

واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال
بمصر في ضوء هندسة العمليات الإدارية

إعداد

د. أحمد محمد إبراهيم هميسة

مدرس إدارة رياض الأطفال

كلية رياض الأطفال - جامعة الفيوم

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور .

المجلد السابع - العدد الثالث - لسنة ٢٠١٥

واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال

بمصر في ضوء هندسة العمليات الإدارية

د. أحمد محمد إبراهيم هميسه

المقدمة :

تعد الإدارة مرآة للعصر الذي نعيش فيه، لما تعكسه من كافة الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية السائدة على كافة المستويات المحلية والعالمية في أي مجتمع من المجتمعات. فالإدارة تؤثر وتتأثر بكل ما يدور حولها من متغيرات مختلفة، وهذا يعكس بدوره على الطابع المميز للمجتمعات والشعوب في أي عصر من العصور^(١).

وتمثل الإدارة العنصر المفقود في معادلة التقدم عند الحديث عن الدول النامية (في الحقيقة الدول المتخلفة)، وهي جهد إنساني يقوم على التفكير، وبمقدار هذا التفكير وارتباطه بالمستقبل، وانطلاقه من الواقع بمقدار ما يكون التقدم، وعلى العكس من ذلك يتراجع النمو وينخفض مستوى المعيشة، ويتخلف لمجتمع، كلما كان الفكر الإداري بعيدا عن الواقع، ويرتبط بأهداف خيالية، ولا يقوم على أساس من الدراسة والتشخيص^(٢).

كذلك فقد تعددت الأمثلة مؤخرًا في مصر وغيرها من الدول النامية لتكشف خطورة ما يقوم به بعض قادة الشركات ورؤساء المنظمات من أعمال تؤدي إلى إهدار الموارد المالية للمجتمع وتهدد أخلاقياته وقيمه، ومن ثم تدل على مدى خطورة المنظمات العامة والخاصة وما يجرى بها من تصرفات وأعمال قد تكون إيجابية تحقق الخير للمجتمع وأفراده، وقد تجلب لهم الشر والضرر^(٣).

وتتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري في المدارس المصرية نظرا لغياب الدور التربوي الذي ينبغي أن تقوم به، وضياع هيبته وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود^(٤).

ولقد ظلت نظم التعليم في تاريخها تعمل في ظل العديد من نظم الإدارة وجودة الأداء التي لم يركز في الإعلان عنها، وتبني لبرامجها كما يحدث الآن في المجتمعات المعاصرة^(٥).

وبالتالي وُجِبَ على مؤسساتنا أن تبادر فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة في جميع مؤسساتنا التعليمية، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالية من تقديم الخدمات التعليمية المطلوبة بالجودة المطلوبة.

لذلك تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء وتحقيق أهدافها.

وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت ثم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والمؤسسات التعليمية لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة^(٦).

ويعتبر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الانتاجية في المؤسسة ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الانتاجية في كمها وكيفها بهدف إرضاء العملاء^(٧).

ويسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إجراء تحسينات ضخمة وثرية ودورية في الأداء، ويتم ذلك من خلال التركيز على عمليات ذات نطاق واسع وتتكون من أنشطة هامة يمكن من خلال تحسينها تحسين أداء المنظمة ككل^(٨).

وحيث أن التطوير في مجال الإدارة المدرسية يعني التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسن فاعلية المدرسة في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية، وتحديث الإدارة المدرسية والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة^(٩).

وإذا أريد للتعليم أن يكون عملية تستمر طوال الحياة، فعلياً أن نعيد النظر في مرحلة ما قبل المدرسة من حيث المضمون والتنظيم معا باعتبارها حلقة الوصل بين الأسرة والمدرسة، ونظراً للدور الذي يضطلع به في إعداد الأجيال إعداداً متوازناً ومنكاملًا في فترة هامة من مراحل عمرهم. مما يتطلب وجود نظام إداري يساعد على تفعيل العمل في الروضة ويساعد على بلوغ الأهداف المرسومة التي وجدت الروضة من أجلها، سواء أكان ذلك عن طريق القيام بمختلف أنواع الأنشطة التربوية التي تؤدي إلى اكتشاف مواهب الطفل، والعمل على تنميتها أولاً، والسير على نظام معين للوصول إلى ذلك ثانياً^(١٠).

ولكي تحقق رياض الأطفال الأهداف المرجوة منها وجب التخطيط الجيد من قبل القائمين على هذه الرياض ورفع كفاءتهن الإدارية وتزويدهن بكم من المهارات والمعارف الإدارية والسلوكية استناداً إلى علم الإدارة الحديث، وبما يساعد على تحقيق أداء إداري فعال ومؤثر وحيث ينعكس إيجابياً على نمو الطفل العقلي والنفسي والاجتماعي، مثل تايوان التي اعادت التفكير في انتاج قواعد تعليم جديدة لتنظيم مجال التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة، التي تعمل كأداة اجتماعية وثقافية لخلق معايير وحقائق جديدة^(١١).

وقد بدا هذا واضحا في أن رعاية وتربية الأطفال أفضل استثمار يمكن لأي دولة أن تقدم عليه، فلم يسبق لأي دولة من دول العالم أن حققت انتقالا مفاجئا إلى مرحلة التنمية المجدية دون قيامها باستثمار أفضل في رعاية وتربية أطفالها^(١٢).

وهذا ما أعلنته القيادة السياسية بجمهورية مصر العربية بضرورة الحاجة إلى إحداث نقلة في معارف وسلوكيات أفراد المجتمع، والتي يبدأ من احداث تطوير للتعليم في مرحلة الطفولة المبكرة مدعمة ذلك بخطوات وإجراءات واضحة تتمثل في وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال عام ٢٠٠٨م تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد التربوي في تربية الطفل والارتقاء بالمرحلة التي سوف يشيد فوقها باقي المراحل التعليمية المتلاحقة^(١٣).

فمن المؤكد أن نجاح المؤسسات التربوية وقيامها بمسئولياتها مرهون بمدى فاعلية الإدارة التعليمية ومدى قدرتها على توجيه النشاط التربوي كله وتحريكه بما يحقق الأهداف المنشودة، ومن هنا يمثل مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تربوية في فعالية الإدارة.

وتأسيسا على ما سبق أصبحت مؤسسات رياض الأطفال أحوج ما تكون الآن إلى الارتقاء بأدائها وتحسين جودته، لمواجهة التحديات التي يفرزها التطور المحلي والعالمي والتفكير في تحديث الأساليب^(١٤).

مشكلة الدراسة :

تحتل الإدارة والجهاز الإداري مكاناً متميزاً في مجال العملية التربوية، وإن كان الجهاز الإداري هو لب عملية التعليم والتعلم، فهو المرسل والمستقبل للمعلومات والخبرات، وهو حجر الأساس في العملية التربوية، ودون الجهاز الإداري المؤهل والواعي لأهداف العملية التربوية والمتحمس للعمل في مؤسسات رياض الأطفال، لا يمكن أن نتصور مؤسسات رياض أطفال ناجحة في أداء مهامها وتنفيذ الأهداف التي وجدت لتحقيقها.

لذا فإن اثناء دور الجهاز الإداري في مؤسسات رياض الأطفال من أجل تحقيق أهدافها، لا يعني مجرد إدخال تغيير تربوي ما من خلال التشريعات أو القوانين بل لابد من تضمينه بصورة طبيعية في الجهاز الإداري المسئول عن تنفيذه وإدارته، لتوفير إدارة متطورة تتمتع بالديناميكية والمرونة، وتجيد استخدام الحاسبات وشبكات المعلومات واللغات، وتقوم على مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والتقويم، والعمل بروح الفريق، حتى يمكنها مواكبة متغيرات العصر الذي نعيشه ومواجهة التحديات المستقبلية^(١٥).

لذا فإن ادخال الهندرة لإعادة البناء الجذري والسريع لمؤسسات رياض الأطفال العاملة في منظومة التعليم سوف يؤدي بالضرورة إلى إصلاح الكثير من منظومات العمل الأخرى في مؤسسات التعليم الأخرى (ابتدائي، إعدادي، ثانوي، جامعة).

وبتطبيق الهندرة يتم تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم.

كما أن الهندرة تحدث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري تصاحبها طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، ومعها تنزيل كل القوالب القديمة ويتم استبدالها بالحديث والمبتكر.

والنشاط الإداري في المؤسسات التربوية له دور بارز في المجتمع ويزداد هذا الدور في مرحلة ما قبل المدرسة، حيث أن مدارس رياض الأطفال خارج إطار السلم التعليمي، ويقابل إدارتها العديد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها^(١٦)، وهناك العديد من المؤسسات التربوية المعنية بمرحلة رياض الأطفال تصلب شرايينها ووقفت عاجزة أمام التصدي للمشكلات التي تواجهها^(١٧).

مما دعى البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء هندسة العمليات الإدارية.

أسئلة الدراسة :

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في :

ما واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما واقع الممارسات الإدارية التي تحقق أهداف رياض الأطفال؟

٢- ما التغييرات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في رياض الأطفال؟

٣- ما معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في إدارة رياض الأطفال؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرؤى المستقبلية لتطبيق هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر (مديرين، موجهين، معلمات رياض الأطفال) ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي :

١- تحديد واقع الممارسات الإدارية التي تحقق أهداف رياض الأطفال.

٢- تحديد التغييرات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في رياض الأطفال.

٣- الكشف عن معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في رياض الأطفال. .

أهمية الدراسة :

١- ارتباط الدراسة بأهم مرحلة عمرية، وهي مرحلة جديرة بالاهتمام وهي مرحلة رياض الأطفال.

٢- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الهندرة في رياض الأطفال.

٣-الإسهام في تحديد ابرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الهندرة في إدارات رياض الأطفال.

٤- صدور وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات رياض الأطفال في مصر لتساعد في معرفة الشروط اللازم توافرها في مؤسسات رياض الأطفال.

٥- كيفية افادة المهتمين والمختصين برياض اللأطفال في تحسين العمل الإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال.

حدود الدراسة :

-حدود زمانية : الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٦م.

-حدود مكانية : إدارة رياض الأطفال بمحافظة كفرالشيخ والفيوم.

-حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على (المديرين - الموجهين - المعلمات).

