

## واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية \*

إعداد

رعدة محمد حمدي  
د/ أسماء محمد السيد مخلوف

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح  
د/ نهى محمد زكريا العاصى

### مقدمة

تعد تنمية الطفولة بمثابة الركيزة الأساسية لمستقبل الأمة العربية في مطلع الألفية الثالثة، ولضمان تعليم عالي الجودة للأطفال في الشريحة العمرية ٤-٥ سنوات، ولتنمية طاقات الأطفال الإبداعية والمعرفية والجسمية، والوصول إلى معدل قيد إجمالي ٦٠%، قامت مصر على تطوير مرحلة رياض الأطفال، وذلك بوضع خطة استراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: ٢٤٤، ٢٤٥)

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لتربية الأطفال في المؤسسات التربوية ومنها مؤسسات رياض الأطفال؛ باعتبار أن الاهتمام بالطفولة أحد معايير قياس تطور أي مجتمع، وأعداد الأطفال هي المواجهة الضرورية لتحديات المستقبل، إلا أن هناك غياب فلسفة واضحة ومحددة لمرحلة رياض الأطفال، واعتبار البعض لها نوعاً من الرفاهية بديل وجودها خارج السلم التعليمي. (هدى محمود الناشف، ٢٠٠٥: ٥)

ومن هنا تأتي أهمية تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسسة رياض الأطفال، فلكل مؤسسة لابد لها من هيكل تنظيمي سليم، ويجب إدخال كل جديد وحديث فيه ليتلائم مع المتغيرات الحديثة. (رافدة الحريري، ٢٠٠٢: ٩٣، ٩٤)

---

\* بحث مستخلص من رسالة ماجستير للباحثة / رعدة محمد حمدي تحت إشراف :

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

د/ أسماء محمد السيد مخلوف

د/ نهى محمد زكريا العاصى

ولكي نصل إلى التطوير التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال يتطلب ذلك تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته، ويتم ذلك من خلال تبني مفاهيم جديدة، وأساليب إدارية حديثة من أجل إحداث التحسين ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاج، ومن هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعمل على تحسين منظومة العمل ككل خلال التركيز على العمليات وتجنب وقوع الأخطاء. (إبراهيم عباس الزهيري، ٢٠٠٨: ٢١)

### مشكلة البحث

يلتحق الأطفال بمؤسسات ما قبل المدرسة كل عام دراسي، ويتوقع الآباء والمربين، وصانعي السياسة، من هذه المؤسسات أن تكون جيدة بمعنى إمكانية إفادة الأطفال منها والارتقاء بنموهم في شتى المجالات، إلا أن واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر لا يرقى إلى مثل هذه الأهمية في العمل التربوي مع الأطفال. (عزة خليل عبد الفتاح، ٢٠١٠: ٢٩٦)

ويتضح ذلك في مشكلة مؤداها وجود سياسات يعترضها التناقض والتضارب في تربية طفل الروضة، مع عدم وجود تخطيط علمي سليم لهذه المرحلة، وإدعاء كثير من الجهات المسؤولة عن تربية الطفل بأنها الجهة التي لها أولوية القيام بالتخطيط لهذه المرحلة، بالإضافة إلى ضعف الوعي الإداري، وغياب الأنظمة الإدارية لهذه المؤسسات، والذي يظهر من خلال عدم وضوح الأسس اللازمة لبناء وتطوير التنظيم الإداري؛ بما يشمله من هياكل تنظيمية ووظيفية ونظم تقييم الأداء، وعدم وجود منهج متكامل لتحديد خصائص الهيكل التنظيمي الملائم بشكل يقضي على تعدد المستويات الإدارية وازدواجها داخل المؤسسة، ويتفق مع خصائص الطفل واحتياجاته وتوقعاته وبيئة العمل فيها. (عبد الرحيم حسين عبد الرحيم، ٢٠٠٦: ٧٥)

الأمر الذي يتطلب البحث عن صيغ جديدة لإدارة مؤسسات رياض أطفال المستقبل في مصر، من أجل تحقيق مستقبل أفضل لتربية الطفل، ويعد الاهتمام بالاتجاهات الإدارية المعاصرة من الأمور الهامة في إصلاح التعليم قبل الجامعي، ولهذا تم اللجوء إلى أحد المداخل الإدارية وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف مواجهة تحدى المنافسة وتقليل التكلفة. (خالد محمد يونس محمد، ٢٠٠٧: ٢٣)

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الإطار الفكري للهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال؟

- ٢- ما الأسس النظرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟
- ٣- ما واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ؟

### منهج البحث وأدواته:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي إذ إنه يساعد على تحديد المشكلة بشكل دقيق، وتم إعداد استبانة للتعرف على واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ميدانياً، وتطويره في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### حدود البحث:

اقتصرت الدراسة الميدانية على مديري ومديرات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية (الرسمية - التجريبية) ومساعديهم، والمعلمات بمختلف إدارات محافظة الإسماعيلية.

### مصطلحات البحث:

▪ **مؤسسات رياض الأطفال Kindergarten :**  
هي المؤسسات التي ترعى الأطفال من ثلاثة أو أربع سنوات وحتى ست سنوات، وتُعني رياض الأطفال البستان أو البقعة الخضراء التي يجد فيها الطفل راحته وجنته مع طفولته وأصدقائه. (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٥: ١٨)

▪ **الهيكل التنظيمي Organizational structure :**  
يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: "الشكل التوضيحي للمنظمة الذي يوضح موقع الوحدات التنظيمية فيها واختصاصاتها، وخطوط العلاقات الهرمية والوظيفية فيما بينها، والموارد البشرية ومواقع السلطة والمسؤولية". (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧: ٨٦٩)  
ويُعرف بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة". (محمود سلمان العميان، ٢٠٠٤: ٢٣)

## ■ إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR (Business Process Reengineering)

إعادة هندسة العمليات الإدارية كما عرفها كل من "Hammer & Champy" هي: إعادة التفكير المبدئي بصورة جادة وأساسية، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري، بهدف تحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل: التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل. (Hammer, M., & Champy, 1993:14)

ويقصد بالهندسة الإدارية: "الإطار المنهجي الذي يقوم على إعادة البناء التنظيمي للمدرسة من جذوره، وإعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي، بهدف إحداث تحسين جذري وسريع في المؤسسة التعليمية، وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي". (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٠: ٢٤٣)

### أهداف البحث:

- توضيح الإطار الفكري للهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- التعرف على الأسس النظرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري معاصر، ومحاولة تطبيقه لتطوير الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من الآليات لتطوير الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### أهمية البحث:

- يتناول البحث مرحلة عمرية هامة في حياة الإنسان، لما لها من تأثير قوي على كافة جوانب شخصية الطفل في مراحل نموه المختلفة.
- يأتي هذا البحث تلبية لتوصيات بعض الدراسات والخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، التي نادى بالاهتمام بالهيكل التنظيمي للروضة لإنجاح العملية التربوية.
- يتزامن البحث مع بعض المحاولات والجهود المبذولة؛ لتطوير التعليم عامة والتعليم في مرحلة رياض الأطفال خاصة، والارتقاء بجودته من خلال تطبيق إعادة الهندسة.

## الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات العربية:

١. تطوير الهيكل التنظيمي لمدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الخاص بشمال سيناء باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة. (وفاء محمد حسين عبد العزيز، ٢٠١٠) هدفت تلك الدراسة تحديد أساسيات الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية ودواعي تطويره، والتعرف على اسهامات مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن التغيير في المدارس يفتقر للخطط الاستراتيجية الشاملة، قصور في أهداف مدارس التعليم الأساسي فيما يتعلق بواقعية وضوح هذه الأهداف، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس، وتختلف عنه في المرحلة التعليمية، إضافة إلى اختلاف مداخل التطوير، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في صياغة الإطار النظري للهيكل التنظيمي.

٢. فاعلية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية. (أحمد محمد سعيد إبراهيم، ٢٠١٠)

هدفت تلك الدراسة التعرف على أهميه الهندسة الادارية في التعليم، واستخدم الباحث الاستبانة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مدخل "الهندرة" لا يعني إصلاح وترميم الأوضاع الحالية لنظم وأساليب العمل، وإنما يعني التخلي التام عن نظم العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة عن نظم الإدارة الكلاسيكية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى القيادات في المنظومة المدرسية، وضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتختلف عنه في تطبيق مدخل الهندسة الإدارية لتفعيل جودة المنظومة المدرسية. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في صياغة الإطار النظري لمدخل الهندسة الإدارية.

