتيح السلوك المرن ويجب تنمية وتطوير هذه العوامل لتحقيق المرونة المرغوبة في إدارة المؤسسات حيث أنها عامل أساسي في نجاح المؤسسات المعاصرة. وتعتبر إدارة المرونة المعاصرة لا تزال معقدة وتحتاج إلى تهيئة من أجل تفعيلها داخل المؤسسات.

ومما سبق نجد أن الدراسات العربية تحدثت عن أهمية الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال وكذلك عن التميز المؤسسي وأهم المتطلبات التي ينبغي توافرها في رياض الأطفال ، كما نجد الدراسات الأجنبية تحدثت عن التميز المؤسسي وتحديد متطلبات وظيفة المدير، وكذلك عن إدارة المرونة التنظيمية ، واعتماداً على ما سبق تأتي مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن لإدارة المرونة التنظيمية تحقيق التميز المؤسسى في مؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية هي :

- 1- ما مفهوم إدارة المرونة التنظيمية؟
- 2- ما مفهوم التميز المؤسسى؟
- 3- ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المرونة التنظيمية؟
- 4- ما التصور المقترح لتطبيق إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى فى مؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مفهوم إدارة المرونة التنظيمية .
- 2- التعرف على مفهوم التميز المؤسسى .
- 3- التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المرونة التنظيمية.
- 4- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى في مؤسسات رياض الأطفال.

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من كونها ذات :

- أهمية أكاديمية علمية :

فى التعرف على إدارة المرونة التنظيمية وأهمية تطبيق إدارة المرونة التنظيمية فى الروضة والمساعدة فى تطوير إدارة الروضة المصرية وتحقيق التميز المؤسسى .

- أهمية تطبيقية :

وذلك فى تقديم تصور يفيد المسؤولين بمديرية التربية والتعليم وإدارة دمياط التعليمية بصفة عامة وخاصة إدارة رياض الأطفال فى تطبيق إدارة المرونة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسى

مصطلحات البحث :

إدارة المرونة التنظيمية :

تعنى القدرة على استخدام الموارد والطاقات أو القدرة على إدارة وتغيير الخصائص التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيير المحيط بالمؤسسة ويتطلب هذا الوقت والمجهود وعدم الالتزام بالقيود التى تعوق تنفيذ هذه المرونة، وتحقيق الاستراتيجيات التى تمكنها من الوصول إلى هذا التكيف. (Zahid, Abdul, 2018, 5)

التعريف الإجرائى هي عملية تبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات المطلوب لإنهاء العمل بشكل صحيح مع القدرة على توليد حلول مبتكرة لتبسيط الإجراءات وتقليل الجهد .

التميز المؤسسى اصطلاحاً :

يتضح أن مفهوم التميز ظهر على قمة التطورات التى بعثتها ثورة المعرفة كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة فى المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التى يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ويمكن اعتبار التميز مفهوم كلى شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة فى مجال معين دون الآخر. (قانون الطفل المصري، مادة 56)

مؤسسات رياض الأطفال:

تعتبر روضة أطفال كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة. وتخضع رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التعليم وإشرافها الإداري والفني، وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل فيها وشروط القبول ومقابل الالتحاق بها. (قانون الطفل المصري، مادة 56)

بنية البحث :-

أولا إدارة المرونة التنظيمية

إن المؤسسات في عصرنا هذا تواجه تحديات كثيرة حيث أصبحت البيئة المحيط بها أكثر تعقيداً وأكثر تغييراً وأكثر تنافساً في مجال المعرفة. لذلك تزايد الاهتمام بالمرونة التنظيمية في العقود الأخيرة وظهرت محاولات عديدة مركزة على أبعاد المرونة التنظيمية، ونجد في كثير من الدراسات تناولت أن المديرين حاولوا إعادة تصميم المؤسسات بإدخال بعض التعديلات على الأشكال التقليدية والخبرات القديمة والمواقف الشخصية وأشكال المنظمات الجديدة تفتح مصادر جديدة للميزة التنافسية وتطوير الأداء والمؤسسة المرنة ليست مجرد مؤسسة تحافظ على بقائها على المدى الطويل بل تزدهر باجتيازها التحديات المحيطة بها، وتعتبر المرونة التنظيمية استراتيجية هامة للمؤسسة من أجل تحقيق تنميتها في العالم المعاصر المتغير باستمرار والمرونة التنظيمية ليست عملاً تقوم به مرة واحدة بل هي قدرة تتحقق على المدى الطويل وتتطلب ممارسة أفضل الاستراتيجيات من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في مختلف جوانب المؤسسة . (Amaia, Martin, Alga, 2019, 1-2).