-حدود موضوعية : يهتم البحث الحالي بتطوير إدارة رياض الأطفال من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

مصطلحات الدراسة :

الإدارة :

هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية^(١٨).

إدارة رياض الأطفال :

تعرف إدارة رياض الأطفال على أنها : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في مؤسسات رياض الأطفال من إداريين وفنيين، بُغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، عند تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة^(١٩).

الهندسة الإدارية :

يعرفها "أرما كوست Arma Coast" الهندسة الإدارية بأنها تلك العملية التي تهدف إلى إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بهدف تحسين الأداء الإداري

داخل التنظيم والتخلص من تكرارية المهام، وتحقيق نوع من جودة العمليات والخدمة^(٢٠).

رياض الأطفال :

رياض الأطفال نظام تربوي يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل حلقة التعليم الابتدائي ويهيئهم للالتحاق بها^(٢١).

منهج البحث :

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في رياض الأطفال ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة^(٢٢)، حيث يصلح هذا المنهج في الدراسات التحليلية.

أداة الدراسة :

استبانة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

مجتمع الدراسة وعينتها :

(مديرين - موجهين - معلمين) مؤسسات رياض الأطفال في إدارة كفرالشيخ والفيوم.

الدراسات السابقة :

١ - دراسة (Moura & Saraiva, 2001)^(٢٣)

بعنوان "وضع نموذج مثالي لرياض الأطفال من خلال نشر مفهوم هندسة الجودة"، هدفت الدراسة إلى :

-التخطيط لتطبيق إدارة الجودة للوصول إلى رياض أطفال نموذجية.

-بناء تصور مقترح لرياض الأطفال النموذجية من خلال التعرف على احتياجات وتصورات المستفيدين (الأطفال والمعلمات والآباء)، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من سبع مؤسسات رياض أطفال، وعدد من أصحاب الشأن الذين منحت لهم فرصة التعبير بحرية عن آرائهم وتوقعاتهم حول رياض الأطفال النموذجية.

-نشر مفهوم الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها :

-أدى نشر مفهوم الجودة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال إلى تشجيع مشاركة المجتمع ككل والأسرة في تربية الأطفال، وتشجيع التفاعل مع البيئة المحيطة بالروضة.

٢- دراسة : سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠١) (٢٤)

بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغييرات العالمية المعاصرة- رؤية مستقبلية".

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغييرات العالمية المعاصرة، كرؤية مستقبلية، والتعرف على أهم المتغيرات العالمية المعاصرة التي تؤثر على منظومة المدرسة، وكيف تواكب المدرسة التغييرات العالمية المعاصرة من خلال استخدام أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف التعرف على المفاهيم والأطر المعرفية الخاصة بأسلوب إعادة الهندسة.

ومن أهم النتائج الدراسة : تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية تكوين فرق العمل، وتحديد أهداف المدرسة بوضوح، والتركيز على المستقبل، وإعادة تنظيم العمل المدرسي، وتفويض السلطة.

٣- دراسة : شاكر محمد فتحي (٢٠٠٢) (٢٥)

بعنوان : "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور الهندسة الإدارية- تصور مقترح".

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منظومة إعادة الهندسة لتطوير أداء المنظمات التعليمية. وقد تناولت الدراسة بالتحليل أربعة أقسام وهي أولاً الإدارة المعاصرة والتنظيمات التعليمية، ثانياً : الماهية الفكرية لإعادة الهندسة، ثالثاً : منهجية إعادة الهندسة في تطوير الأداء التنظيمي، رابعاً : التصور المقترح لمنظومة إعادة الهندسة لتطوير أداء المنظمة التعليمية.

وقد اعتمدت الدراسة على مدخل النظم لتحقيق أهدافها، حيث تم وصف وتحليل العناصر الأساسية لإعادة الهيكلة من منظور ادبيات الإدارة، الأمر الذي يفيد في التوصل إلى التصور المقترح لمنظومة إعادة الهندسة لتطوير أداء المنظمة التعليمية.

٤- دراسة : سحر إبراهيم بكر (٢٠٠٢) (٢٦)

بعنون : "إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة".

هدفت الدراسة إلى وضع دليل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة، ووسيلة لرفع مستوى أداء وكفاءة القائمين على إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وصولاً بها لتحقيق الأهداف المنشودة. وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير بعض جوانب نظام إدارة مؤسسات تربية ما قبل المدرسة. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والحقائق بغرض التعرف على الواقع الحالي وتفسيره وتوضيح أهم المعايير والأسس التي تستند عليها إدارة مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة وتحديد فاعليتها.

٥- دراسة : فؤاد أحمد حلمي (٢٠٠٣) (٢٧)

بعنوان : "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة".

هدفت هذه الدراسة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهيكلة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة مدخل إعادة الهيكلة ودواعي استخدامه لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية العامة وتحديد النموذج المقترح لتحسين الأداء في المدرسة الثانوية باستخدام مدخل إعادة الهيكلة.

وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدواته لوصف الواقع والمتغيرات فيه واستطلاع الآراء والاتجاهات، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

أن من نواحي القوة هي اهتمام هيئة التدريس بالطالب، والاتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والاستقرار الوظيفي للعاملين، وضوح السلطة والمسئولية داخل الجهاز الإداري.

وعن نواحي الضعف تمثلت في غياب القرار الحكيم، وكثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، التعليمات الإدارية غير الواضحة، وأيضا المسئولية غير واضحة للمهام الإدارية، واتخاذ القرارات بمعزل عن المعلمين، لا توجد قنوات اتصال فعالة بين المدرسة والآباء والمجتمع، عدم كفاية المعلمين المؤهلين للقيام بعملية التحسين، ضعف الاعتمادات المالية، وافتقار القيادات الإدارية إلى الإبداع والتطوير.

٦- دراسة : (2008) Davis, B. & West- Burnham, J. (٢٨)

بعنوان "الهندسة الإدارية وتطبيقاتها في التعليم".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة وابعاد الهندسة الإدارية في التعليم وبدايات ظهورها، ومراحل تطور مفاهيمها، وأهمية توظيف الهندسة الإدارية لإصلاح

وتطوير التعليم، وإحداث مجموعة من التجديدات الإدارية بهدف إكسابها القدرة على مواجهة التحديات التي قد تطرأ عليها.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج :

تهدف الهندسة الإدارية إلى إحداث نوع من الثورة الإدارية في العمل داخل المنظومة المدرسية، وتركز على التغيير الجذري للعمليات وبذلك تختلف عن الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تدعيم الهندسة الإدارية لما لها من دور هام في تحقيق فعالية المؤسسة التعليمية.

٧- دراسة : سلطان غالب الديحاني (٢٠٠٩) (٢٩)

بعنوان : "الهندرة وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت". هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والتوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت (ابتدائي، متوسط، وثانوي). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس الكويت (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، ومدى إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العمليات الإدارية الثلاث (إدارة المنهج، التنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية)، وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة.

أهم نتائج هذه الدراسة :

هناك معوقات عديدة تخص كل من (إدارة المنهج- التنمية المهنية للمعلم- إدارة الموارد المالية) مما يعوق المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها المنشودة، مما يدعو إلى تبني مبدأ إعادة هيكلة تلك المدارس أو المؤسسات التعليمية. أكدت النتائج على ضرورة إعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي.

٨- دراسة : Choguet, C. & Covbiere, A. (2009) (٣٠)

بعنوان : "إطار الهندسة الإدارية للنظم في التعليم".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الهندسة الإدارية للتعليم، وذلك من خلال التعليم بمساعدة التكنولوجيا، حيث تساعد الهندسة الإدارية في تدعيم عملية التطوير في قاعات الدراسة، والتعامل مع الفرص المتاحة لعمليات الهندسة الإدارية بواسطة تفعيل التعليم بمساعدة التكنولوجيا.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة : تساعد الهندسة الإدارية في توفير بيئة التعلم التي تيسر التعلم بالكمبيوتر، وتساعد على مجتمع متعلم مدعم بالتكنولوجيا، وتوفر المناخ المشجع على تحسين منظومة التعليم.

٩- دراسة : أحمد محمد سعيد (٢٠١٠) (٣١)

بعنوان : "فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية".
هدفت الدراسة إلى تحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية بمصر، وهدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

-التعرف على أهم أساسيات الهندسة الإدارية في التعليم.

-محاولة وضع تصور مقترح لتحقيق فعالية جودة المنظومة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

-إعطاء إدارة المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين.

-مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

-ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.

-أهمية توافر شبكة معلوماتية للعاملين تفيدهم في إنجاز الأعمال المشتركة بين الوحدات الإدارية.

-ضرورة اشتراك جميع الوحدات الإدارية في مناقشة القرارات الإدارية.

١٠- دراسة : نهلة عبد القادر قيطة (٢٠١٣) (٣٢)

بعنوان : "تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الهندرة وأسسها ومبادئها وخصائصها، والتعرف على كيفية احداث التغيير المطلوب في مؤسسات التعليم العام (المدارس)، في فلسطين باستخدام الهندرة، وتقديم تصور مقترح بهيكل مدرسة المستقبل الخاصة للإبداع باستخدام الهندرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة : اطلاع المؤسسات التعليمية على الهندرة بواسطة كتيبات تشرحها وتبين الغرض منها، وتتبنى وزارة التربية والتعليم ورشات عمل وجلسات عصف ذهني لدراسة إمكانية تطبيق الهندرة في المؤسسات التعليمية، وتدريب القيادات التعليمية في الدول التي عملت بالهندرة لتنمية قدراتهم والإفادة من الخبرات الخارجية، وتجربة الهندرة على بعض المؤسسات التعليمية قبل تعميمها.