٣. درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس

الحكومية في محافظات الضفة الغربية. (نادية مراد يوسف حنون، ٢٠١٠)

هدفت تلك الدراسة التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود قصور وضعف في استخدام هذا الأسلوب

الإداري الجديد، وتوصلت إلى عدة توصيات منها: العمل على نشر ثقافة الهندسة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها مدخل الهندسة الإدارية، وتختلف معه في تقييمها لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، وكذلك تختلف معه في بيئة الدراسة، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في صياغة الإطار النظري لمدخل إعادة الهندسة الإدارية، وكذلك في بناء الاستبانة.

٤. تطوير الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الاساسي بليبيا في ضوء بعض مداخل الفكر

الإداري المعاصر. (فرج محمد سليمان، ٢٠١٣)

هدفت تلك الدراسة الكشف عن متطلبات ومعوقات تطوير الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الاساسي بليبيا في ضوء بعض مداخل الفكر الإداري المعاصر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: قصور في الأهداف التنظيمية للتعليم الأساسي وضعف مواكبتها لمتغيرات العصر ومتطلبات الإدارة الحديثة، صعوبة الاتصال بين الوزارة والإدارة التعليمية والمدرسة، وقلة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها العاملين، تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس، كما تتفق معه في عينة الدراسة، وتختلف عنه في المرحلة التعليمية، إضافة إلى اختلاف مداخل التطوير بين الدراستين. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في صياغة الإطار النظري للهيكل التنظيمي، وكذلك في بناء البنية التحتية للاستبيان وبنوده.

٥. آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة

العمليات الإدارية. (عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، ٢٠١٣)

هدفت تلك الدراسة التعرف على مفهوم الهندرة والأسس النظرية لأهم توجهات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: قصور إدارة المدرسة الثانوية عن مواكبة التطورات العالمية، غياب التخطيط العلمي السليم بغياب القرار الجماعي، وقصور في مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتختلف معه في المرحلة التعليمية. وقد استفاد البحث الحالي في صياغة الإطار النظري لمدخل إعادة الهندسة.

ب- الدراسات الأجنبية:

٦. تأثير الهيكل التنظيمي المدرسي على التنمية المهنية للمدرسين. (Brady, 2008)

هدفت تلك الدراسة معرفة تأثير ال هيكل التنظيمي على التنمية المهنية للمدرسين، ولتحقيق هذا استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

إن تطوير النواحي المهنية للمعلمين عملية مكلفة مالياً، إن مديري المدارس عادة ما يفضلون الاتجاه التقليدي في الإدارة، تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الهيكل التنظيمي، وتختلف معه في أنها طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية، وتركيزها على تأثير الهيكل التنظيمي المدرسي على التنمية المهنية للمعلمين. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في معرفة تأثير الهيكل التنظيمي على تطوير العاملين مهنيًا.

#### ٧. الهياكل التنظيمية الإدارية: التغيير والثبات في المدارس العامة. (Bjorkedal,2009)

هدفت تلك الدراسة معرفة العلاقة بين خصائص المنطقة الجغرافية، والبيئة التعليمية ومدى التغيير الحادث في الهياكل التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المناطق الريفية أكثر استقراراً في القيادات التربوية من المناطق الحضرية، مدراء المناطق الحضرية أعلى تعليماً من مدراء المناطق الريفية، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الهيكل التنظيمي، وتختلف معه في بيئة الدراسة، وتركيزها على دراسة الثبات والتغيير في الهياكل التنظيمية ببعض المدارس، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على بعض المتغيرات في البيئة التعليمية المؤثرة على الهياكل التنظيمية.

#### ٨. إعادة هندسة إطار عمل النظم في التربية والتعليم. (Choquet,2006)

هدفت تلك الدراسة التركيز على ضرورة وجود إطار عمل يضفي طابع رسمي لتعزيز تكنولوجيا التعليم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن إطار العمل المقترح لتعزيز تكنولوجيا التعليم، يهدف إلى مشاركة خبرات كلاً من المعلمين والمؤسسات التعليمية وفرق البحث، وذلك لتقديم فوائد لكل أنحاء المؤسسة لتحقيق أهدافها بتقدم دائم. وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها مدخل إعادة الهندسة، وتختلف عنه في تطبيقها مدخل إعادة الهندسة على عمل النظم في التربية والتعليم. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في معرف تأثير مدخل إعادة الهندسة على تعزيز تكنولوجيا التعليم في التربية والتعليم.

#### ٩. إعادة الهندسة من أعلى إلى أسفل لنظام جامعة ميريلاند. (William,2007)

هدفت تلك الدراسة توضيح إمكانية إعادة نظام الجامعة في ميريلاند إلى نظام قادر على الإزدهار في عصر متقلص الموارد بشكل دائم، ومتساعد المطالب على الدوام، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: انخفاض الميزانية الخاصة بالجامعة، ارتفاع معدلات الالتحاق للطلاب الراغبين في متابعة التعليم العالي، وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها مدخل إعادة

الهندسة، وتختلف عنه في تطبيقها مدخل إعادة الهندسة على نظام جامعة ميريلاند. وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في معرف تأثير مدخل إعادة الهندسة على نظام جامعة ميريلاند.

### الإطار النظري للدراسة

هناك عديد من المتغيرات التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية، حيث يموج العالم بمجموعة من التحديات كالعولمة، والتقدم المعرفي، والتقدم في عالم الاتصالات والمعلومات، وكان لابد لتلك المؤسسات التعليمية أن تكيف نفسها مع هذه التحديات بإعادة تنظيم هيكلها التنظيمية ك مجال من مجالات التطوير التنظيمي، وتتطلب عملية تطوير الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة، أن تكون على دراية بجوانب الفكر الإداري الحديث، والاعتماد على مداخل إدارية للتطوير، والتي من أبرزها مدخل إعادة الهندسة. (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١١: ٧)

أولاً: الإطار الفكري للهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال:

#### ١. طبيعة الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن رسم توضيحي يوضح أقسام المنشأة ووحداتها التنظيمية، وخطوط السلطة التنفيذية والوظيفية، وقنوات الاتصال الرسمية والتي تحدد تدفق البيانات والمعلومات في صورها المختلفة. (محمد فريد صحن وآخرون، ٢٠٠٢: ٤٥)

#### ٢. مبادئ الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال ومراحل بنائه:

- تتعدد مبادئ الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال، بتعدد عناصر العملية التعليمية، ويمكن عرضها كما يلي: (وفاء محمد حسين عبد العزيز، ٢٠١٠: ٣٣، ٣٢)
- وضوح الهيكل التنظيمي: يساعد وضوح الهيكل التنظيمي في تقرير الأعمال المطلوب أدائها والتعرف على نقاط القوة والضعف في التنظيم، ودراسة نقاط الضعف واقتراح التعديلات المناسبة لها.
  - وضوح الأهداف: يجب أن يكون لكل هيكل تنظيمي هدف يسعى إلى تحقيقه، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً وواضحاً لجميع العاملين.
  - تفويض السلطة: تفويض السلطة هو الحق المفوض من المديرين للعاملين في صنع قرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى.
  - تقسيم وتحليل العمل: تبدأ مهمة تقسيم العمل المدرسي بتحديد أهداف المدرسة على مختلف المستويات.



- مرونة التنظيم: المرونة هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية.
- التنسيق: التنسيق هو أداة تنظيمية تهدف لربط وتوافق الأفراد، والجماعات، والوحدات التنظيمية، من حيث الجهود، والأساليب، والتوقيت، بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي.