لماذا الحاجة إلى المرونة التنظيمية؟

إن قيادة أي مؤسسة معقدة يتطلب تنظيم مرن بجانب نظام إداري فعال قائم على ثقافة تنظيمية ملائمة،

والبناء التنظيمي عبارة عن بناء وظيفي مع تقسيمات جغرافية، ولكن في الحقيقة فإن الإدارة تسمح بظهور مكونات جديدة داخل بنائها التنظيمي لإنجاز وتحقيق مطالب واحتياجات معينة. لذلك يجب أن يكون هذا التنظيم مرناً متواكباً مع المتغيرات الخارجية.

وفيما يلي أسباب ظهور المرونة التنظيمية: (August, 2015, 3-4).

- 1) نتيجة تزايد الضغوط واشتداد المنافسة والتغيير المستمر كان هناك حاجة لظهور المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- 2) مدى حاجة المؤسسات لمواكبة سوق العمل واحتياجات المجتمع.
- 3) التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 4) زيادة أهمية الميزة التنافسية الناجمة عن وجود الخريجين والجودة المقدمة.
- 5) رعاية الموهوبين والحث على الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف.
- 6) حاجة المجتمع إلى استغلال ما لديه من موارد بشرية للاستفادة منها في المنافسات.
- 7) الحاجة إلى الاختلاف مع التوازن في نفس الوقت.
- 8) اتباع نظام المركزية مع اللامركزية.
- 9) التأكيد على أهمية الطاقات والقدرات المتوفرة داخل المؤسسات.
- 10) الحاجة إلى الدقة في إنتاج التصميمات المؤسسية والتي تعمل على تنمية المرونة للعاملين.

11) الحاجة إلى تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وقدراتهم على التعلم من خلال التجربة وخلق معرفة جديدة .

أهمية المرونة التنظيمية للمؤسسات: (Joanna, 2015, 3)

1) تساهم المرونة التنظيمية في تطوير المهارات اللازمة التي تستطيع تعديل اللوائح التنظيمية داخل المؤسسات وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.

2) تساعد على استغلال الفرص التنافسية القائمة على استراتيجيات المرونة والتي تؤدي إلى تحقيق التميز والكفاءة.

3) تتسم الإدارة المرنة بالتجدد والاتجاه نحو الإبداع وتسجيع العاملين على اختيار أسلوب انجازهم وأدوارهم في إطار سلوك مرن يستجيب للاحتياجات المعاصرة.

4) تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة التعليمية على مواجهة التغيرات البيئية السريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة أنشطتها.

5) تعمل المرونة على إكساب المنظمات صفة التكيف مع الجمود مما يساعد على ظهور فكرة المنافسة.

أبعاد المرونة التنظيمية: (Panka, 2013, 7-9)

* المرونة الاستراتيجية: تتبع من القدرة على توفر مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً وتتمثل في مرونة القدرات القيادية التي تمكن من تغيير طبيعة الأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما يتفق مع التغيرات البيئية السريعة.

* المرونة التكتيكية: تؤدي إلى تدعيم التكيف مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعمليات صنع واتخاذ القرار والاتصال المناسب في ظل الظروف المحيطة.

* المرونة التشغيلية: الهدف منها تحقيق أكبر قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية وتشير المرونة التشغيلية إلى الأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة والمستخدمة في تحويل مدخلات النظام التعليمي من خلال عمليات التعليم والتعلم إلى مخرجات .

مرونة المناخ التنظيمي في برامج رياض الأطفال: (Mefharet, Celik 2018, 3-5)

إن المناخ التنظيمي مفهوم يؤثر في سلوك الأفراد والمواقف ويفسر مدى إنتاجية بعض المؤسسات وفعاليتها وإبداعها ونجاحها أكثر من غيرها، وتعد مراكز رياض الأطفال مختلفة من حيث الحجم والنوع والسن، حيث المعلمين في مؤسسات رياض الأطفال يتسموا بالتعاطف وحب العمل مع الأطفال في ظل مناخ إيجابي ودافئ وبالطبع يحتاجوا إلى بيئة داعمة تتسم بالمرونة التي تشجعهم على العمل بكفاءة ، وتوضح الدراسات أنه ليس فقط المعلمين ولكن أيضاً المديرين دور عام و هام في جودة وفعالية النظام التعليمي. وبعد عنصر التغذية الراجعة التي يحصل عليها المعلمون من مدرائهم مؤثر فعال في جودة التعليم الذي يقدموه، وأيضاً عامل الأجور عنصر هام حيث يعتقد معلمي رياض الأطفال أن مرتباتهم أقل وهذا يؤثر بالطبع في انتمائهم للمؤسسة التي يعملوا بها، وهناك عملية صنع واتخاذ القرار التي يجب أن تتضمن مشاركة سليمة بين المعلمين والهيئة الإدارية والتي تعطي الثقة في أنفسهم والقرارات الديمقراطية التي تؤخذ وتنفذ في المؤسسة توصل المؤسسة إلى إنجازات متعددة، ولكي نضمن مناخ إيجابي تنظيمي مرن في مؤسسات رياض الأطفال من الضروري تأسيس نظام مرن في صنع واتخاذ القرار وييسر من جانب جميع العاملين في المؤسسة، ومعلمي رياض الأطفال ذوي الخبرة يؤثرون إلى حد كبير في إيجابية المناخ السائد في المؤسسة وأيضاً مهاراتهم تؤثر في مدى جودة المناخ ومرونته التي تحقق أداء جيد متكامل يدعم الأطفال الذين يتعاملون معهم .