١١ - دراسة : هاني العزب (٢٠١٣) (٣٣)

بعنوان : "الاتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة رياض الأطفال في مصر، والاستفادة من خبرة اليابان والولايات المتحدة لمواكبة حركة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، ومحاولة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، مع توضيح المتطلبات والآليات اللازمة لتحقيق هذا التصور المنشود.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال ومتطلبات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مؤسسات رياض الأطفال.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من توصيات :

- تحسين الأداء التربوي والإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- اقتراح بعض الأمور الإدارية الجديدة.
- الابتعاد عن المركزية في إدارة رياض الأطفال من قبل وزارة التربية والتعليم وإعطاء مدير رياض الأطفال صلاحيات أوسع.
- العمل بروح الفريق والعمل على التحسين المستمر داخل رياض الأطفال.
- توفير الكفاءات التعليمية وتطوير أدائها باستمرار على اعتبار أن المعلمة حجر الأساس في العملية التربوية وفي تحقيق الجودة في رياض الأطفال.
- توفير بيئة تربوية مناسبة ومناخ تربوي جاذب يعمل على تحقيق العمل الجماعي في الروضة بين العاملين والأطفال.
- تشكيل فرق عمل لتحديد المشكلات التي تواجه العاملين في الروضة واقتراح الحلول المناسبة.
- الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بالجهاز الإداري بالروضة لوضع الخطط وتحديد أساليب سير العمل وأساليب حل المشكلات داخل الروضة.
- تفويض السلطات وعدم الاستئثار بها من قبل إدارة رياض الأطفال.

١٢- دراسة اriad على الدجني (٢٠١٣)(٣٤)

بعنوان : "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية- دراسة حالة)".

هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج :

-وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

-وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

-ان استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.

-أن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى احداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى البحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماما متزايدا بالنسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من دور مهم في تحسين الأداء وخفض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج الآتية :

-ابرزت معظم الدراسات السابقة دور واقع إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية.

-ركزت معظم الدراسات على الهندسة الإدارية كأسلوب إداري يسهم في تطوير المنظومة المدرسية.

-استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

لم تضع الدراسات السابقة تصور مقترح لتطور إدارة رياض الأطفال باستخدام الهندرة.

أوجه الاستفادة :

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطار النظري الخاص بالهندسة الإدارية.

- التعرف على فوائد نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرحلة رياض الأطفال.

- أهمية تحديث الإدارة داخل مؤسسات رياض الأطفال، حتى يمكنها مواكبة متغيرات العصر ومواجهة التحديات المستقبلية.

- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرحلة رياض الأطفال.

الإطار النظري :

يحتل التعليم مكانة بارزة في اهتمامات جميع دول العالم لما يسهم به في تكوين الفرد وإبراز مواهبه، وطاقاته المبدعة، وتقديرا لقيمه، ودوره في تنمية المجتمع وتقدمه، وتعزيز قدراته على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل، فضلا عن دوره الفاعل في نشر المعرفة وتنميتها بفروع العالم المختلفة، كما أن التعليم إلى جانب كونه حق من حقوق الفرد في المجتمع، فإنه عملية حيوية تعود بثمرتها على المجتمع ذاته، وكذلك إعداد الفرد وتهيئته لحياة مجتمعه، ونظرا لأن التعليم هو صناعة الفرد، فقد حظي باهتمام مخططي التنمية في كثير من الدول كمقوم رئيسي في منظومة التنمية المجتمعية، ومن ثم تزايدت عمليات الاستثمار فيه، ومراجعته بهدف تطويره وتحديثه.

كما أن المتغيرات العالمية والتحديات البيئية اثرت في إدارة المنظمات المجتمعية وكذلك إدارة المنظمات التعليمية، وتميزت إدارة هذه أو تلك بالاتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابك في المحتوى العلمي لعمل الإدارة، وصاحب ذلك توجه التنظيم الإداري لأية منظمة إلى التشابك والتعقد نتيجة لاستحداث وظائف ومهام متطورة

وأساليب عمل وإمكانات متقدمة يعول عليها في العمل، ومن جهة أخرى التوجه إلى مزيد من العملية والعقلانية في صنع واتخاذ القرارات، ومن وجهة ثالثة نحو مزيد من المرونة في العمل الإداري^(٣٥)، واتساق إدارة المنظمات التعليمية مع التوجهات السابقة يتطلب احداث تغييرات مستمرة ومتفاوتة في العناصر الأساسية في الإدارة.

والواقع أن المدارس في مصر تعاني العديد من أوجه القصور والتي تجسدها المشكلات التالية:

● افتقار الإدارة المدرسية- في كثير من الاحيان- إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة في تربية ابناء المجتمع وتعليمهم، بل قد تعوق هذه الإدارة ذاتها العاملين في المدرسة عن القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم بالصورة التي ترمى إليها فلسفة المجتمع في تربية ابنائه.

● كثرة المناصب الإدارية بالمدرسة الواحدة.

● تذبذب إدارة المدرسة في تحقيقها لأهدافها نتيجة عدم تكافؤ السلطة الفعلية مع المسئولية.

● تكرار المسئوليات والواجبات بحيث يقوم بها المدير أو الوكيل أو مدير عام بحيث تؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، ويؤثر ذلك- بدوره- على مدى فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة^(٣٦).

ونحن نتتبع سؤال بسيط، مفاده، كيف يمكن ضمان افضل الاصلاحات التي تترجم إلى تحسين سبل الممارسات التعليمية لكي نصل إلى أفضل الفرص التعليمية التي يستحقها الطلاب؟، وذلك نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي شهدت العملية التعليمية تغييرات في مفهومها وفلسفتها وأهدافها وإدارتها مما أدى إلى تحررها من قيودها الزمنية والمكانية^(٣٧).

ولم تواجه الإدارة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات تربية الطفل بصفة خاصة تحديات مثل التي تواجهها الآن من تغيرات في المحيط

الاجتماعي، وتغيرات في منظومة القيم السائدة، وتحدي الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات في التشريعات الإدارية، والتربوية المستحدثة، والتغيرات في مفهوم الإدارة ذاتها، ومفهوم العلاقات الإنسانية وإدارة الوقت^(٣٨).

فإذا كان نظام تربية الطفل في مؤسسات ما قبل المدرسة يتحكم فيه عوامل اقتصادية واجتماعية سياسية، فإن إمكانية تحقيق هذا النظام تخضع بالدرجة الأولى لموضوعية وعملية الإجراءات الإدارية ومدى إمكانية تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية والفنية المتوفرة^(٣٩).

واهتمت الحكومة المصرية بدعم مرحلة ما قبل المدرسة، وذلك من أجل رعاية الطفولة والارتقاء بالمستوى التربوي للبلاد، فقد نصت سياسة التعليم بالنسبة لرياض الأطفال على أن تعد الجهة المختصة الكفايات الفنية المؤهلة تعليميا وتربويا وإداريا لهذا النوع من التعليم، وقد رسخت السياسة التعليمية بمصر أهداف مرحلة رياض الأطفال كما يلي^(٤٠) :

• تهيئة الطفل لاستقبال ادوار الحياة على أساس سليم، وتعهدها بالتنشئة الصالحة المبكرة، ورعاية نموه المتكامل في ظروف طبيعية متجاوبة مع مقتضيات الإسلام.

• تكوين الاتجاه الديني القائم على التوجيه المطابق للفطرة، وتعويد الطفل أداب السلوك والفضائل الإسلامية وإكسابه الاتجاهات الاجتماعية الصالحة.

• تهيئة الطفل للحياة المدرسية، وتزويده بالمعلومات التي تتناسب مع نموه العقلي، وتشجيع نشاطه الابتكاري وتنمية احساسه الجمالي.

• تدريب الطفل على المهارات الحركية، وتعويده على العادات الصحية السليمة.

• الوفاء بحاجات الطفولة، والعمل على اسعاد الطفل، وحمايته من الاخطار وبيادر السلوك غير السوي.

• صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه العقلي والجسمي والخلقي وفق التعاليم الإسلامية.

- توجيه سلوك الطفل حتى يعبر عن احتياجاته لفظيا وبطريقة مهذبة وأن يعتمد على ذاته في الأمور اليومية.
- تزويد الطفل بثروة من المعايير العملية والأساسية المتاحة والمتصلة بما يحيط به.
- تقوية ذات الطفل وتعزيز نظرتة الإيجابية عند نفسه ومساعدته في النقل من الذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع اقرانه.
- اخذ الطفل بآداب السلوك وتيسير امتصاصه للفضائل الإسلامية والاتجاهات الصالحة بوجود القدوة الحسنة المحببة امامه.
- وقد أكدت جميع نظريات علم النفس على أهمية مرحلة الطفولة المبكرة، وبخاصة الست سنوات الأولى في حياة الفرد، فقد ابرزت مدرسة التحليل النفسي هذه الأهمية واثارها في نمو وسلامة الشخصية في المستقبل، بل وصلت إلى ابعاد من ذلك حينما قال علماء التحليل النفسي أن ما يصيب الفرد من اضطرابات في مرحلة الرشد أو الشيخوخة يمكن تفسيره ورده إلى مرحلة الطفولة المبكرة وما قد أصابها من مشاعر النقص والحرمان وخبرات مكبوتة في اللاشعور^(٤١).
- وتعتبر مرحلة رياض الأطفال بمثابة مرحلة تمهيد وتهيئة لدخول الطفل المدرسة الابتدائية، كما أنها تساعد على التكيف السوي، ولتوضيح تلك الأهمية تشير الدراسات أن طفل المرحلة الابتدائية الذي سبق له الالتحاق بالروضة أفضل تكيفا وأحسن تحصيلاً من زميله الذي لم يلتحق برياض الأطفال^(٤٢).
- ولذلك فالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال في غاية الأهمية إذ من خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملًا، وقد وضحت أمامه الأمور، واتيحت له شتى الفرص لكي ينمو نمواً سليماً وتتوسع مداركه وتصقل مهاراته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة كما يتم إشباع حاجاته وتوجيه ميوله، كل هذه الأمور تساعد على بناء شخصيته لكي يغدو مواطناً صالحاً لمجتمعه^(٤٣).

هذا الاهتمام بالتربية المبكرة للطفل، الذي بدأ في الستينات من القرن الماضي واستمر حتى السبعينات وازداد وضوحا في الثمانينات نحو الاتجاه نحو المطالبة بجعل المرحلة مجانية يشترك فيها العامة والخاصة، وربما تشهد السنوات القادمة دخول رياض الأطفال ضمن النظام التعليمي الأساسي كمرحلة الزامية، وحتى يحين هذا الوقت، مازالت هذه القضايا موضع جدل تربوي^(٤٤).

وعن أسباب تعرض المؤسسات التعليمية "الروضات" للأزمات نجدها في^(٤٥) :

* أسباب تتعلق بإدارة الروضة وتتمثل في :

١-المعلومات الخاطئة التي تؤدي إلى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح والقرارات الغير سليمة.