### • مراحل بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسة رياض الأطفال:

قام عديد من العلماء والممارسين بتحديد مراحل بناء الهيكل التنظيمي لمرحلة رياض

الأطفال، نذكر منها ما يلي: (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٧٦)

١. تحديد أهداف مؤسسة رياض الأطفال، وعدد الأنشطة التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.
  ٢. إعداد قوائم تفصيلية بالانشايات التي سيتم تطويرها، والتي يتطلبها تحقيق الأهداف.
  ٣. التركيز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.
  ٤. تحديد العلاقات التنظيمية، فلا بد من ربط الأنشطة من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً بمؤسسة رياض الأطفال.
  ٥. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، فبعد إنشاء الوحدات الإدارية في مؤسسة رياض الأطفال، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم.
  ٦. اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية، فبعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي، تبدأ عملية اختيار المعلمات لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي بمؤسسة رياض الأطفال.
  ٧. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية )، والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي بمؤسسة رياض الأطفال، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.
  ٨. إعداد الدليل التنظيمي، في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي، وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم مؤسسة رياض الأطفال، وعنوانها، وأهدافها، وسياساتها، وهيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.
  ٩. مراقبة عملية التنظيم بمؤسسة رياض الأطفال، بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليها عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.
٣. أبعاد الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال ونماذجها:

يمكن التمييز بين الهياكل التنظيمية الداخلية لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء العديد

من الأبعاد تم حصرها فيما يلي: (محمد رجا عبد الرحيم، ٢٠٠٩: ١٠٢)

- الرسمية **Formalization**: إن تطبيق درجة عالية من الرسمية في مؤسسة رياض الأطفال، تؤدي إلى خلق تنظيم مثالي ينجز وظائفه بأكثر الطرق فعالية.
- المركزية **Centralization**: تعتمد المركزية واللامركزية في مؤسسة رياض الأطفال على درجة تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل، فكلما زادت درجة التفويض زادت اللامركزية والعكس صحيح.
- التخصص **Specialization**: يشير إلى عدد التخصصات المهنية وفترة التدريب المطلوبة لكل تخصص، أو درجة تحديد المتطلبات الفنية والتخصصية طبقاً للتوصيف الوظيفي لمجموعة الأنشطة.
- التقنين و القياس **Stand ordination**: يُقصد بالتقنين تعريف وتحديد القواعد والإجراءات التي تحدد السلوك الوظيفي في مختلف المواقف داخل مؤسسة رياض الأطفال، والقياس يُقصد به نتاج لجهد تقنيي مشترك بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية يحدد الأداء الوظيفي وفقاً لمجموعة من المعايير.
- الشكلية أو أسلوب الترتيب **Configuration**: ويُقصد بها طبيعة الأدوار الوظيفية وكيفية توزيعها على مختلف المستويات التنظيمية.
- التقليدية **Traditionalism**: يُقصد بها الإجراءات البيروقراطية ومدى الالتزام بالقوانين والتعليمات المدونة.
- نماذج الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال:  
توجد ثلاثة أنواع تمثل نماذج الهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال، وفيما يلي عرض لأنواع الهيكل التنظيمي: (محمد حسن رسمي، ٢٠٠٤ : ١٠٨)
- أ- الهيكل البيروقراطي **The Bureaucratic Structure**:  
تشير البيروقراطية إلى أنها "هيكل تنظيمي يتصف بوجود هيكل يشغله الأفراد بطريقة التعيين، يستند على القوانين المعروفة بهدف تحديد خطوط السلطة والمسؤولية".
- ب- الهيكل الموقفي لمنتربرج **Mintzberg Contingency Structure**:  
انتقد منتربرج (Mintzberg, 2004) الأدبيات الإدارية التي تذهب إلى أن الهيكل الجيد يتصف بجمود هرم السلطة، ويستند إلى مجموعة من القوانين والإجراءات، وقد انتهى منتربرج Mintzberg في نظيره إلى استخلاص خمسة نماذج تمثل أنواع الهيكل التنظيمي، وتدرج تلك النماذج ضمن: (محمد قاسم القيروتي، ٢٠١٠ : ١٦٢)

▪ الهيكل البسيط **The Simple Structure** :

هو ال هيكل الذي يكون عدد الوحدات التنظيمية فيه ( الأقسام والإدارات) محدودة.

▪ بيروقراطية الآلة **The Machine Bureaucracy** :

يوجد هذا الهيكل في بيئة تتصف بالثبات والبساطة، ويتميز التنظيم وفقاً لهذا النمط بوجود درجة عالية من التخصص والرسمية وتقسيم العمل، ويتميز بتحديد دقيق للمسؤولية.

▪ البيروقراطية المهنية **The Professional Bureaucracy** :

يتصف هذا النمط التنظيمي بازديادية الهرم فأحدهما مهني والآخر إداري، ويتميز الأول بالديمقراطية في حين يتميز الثاني بالبيروقراطية.

▪ النمط المنقسم **Divisionalized form** :

يتصف هذا النمط بوجود عدد من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد.

▪ الهيكل المؤقت :

يتكون ال هيكل المؤقت من فريق عمل ويتم اختيار أعضائه من الإدارات الوظيفية القائمة في المنظمة بشكل مؤقت، ويمتاز هذا النمط من التنظيم بعدم وجود تدرج هرمي.

ج- الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية:

▪ الهيكل الميكانيكي **Mechanistic Structure** :

يقترّب الهيكل الميكانيكي بشدة في خصائصه من البيروقراطية الرشيدة، ويمكن إجمال

خصائص هذا الهيكل في: (محمود حسن حسني، ٢٠٠٤)

- هرم محدد من السلطة، والرقابة وقنوات الاتصال.
- استئثار الإدارة العليا بعملية اتخاذ القرار.
- استئثار الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات.

▪ الهيكل العضوي **Organic Structure** :

يصلح في ظل ظروف تتصف بالتغير، وارتفاع معدلات التقدم التكنولوجي، ويتصف هذا

الهيكل بعدد من الخصائص هي: (محمود حسن حسني، ٢٠٠٤ : ٢٠٣)

- تحديد الأنشطة التي يقوم بها الفرد والتي تتم من خلال عملية التفاعل بين الأفراد.
- إسهام طبيعة التخصص ونوعية الخبرة لدى الفرد في إثراء الوظيفة داخل التنظيم.
- وجود هيكل من السلطة، والرقابة، والاتصال.

وفيما يتعلق بمؤسسات رياض الأطفال، فما زالت تتبع الهيكل البيروقراطي الذي يقترب بشدة في خصائصه من البيروقراطية الرشيدة، من حيث جمود هرم السلطة، والالتزام الدقيق بالواجبات والمسؤوليات وأساليب الأداء.

#### ٤. واقع التنظيم الإداري لمؤسسات رياض الأطفال:

ويتكون الهيكل التنظيمي لروضة الأطفال من هئتين إحداهما هيئة فنية والأخرى هيئة غير فنية، وتتكون الهيئة الفنية من المديرية والمعلمات والأخصائيات النفسية والاجتماعية والطبية أما الهيئة غير الفنية فتتكون من البستاني والحارس وعاملات النظافة، ويتضح ذلك في الآتي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤: ٢٢-٣٠)

##### ▪ مديرة الروضة:

تمثل المديرية قمة مثلث العمل في الروضة، وكلما كانت مديرة الروضة متخصصة وتمتع بالخبرة فإنها تستطيع تحقيق جانبيين رئيسيين هما الجانب الإداري التنظيمي، والجانب التربوي التعليمي في اتساق وتوازن، ومن ثم فإن الواجبات الفنية التي يجب أن تتميز بها مديرة الروضة، تتمثل فيما يلي: (أحمد حجي، ابتهاج محمود طالبة، ٢٠٠٧: ٥٦)

- العمل على تقويم الأنشطة في رياض الأطفال.
- الحرص على زيارة الفصول أثناء تعليم الأطفال بهدف الملاحظة والتقييم.
- تحديد احتياجات الروضة من خدمات القوى البشرية، وتقييم المعلمات الأوائل.
- عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الأطفال والعاملين بالروضة.
- وتتمثل الواجبات الإدارية التي يجب أن تتمتع بها مديرة الروضة فيما يلي:
- تحديد مهام العاملين وتوزيعها.
- متابعة النمو المهني للمعلمات وتوجيههن لاستخدام إمكانات الروضة بشكل أفضل.
- تفويض الصلاحيات الملائمة لمعلمات الروضة، حسب الأعباء الموكلة إليهن.
- التوجيه والإشراف الفني على تنفيذ خطط الروضة وبرامجها.
- عقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الأطفال والعاملين والهيئات المحيطة بالروضة.
- كتابة تقارير سنوية عن المعلمات ورفعها للجهاز الإداري الأعلى.