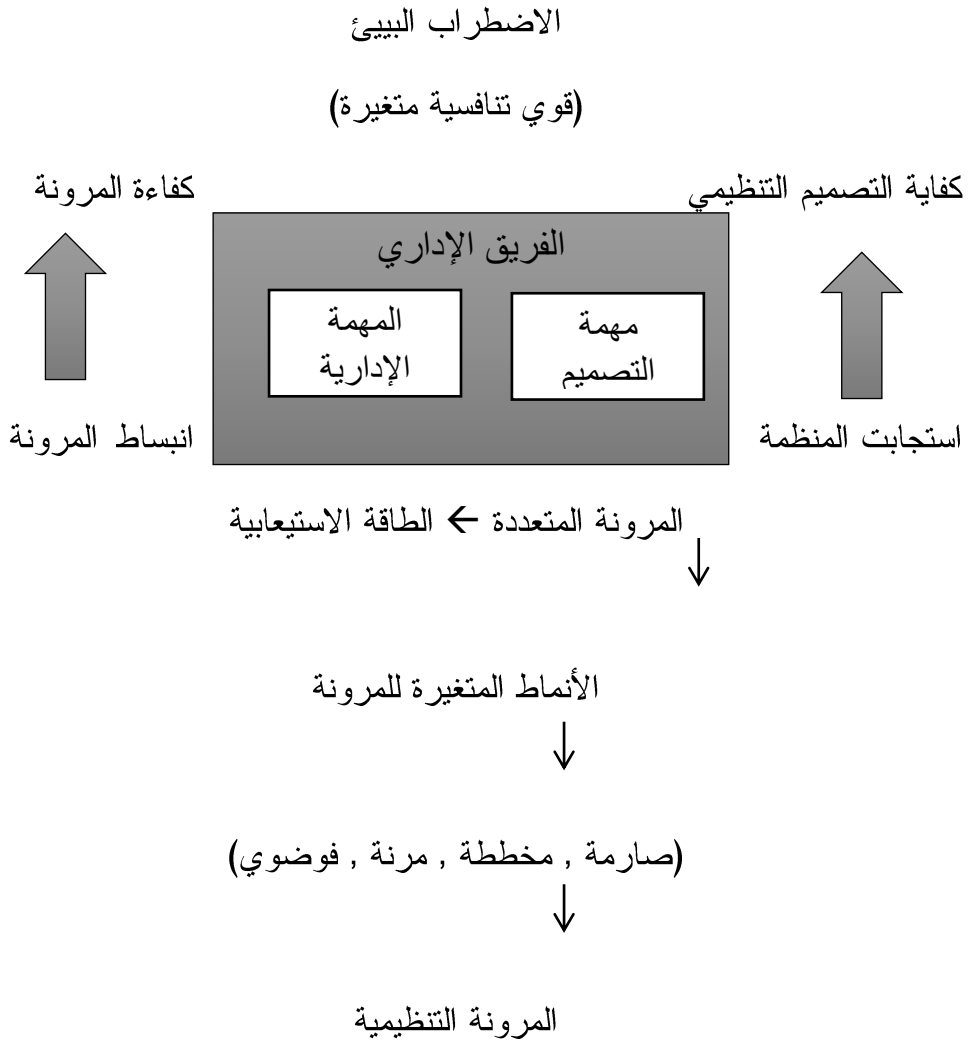
كيف تتحقق المرونة التنظيمية لدى المؤسسات التعليمية: (Muthu, Manikandan 2015, 6-10)

لكي تتسم المؤسسات بخاصية المرونة يجب أن تتسم ببعض العوامل:

- (1) الاحتفاظ بالموظفين والعاملين الأكفاء الذي يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة دون تجاوز النظام العام.
- (2) أن تكون لوائح العمل التنظيمية قابلة للتغيير وفق التغييرات المحيطة بها.
- (3) أن تكون القيادة أو الإدارة قابلة للاستماع لآراء الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية ومحاولة تطبيق المقترحات والتأكد من فاعليتها.
- (4) نشر ثقافة المرونة لدى العاملين بالمؤسسة وتعريفهم بمفهومها.
- (5) معرفة توقعات العاملين حول المرونة والتحاقهم بالوظائف التي تعمل على تحسينهم وتنميتهم.
- (6) توضيح اللوائح التنظيمية التي على الموظف اتباعها وعدم تجاوزها.
- (7) تشجيع العاملين على القيام بأكثر من عمل حتى يكون ملم بكل الخدمات والإجراءات المتوفرة حتى لا يؤثر غياب موظف في تعطيل بعض الخدمات

مكونات المرونة التنظيمية (فولبرد، 1998):

تعتبر المرونة مهمة إدارية وترتبط بإيجاد القدرات والطاقات الاستيعابية التي تقوم بتطبيق لمرونة داخل المؤسسة والطاقات القادرة على استيعاب التغييرات البيئية، وهذا المفهوم يؤدي إلى قيم متعددة (محدودة أو واسعة) معتمدة على تعدد واختلاف الطاقات والسرعة التي يؤدي بها العاملين مهامهم .



الشكل رقم (1) (Amaia, 2019, 4)

أوجه الاستفادة من المرونة التنظيمية: (Niels, Ernst, H.W, 2012, 10-15)

وهناك فوائد للمرونة نذكر منها ما يلي:

- 1) تنمية وعي المديرين والعاملين بأهمية ممارسة المرونة من خلال تكثيف برامج تدريبية وورش عمل أثناء الخدمة.
- 2) الاستعانة بالمديرين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءة المميزة لأن المرونة تحتاج إلى قيادة واعية.
- 3) المرونة التنظيمية تعمل على سرعة الاستجابة للتغيرات التي تؤدي إلى مواكبة العصر.
- 4) التأكيد على الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال عقد ورس وندوات حول تدعيم هذه الأفكار.
- 5) إنشاء قسم لإدارة الأزمات يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي ربما تواجهها المؤسسات.
- 6) الارتقاء بالجودة في المؤسسات التعليمية والعمل بروح الفريق لتحقيق الميزة التنافسية.
- 7) التغلب على الفجوة بين الرؤساء وتقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين داخل المؤسسات التعليمية والاستماع لمشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة. ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بأعمالهم لتحقيق الرضا الوظيفي .

ثانياً التميز المؤسسى :

يعرف التميز المؤسسى بأنه تفوق المؤسسة على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب فى أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل. (حسين، 2007، 57)

ويعتبر التميز المؤسسى مرحلة متقدمة من الإجابة فى العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على الآخرين ويتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ او الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتوجيه والتقويم المستمر. (مدحت، 2008، 228)

أهداف التميز المؤسسى :

أن إدارة التميز المؤسسى تحقق للمؤسسات التعليمية التى تسعى إلى تطبيقها عدداً من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلى: (صالح، 2014، 228)

- 1-دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بها.
- 2-ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الكفاءة والفاعلية.
- 3-تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاونى الجماعى.
- 4-مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها.
- 5-تفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيق معايير الجودة والتميز المتفق عليها.

أنواع التميز المؤسسى:

أشار العديد من الباحثين إلى أنواع التميز المؤسسى حتى تصبح الصورة أوضح حول مفهوم التميز المؤسسى حتى تصبح الصورة أوضح حول مفهوم التميز المؤسسى والكثير منهم ميزوا بين أنواع التميز وأعطوا مسميات متعددة ولكن الأغلب

ميزوا بين نوعين نوعين رئيسيين من التميز على مستوى المؤسسة وهما: (ميسر، 2011، 64)

1-التميز الإدارى:

هو التميز المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمى والعملية الإدارية فى المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

2-التميز الفنى:

هو التميز المتعلق بالمنتج سواء السلع والخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أى بنشاطات المنظمة الأساسية التى تنتج عنها السلع أو الخدمات.

خصائص التميز المؤسسى ومداخله:

يمكن إيجاز خصائص التميز فيما يلى:.(ناصر، 2017)

- 1-أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
- 2-مستوى عال من الرضا وتقدير الذات.
- 3-التواجد الدائم والحيوى المتنامى فى السوق.
- 4-التميز فى تقديم الخدمات أو المنتجات عن الشركات والمؤسسات المماثلة.
- 5-تحقيق الإنجازات التى تضع الشركة فى مصاف الشركات ذات الأسهم عالية القيمة.