٢-سوء الإدارة يؤدي إلى الفشل في استثمار الإمكانيات المتاحة مما ينتج عنه مشكلات عديدة تتراكم وتتحول إلى ازمات.

٣-تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار في الروضة.

٤-الضعف الداخلي في بيئة النظام الإداري نفسه.

* أسباب تنظيمية تتعلق بمنظومة التعليم وتتمثل في :

١-تجاهل إدارة الروضة إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة.

٢-ضعف العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية الواحدة وسيطرة الفردية على العمل.

٣-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الازمات مما يؤدي إلى تفاقمها ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

٤-غموض الأهداف التعليمية وما يترتب على ذلك من قصور في تحديد الأولويات المطلوب تحقيقها.

٥-التباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها وسلبية الاستعداد.

٦-نقص خبرة العاملين داخل الروضات في التعامل مع المواقف التي تسبب الأزمات.

٧-ضعف التمويل ونمو الأزمات المالية داخل الروضات.

٨-عدم وجود بحوث الازمات في كل روضة.

* أسباب مجتمعية تتعلق بالمجتمع المحيط بالمؤسسة وتتمثل في :

١-ضعف السلطة التعليمية في ارتباطها بالمجتمع الخارجي.

٢-عجز الثقافة العامة في المجتمعات النامية عن مواجهة التغيرات والتصدي للأزمات الطارئة.

* أسباب شخصية تتعلق بالعاملين داخل منظومة التعليم وتتمثل في :

١-وجود حالة من اليأس لدى العاملين مع احساسهم بعدم جدوى الشكوى.

٢-انعدام عمل العاملين كفريق واحد.

٣-قلة اعتراف العاملين بأخطائهم والتعلم منها.

٤-نقص التزام العاملين بما يتخذ من قرارات.

ويعتمد الهيكل التنظيمي للروضة على تقسيم العمل والتخصص لأن العمل بصورته الكلية يصعب تنفيذه ما لم يتم تقسيمه لعناصر ووظائف تطلق عليها التخصص الوظيفي^(٤٦).

وهذا يشير إلى الحاجة إلى قيادة إدارية ملزمة بكل تلك الجوانب وبكل الأسس التي تقوم عليها العملية التعليمية حتى يتاح العطاء المفيد، وحتى يتمكن عندهم في موقع العمل من النمو المستمر، فالأشراف الفعال ليس مقصورا على توجيه معلمات رياض الأطفال، وإنما درجة فعالية الإدارة تعتمد على انجاز العمل من خلال اسهام ومشاركة الآخرين وهذا يستدعي أن تكون المهارات والقدرات التي تمتلكها القيادة الإدارية ضرورية في كل الأوقات^(٤٧).

وفي بلاد أخرى مثل تايوان سعى رجال التربية إلى إعادة التفكير في كيفية إنتاج قواعد جديدة لتنظيم مجال التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة^(٤٨).

ويعد مجال إعادة هندسة الأعمال من أحدث الأساليب العلمية المستخدمة لإحداث عملية التغيير الشامل والمستمر والمثمر وبدعم مباشر من التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٤٩).

ويهدف أسلوب إعادة هندسة أعمال الإدارة إلى إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال^(٥٠).

وتبرز ضرورة اعتماد إدارة المنظمات التعليمية ومنها رياض الأطفال، على مدخل إعادة الهندسة، لما تعايشه هذه الإدارة من أزمة حقيقية، يعكسها بوضوح أبعاد أربعة يشير إليها "شاكر أحمد"^(٥١) اصدق تعبير عن الواقع المعاش لهذه المنظمات.

أولها ما يتعلق بالكفاءة الإدارية مثل ندرة جودة القرارات، وقلة المشاركة في صنعها، وغياب التعاون بين أفراد المجتمع التعليمي، ومناخ عمل غير صحي، وولاء تنظيمي ضعيف، وتعقيد إجراءات سير العمل.

ثانيها ما يتعلق بجودة العملية التعليمية ذاتها، وهذه نتيجة منطقية لسوء استثمار الموارد البشرية والموارد المالية، وعدم الفعالية، وسوء إدارة الوقت، وتغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة.

ثالثها ما يتعلق بالقدرة المتدنية للمنظمات التعليمية في اعداد خرجيها بما يناسب متطلبات سوق العمل، وهذا في الاصل مرده نظم معلومات غير دقيقة للإحصاءات المجتمعية والإحصاءات التربوية، وكذلك سوء توزيع المعلومات بين كافة التنظيمات الإدارية للتعليم.

رابعها ما يتعلق بمواجهة التوقعات المستقبلية، ومرد ذلك عدم وضوح رسالة هذه المنظمات لدى القائمين عليها والعاملين بها، وكذلك غيابها عن حسابات القيادات العليا.

وتعتبر الهندسة الإدارية أحد المداخل للتطوير الإداري التي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في

مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة وجود كل وحدة من وحدات المدرسة، وكيف يكون شكل المدرسة بعد إعادة هندستها، ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات بعينها، ويركز هذا الأسلوب على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها^(٥٢).

وعملية إعادة هندسة الأعمال هي استراتيجية لإدارة الأعمال، مع التركيز على تحليل وتصميم سير العمل والعمليات داخل المنظمة، وتهدف إلى مساعدة المنظمات في إعادة التفكير في كيفية القيام بعملهم من أجل التحسين، وخفض التكاليف واتخاذ تدابير حاسمة^(٥٣).

وهندسة العمليات الإدارية تؤدي إلى كسر الأساليب القديمة في العمل، وإحداث إعادة تصميم جذرية (ليس إضافة) من العمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في المناطق الحرجة (مثل التكلفة والجودة والخدمة، وزمن الاستجابة) وكذلك ان إعادة الهيكلة ليست في المقام الأول مسألة استخدام الأدوات التكنولوجية، بل إن كل أداة أو وسيلة لها استخدامات وتطبيقات قابلة للتطوير وليست ثابتة^(٥٤) "وعملية إعادة هندسة الأعمال" وهو مصطلح ابتدعه في الأصل المطرقة وتشامبي (١٩٩٣)، ويشير إلى تحقيق انفراج جذري في الأداء عن طريق كسر الممارسات التجارية غير الفعالة وعمليات إعادة التصميم، وتقليل التكاليف والوقت من خلال القضاء على الأنشطة غير المنتجة والموظفين الذين يؤدونها، ويسرع تدفق المعلومات، ويزيل الأخطاء^(٥٥).

ويمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي^(٥٦) :

١- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.

- ٢- تخفيض تكلفة الأداء.
 - ٣- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسئوليات.
 - ٤- الجودة العالية في الأداء.
 - ٥- الخدمة السريعة والتميزة.
 - ٦- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- ويمكن إضافة أعمال أخرى تحققها الهندرة في الروضة أهمها :
- ١- تحقيق الفهم المتبادل بين جميع العاملين بالروضة للمهام الإدارية لكل منهم.
 - ٢- تحقيق التخصص الذي يضيف أداءً نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة افضل من موظف المهام المتعددة.
 - ٣- وضع خريطة للعمل توضح إجراءات العمل بصورة سهلة وواضحة.
 - ٤- التقليل من تداخل الأدوار داخل الروضة وتكرارها.
 - ٥- مشاركة العاملين في الروضة في إبداء الرأي وصنع القرار.
 - ٦- الاستغلال الأمثل للموارد من خلال التخطيط للأنشطة بالروضة وكيفية إدارتها.
 - ٧- تحديد المسئوليات أولاً بأول لكل مرحلة زمنية حتى تلائم الأعمال المطلوب انجازها.

* مبادئ إعادة العمليات الإدارية (الهندرة) :

للهندرة مجموعة من المبادئ يمكن ابرازها فيما يلي^(٥٧) :

- ١- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج.
- ٢- انجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان لآخر.
- ٣- الجمع بين المركزية واللامركزية.
- ٤- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
- ٥- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.

٦- الحصول على المعلومات من مصادرها.

٧- خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.

ويمكن إضافة مبادئ أخرى تحققها الهندرة في الروضة :

١- أن العمل في مرحلة رياض الأطفال له خصوصية.

٢- القيادة والتزام إدارة الروضة تعد المسئولية الأساسية لتطوير رؤية ورسالة الروضة.

٣- التركيز على طفل مرحلة الروضة لإشباع حاجاته التي تختلف عن المراحل التعليمية الأخرى.

٤- ترك مساحة كافية من الحرية للمعلمة لترتيب وتنظيم الأنشطة الخاصة بالأطفال.

* خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) :

حدد الباحثون والممارسون عدة خصائص لإعادة هندسة العمليات الإدارية منها^(٥٨):

أ - التوجه بالعملية (التحول من الهيكل الوظيفي إلى العمليات)، أن التوجه بإعادة هندسة العمليات الإدارية يحاول التغلب على بعض المشاكل التي نتجت عن الهيكل الوظيفي وذلك من خلال الاهتمام بالعمليات الموجودة بالمنظمة وإعادة هندستها.

ب- تشمل كافة العمليات بالمنظمة، وتعرف العملية بأنها ترتيب محدد للأنشطة يتم أدائها في زمن معين ولها زمن بدء وزمن انتهاء، كما أن لها مدخلات وكذلك مخرجات، فالعمليات تهدف إلى انتاج مخرجات تدعم أهداف المنظمة، وإزالة المعوقات الإدارية والتنظيمية الموجودة بالمنظمة، فالعمليات الموجودة بالمنظمة تشمل عمليات معلوماتية، عمليات تشغيلية وعمليات إدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية تغطي كافة العمليات وليست العمليات التشغيلية فقط.

ج- يمكن تحديد المسئول عنها، فالإدارة العليا هي المسئولة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك للتأكد من أن جهود التحسين المستمر بالمنظمة تتم بشكل جيد.

د - التوجه بالعميل، فإن جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية تتوجه بالعميل لإشباع حاجاته ورغباته، كما أن مخرجات العمليات بالمنظمة لا تدعم أهداف المنظمة فقط، بل أيضا تشبع حاجات ورغبات العميل، كما أن العميل يجب أن يساهم في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تقديمه لرأيه ومقترحاته فيها.

هـ- يشمل تغيير جوهري في العمليات والبدء من الصفر.

و- يهتم بالنظرة الكلية للمنظمة وليس العمليات فقط.