##### ▪ وكالة الروضة:

هي المسؤولة الثانية في السلطة الإدارية بعد مديرة الروضة، وتحل محلها وتؤدي واجباتها الفنية والإدارية في حالة غيابها، وهي حلقة الربط القوية بين المديرية والعاملين، وتتحدد واجبات وكالة رياض الأطفال فيما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩: ٦)

- الإشراف المباشر على إصلاح الأثاث والتجهيزات قبل بداية العام الدراسي وفي أثنائها.
  - الإشراف على الحضور والغياب، مراعية انتظام العاملين وأدائهم لمسئوليتهم.
  - تقديم التقارير اليومية لمديرة أو ناظر المدرسة.
  - تتولى تنسيق توزيع الأطفال في فصول المدرسة، ومراجعة ملفات المستجدين والمحولين والإشراف على إعداد سجلات قيد الأطفال.
- المعلمة الأولى:

تعد المعلمة الأولى الموجهة المقيمة بالروضة، ويقع على عاتقها عدد من المهام والأدوار التي تزداد أهميتها عن أي معلمة أولى في أي مرحلة تعليمية أخرى، ومن أهم مسؤولياتها الإشراف على حسن سير العمل بالروضة، وتوزيع الأنشطة بالتساوي بين المعلمات، وعمل سجل خاص بمعلمات الروضة يشتمل على البيانات الشخصية والمهنية لهن، بالإضافة إلى المشاركة في بعض المهام المالية. (رضا سمير محسن، ٢٠١١: ٤٨)

■ معلمة الروضة:

تعد المعلمة العمود الفقري للعملية التربوية بالروضة، والمحرك الرئيس لكل مكوناتها؛ حيث تأخذ على عاتقها ترجمة الأهداف التربوية إلى واقع عملي وإجرائي، فعن طريق المعلمة يتم تنفيذ الخطط التربوية، ويتم ذلك من خلال التفاعل بينها وبين الأطفال في الفصل، وتهيئة البيئة المناسبة للتعلم، ومراعاة الخصائص العمرية لطفل تلك المرحلة، وتوجيه وإرشاده في المواقف التربوية المختلفة. (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣: ٧٦)

■ الأخصائيات:

#### ■ الأخصائية الاجتماعية:

الأخصائية الاجتماعية هي حلقة الوصل بين الروضة والأسرة، وهي التي تحدد وتشخص المعوقات التي تحول دون قيام الأطفال بالدور المنتظر منهم، وتمثل واجبات الأخصائية الاجتماعية في الآتي: (أمل السيد خلف، ٢٠٠٥: ٦٢)

- تنظيم السجلات الاجتماعية الخاصة برياض الأطفال.
- عقد الاجتماعات واللقاءات، وتنظيم المسابقات والاحتفالات بالمناسبات.
- تنظيم الرحلات، وتبادل الزيارات بين الروضات.
- الأخصائية النفسية، وتختص الأخصائية النفسية بما يلي:
- تتبع الحالات الخاصة من الأطفال وتدوينها ووضع حلول لها.

- ملاحظة تقدم أو تأخر الأطفال فيما يقدم لهم من أنشطة داخل الروضة.
  - حل مشاكل الغياب المتكرر للأطفال والوقوف على المشاكل المسببة لذلك.
  - معلمة الموسيقى: يعد النشاط الموسيقي من أهم الأنشطة التي تساعد الطفل على تجديد نشاطه في القاعة، وتساعد الأطفال الذين يميلون إلى اللعب الفردي على الاندماج مع باقي الأطفال.
  - الطبيب: يعد تواجد الطبيب داخل الروضة على درجة عالية من الأهمية لتوفير عامل الرعاية الصحية، وإن لم يتواجد فمن الضروري تواجد من ينوب عنه مثل الزائرة الصحية.
  - العاملة: تعد العاملة إحدى القوى البشرية المهمة في رياض الأطفال، حيث إنها تتعامل مع الطفل عن قرب، فرعاية الأطفال تتطلب مستوى عالي من نظافة الحجرات والمرافق.
- ثانياً: الأسس النظرية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتطبيق على مؤسسات رياض الأطفال:

#### ١. نشأة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوره:

يعد كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي رواد الهندسة الإدارية، وكان شعارهما أن المؤسسات التي ستتجاهل الهندرة ستموت واقفة كما هي، حيث ظهر هذا المدخل في بداية التسعينات عام ١٩٩٢م، حين أطلق الكاتبان الأمريكيان على كتابهما الشهير (هندرة المنظمات).

(Hammer, M. & Champy, J., 1993:18)

وقد تم تناول الهندسة الإدارية في مجال التربية، فمفهوم إعادة الهندسة كغيره من المفاهيم الإدارية السائدة، ظهر كنتاج طبيعي للعديد من التغييرات التي استوجبت التطور في المنظومة التعليمية، ويتحدد ظهور إعادة الهندسة كالاتي: (حبيبة طلعت مادن، ٢٠٠٧: ٣١)

- مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين:
- بدأت إعادة الهندسة في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين (١٩٨٧م) عندما بدأت اليابان في صناعة السيارات وتكامل تصميم السيارة مع خط التجمع الآلي، وفي ذلك الوقت تقبل صناع السيارات الأمريكية فكرة (Just in Time (JIT) (\*) (فقط في الميعاد المحدد).
- مرحلة التسعينيات من القرن العشرين:
- ويمكن تقسيم مرحلة التسعينيات إلى فترتين:
- الفترة الأولى (١٩٩١ - ١٩٩٣م): لم تظهر نتائج من خلال هذه المرحلة.

(\*) (JIT) يقصد به تسليم الإمدادات عندما يحتاجها المصنع بدلاً من تخزين المخزون.

أما الفترة الثانية تبدأ من ١٩٩٤م- حتى الآن: تتسم بالوصول إلى نتائج فائقة وقد ظهرت كتابات عديدة بعد ذلك تحت عناوين لمدخل إعادة الهندسة بمفاهيم مختلفة ومنهجيات متباينة، وكان معظمها يدور حول مفهوم التغيير الجذري للعمليات.

## ٢. عناصر إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية ومبادئها:

تتشارك تعاريف إعادة الهندسة في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم

التحسين والتطوير، وأهم هذه العناصر ما يلي: (فاتن محمد عبد المنعم، ٢٠١١: ١٢٧)

- يكون التغيير أساسياً: إن إعادة الهندسة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.
- يكون التغيير جذري: إن التغيير في إعادة الهندسة جذرياً وله معنى، وليس تغييراً سطحياً.
- تكون النتائج جوهرية وضخمة: أي لا تقتصر على التحسين الشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.
- يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، أكثر من تركيزها على مهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية.
- يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة على استخدام تقنية المعلومات، بحيث يتم توظيفها للتغيير.
- يعتمد التغيير على التفكير الاستراتيجي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير، وترفض إعادة الهندسة التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة، ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

ويركز أسلوب إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية وأساسية في عمليات منظومة التعليم، خاصة مؤسسات رياض الأطفال، مما يؤدي إلى تحقيق متطلبات الأطفال، وأولياء الأمور، والمجتمع من حيث جودة، وتجديد، وسرعة، وتنوع الخدمات، ومما لا شك فيه أن تحقيق ذلك يتطلب عدة مبادئ ذات علاقة بكيفية أداء العمل، ومكان أدائه، ودقته، وأهم هذه المبادئ ما يلي: (بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠: ٢٥١)

١. التركيز على النتائج وليس المهام: حيث تركز إعادة الهندسة على مخرجات العمليات الإدارية، مثل تركيزها على الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال.