أسس التميز المؤسسى:

توجد بعض الأسس التى تساعد المؤسسات فى تحقيق تميزها من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها حيث أن أسس التميز خمسة أسس وهى على النحو التالى:.(محمد، 2007، 39)

- 1-الإستماع والفهم الجيد لإحتياجات المستفيدين.
- 2-تحديد استراتيجية محددة لخدمة المستفيدين.
- 3-وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.
- 4-تدريب ودعم الموظفين خدمة جيدة للمستفيدين.
- 5-تقدير ومكافأة الإنجاز.

مستويات التميز المؤسسى:

هناك من حدد مستويات التميز بمستويين أساسيين وهما: التميز على المستوى الفردى والتميز على مستوى المؤسسة، وهناك من حددها بأربه مستويات وهى: مستوى الأفراد، مستوى الجماعات وفرق العمل، مستوى المؤسسة ويشمل على عنصرين فرعيين هما: العنصر التقنى والعنصر الإدارى، المستوى الوطنى ويشمل جميع مؤسسات القطاع العام. (مدحت، 2008، 78)

ثالثا مؤسسات رياض الأطفال في مصر :

مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربوية تعليمية هادفة لا تقل أهميتها عن سائر المراحل التعليمية الأخرى ، وقائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التربوية التعليمية الخاصة بها.

تعرف رياض الأطفال بأنها مؤسسة تربوية اجتماعية يلتحق بها الأطفال من سن الرابعة حتى السادسة، وتقدم لهم العديد من الأنشطة التربوية الهادفة والبرامج والأساليب المناسبة لهذه المرحلة العمرية المتصلة اتصالاً تاماً بصحيح حياة الأطفال والتي تسعى إلى تحقيق النمو المتكامل للطفل من جميع الجوانب الإجتماعية والنفسية والجسمية والعقلية..(أيمن، 2008، 8)

عرفها حسن شحاته نقلا عن Good بأنها مؤسسة تعليمية وجزء من نظام مدرسى يخصص لتعليم الأطفال الصغار عادة من 4-6 سنوات من العمر وهي تتميز بأنشطة اللعب المنظم ذى القيم التعليمية والاجتماعية باتاحة الفرص للتعبير الذاتى والتدريب على كيفية العمل والحياة معا. (حسن، 2004، 232)

إن رياض الأطفال هي القاعدة الأساسية لمراحل التعليم المختلفة، فيها تقدم الأصول الأولى والأسس الراسخة التى تقوم عليها العملية التعليمية المقصودة وغير المقصودة. فلقد أصبحت مرحلة رياض الأطفال من المراحل الأساسية ذات المعالم والقسمات المحددة وأصبحت ذات خصائص واضحة، وتم وضع برامج تربوية مقننة لتقدمها إلى رياض الأطفال فى معظم دول العالم، وينظر النظام التعليمى فى مصر إلى رياض الأطفال على انها نظام تربوى يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل المدرسة ويهيئهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسى. (السيد، 2009، 223)

تعتبر روضة أطفال كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة. (قانون الطفل المصري، مادة 56) وتخضع رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التعليم وإشرافها الإدارى والفنى، وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل فيها وشروط القبول ومقابل الالتحاق بها. (قانون الطفل المصري، مادة 58)

مبررات الإهتمام بمرحلة رياض الأطفال:

ولما لهذه المرحلة من أهمية بالغة ظهرت بعض المبررات للإهتمام بهذه المرحلة: (رسمى، 2004، 2-3)

أ-التقدم العلمى والتكنولوجى بما يشهده القرن الحالى من معدلات هائلة من التقدم فى الكمبيوتر والتكنولوجيا وغيرها.

ب- ثورة الاتصالات والمعلومات حيث تزال الحواجز بين الدول والشعوب من خلال الانترنت والتليفون والفضائيات وغيرها.

ج- أطفال اليوم هم شباب الغد ورجال المستقبل والأطفال هم بؤرة اهتمام كل الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء.

د- التوسع التدريجي في إنشاء رياض الأطفال لتستوعب 60% من جملة الأطفال في الفئة العمرية من (4-6 سنوات) ولتصبح جزء من مرحلة التعليم الإلزامي المجاني.

إدارة رياض الأطفال:

تعد من أهم العناصر التربوية الأساسية القائمة على تفعيل العملية التعليمية والتربوية لأطفال الروضة فهي من أهم المرتكزات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف للمؤسسات التعليمية وتعمل على تسيير العناصر البشرية المشاركة فيه وتتمثل في العاملين داخل الروضة والمشاركين من خارجها.. (رافدة، 2010، 14)

فإدارة الروضة تعني قيادة المؤسسة بطريقة ناجحة وبأفضل الوسائل الممكنة للوصول إلى أفضل النتائج مع الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، وذلك في ضوء الأهداف المحددة للمؤسسة. (نادية، 2008، 63)

ويعرفها البحث بأنها القدرة على قيادة الروضة بطريقة فعالة وباستخدام أفضل الإمكانيات المتاحة بغية تحقيق أهداف الروضة بما يتماشى مع رؤية مصر 2030 في تطوير التعليم .