ز- المقارنة المرجعية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال قياسها ومقارنتها بالعمليات النموذجية (المثالية) وذلك بالاستعانة بالمنظمات ذات الخبرة في هذا المجال.

*** مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بمرحلة رياض الأطفال :**

تمر إعادة هندسة العمليات الإدارية بخمس مراحل أساسية هي^(٥٩) :

المرحلة الأولى : تركز على الحاجة للتغيير وتوضيح الرؤية المستقبلية لأداء العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحقيق ولاءهم للمنظمة.

المرحلة الثانية : تحديد العملية أو النظام المراد إعادة هندسته، وهو النظام الذي يكون في حاجة ملحة لإعادة هندسته، كما أنه يساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة.

المرحلة الثالثة : تقييم قدرات المنظمة في تنفيذ إعادة هندسة النظم سواء قدرات تنظيمية أو بشرية أو تكنولوجية أو ثقافية أو مادية والتي قد تمثل مصدر فرص أو تهديد لإعادة الهندسة.

المرحلة الرابعة : تحليل وفهم النظام الحالي ففهم الوضع الحالي يساعد على تقييم إعداد وتصميم النظام الجديد.

المرحلة الخامسة : وضع تصميم جديد للنظام ويتطلب البدء من نقطة الصفر بهدف ابتكار نظام جديد، حيث ينبغي تصميم نظام فعال يضمن فعالية الأداء.

* فوائد تطبيق الهندسة الإدارية في مرحلة رياض الأطفال :

إن تطبيق الهندسة الإدارية في التعليم عامة ورياض الأطفال خاصة يعني تحولا كبيرا داخل المنظومة التعليمية، ومن أهم هذه التحولات تحول العمليات الإدارية من المهام البسيطة إلى المهام المتعددة، قيام الأفراد باتخاذ القرارات من بدلا من تلقي الأوامر، تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل، تحول مقاييس الأداء والتحفيز من النشاط إلى النتائج، تحول دور المديرية إلى مديرة فريق، التركيز على احتياجات الأطفال بدلا من التركيز على احتياجات الرؤساء، وكذلك خفض الانفاق عن طريق تحليل التكلفة، وإيجاد بيئة تعليمية مرنة أكثر انفتاحا على المجتمع المحلي المحيط لتلبية احتياجات، وكذلك توثيق العلاقة بين الروضة وأسر الأطفال، والمراجعة المستمرة لفهم متطلبات الأطفال، تمكين العاملين بالروضة بإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والمبادأة، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع محاسبتهم عن النتائج، وكذلك تحديد استراتيجية العمل عن طريق إعادة التفكير في الوضع الحالي^(٦٠).

* متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في رياض الأطفال :

اشارت معظم الدراسات ذات الصلة إلى ان هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، وتتمثل هذه الشروط والمتطلبات فيما يلي : توافر الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا- توافر القدرة على إدارة عملية التغيير- توافر القدرة التكنولوجية- توافر القدرة على تخطيط وتنفيذ مشروع عادة الهندسة، وفيما يلي توضيح متطلبات تطبيق هذا المدخل.

١- توافر الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا :

إن دعم وتأييد ومشاركة الإدارة العليا هو عامل هام وضروري لخلق بيئة ملائمة لتطبيق مدخل إعادة الهندسة، ويعرف دعم وتأييد الإدارة العليا بأنه "مجموعة التصرفات والأفعال من قبل الإدارة العليا لضمان نجاح مشروع إعادة الهندسة"^(٦١).

ومما لا شك فيه أن الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة لن يتوافر إلا بتوافر الفهم الكافي لدى الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة، ولذلك فإن من أولى الخطوات الهامة التي يجب القيام بها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة هو ضرورة تنمية وتحسين رؤية وإدراك الإدارة العليا لمدخل إعادة الهندسة.

٢- توافر القدرة على إدارة عملية التغيير :

إن القدرة على إدارة التغيير، هي أهم العوامل والمتطلبات التي يجب توافرها لضمان نجاح جهود إعادة الهندسة، والسبب في ذلك هو أن الطبيعة الأساسية لإعادة الهندسة تستلزم تغييرات تنظيمية متعددة الأبعاد تتضمن : الأدوار والمسئوليات- حوافز ومعايير الأداء- القيم المشتركة (الثقافية التنظيمية)- الهيكل التنظيمي- متطلبات المهارة- مراعاة الجانب البشري لعملية التغيير^(٦٢).

ولذا فإنه يجب على المنظمة العمل على تعظيم فرص نجاح خطط التغيير الموضوعية وذلك من خلال تحديد مشاكل التغيير المحتملة ووضع حلول مسبقاً لهذه المشاكل، ولذلك فإن من أولى الخطوات التي يجب القيام بها عند إدارة التغيير هو التخطيط لعملية التغيير بحيث تتم بشكل كفاء وملائم لطبيعة المنظمة.

٣- توفير بيئة عمل ملائمة للوضع الجديد :

إن مدخل إعادة الهندسة لا ينادي فقط بضرورة إجراء تغييرات جذرية في عمليات المنظمة الأساسية، ولكن ينادي أيضاً بضرورة إجراء تغييرات في كل من الهياكل التنظيمية والنظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وبالشكل الذي يمكن من خلق بيئة

ملائمة لاحتواء هذه العمليات مما يعني في النهاية تعظيم القيمة المقدمة للعميل^(٦٣).

٤- توافر القدرة التكنولوجية :

أكدت أغلب الدراسات ذات الصلة على ضرورة توافر القدرة التكنولوجية لدى المنظمة لضمان نجاح جهود إعادة الهندسة، وبررت ذلك بأن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات هي التي ساعدت المنظمات على احداث تغييرات جذرية في عملياتها الأساسية مما ساعدها على تحقيق تحسينات جوهرية في معدلات أدائها. وتعرف القدرة التكنولوجية بأنها "قدرة المنظمة على امتلاك التكنولوجيا والتعامل معها وتطويعها وبما يتناسب مع ظروف المنظمة"^(٦٤).

٥- توافر القدرة على تخطيط وتنفيذ إعادة الهندسة :

أكدت العديد من الدراسات على أن توافر القدرة على تخطيط وتنفيذ مشروع إعادة الهندسة يعد من أحد أهم العوامل والمتطلبات التي يجب توافرها لضمان إعادة الهندسة^(٦٥).

ولكي يتوافر لدى لمنظمة القدرة على إدارة المشروع بشكل ناجح فإنه يجب عليها القيام بالخطوات التالية : تشكيل قيادة إدارية لتولي عملية التخطيط والمشاركة في مشروع إعادة الهندسة- اختيار فريق إعادة الهندسة- اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها- وضع تصميم جديد للعملية- اختبار التصميم الجديد للعملية- تنفيذ وممارسة التصميم الجديد للعملية وضع خطة للتحسين المستمر للعملية.

* متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسة التعليمية :

تمثل هذه المتطلبات مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في إدارة المؤسسة التعليمية حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليدية التي تعاني منها، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين المؤسسات التعليمية المختلفة إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها

ضرورة لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، بالإضافة إلى وجود متطلبات مساندة أو مساعدة على التطبيق.

ويرى (توماس) Thomas أنه لكي يحقق أسلوب الهندسة الإدارية أهدافه المرجوة منه داخل المؤسسة التعليمية لابد من توافر عدد من العوامل التي تساعده على تحقيق تلك الأهداف منها^(٦٦) :

● فهم عملية الهندسة الإدارية : ويتمثل ذلك في فهم أساسيات العملية الإدارية، وماهية الهندسة الإدارية.

● بناء إطار للعملية : أي وجود نوع من الالتزام التنظيمي والقدرة على البدء في عملية الهندسة الإدارية.

● تقبل مدخل إدارة العملية: أي فهم الوضع الحالي بالمنظومة التعليمية، ووضع برنامج لتقييم العملية الإدارية، وتعديل الهيكل التنظيمي الخاص بها.

● استمرارية تقييم الأداء: أي إمكانية وجود نوع من الفهم لقيم المنظومة في الروضة أو المدرسة، وربط الأداء بتوقعات الطلاب وأولياء الأمور وحاجاتهم.

● ممارسة إدارة التغيير: أي وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وبناء استراتيجية لإدارة موارد المعرفة، وإيجاد نوع من الدعم يهدف إلى تكامل جهود عملية الهندسة الإدارية، ووضع إطار لعملية الاتصال الداخلي والخارجي، وتدعيم البرنامج التعليمي.

● إدارة عمليات الهندسة الإدارية : ويعني وجود معايير واضحة لما سيتم إعادة هندسته، ووضع العملية في الإطار الصحيح لها، والاستفادة من فريق مدرب لضمان الأداء الجيد.

* عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية :

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يلزم لنجاحها توافر العوامل الآتية^(٦٧) :

١- إيمان الإدارة العليا ومساندتها لعملية إعادة البناء.

- ٢- الاهتمام بالعمل خلال مراحل إعادة الهندسة المختلفة.
- ٣- التخطيط الفعال لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال رؤية ورسالة وأهداف المنظمة،
- ٤- نشر مفهوم إعادة الهندسة والتوعية بأهميته للعاملين والإدارات التي يشملها.
- ٥- حسن اختيار وتكوين فرق عمل إعادة الهندسة.
- ٦- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية.
- ٧- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة.

* عوامل نجاح الهندسة الإدارية في التعليم :

- يتطلب نجاح الهندسة الإدارية داخل الروضة (لمدرسة) عدة عوامل منها^(٦٨) :
- توفير المعلومات الكافية حول إعادة هندسة الروضة على أن تكون هذه المعلومات متعددة المصادر.
- دعم عمليات التغيير داخل الروضة على المستوى الفردي والتنظيمي وتوفير مقومات عملية التغيير.
- زيادة وعي العاملين بالروضة بمغزى عمليات الإصلاح، وحثمته لمواكبة التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية السائدة في المجتمع.
- عقد الاجتماعات المستمرة لتلقي أسئلة العاملين بالروضة والإجابة عليها.
- التدريب المستمر بالمديرية التعليمية.
- تقليل عوامل المقاومة من جانب العاملين للإصلاح المدرسي.
- إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية للهندسة الإدارية في الروضة.
- إيجاد بيئة تربوية وتعليمية آمنة حيث تتوافر الظروف والإمكانات اللازمة لتحسين أداء العاملين.
- توفير التعليم والإرشادات لمساعدة العاملين على فهم العملية الجديدة وتنفيذ العمل دون معوقات.