٢. التركيز على الطالب: حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي لا تسهم في إشباع حاجات الأطفال، وأولياء الأمور، والمجتمع.
  ٣. التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير: إذ أن المديرين هم الأقرب لمواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه.
  ٤. التركيز على التعليم في عملية الإعداد الوظيفي: ووفقاً لهذا المبدأ فإن الإعداد الوظيفي يتحول من التدريب إلى التعليم.
  ٥. التركيز على التنظيمات الأفقية: بالانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، والذي يعتمد على مجموعات العمل القاعدية الصغيرة المتكاملة والتي تعمل في إطار الخطة.
  ٦. دمج المعلومات المهمة لتنفيذ العمل: وذلك ليصبح الأفراد المسؤولون عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعال في عملية تشغيل ومعالجة هذه المعلومات، وبالتالي تنفيذ العمل.
  ٧. وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات: ويعتمد هذا المبدأ على إيجاد نوع من التوازن بين العمليات المختلفة (تخطيط- تنظيم- رقابة)، وبين الممارسات الإدارية والإجرائية للأفراد.
  ٨. تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها، والقضاء على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات.
  ٩. ربط الأنشطة المتوازية بدلاً من تكامل نتائجها: وذلك من خلال ربط هذه الأنشطة معاً بنظام اتصال فعال أثناء الأداء.
  - ١٠- التعامل بالنمط المركزي: بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة، مما يساعد على إتمام عملية التخطيط والإشراف للمواد اللامركزية.
  - ١١- اتخاذ القرار مهمة المسؤول: ويؤكد هذه المبدأ على إمكانية عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه بشأن عمل ما.
  - ١٢- الدمج الوظيفي: يتم دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، ومن مزايا هذا المبدأ سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، وتحسين مستوى مراقبة أدائهم، والتخلص من كثرة الأخطاء، ويؤدي ذلك إلى سرعة إنجاز العمل داخل مؤسسة رياض الأطفال.
  - ١٣- تبسيط العمليات: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب أن تكون الإجراءات والأنشطة بمؤسسات رياض الأطفال بسيطة، أما العمليات المتعددة فهي بحاجة إلى إعادة تصميم.
٣. مجالات إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية وأنواعها:  
يركز أسلوب إعادة الهندسة على عدة جوانب من العملية التعليمية وهي: (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١١: ١٥٤)



- أ- العمليات الإدارية: وتشمل سلسلة من النشاطات الإدارية المرتبطة التي تحول مدخلات النظام التعليمي إلى مخرجات وهم الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال، ومن الأمثلة على ذلك التخطيط والتنظيم والرقابة، وتنقسم كل عملية إدارية إلى:
- نشاطات عالية القيمة: وهي النشاطات التي تضيف قيمة حقيقية للطلاب أو للمنتج أو للخدمة التي يحتاجها الطالب.
  - نشاطات روتينية: وهي النشاطات اليومية المألوفة والتي يتحرك من خلالها المعلم خلال الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.
  - نشاطات رقابية: وتتمثل في النشاطات التي تحكم وتراقب النشاطات الروتينية.
- ب- العمليات الاستراتيجية: من الأمثلة على تلك العمليات النظم والسياسات وتشمل الأنظمة والتعليمات، ونظام معالجة البيانات، والسياسات المتبعة في العمل، والأمور التي تتعلق بالهيكل التنظيمي كإعادة تصميم الأعمال وتحديد الأدوار الوظيفية.
- ج- العمليات التنظيمية: وتتمثل هذه العمليات في عملية الاتصال سواء كان بين المعلمات أو بين إدارة التعليم، وعملية اتخاذ القرار، وعملية الإشراف التربوي.
- د- النظم والسياسات: تتضمن مراجعة النظم والسياسات المرتبطة بنظام العمل في مؤسسة رياض الأطفال.

#### ٤. أهداف إعادة الهندسة في مؤسسات رياض الأطفال:

- يهدف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها تفعيل الفهم المتبادل بين المديرين والمعلمين، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، وكذلك مشاركة الأفراد العاملين في عمليات التغيير التنظيمي، والاستغلال الأمثل للموارد المادية من خلال التخطيط للأنشطة المدرسية وكيفية إدارتها، كما تهدف الهندسة الإدارية إلى: ( بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠: ٢٤٧ )
- الوصول إلى التغيير الجذري في الأداء: ويكون هذا من خلال إحداث تغيير في أسلوب العمل وأدواته بمؤسسة رياض الأطفال.
  - التركيز على الطلاب: بحيث تركز مؤسسة رياض الأطفال اهتمامها على رغبات الأطفال، وذلك بتحديد حاجاتهم ثم القيام بإعادة الهندسة لتحقيق هذا الهدف.
  - السرعة: وهذا بتوفير المعلومات الكافية لعملية اتخاذ القرار وسهولة الحصول عليها.

- الجودة: تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والعمليات التعليمية والتدريبية التي تقدمها لمؤسسة رياض الأطفال، لتناسب احتياجات الأطفال.
- تخفيض التكلفة: وهذا بإلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة بالروضة.

#### ٥. مراحل تطبيق إعادة الهندسة في مؤسسات رياض الأطفال:

تستند الهندسة الإدارية على نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التي اعتادت عليها الإدارة التقليدية بالمؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال، والبحث عن مفاهيم وقواعد جديدة تتناسب مع المتغيرات الحالية، وتهدف الهندسة الإدارية إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات، بعد اختبار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية، حيث تتضمن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عدة مراحل نعرضها فيما يلي: (إبراهيم عباس الزهيري، ٢٠٠٨، ٥١١-٥٣٥)

#### المرحلة الأولى ( مرحلة الإعداد Preparation ):

- تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في إعادة تصميم العمليات الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال، ومن ثم ضرورة وجود نوع من التخطيط الجيد لعمليات التغيير التي يراد إحداثها داخل المؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة بعض الخطوات ومنها:
- معرفة الاحتياجات: يجب أن تعمل مؤسسات رياض الأطفال على تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندستها قبل حدوث عملية التغيير.
  - تشكيل لجنة تنفيذية: يجب أن تعمل إدارة مؤسسة رياض الأطفال على تشكيل لجنة لعملية الهندسة الإدارية، بحيث تتضمن فريقاً لإدارة التغيير، وفريقاً متعدد الوظائف.
  - إعداد فريق الهندسة الإدارية: إن الإعداد المناسب لفريق الهندسة الإدارية يتطلب تغييراً في أسلوب العمل، لذلك يجب أن تبدأ الإدارة.
  - تدريب فريق الهندسة الإدارية: يجب تدريب فريق التدريب وفريق متعدد الوظائف، في ضوء البرنامج الموضوع داخل مؤسسة رياض الأطفال، حيث يساعد ذلك في تحسين قدرات وكفاءات المشاركين ووكيلي التغيير.

#### المرحلة الثانية ( التحديد Identification ):

تهدف هذه المرحلة إلى فهم الوظائف والعمليات التي يتم إعادة هندستها في ضوء خطة تنظيمية توضح ذلك، وقد تتضمن هذه الخطة إشباع حاجات الأطفال.

#### المرحلة الثالثة ( التخطيط Planning ):

بعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير الخدمة ورفع كفاءتها، تُحدد مؤسسة رياض الأطفال الأهداف العملية من إعادة هندسة الإدارة وتضع لذلك خطة منظمة، وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين خطة كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع.

#### المرحلة الرابعة ( وضع الرؤية Vision ):

وتعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة، حيث توضح الرؤية المستقبلية لسير مشروع عملية الهندسة الإدارية، وشكل مؤسسة رياض الأطفال بعد إعادة هندستها.

#### المرحلة الخامسة ( إعادة تصميم العمليات Reengineering Processes ):

يتم التنسيق بين جميع الخطوات السابقة حتى يمكن بسهولة الوصول إلى إعادة تصميم العمليات بنجاح، ويستلزم ذلك استخدام إدارة مؤسسة رياض الأطفال بكفاءة لكل من:

- التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
- التفكير الابتكاري للوصول إلى أفضل تصميم للعملية.
- الاختيار بين البدائل: هناك بدائل مختلفة للعملية الواحدة، وعلى فريق الهندسة الإدارية أن يختار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها.

#### المرحلة السادسة ( الحلول Solutions ):

يضع فريق التصميم بمؤسسة رياض الأطفال بعض البدائل لتحقيق مثل هذه الرؤية، فيجب أن نضع في الاعتبار بعض الحلول الفنية والاجتماعية.

#### المرحلة السابعة ( التغيير Transformation ):

في هذه المرحلة يتم تحسين الأداء داخل مؤسسة رياض الأطفال، من خلال عمليات تحسين مستمرة والتزام من قبل الأفراد بأهمية عملية التغيير.

#### الإطار الميداني واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ميدانياً في ضوء

#### مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية للتعرف على واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ميدانياً في ضوء مدخل إعادة الهندسة، وذلك للإجابة على السؤال البحثي الفرعي الثالث والخاص بـ "ما واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال؟".

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

## أ- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ميدانياً في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## ب- خطوات إعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة):

سارت خطوات إعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على النحو التالي:

١. إعداد الصورة المبدئية للاستبانة:

اعتمدت الباحثة في إعداد الصورة المبدئية للاستبانة على ما يلي:

• مراجعة الأبحاث والدراسات<sup>(١)</sup> التي تناولت تطوير الهيكل التنظيمي للمدارس التعليمية، وكذلك استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات الإدارية والتربوية.