واقع إدارة رياض الأطفال :

وتتبع أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال من كونها تقوم بالعمليات الإدارية من تخطيط ومتابعة وتوجيه وتنسيق لجهود العاملين فيها وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تتمثل في تنمية الطفل تنمية شاملة متكاملة من جميع النواحي وفقا لقدراته واستعداداته، والعمل المستمر لتحسين عملية التربية والتعلم والارتقاء بمستواها ، ومحققة لرؤية مصر 2030 .

بالرغم من الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال من قبل الدولة واصدار التشريعات التي تنظم العمل بها، وانشاء العديد من رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الرسمية و الخاصة وافتتاح عدد من القاعات ، وإعداد منهج مطور برياض الأطفال وبدء تطوير التعليم من مرحلة رياض الأطفال إلا أنها لازالت خارج السلم التعليمي، ويظل العديد من الأطفال على قوائم الانتظار ولا يتم قبولهم لعدم توفر الأماكن ، ولازال ينظر إليها من بعض أولياء الأمور نظرة متدنية لعدم ادراكهم لأهمية المرحلة .

أهم الممارسات الأساسية للإدارة المدرسية تتمثل في: (1, 2015, Matthew)

- 1- بناء هدف مشترك: حيث يقوم المدير بالتطوير من خلال رؤية منتظمة مشتركة ويكون على يقين بأن هذه الرؤية ستكون مواكبة للعمل اليومي للمعلمين.
 - 2- التركيز على التعلم: فيشارك المدير في العملية التعليمية من أجل التطوير والحفاظ على مستوى الطلاب وإقامة برامج تعليمية قوية تركز على التميز الأكاديمي والتنمية الاجتماعية العاطفية.
 - 3- إدارة الموارد التنظيمية: أن يتصرف المدير بطريقة منهجية لخلق ظروف عمل آمنة ولدعم تحسين عملية التدريس والتعلم عن طريق متابعة الأمور المالية والموارد لبشرية والبيانات وغيرها من الموارد.
 - 4- التعاون مع المجتمع: حيث يتأكد المدير من اندماج الآباء ومنظمات المجتمع مع المدرسة.
 - 5- النزاهة: أن يتصرف القائد بمهنية ويقود العمل بنزاهة.
- ويتضح من خلال العرض السابق أهمية إدارة الروضة وأنها في حاجة إلى مديرة روضة تكون قادرة على أن تكون الجسر الذي يربط بين مجهودات الإصلاح من خلال خطط التحسين المحددة ومقاييس للتقييم والتقويم المستمر.

رابعاً التصور المقترح لتطبيق إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسى في مؤسسات رياض الأطفال :

إن الحاجة إلي تحقيق التميز فى المؤسسات التعليمية عامة مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة مطلب ضرورى ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال السعى الدائم لتحسين العمل داخل الروضات والإهتمام بالمنتج التعليمى وكذلك بتطور إدارة رياض الأطفال واعتمادها على الاتجاهات الحديثة فى الإدارة كإدارة المرونة التنظيمية .

المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

1- مرحلة رياض الأطفال تمثل مرحلة هامة من نظامنا التعليمي وهي بحاجة ماسة إلى مزيد من التطوير في مجال الإدارة وبصفة خاصة في التميز لتصبح قوية وفعالة ومتطورة.

2- يتوقف نجاح العملية الإدارية والتربوية في الروضة على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها أن تكون مديرة الروضة قادرة على استثمار وإدارة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بما يؤدي إلى إنجاز العمل بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة وجهد ممكن.

الآليات الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح:

من خلال استقراء وتحليل الباحثة للفكر الإداري المعاصر، والآليات والإجراءات والمتطلبات اللازمة لتطوير مراحل التعليم عامة ومرحلة رياض الأطفال خاصة، وأهمية إدارة المرونة التنظيمية كأسلوب إداري حديث، تمكنت الباحثة من الوصول إلى أهمية دور مديرة الروضة في تطوير مرحلة رياض الأطفال ومن ثم تحتاج مديرة الروضة - لكي تقوم بدورها بالشكل المطلوب - أن تكون ملمة بأساليب الإدارة الحديثة وكيفية العمل بها ومن أهمها إدارة المرونة التنظيمية ، فهو يمثل أحد

العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة والذي يُمكن استثماره في تحقيق الأهداف المرجوة من مرحلة رياض الأطفال.