● إعادة تنظيم الهيكل الوظيفي للعاملين بالروضات على أساس ربط العمل بالإنجاز.

* معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في التعليم :

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تنفيذ عملية الهندسة الإدارية في المنظومة التعليمية بنجاح وهي^(٦٩) :

- وجود نوع من الثقافة المقاومة للتغيير.
- تجاهل قيم وثقافة المؤسسة التعليمية في عملية الهندسة الإدارية.
- الاستعانة بأشخاص غير قادرين على قيادة عملية الهندسة الإدارية.
- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها.
- محاولة إجراء عملية الهندسة الإدارية من أعلى إلى أسفل.
- وجود خلط بين الهندسة الإدارية وبرامج التغيير عند بعض المسؤولين.
- التركيز على فئة معينة من المسؤولين عند تنفيذ إجراءات الهندسة الإدارية في التعليم.

● التركيز على المظهر دون الجوهر.

بالإضافة لذلك توجد مجموعة من الصعوبات التي تعوق فعالية تطبيق الهندسة الإدارية في النظام المدرسي منها :

● مركزية الإدارة لا تعطي الوحدات الفرعية حوافز للتغيير والتطوير، كما تحد من قدرة هذه الوحدات على الاستجابة للظروف المستجدة، وتحت هذه النظم المركزية تكون هذه الوحدات لديها إحساس بعدم أحقيتها في المشاركة في صنع القرار الجماعي^(٧٠).

● بيروقراطية المناخ المدرسي تنعكس على مجمل الأداء المدرسي خاصة فيما يتعلق بتطوير العمليات الإدارية^(٧١).

● جمود إدارة التعليم سواء في هياكلها وبنائها التنظيمية أو في الطرق والوسائل والإجراءات التي تعتمد عليها^(٧٢).

• غموض الرؤية للإدارة المؤسسية فيما يتعلق بأهداف الهندسة الإدارية، وكذلك صعوبة التمييز بين الهندسة الإدارية وبرامج التطوير الأخرى مثل إعادة التصميم والتنظيم^(٧٣).

• صعوبة إجراء تغيير شامل في الإدارة المؤسسية في وقت قصير، حيث تتطلب تغييرا في العمليات الإدارية- نظم المعلومات- البناء التنظيمي وغيرها^(٧٤).

• غموض الأهداف التي تسعى المنظومة المدرسية لتحقيقها، مثل تعدد اللوائح والقوانين وتقدمها، ووضع الاعتبارات الشخصية في الأوضاع التنظيمية^(٧٥).

• شعور العاملين بالخوف على وظائفها، وفقدان الإدارة العليا للقوة والسلطة يجعلهم يحاولون احباط جهود الهندسة الإدارية^(٧٦).

* معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في رياض الأطفال :

يرى عبد السميع أن أهم المعوقات لتطبيق الهندسة الإدارية تتمثل في الآتي :

أ - عدم وجود فهم واضح لمدخل إعادة الهندسة :

هناك فارق زمني بين الوقت الذي بدأت فيه المنظمات ممارسة هذا المدخل وبين الوقت الذي بدأ فيه الأكاديميون تناول هذا المدخل بالدراسة من حيث المفهوم والأسس والمبادئ، وكذلك من حيث المناهج والأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المدخل، مما يعني عدم وجود فهم واضح لهذا المدخل في التجارب الأولى لتطبيقه الأمر الذي أدى إلى ارتفاع معدلات الفشل^(٧٧).

ب- استخدام تكنولوجيا المعلومات كقائد لجهود إعادة الهندسة :

هناك العديد من مشروعات إعادة الهندسة التي فشلت في تحقيق أهدافها، وذلك لأن تركيزها كان ينصب فقط على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وفوائدها، مع إهمال الجوانب الأخرى لعملية التنفيذ مثل الجانب البشري^(٧٨). ولقد أكدت معظم الدراسات ذات الصلة بأنه يجب النظر لتكنولوجيا المعلومات على أنها تابع وليس

قائد لجهود إعادة الهندسة، وذلك لأن استخدامها كقائد لجهود إعادة الهندسة يؤثر بصورة عكسية على نجاح هذه الجهود^(٧٩).

ج- عدم توافر شروط ومتطلبات تطبيق مدخل إعادة الهندسة :

هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات يجب توافرها لتوفير بيئة ملائمة لتطبيق مدخل إعادة الهندسة مثل :

أولاً : الدعم والتأييد والقدرة على إدارة التغيير من قبل الإدارة العليا :

لكي يحقق التغيير هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه داخل المنظمة، وعادة ما تكون الإدارة العليا وراء هذه القوى الدافعة، فلا يمكن أن يحدث أي تغيير مخطط بدون موافقة الإدارة العليا ومساندتها وتدعيمها^(٨٠).

ثانياً : تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية :

أن التطور في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تزايد دور وظيفة الموارد البشرية في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من خلال اتصالات أكثر سرعة، وفعالية طرق جديدة لتحفيز الابتكار والإبداع، لتمكين العاملين وتطوير سلوكياتهم في مجال اتخاذ القرارات هذا بالإضافة إلى تنمية قدرات المديرين^(٨١).

ثالثاً : التوجه بالعميل :

يرى (Armstrong) أن رضا العملاء يعني "جودة المنتج أو الخدمة" وإن الرضا يمكن تعريفه إنه "مقابلة رغبات وحاجات وتوقعات العملاء بصرف النظر عما إذا كانت تلك الرغبات والحاجات والتوقعات قد تم الإفصاح والتعبير عنها أم لا" وقد دعم هذا التعريف لمفهوم الرضا بقوله "أن الرضا هو أعلى درجات الجودة"، و لرفع مستوى رضا العملاء يتطلب ما يلي^(٨٢) :

- معرفة من هم العملاء، وما هي المعلومات المتوفرة لدينا عنهم وعن آرائهم.

- ماهي رغباتهم، وما هي سمات الجودة الأساسية والتي على أساسها يُقيمون المنظمة.

- ما مدى أهمية كل سمة أساسية من سمات الجودة وما هو مدى رضا العملاء عن مستوى الخدمة الحالية.

٢- أداة الدراسة الميدانية : توضحها الدراسة كما يلي :

أ - بناء أداة الاستبانة : تم اشتقاق أداة الدراسة من خلال العديد من المصادر يتم إيضاحها فيما يلي:

* **الخبرة العملية Practical Experience** وذلك من خلال احتكاك الباحث بالمدرسين والمديرين والموجهين بحكم عمله كأحد أفراد الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بالروضات على مدى لا يقل عن عشرين عاماً.

* **المقابلة Interview** حيث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات غير المقننة **Nonstructural Interviews** مع العديد من أفراد عينة الدراسة بمختلف

التخصصات والدرجات العلمية ، والدراسات السابقة العربية والأجنبية .

وتعد الاستبانة الأداة الأساسية للدراسة الميدانية ، وتم إعداد الصورة المبدئية في ضوء الإطار النظري للدراسة والمقابلات الشخصية ، وقد تضمن الجزء الأول من الاستبانة عنوان الدراسة والهدف من الأداة وإرشادات الإجابة عن عبارات الأداة ، وفي الصفحة الثانية البيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة ، من حيث:

- متغير الوظيفة (معلم - معلم أول - معلم أول "أ" - معلم خبير) - متغير النوع (ذكر - أنثى).

- متغير المؤهل الدراسي (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه).

- متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر).

في الجزء الثاني اشتملت الاستبانة على عدة محاور وتحت كل محور من المحاور عد من العبارات توجه إلى العينة المختارة ، وأمام كل عبارة ثلاث

درجات من الاستجابة (عالية-متوسطة-منخفضة)، بحيث يضع المستجيب (٧) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه. وفيما يلي وصف مختصر لكل محور من محاور الاستبانة.

أولاً: العمليات الأساسية ويضم (٥) محاور

البُعد الأول : واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الروضات

البُعد الثاني: واقع تطوير البرامج المهنية

البُعد الثالث: واقع تطوير برامج تنمية معلمات الروضة:

البعد الرابع: واقع تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسات (التخطيط، التنظيم ، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقييم وقياس الأداء):

البعد الخامس: واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين المؤسسات والمجتمع:

المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة. ويضم

(٣) محاور

البُعد الأول: بناء الرؤية المشتركة للروضة:

البعد الثاني: التحضير للهندرة :

البعد الثالث: إعادة تصميم العمليات الإدارية :

بدأ الباحث بتوزيع (٥٤١) استمارة على المعلمات. واستبعد الاستمارات غير الصالحة. إلى أن وصلت إلى (٣٧٥) استمارة صالحة للدراسة.

ب- تقنين أداة الدراسة الميدانية :

أ- الصدق:

١- صدق المحكمين:

لما كان الصدق في أبسط معانيه "أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه" (٨٣)، تم عرض الاستبانة على (١٠) من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية من أجل التحقق مما يأتي:

- مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
 - مدى صلاحية العبارة في قياس ما وضعت لقياسه.
 - مدى وضوح الأبعاد المتضمنة في الاستبانة.
 - الصياغة العلمية الصحية للعبارة.
- وبعد إنهاء الاستبانة وعمل التعديلات التي اقترحتها السادة المحكمون ؛ حيث تم صياغة بعض العبارات وتعديل أخرى ، وحذف أخرى منها واستبدال بعضها ، إلى أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (٦١) عبارة صالحة للتطبيق والتجريب على عينة الدراسة بعد التحقق من الثبات لها، وقد طلب من أفراد العينة قراءة كل عبارة ووضع علامة (√) في أحد الفراغات الثلاثة الموجودة قرين كل عبارة، والتي تعكس بدقة مدى مواجهة المفحوص بتلك العبارات.
- وقد روعي عند صياغة عبارات الاستبانة العديد من الاعتبارات التي تؤكد عليها المصادر في مناهج البحث منها
- صياغة العبارات بلغة بسيطة واضحة ومركزة تركيزاً تاماً، حتى لا تستعصى على الفهم، أو تحتل أكثر من معنى، ضماناً لصدق الأداة.
 - تجنب العبارات المزدوجة والتي تحمل أكثر من فكرة، بحيث تشمل كل عبارة على فكرة واحدة لتحقيق الدقة في الاستجابات.
 - مراعاة الخلفية الثقافية Cultural Background للمعلمات، بحيث لا يتم السؤال عن أشياء لا تقع في نطاق خبرتهم، أو تتجاوز حدود معرفتهم.
 - الابتعاد قدر الإمكان عن العبارات التي قد تسبب حرجاً للمستجيبين.
 - تجنب صياغة العبارات بطريقة توحى بالاستجابة.
 - مراعاة وقت المستجيب، بحيث لا تأخذ الإجابة على عبارات الاستبانة وقتاً أطول من اللازم، مما قد يدفع المستجيب إلى الملل أو عدم الدقة في الاستجابة.
- ٢- صدق الاتساق الداخلي. يوضحه الباحث كما يلي في جدول (١) التالي:

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور
٠,٧٥	٢٩	أولاً: العمليات الأساسية
٠,٧١	٦	البعد الأول : واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الروضات
٠,٧٤	٥	البعد الثاني : واقع تطوير البرامج المهنية
٠,٧٦	٦	البعد الثالث :واقع تطوير برامج تنمية معلمات الروضة
٠,٧١	٧	البعد الرابع: واقع تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسات (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء)
٠,٨٥	٥	البعد الخامس: واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين المؤسسات والمجتمع
٠,٧٩	٣٢	المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة.
٠,٨٢	٥	البعد الأول: بناء الرؤية المشتركة للروضة:
٠,٨٤	٧	البعد الثاني: التحضير للهندرة
٠,٨٧	٢٠	البعد الثالث: إعادة تصميم العمليات الإدارية
٠,٨٩	٦١	الاستبانة ككل

ويتضح من جدول (١) أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠,٠١، والذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وأنه بوجه عام صادق في قياس، وضع لقياسه، وهذا يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

ب- ثبات الاستبانة Reliability: يقصد بثبات أداة القياس "أن تعطى نفس النتائج باستمرار إذا ما تكرر التطبيق تحت ظروف مماثلة"^(٨٤). وتوجد عدة طرق^(٨٥) للتحقق من ثبات المقياس تم استخدام:

١- طريقة إعادة تطبيق الاختبار. وفي هذه الطريقة يتم اختبار عينة من الأفراد، ثم إعادة اختبارهم مرة أخرى تحت ظروف متشابهة بقدر الإمكان، ثم إيجاد معامل الارتباط بين النتائج في الحالتين كما بجدول (٢)

جدول (٢): معامل الثبات باستخدام طريقة التطبيق وإعادة تطبيق الاستبانة

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور
٠,٨٥	٢٩	أولاً: العمليات الأساسية
٠,٧٩	٦	البُعد الأول : واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الروضات:
٠,٨٢	٥	البُعد الثاني : واقع تطوير البرامج المهنية
٠,٧٦	٦	البُعد الثالث :واقع تطوير برامج تنمية معلمات الروضة:
٠,٨١	٧	البعد الرابع: واقع تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسات (التخطيط، التنظيم ، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء):
٠,٨٢	٥	البعد الخامس: واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين المؤسسات والمجتمع:
٠,٨٨	٣٢	المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة.
٠,٨٤	٥	البُعد الأول: بناء الرؤية المشتركة للقسم:
٠,٨٢	٧	البعد الثاني: التحضير للهندرة:
٠,٨١	٢٠	البعد الثالث: إعادة تصميم العمليات الإدارية :
٠,٨٧	٦١	الاستبانة ككل

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات الاستبانة عالية للمحاور وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

٣-معامل ألفا كرونباخ : حيث تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا

كرونباخ ويوضح ذلك جدول (٣)

جدول (٣): معامل الثبات باستخدام معامل ألف كرونباخ للاستبانة

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحور
٠,٨٢	٢٩	<u>أولاً: العمليات الأساسية</u>
٠,٨٨	٦	البُعد الأول : واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الروضات:
٠,٨٤	٥	البُعد الثاني : واقع تطوير البرامج المهنية
٠,٧٧	٦	البُعد الثالث :واقع تطوير برامج تنمية معلمات الروضة:
٠,٨١	٧	البعد الرابع: واقع تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسات (التخطيط، التنظيم ، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء):
٠,٨٢	٥	البعد الخامس: واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين المؤسسات والمجتمع:
٠,٨٥	٣٢	<u>المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة.</u>
٠,٨٣	٥	البُعد الأول: بناء الرؤية المشتركة للروضة:
٠,٧٨	٧	البعد الثاني: التحضير للهندرة:
٠,٨١	٢٠	البعد الثالث: إعادة تصميم العمليات الإدارية :
٠,٨٤	٦١	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات ثبات الاستبانة عالية للمحاور السبعة والدرجة الكلية وجميعها دالة عند مستوى (٠,٠١) ، مما يشير إلى ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ج - تطبيق الاستبانة:

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة الدراسة وكان المطلوب من أفراد العينة تحديد الاستجابة على عبارات الاستبانة وفقا خمسة اختيارات ، وتم توزيع الاستبانات ليصبح العدد النهائي ٣٧٥ استبانة وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تمت إجراءات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة .

٣- الصورة النهائية للاستبانة:

تم بناء الاستبانة وفق المحاور السابق عرضها في (٦١) عبارة تُعرض على عينة الدراسة، حيث يبدون آراءهم وفق أهمية كل عبارة في خمسة مستويات "درجات من الأهمية".

جدول (٥): مستويات الاستجابة على عبارات الاستبانة

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	٢	٣	٥	٤

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية من خلال برنامج (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- اختبار حسن المطابقة (أسلوب مربع كا^٢) (Chi Square) للمقارنة بين التكرارات المشاهدة أو الملاحظة والتكرارات المتوقعة وذلك لبيان دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة ، حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية ، ثم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

- ١- عرض نتائج السؤال الأول:
 - ما واقع العمليات الإدارية لمدارس الروضة من وجهة نظر معلمات الروضة؟ وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض لنتائج وآراء أفراد العينة على النحو التالي.

تتضح النتائج كما هو موضح بالجدول (٦)

واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء هندسة العمليات الإدارية د.أحمد محمد هميسه

م	العبارة	الاستجابة														
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
المُعد الأول : واقع تمسين إجراءات بيئة العمل داخل الروضات																
١	وضع أهداف واقعية يمكن قياس درجة تحقيقها.	١٥٩	٤٢,٤	١٣٩	٣٧,٠٧	٦١	١٦,٢٧	١٢	٣,٢٠	٤	١,٠٧	٦٨٨	١,٨٣٤٦٦٧	٢٥١,٥١٤٣٩٧	٠,٠١	٣
٢	توفير البيانات بالإحصائيات التي تؤدي إلى تحسين العمل.	١٧٢	٤٥,٨٧	١٤٧	٣٩,٢	٣١	٨,٢٧	١٦	٤,٢٧	٩	٢,٤٠	٦٦٨	١,٧٨١٣٣٣	٢٧٣,٥١٢١٣٨	٠,٠١	٤
٣	تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين إجراءات العمل للسعي نحو التميز.	١٧٥	٤٦,٦٧	١٣٦	٣٦,٢٧	٢٤	٦,٤٠	٢٩	٧,٧٣	١١	٢,٩٣	٦٩٠	١,٨٤	٢٤١,١٨٩٥٧	٠,٠١	٢
٤	تعزيز بُعد العلاقات الإنسانية بين معلمات الروضة فيها.	١٤١	٣٧,٦	١١٣	٣٠,١٣	٦١	١٦,٢٧	٣٢	٨,٥٣	٢٨	٧,٤٧	٨١٨	٢,١٨١٣٣٣	١٥٠,٢١٣٢١٨	٠,٠١	١
٥	تطبيق الإجراءات الإدارية للامركزية.	١٩٨	٥٢,٨	١٤٠	٣٧,٣٣	٢٥	٦,٦٧	٩	٢,٤٠	٣	٠,٨٠	٦٠٤	١,٦١٠٦٦٧	٢٩٠,٨١٤٣٨٤	٠,٠١	٦
٦	السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة.	١٨١	٤٨,٢٧	١٥١	٤٠,٢٧	٢٥	٦,٦٧	١٠	٢,٦٧	٨	٢,١٣	١٣٨	١,٧٠١٣٣٣	٣٠٠,٥٩١١٠٦	٠,٠١	٥
المُعد الثاني : واقع تطوير البرامج المهنية																
٧	استحداث برامج مهنية جديدة .	١٨٨	٥٠,١٣	١٧٠	٤٥,٣٣	١٦	٤,٢٧	١	٠,٢٧	٠	٠,٠٠	٥٨٠	١,٥٤٦٦٦٧	٣٨٨,٧١٠٦٨٤	٠,٠١	٥
المُعد الثالث : واقع تطوير برامج تنمية معلمات الروضة																
٨	التخطيط لزيادة أعداد معلمات الروضة في البرامج المهنية.	١٢٨	٣٤,١٣	١٣٧	٣٦,٥٣	٥٦	١٤,٩٣	٢٢	٨,٥٢	٢٢	٥,٨٧	٨٠٨	٢,١٥٤٦٦٧	١٩٢,٢٩٢٢٢٢	٠,٠١	١
٩	تحديث البرامج المهنية بتعديل الخطط الدراسية في مدارس	١٧٦	٤٦,٩٣	١٦٠	٤٢,٦٧	٢٧	٧,٢٠	٨	٢,١٢	٤	١,٠٧	٦٢٩	١,٦٧٧٣٣٣	٣٢٨,١٨٤٢٧	٠,٠١	٤
١٠	تفعيل (التقنيات) والملفات والسجلات	١٦٦	٤٤,٢٧	١٦٧	٤٤,٥٣	٣٠	٨,٠٠	٧	١,٨١	٥	١,٣٣	٦٤٣	١,٧١٤٦٦٧	٣٤٠,٩٥٧٢٧٩	٠,٠١	٣
١١	الحرص على تفعيل مشاركة معلمات	١٤٧	٣٩,٢	١٥٤	٤١,٠٧	٥٤	١٤,٤٠	١٤	٣,٧٢	٦	١,٦٠	٧٠٣	١,٨٧٤٦٦٧	٢٧٦,٤٠٤٧١٦	٠,٠١	٢
المُعد الرابع : واقع تطوير برامج تنمية معلمات الروضة																
١٢	عقد الندوات التدريبية للمعلمات	١٦٣	٤٣,٤٧	١٤٦	٣٨,٩٣	٥٣	١٤,١٣	٩	٢,٤٠	٤	١,٠٧	٦٧٠	١,٧٨٦٦٦٧	٢٧٣,٠١٣١٨٦	٠,٠١	٤
١٣	التنسيق مع الزوجه بالروضة للاشتراك	١٦٥	٤٤	١٤٠	٣٧,٣٣	٥٠	١٣,٣٣	١٢	٣,٢٠	٨	٢,١٣	٦٨٣	١,٨٢١٣٣٣	٢٥١,٥١٢٥٨١	٠,٠١	٢
١٤	التنسيق مع الزوجه بالروضة لتحقيق مبدأ	١٣٩	٣٧,٠٧	١٢٢	٣٢,٥٣	٧٥	٢٠,٠٠	٢٥	٦,٦٧	١٤	٣,٧٣	٧٧٨	٢,٠٧٤٦٦٧	١٨٦,٦١٠٤٩٩	٠,٠١	١
١٥	تنظيم المؤتمرات العلمية سنوياً	١٧٦	٤٦,٩٣	١٤١	٣٧,٦	٢٤	٦,٤٠	٢٣	٦,١٢	١١	٢,٩٣	٦٧٧	١,٨٠٥٣٣٣	٢٥٧,٤٤٠٩٣٧	٠,٠١	٣
١٦	تحفيز معلمات الروضة بمجال البحث	١٩٥	٥٢	١٥٥	٤١,٣٣	١٦	٤,٢٧	٦	١,٦٠	٣	٠,٨٠	٥٩٢	١,٥٧٨٦٦٧	٣٣٨,٣١٠٢٧٢	٠,٠١	٥
١٧	السعي نحو اختيار الكفاءات من معلمات	١٦٣	٤٣,٤٧	١٤٦	٣٨,٩٣	٥٣	١٤,١٣	٩	٢,٤٠	٤	١,٠٧	٦٧٠	١,٧٨٦٦٦٧	٢٧٣,٠١٣١٨٦	٠,٠١	٤
المُعد الرابع : واقع تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسات (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء)																
١٨	إشتراك كل معلمات الروضة في التخطيط	١٨١	٤٨,٢٧	١٦٦	٤٤,٢٧	١٨	٤,٨٠	٩	٢,٤٠	١	٠,٢٧	٦٠٨	١,٦٢١٣٣٣	٣٥٨,٨٦٤٤٤	٠,٠١	٤
١٩	السعي نحو تحقيق اعتماد البرامج	٢٠٤	٥٤,٤	١٦٧	٤٤,٥٣	٤	١,٠٧	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٥٥٠	١,٤٦٦٦٦٧	٤٠٣,٩٨٢٦١٢	٠,٠١	٦
٢٠	إيجاد هيكل تنظيمي مناسب	١٨٦	٤٩,٦	١٧٥	٤٦,٦٧	١١	٢,٩٣	١	٠,٢٧	٢	٠,٥٣	٥٨٣	١,٥٥٤٦٦٧	٤٠٦,٠٢٤٦١٤	٠,٠١	٥
٢١	عقد اجتماعات دورية على مستوى مدارس	١٤٦	٣٨,٩٣	١٢٦	٣٣,٦	٤٧	١٢,٥٣	٣٧	٩,٨١	١٩	٥,٠٧	٧٨٢	٢,٠٨٥٣٣٣	١٨٠,٤١٣٣٥٤	٠,٠١	١