• تم وضع قائمة مقترحة من عبارات الاستبانة والتي بلغ عددها (٤٤) عبارة، وتمثلت في ست مبادئ رئيسية خاصة بالهيكل التنظيمي، ويندرج تحت كل مبدأ عدد من العبارات الدالة على مدى تحقق هذه المبادئ في ضوء مدخل إعادة الهندسة في مؤسسات رياض الأطفال.

٢. تحديد اختيارات الاستجابات، وطريقة تقدير الدرجات:

تم تحديد اختيارات الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الآتي: ( يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة ضعيفة، لا يتحقق، لا يتحقق أبداً )، وقد أعطيت هذه الاستجابات الأوزان النسبية الآتية: (٥-٤-٣-٢-١) على التوالي.

٣. عرض الصورة المبدئية على المحكمين:

تم عرض القائمة المقترحة للاستبانة على السادة المحكمين من أساتذة التربية، وطلب

منهم التحكيم وإضافة أي تعديلات يرونها مناسبة، وذلك من خلال ما يلي:

- مدى ملائمة مبادئ الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة الميدانية.
- مدى ملائمة كل عبارة للمبدأ الذي تنتمي إليه وللاستبانة ككل.
- مدى مناسبة صياغة كل عبارة.

٤. تعديل الصورة المبدئية في ضوء آراء المحكمين:

تم تجميع آراء السادة المحكمين، وتم إجراء التعديلات المناسبة على الاستبانة وفقاً لما

أجمع عليه المحكمون، ولقد قامت الباحثة بعمل التعديلات المطلوبة بعد مناقشة هيئة الإشراف

(١) من أمثلة تلك الدراسات:

- فرج محمد سليمان، مرجع سابق.
- عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، مرجع سابق، ص ص ٥٥، ٥٦.
- نادية مراد يوسف حنون، مرجع سابق، ص ص ١٥١-١٥٤.

فيها، حيث كانت معظم تعديلات المحكمين تتمثل في وجود بعض العبارات المركبة التي تحمل أكثر من فكرة، تعديل صياغة بعض العبارات، قلة وضوح بعض المفردات وتكرارها.  
٥. الصورة النهائية للاستبانة:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على قائمة عبارات الاستبانة التي بلغ عددها (٤٤) عبارة بعد أن كانت (٦٤) عبارة موزعة على ستة مبادئ.  
ثانياً: حساب صدق وثبات الاستبانة:  
أ- صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) بطريقتين هما صدق المحكمين والصدق البنائي، وفيما يلي شرح لذلك:  
(١) صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال التأكد من توفر صدق المحتوى، وتكون أداة الدراسة صادقة عندما يدل مظهرها على أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وتستمد الاستبانة صدقها الظاهري من صدق التحكيم. (فؤاد أبو حطب، ١٩٨٥: ٩٥)  
(٢) الصدق البنائي (Construct validity):

وللتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من توفر الصدق البنائي أو ما يسمى أحياناً التجانس الداخلي لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات كل مبدأ في الأداة والدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه تلك الفقرات، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مبدأ من مبادئ الأداة والدرجة الكلية للأداة، والأسلوب الأدق هو بحساب معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيريين.  
ب- ثبات الاستبانة:

لقد تم التحقق من ثبات الأداة بمبادئها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، ولحساب معامل الاتساق الداخلي طبقت معادلة ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ (Alpha Cronbach) عن طريق استخدام برنامج الكمبيوتر الإحصائي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)"، وكانت قيمة ثبات الأداة ككل (٠,٩٦) وهذا يدل على تمتع الاستبانة بقيمة ثبات عالية.

## ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية (الرسمية - التجريبية) ومساعدتهم، والمعلمات، بمختلف إدارات محافظة الإسماعيلية، للعام الدراسي ٢٠١٥م، وقد بلغ عدد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية (١٥٤) روضة، ويعمل بها (١٢٣٨) مدير ووكيل ومعلمة.

ب- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على عدد (٢٦) مدير، وبلغ عدد مساعدتهم (٢٩)، وبلغ عدد المعلمات (١٥٦)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وهي تمثل (١٧,٠٤٤%) من مجتمع الدراسة، في رياض الأطفال التي بلغ عددها (٢٦) روضة.

## جدول (٢)

عدد الاستبانات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي

م	الوظيفة	عدد الاستبانات الموزعة	المستردة	المستبعدة	عدد الاستبانات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة الصالحة
١	مدراء	٢٩	٣	-	٢٦	٨٩,٦٥٥%
٢	وكلاء	٣٦	٥	٢	٢٩	٨٠,٥٥٦%
٣	معلمات	١٨٧	٢٢	٩	١٥٦	٨٣,٤٢٢%
	اجمالي	٢٥٢	٣٠	١١	٢١١	٨٣,٧٣٠%

## رابعاً: المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص أفراد العينة، وكذلك لوصف رأي مفردات الدراسة حول فقرات الدراسة من خلال استجابة أفرادها على فقرات المحاور الرئيسية المختلفة لموضوع الدراسة، معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة، اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين وفقاً لمتغير البيئة، اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين تبعاً لمتغير الوظيفة، وضع المدرسة من الاعتماد، اختبار (LCD) البعدي لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات.

### خامساً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

يتم السير في مناقشة النتائج من خلال تحليل نتائج الاستبانة بالنسبة لمبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة الهندسة، مع استخلاص النتيجة الكلية لمدى تحقق كل مبدأ من المبادئ.

#### أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية:

##### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	المبدأ الأول: وضوح الهيكل التنظيمي	٣,٩٢	٠,٥٢	%٧٨	١
٢	المبدأ الثاني: وضوح الأهداف.	٣,٧٥	٠,٩٣	%٧٥	٤
٣	المبدأ الثالث: تفويض السلطة	٣,٣٧	٠,٧١	%٦٧	٦
٤	المبدأ الرابع: تقسيم وتحليل العمل.	٣,٩١	٠,٥٢	%٧٦	٢
٥	المبدأ الخامس: مرونة التنظيم.	٣,٥٢	٠,٧٤	%٧١	٥
٦	المبدأ السادس: التنسيق	٣,٨٣	٠,٥٨	%٧٧	٣
	الأداة ككل	٣,٧٦	٠,٥٠	%٧٥	

يبين الجدول السابق أن أكثر المبادئ تحققاً هو المبدأ الأول (وضوح الهيكل التنظيمي) وبنسبة أهمية (٧٨%)، ويدل تمتع مبدأ (وضوح الهيكل التنظيمي) بفاعلية عالية على اهتمام مؤسسات رياض الأطفال بتبسيط إجراءات العمل الإداري بالروضات بما يحقق متطلبات أهداف مؤسسات رياض الأطفال، بينما جاء المبدأ الثالث (تفويض السلطة) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وهذا يدل على أن مؤسسات رياض الأطفال مازالت تتبع النمط المركزي في إدارة مؤسساتها، فمازال مدير الروضة يمتلك كل الصلاحيات الممنوحة له، ولا يتيح الفرصة لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليه أو تفويض الصلاحيات للعاملين.