أولاً: تخطيط إدارة الروضة لتطبيق إدارة المرونة التنظيمية :

- العمل على نشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسى حيث تعمل إدارة الروضة على نشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسى بين العاملين في الروضة وكذلك أولياء الأمور وأهمية تطبيق فكر الجودة في المجتمع ومردود ذلك على الأطفال وأولياء الأمور.

- إنشاء قسم لإدارة الأزمات يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي ربما تواجهها المؤسسات.

ثانياً: أهم السبل التي تساعد في التغلب على المعوقات التي تعيق إدارة الروضة عن أداء دورها في تطبيق إدارة المرونة التنظيمية :

- 1- العمل على فصل التبعية بين إدارة الروضة وإدارة المدرسة بحيث تكون إدارة الروضة مستقلة عن إدارة المدرسة الأم.
- 2- اتباع نظام مختلف عن الأقدمية عند الترقى، لأن هذا يسمح بتواجد مديرة غير مؤهلة للإدارة لمجرد أنها الأقدم في العمل.
- 3- السعي لتطوير الهيكل التنظيمي ومرونته

متطلبات تحقيق التصور المقترح:

وهناك بعض المتطلبات التي قد تساعد على تحقيق التميز في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء إدارة المرونة التنظيمية منها:

- 1- السعي إلى تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة .
- 2- جعل خطط المؤسسة متوافقة مع التطورات البيئية والمجتمعية .

- 3- تقوية الأفكار التجديدية والابتكارية ، وتعزيز الاتجاهات الإبداعية التنظيمية .
- 4- السعي لدعم قابلية المؤسسة للتغلب على الجمود ، مما يساعد المؤسسة على المنافسة .
- 5- الحفاظ على فاعلية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف بها المؤسسة مع تغيرات بيئة العمل وزيادة قدرتها على مواجهة الصعوبات والتحديات المتوقعة ، والاستجابة للمتغيرات .
- 6- دعم ثقافة التعلم التنظيمي .
- 7- تطوير الهيكل التنظيمي ، وزيادة مستوى اللامركزية في الهياكل الإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة مرونتها التنظيمية .
- 8- ترقية سلوكيات العاملين ومهاراتهم لزيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحصل في بيئتها .
- 9- توفير الوسائل التكنولوجية لتسهيل تدفق المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة من جهة ، وبينها وبين غيرها من المؤسسات من جهة أخرى لتحسين مستوى استجابة المؤسسة للتغيرات والأحداث المتوقعة.
- 10- إلزامية التعليم في مرحلة رياض الأطفال في المدارس الحكومية لجميع الأطفال قبل مرحلة التعليم الأساسي.
- 11- مساهمة مؤسسات رياض الأطفال في وضع خطط إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم في مصر .
- 12- عمل تدريبات بإستمرار للعاملين على الإدارة والاتجاهات الحديثة للإدارة في الروضات وذلك في ضوء التنمية المهنية وتشجيع المعلمات المميزات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إيمان محمد عبد العال: برنامج مقترح قائم على استخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط لتنمية مهارات إدارة الوقت لدى طالبات شعبة الاقتصاد المنزلى بكلية التربية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، عدد 19، كلية التربية، جامعة قناة السويس، 2011.
2. أيمن عبد المحسن محجوب: تطوير نظام التعليم برياض الأطفال فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول "دراسة مقارنة"، 2008.
3. حافظ عمر خالد على: مهارات التميز الإداري "دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع2، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2015.
4. حسن شحاتة وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، 2004.
5. حسين الدرديرى: الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية العربية، 2007.
6. رافدة الحريرى: نشأة إدارة رياض الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. رسمى عبد الملك رستم: التخطيط للتوسع فى رياض الأطفال فى ضوء استراتيجيات التعليم فى مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2004.
8. سحر إبراهيم أحمد بكر: آليات اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات فى مؤسسات ما قبل المدرسة (دراسة تحليلية)، مجلة الطفولة والتربية، الجزء الرابع، العدد الثانى عشر، السنة الرابعة، أكتوبر 2012.

9. سمية حنفى حمدان: الأثر البيئي لاستخدام ادارة الابداع والابتكار لتحقيق الاداء الحكومى المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، 2017.
10. السيد عبد القادر شريف : إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
11. صابرين عبد العاطى لبيب عبد العاطى: المشكلات الإدارية لمديرى مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، 2012.
12. صالح على الهلالات: إدارة التميز "الممارسة الحديثة فى إدارة منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
13. عقيل محمود رفاعى : الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر ومتطلبات تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، المؤتمر العلمى السنوي الثامن عشر - اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربى ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وجامعة بنى سويف - كلية التربية ، مج 3 ، فبراير 2010.
14. على السلمى: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة)، ط2، القاهرة، دار غريب، 2008.
15. على فلاح الضلاعين: معايير مقترحة للتميز الإدارى بجامعة جدة فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، الجزء 3، يناير 2018.
16. على يحيى على شرف الدين: تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمينية فى ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2014.
17. فتحى أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