#### ب - الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

١. الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير بيئة المدرسة (ريف، حضر):

## جدول (٤)

نتائج اختبار لدلالة الفروق حول واقع مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير بيئة المدرسة

النتيجة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيئة المدرسة	المبادئ
دالة	٢,٤٧٦	٠,٤٦٤١٦	٣,٨٨٢٢	حضر	المبدأ الأول: وضوح الهيكل التنظيمي
		٠,٥٠٧٩٣	٣,٦٠٩٤	ريف	
دالة	٦,٧٠٠	٠,٤٨٠٦٣	٣,٩٨٨٧	حضر	المبدأ الثاني: وضوح الأهداف
		٠,٥٥٠١٤	٣,٥٥٣٥	ريف	
غير دالة	٠,٩٠٤	٠,٦٨٢٥١	٣,٣٤٠٣	حضر	المبدأ الثالث: تفويض السلطة
		٠,٧٤١٣٩	٣,٣٩٦٧	ريف	
دالة	٢,٣٦٨	٠,٥٠٤٢٩	٣,٩٦٧٣	حضر	المبدأ الرابع: تقسيم وتحليل العمل
		٠,٥٣٠٢٣	٣,٨٢٣٧	ريف	
دالة	٠,٩١٦	٠,٦٩٩٠٠	٣,٦٨٤٩	حضر	المبدأ الخامس: مرونة التنظيم
		٠,٧٣٧٥١	٣,٣٠٨٠	ريف	
دالة	٠,٤٥١	٠,٥٣٨٣٨	٣,٩٧٣٤	حضر	المبدأ السادس: التنسيق
		٠,٥٣٤٤٣	٣,٦٤٦٧	ريف	
دالة	٢,٠٤٣	٠,٤٦٤١٦	٣,٨٨٢٢	حضر	مبادئ الهيكل التنظيمي
		٠,٥٠٧٩٣	٣,٦٠٩٤	ريف	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي فروقاً في وجهات نظر أفراد العينة حول مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة الهندسة ولصالح فئة الحضر، وقد يرجع ذلك إلى تمتع الحضر بعدد من المزايا ومنها، وجود العديد من المدارس الحكومية والخاصة التي تسعى إلى التنافس على جودة التعليم، ووجود مراكز التعليم المستمر، ومراكز تعليم اللغات والحاسب الآلي، بالإضافة إلى وجود الجامعات الحكومية والخاصة، والتعليم عن بعد، والتعليم



المفتوح، وكذلك وجود كفاءات بشرية في الجامعات بمنطقة الحضر تدعم الهيكل التنظيمي في المدارس، وهذا يفسر لنا تحقق معظم مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة الهندسة عند فئة الحضر.

في حين أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في وجهات نظر أفراد العينة حول المبدأ الثالث "تفويض السلطة" في ضوء مدخل إعادة الهندسة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المديرين والمديرات بمؤسسات رياض الأطفال في مناطق الريف والحضر يتبعون التعليمات والقوانين نفسها، المنصوص عليها من وزارة التربية والتعليم، كما أنهم يتلقون التدريب نفسه، لذلك فإن العمليات الإدارية التي يمارسونها غالبًا ما تتشابه، حيث نجد أن "تفويض السلطة" بمؤسسات رياض الأطفال بالريف والحضر يتم بصورة محدودة نظراً لأن سلطات مدراء المدارس محدودة.

٢- الفروق في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم):

جدول (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف الفروق حول واقع مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الوظيفة

النتيجة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المبادئ
دالة	٨,٩١٢	٢,٢٨٣	٤,٥٦٦	بين المجموعات <sup>(*)</sup>	المبدأ الأول: وضوح الهيكل التنظيمي
		٠,٢٥٦	٥٣,٢٨٧	داخل المجموعات <sup>(**)</sup>	
دالة	٩,١١٤	٢,٦٠٤	٥,٢٠٧	بين المجموعات	المبدأ الثاني: وضوح الأهداف
		٠,٢٨٦	٥٩,٤١٩	داخل المجموعات	
دالة	١٤,٤٠٨	٦,٣٩٨	١٢,٧٩٥	بين المجموعات	المبدأ الثالث: تفويض السلطة
		٠,٤٤٤	٩٢,٣٥٥	داخل المجموعات	
دالة	١٦,٩٤٠	٣,٩٦٨	٧,٩٣٧	بين المجموعات	المبدأ الرابع: تقسيم وتحليل العمل
		٠,٢٣٤	٤٨,٧٢٧	داخل المجموعات	
دالة	١٢,٧٦٧	٦,٢٦١	١٢,٥٢١	بين المجموعات	المبدأ الخامس:

\* درجة الحرية بين المجموعات = ٢.  
\*\* درجة الحرية داخل المجموعات = ٢٠٨.

		٠,٤٩٠	١٠٢,٠٠١	داخل المجموعات	مرونة التنظيم
دالة	٨,٣٩٦	٢,٦٨٠	٥,٣٦٠	بين المجموعات	المبدأ السادس:
		٠,٣١٩	٦٦,٣٨٩	داخل المجموعات	التسويق
دالة	١٦,٠٦٤	٣,٥٢٩	٧,٠٥٩	بين المجموعات	المبادئ مجتمعة
		٠,٢٢٠	٤٥,٧٠٢	داخل المجموعات	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ )

يبين جدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول واقع مبادئ الهيكل التنظيمي في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم)، وذلك على مستوى المبادئ الستة كلاً على حدة، وايضاً مجتمعة.

ولتحديد مصدر الفروق بين أي من فئات الوظيفة كانت تلك الفروق ولصالح أي منها، تم تطبيق اختبار (LCD) للمقارنات البعدية، على مستوى كل مبدأ على حدة وكذلك المبادئ مجتمعة، حيث تشير النتائج إلى أن هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة المدراء والمعلمين، ولصالح فئة المدراء، كما تشير النتائج إلى أن هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة الوكلاء والمعلمين، ولصالح فئة الوكلاء.

وتفسر الباحثة مثل هذه النتيجة، برضا المدراء والوكلاء عن أنفسهم، وعن أدائهم للعمل الإداري وعن مدارسهم، وقد يرجع ذلك إلى التحيز الذاتي، وعدم رؤية مدراء ووكلاء المدارس أوجه النقص في أدائهم، أو لوجود فعالية تنظيمية بممارساتهم للعمليات الإدارية وأن هناك تطويراً إدارياً يتزايد باستمرار، لأنهم يمتلكون جدية في تنفيذ العمل الإداري بسبب إدارتهم المركزية، وذلك يفسر أن هناك شبه إجماع لمدراء ووكلاء المدارس على أنه يوجد تحديث وتطوير لمبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء إعادة الهندسة.

٣- الفروق في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير وضع المدرسة من حيث الاعتماد (معتمدة، في سبيلها للاعتماد، غير معتمدة):

جدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف الفروق حول واقع مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمتغير وضع المدرسة

النتيجة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المبادئ
دالة	٩,٠٨٤	٢,٣٢٤	٤,٦٤٨	بين المجموعات (*)	المبدأ الأول: وضوح الهيكل التنظيمي
		٠,٢٥٦	٥٣,٢٠٦	داخل المجموعات (**)	
دالة	٣٠,٤٢٠	٧,٣١٣	١٤,٦٢٥	بين المجموعات	المبدأ الثاني: وضوح الأهداف
		٠,٢٤٠	٥٠,٠٠١	داخل المجموعات	
دالة	٥,١٣٨	٢,٤٧٥	٤,٩١٥	بين المجموعات	المبدأ الثالث: تفويض السلطة
		٠,٤٨٢	١٠٠,٢٠	داخل المجموعات	
دالة	١٦,٤٨٠	٣,٨٧٥	٧,٧٥١	بين المجموعات	المبدأ الرابع: تقسيم وتحليل العمل
		٠,٢٣٥	٤٨,٩١٣	داخل المجموعات	
دالة	٢١,٦٩٥	٩,٨٨٣	١٩,٧٦٧	بين المجموعات	المبدأ الخامس: مرونة التنظيم
		٠,٤٥٦	٩٤,٧٥٦	داخل المجموعات	
دالة	٩,٨٣٣	٣,٠٩٩	٦,١٩٨	بين المجموعات	المبدأ السادس: التنسيق
		٠,٣١٥	٦٥,٥٥١	داخل المجموعات	
دالة	٢٣,٣٦٢	٤,٨٣٩	٩,٦٧٨	بين المجموعات	المبادئ مجتمعة
		٠,٢٠٧	٤٣,٠٨٣	داخل المجموعات	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=٠,٠٥)$ .

يلاحظ من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=٠,٠٥)$  بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول واقع مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، تبعاً لمتغير وضع المدرسة من

\* درجة الحرية بين المجموعات = ٢.  
\*\* درجة الحرية داخل المجموعات = ٢٠٨.

الاعتماد (معتمدة، في سبيلها للاعتماد، غير معتمدة) وذلك على مستوى المبادئ الستة كلاً على حدة، وايضاً مجتمعة. ولتحديد مصدر الفروق بين أي من فئات الاعتماد كانت تلك الفروق ولصالح أي منها، تم تطبيق اختبار (LCD) للمقارنات البعدية، وتشير النتائج إلى أن الفروق لصالح فئة المدارس المعتمدة.

وتفسر الباحثة هذا الفرق في أن فئة المدارس المعتمدة أكثر موضوعية في تقييم الواقع، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة بالمدارس المعتمدة تم التحاقهم ببرامج التطوير وإدارة الجودة الشاملة والاعتماد مما يزيدهم وعياً، وإطلاعاً، وحكماً على الأمور من منظور علمي، كما أن فئة المدارس المعتمدة قد تعرضوا لعدد من المسابقات التي تتضمن التخطيط بمستوياته وهذا ساعد في تحديث معارفهم المهنية، مما يحقق عندهم مبادئ الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

#### ● ملخص لأبرز نتائج الدراسة الميدانية:

- ضعف الوعي الإداري لدى أفراد العينة بمؤسسات رياض الأطفال بكيفية دمج الوظائف الإدارية المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة.
- عدم وجود رؤية واضحة فيما يتعلق بإجراءات وأساليب وأهداف إعادة الهندسة بمؤسسات رياض الأطفال.
- التمسك بالمركزية الشديدة وعدم توفير بيئة مدرسية قائمة على مبادئ تفويض السلطة، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- غياب دور إدارة مؤسسات رياض الأطفال في توفير خطة لتدريب معلمات الروضة على كل ما هو جيد في مهارات حل المشكلات.
- قصور في التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن بالروضة، نظراً لقلة الدورات التدريبية للمديرين والمعلمات في هذا المجال.
- قصور في تقديم التغذية الراجعة لمن يبدي اقتراحات لتطوير العمل في الروضة.

#### خامساً: التوصيات:

- العمل على نشر ثقافة إعادة الهندسة في مديريات التربية والتعليم، وإنشاء فريق إعادة الهندسة في وزارة التربية والتعليم العالي والمدارس.

- تحديد رؤية ورسالة وأهداف الروضة، ووضع إستراتيجية مناسبة بتخطيط فعال لمدخل إعادة الهندسة.
- التحول من التسلسل الإداري الهرمي إلى المسطح بمؤسسات رياض الأطفال، وتحديد المسؤوليات لكل مركز وظيفي مما ينعكس بدوره على الروضة.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة الهندسة، وتعديلها لتتوافق مع البيئة المصرية من حيث معتقداتها وقيمتها وتقاليدها.

## المراجع

- (١) إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨.
- (٢) أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١.
- (٣) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٤) أحمد حجي وابتهاج محمود طلبية، إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار الزهراء، الرياض، ٢٠٠٧.
- (٥) أحمد محمد سعيد إبراهيم، فاعلية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠.
- (٦) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- (٧) أمل السيد خلف، مدخل إلى رياض الأطفال، عالم الكتب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٥.
- (٨) بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠.
- (٩) حبيبة طلعت ماذن، إعادة الهندسة كمدخل لتطوير المنظمات العامة ومتطلبات التطبيق في الحالة المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.
- (١٠) رافدة الحريري، نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي والعلمي، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٢.
- (١١) رضا سمير محسن، دراسة تقييمية لمؤسسات رياض الأطفال بشمال سيناء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس، ٢٠١١.
- (١٢) عبد الخالق فؤاد محمد عبد الخالق، آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، المجلة العلمية لكلية التربية بالإسماعيلية، العدد السادس والعشرون، مايو ٢٠١٣.
- (١٣) عبد الرحيم حسين عبد الرحيم، التخطيط لتربية طفل ما قبل المدرسة من منظور استراتيجي في محافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦.

- (١٤) عزة خليل عبد الفتاح، "برنامج تدريبي مقترح لتنمية وعي معلمات دور الحضانه ورياض الأطفال بمعايير الجودة في ضوء مؤشرات الرابطة القومية لتربية صغار الأطفال"، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٦٨، يوليو ٢٠١٠.
- (١٥) فاتن محمد عبد المنعم عزازي، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١١.
- (١٦) فرج محمد سليمان، تطوير الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي بليبيا في ضوء بعض مداخل الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٣.
- (١٧) فؤاد أبو حطب، سيد عثمان، التقويم والقياس النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥.
- (١٨) فؤاد البهي السيد، الأسس النفسية للنمو، الطبعة الرابعة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٥.
- (١٩) محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- (٢٠) محمد رجا عبد الرحيم صلاح، عيد عباس محمود الرفايعية، "أثر العوامل الإدارية والتنظيمية والاجتماعية على فعالية إدارة الوقت ومدى مساهمتها في زيادة إنتاجية المؤسسات في قطاع الأعمال: دراسة تحليلية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩.
- (٢١) محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- (٢٢) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط ٤، دار وائل، عمان، ٢٠١٠.
- (٢٣) محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.
- (٢٤) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤.
- (٢٥) نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٠.

(٢٦) هدى محمود الناشف، قضايا معاصرة في تربية الطفولة المبكرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.

(٢٧) وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لرياض الأطفال، التوجيهات العامة لرياض الأطفال، للعام الدراسي ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥م، القاهرة، ٢٠٠٤.

(٢٨) وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتنمية الإدارية، بيان ببطاقات وصف الوظائف المطلوبة الواردة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٩، القاهرة، ١٩٨٩.

(٢٩) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة، ٢٠٠٧.

(٣٠) وفاء محمد حسين عبد العزيز، تطوير الهيكل التنظيمي لمدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الخاص بشمال سيناء باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠.

(31) Bjorkedal, B. J., *Administrative Organizational Structures; Turbulence and Stability in Public Schools*, Ph. D. diss., University of Temple, Penselvania, 2009.

(32) Brady, D. A., *The Effect of School Organizational Structure on Professional Development Transfer Training*, Ph. D. diss. University of Oakland, 2008.

(33) Choquet, C., And Corbière, A., *Reengineering Framework for Systems in Education*, Educational Technology & Society, 2006.

(34) Hammer, M., & Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Books, New York, 1993.

(35) Mintzberg, H., *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2004.

(36) William, E. K., *Top to Bottom Reengineering: University System of Maryland*, new directions for higher education, no. 140, 2007.



## الملخص العربي

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي الأسس النظرية للمحاسبية المجتمعية، وتحليل أهم مقومات تطبيق المحاسبية المجتمعية في رياض الأطفال بأستراليا، ثم التوصل لتقديم آليات مقترحة لتفعيل المحاسبية المجتمعية برياض الأطفال بمصر في ضوء خبرة أستراليا، ولتحقيق ذلك أعتد البحث الحالي علي المنهج المقارن لأنه الأنسب لطبيعته، ولقد توصل البحث إلي اقتراح آليات لتطبيق المحاسبية المجتمعية برياض الأطفال في مصر في ضوء خبرة أستراليا، ومن أهم تلك الآليات: الأخذ بمبدأ اللامركزية في إدارة مؤسسات من خلال تحقيق الاستقلالية المالي والإداري للروضة وتحقيق الاستقلالية المهنية للمعلمات، نشر الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال لمساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال تكوين اتحادات أو روابط خاصة بأولياء أمور أطفال الروضة، توطيد العلاقة بين إدارة الروضة والمجتمع المحلي، ترسيخ فكرة الإدارة الذاتية للروضة والمحاسبية على الأداء من خلال تفعيل آليات المحاسبية التعليمية في رياض الأطفال، وضع استراتيجية للروضة كل خمس سنوات تترجم لمجموعة من الأهداف الإجرائية القابلة للقياس سنوياً، للوقوف على مدى التقدم في الأداء نحو تحقيق الأهداف، ضرورة محاسبية الروضة أمام مجتمعاتها المحلية والسلطات المركزية على تحقيق أهدافها التعليمية المتفق عليها وأولويات التعليم والتركيز على مخرجات العملية التربوية.

## Abstract

The goal of current research to identify the theoretical foundations for Community accounting, and analysis of the most important elements of accounting application community in kindergarten Australia, then reached to provide the proposed mechanisms accounting for activating the community kindergarten in Egypt in the light of the experience of Australia, and to achieve that rely current research on the comparative method because it is best suited to his nature, The research found to propose mechanisms for community accounting for the application of kindergartens in Egypt in the light of the experience of Australia, and most important of these mechanisms: the introduction of the principle of decentralization in the management of institutions through the achievement of financial and administrative autonomy to kindergarten and to achieve professional autonomy for teachers, raising awareness of the importance of community participation in kindergarten institutions management children to help them achieve their goals through the formation of unions or links private guardians of things kindergarten children, strengthening the relationship between the Department of the kindergarten and the community, the consolidation of the idea of self-management of kindergarten and accounting performance through the activation of educational accounting mechanisms in kindergarten, to develop a strategy to kindergarten every five years to translate a set of procedural objectives measurable annually, to determine the extent of progress in performance towards achieving the goals.