18. فيصل ناصر بلاسمه: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، رسالة ماجستير، 2019.
19. قانون الطفل المصري رقم 12 لسنة 1996 والمعدل بالقانون 126 لسنة 2008 مادة(56) الباب الرابع تعليم الطفل الفصل الأول.
20. قانون الطفل المصري رقم 12 لسنة 1996 والمعدل بالقانون 126 لسنة 2008 مادة(58) الباب الرابع تعليم الطفل الفصل الأول.
21. قانون الطفل المصري رقم 12 لسنة 1996 والمعدل بالقانون 126 لسنة 2008 مادة(56) الباب الرابع تعليم الطفل الفصل الأول.
22. قانون الطفل المصري رقم 12 لسنة 1996 والمعدل بالقانون 126 لسنة 2008 مادة(58) الباب الرابع تعليم الطفل الفصل الأول.
23. محمد أبو حسيبة مرسى "تقديم مصطفى رجب" : تطوير أساليب لاختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية ، العلم والايمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، 2008،.
24. محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
25. محمد عبود الحراحشة، ياسين عبد الوهاب أحمد: المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق / الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2013.
26. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008.
27. ممدوح أحمد على حماد: تفعيل أدوار مدير المدرسة الإبتدائية في ضوء نماذج التميز العالمية، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التربية، 2016.

28. ميادة محمد فوزى الباسل، سمر كامل لاشين: استراتيجيات اختيار مديري المدارس "مدخل لإدارة الجودة الشاملة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2016.
29. ميسر إبراهيم الجيورى: أثر تحديد العوامل الحاسمة فى تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز، مجلة تنمية الرافدين، كلية التجارة، جامعة الموصل، العدد 152، 2011.
30. نادية حسن أبو سكينه ووفاء صالح الصفتى: دور الحضانه ورياض الأطفال " النظرية والتطبيق "، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2008.
31. هيفاء راشد الدغمى: التمكين الإدارى فى التميز المؤسسي، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، رسالة ماجستير، 2019.
32. يسر عبد الرحمن قنديل: نحو نموذج معاصر للمنهج المدرسي في ضوء مفهوم تكنولوجيا التعليم ومعطيات المعلومات وثورة الكمبيوتر، مجلة المستقبل للتربية العربية، المجلد 7، ع20، المركز العربي للتعليم والتنمية، يناير 2001.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

33. Amaia Sopelana, Martin Kunc, Alga Hernaez: **Organizational flexibility: a dynamic evaluation of volberda's theory, 2019.**
34. Augus Joko Purwanto: **Flexible organizational structure for learning organization: The case of Indonesia University, 3rd international seminar and conference on learning organizations, 2015.**
35. Chiung Yao ho.china,s **Higher Education Excellence in the context of Globaliztion: the word- class university, phd Dissertation the university of Texas at Austin, 2006.**
- 36.Ioana Raluca Goldbach: **Flexibility and efficiency of organizational culture in organizations, The European proceedings of social & behavioural sciences, 2017.**
- 37.Matthew Clifford: **Building Leadership Through Performance Evalution,Educator Talent Management, American institutes for research, January 2015.**
- 38.Mefharet veziroglu, Celik, Tulin Guler Yildiz: **Organizational Climate in early childhood education, Journal of education and training studies, 2018.**
39. **Muthu Krishna V, Eyanprakash and Manikandan M: Congregating or swerving, developmental trends changing role of Indian organizational flexibility along globalization process, procedia social and behavioral sciences, 2015.**
- 40.Panka M. Madhani: **Organizational flexibility: real option approach, SCMA journal of Indian Management, 2013.**
- 41.Piotr Bula and Bernard Ziebicki: **Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement, cra cow university, Poland, 2011.**
42. **Zahid Yousaf, Abdul Majid, organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial**

orientation really matter? Journal of organizational change management, 2018.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

43. ناصر العديلي: تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات "نسخة الكترونية"، جريدة الإقتصادية، العدد 5733، متوفره عبر الرابط التالي : [/com.aleqt.com/2017-10-22html.243191_article](http://www.com.aleqt.com/2017-10-22html.243191_article) .www://http.

44. Sadaf Taimar: Preschool Education: A foundation for Lifelong well-being, Tokoy University, 2019. Published at <http://www.researchgate.net/publish/334616528> .

45. Niels Vander Weerd, Ernst Verwaal and H.W. Volberda: Organizing for flexibility: addressing dynamic capabilities and organization design, available at: <http://www.researchgate.net/publication/289648379/2012>.