ومن الجدول (٦) يتضح أن:

أ- جاءت استجابات أفراد العينة كما هو بالجدول (٦) حول " واقع العمليات الإدارية لمدارس الروضة من وجهة نظر معلمات الروضة " كما يلي:

ب- جاءت العبارة (٤) ونصها " تعزيز بُعد العلاقات الإنسانية بين معلمات الروضة فيها " في المرتبة الأولى في الترتيب حيث أفاد (١٤١) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٣٧,٦%) ، وجاءت العبارة (٨) ونصها " التخطيط لزيادة أعداد معلمات الروضة في البرامج المهنية " في المرتبة الثانية في الترتيب حيث أفاد (١٢٨) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٣٤,١٣%) ، وهذا يرجع إلى احترام جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية لبعضهم البعض ، مما يدفعهم إلى بناء علاقات قوية مع بعضهم البعض واستخدامها في تحقيق نجاح البرامج المهنية.

ج- جاءت العبارة (١٩) ونصها " السعي نحو تحقيق اعتماد البرامج اعتماداً خاصاً " في المرتبة الأخيرة في الترتيب حيث أفاد (٢٠٤) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٥٤,٤%) ، وجاءت العبارة (٢٩) ونصها " المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي " في المرتبة (قبل الأخيرة) في الترتيب حيث أفاد (١٩٣) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٥١,٤٧%) وهذا يرجع إلى ضرورة تفعيل توافر البرامج الخاصة بالاعتماد المهني وتفعيل العمل من خلال أنشطة المجتمع المحلي.

ويرى الباحث أن جميع عبارات البعد دالة "التسع وعشرون عبارة" وقد تحققت جميع العبارات بما يوحي بأهمية واقع العمليات الإدارية لمدارس الروضة من وجهة نظر معلمات الروضة وأنها مهمة جدا وفي حاجة إلى تفعيل أكثر.

جدول (٧) استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " آليات هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة

ومن الجدول (٧) يتضح أن:

أ- جاءت استجابات أفراد العينة كما هو بالجدول (٧) حول " آليات هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة " كما يلي:

ب- جاءت العبارة (٢٦) ونصها " تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في مدارس الروضة " في المرتبة الأولى في الترتيب حيث أفاد (١٧٥) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٣٧,٦%) ، وجاءت العبارة (١٢) ونصها " تطوير وسائل وتقنيات تعليم تدرّس الطالب كالتعليم عن بعد والانتساب وتدرّس الطالبات عبر الدوائر المغلقة " في المرتبة الثانية في الترتيب حيث أفاد (١٦٥) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٤٤%) ، وهذا يرجع إلى أهمية مرحلة الروضة في تأسيس الطفل.

ج- جاءت العبارة (١٨) ونصها " السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس الروضة من أجل التطوير " في المرتبة الأخيرة في الترتيب حيث أفاد (١٨٩) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٥٠,٤%) ، وجاءت العبارة (٢٩) ونصها " استخدام آليات للتحسين المستمر لكافة العمليات في جميع المستويات في الروضة " في المرتبة (قبل الأخيرة) في الترتيب حيث أفاد (١٨١) من أفراد العينة وبنسبة مئوية (٥٠,١٣%) وهذا يرجع إلى ضرورة تعديل الاتجاهات التقليدية السائدة في رياض الأطفال وتحديثها بما يواكب تحديات العصر.

ويرى الباحث أن جميع عبارات البعد دالة "الاثنا وثلثون عبارة" وقد تحققت جميع العبارات بما يوحي واقع آليات هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات الروضة وأنها مهمة جدا وفي حاجة إلى تفعيل أكثر.

البحوث المقترحة :

- نموذج مقترح لتنفيذ هندسة العمليات الإدارية من منظور إستراتيجي
- إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم الفني
- إعادة هندسة العمليات الإدارية في معاهد التعليم العالي
- نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي المصري.
- تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة.
- هندسة التغيير كضرورة لتطبيق التعليم الإلكتروني.
- درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم.
- نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).
- إدارة التغيير انطلاقاً من إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة حالة على وزارة التربية والتعليم العالي:
- الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمصر.
- العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات المصرية.

قائمة المراجع

- ١- زينب محمد حقي : الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق في مجالات الحياة الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٥.
- ٢- متولى السيد متولى : الإدارة (رؤية مصرية معاصرة)، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، (د. ت)، ص٨.
- ٣- على السلمي : إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، ص١٠٠.
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد : القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠، ص٥٠.
- ٥- عبد الجواد بكر : نظم التعليم بين النمطية والتحديث نماذج عالمية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠١١، ص٣.
- ٦- اياد على الدجني : نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية- دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٩)، العدد الأول، ٢٠١٣، ص٣١٩.
- ٧- محمد قاسم القريوني : "السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠، ص٣٤٣.
- ٨- Kezsbom, Deborah, S. Business process reengineering: What it is, what it is not! tans action of AACE international (1996).
- ٩- فلاح ضويحي السويدي : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الكويت، مجلة كلية رياض الأطفال جامعة الفيوم، العدد الثاني، الجزء الأول، يناير، ٢٠١٥، ص٣٠٦.
- ١٠- طارق عبد الحميد البديري : إدارة دور الحضانه ورياض الأطفال، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٧، ص٧٩.
- ١١- Leei-Fang: Rethinking the Taiwanese preschool vouchers, Hong Kong Journal of Early Childhood, Vol. 5, No. 2, Nov. 2006, P. 34.
- ١٢- ضياء الدين زاهر : الدراسات المستقبلية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ص١١.
- ١٣- شيماء أحمد عطية السيد جمعة : تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال، مجلة رياض الأطفال ببورسعيد، العدد الثاني، يناير ٢٠١٣، ص١٢٥.
- ١٤- هاني العزب : الاتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال، المؤتمر العلمي الدولي الأول "رؤية مستقبلية لرياض الأطفال في مصر والعالم العربي"، جامعة دمنهور، ٢٧-٢٨ إبريل ٢٠١٣، ص١١٣.
- ١٥- المرجع السابق، ص ص١١٤، ١١٦.

واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء هندسة العمليات الإدارية د.أحمد محمد هميسه

- ١٦- أحمد محمد إبراهيم هميسه : إدارة مؤسسات مرحلة ما قبل المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بكفرالشيخ، جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص ٤.
- ١٧- شيماء أحمد عطية السيد : تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الازمات بمرحلة رياض الأطفال، مرجع سابق، ص ١٢٦.
- ١٨- شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٢.
- ١٩- محمد حسن العمارة : مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٢م، ص ١٨.
- 20-Armacost R. et al.: Integrating Reengineering and Tam to Achieve Operational Excellence in Student Services, UCF Operational Excellence Initiative University of Central Florida, Feb. 16, 2000, P. 87.
- ٢١- القانون رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦، مادة ٥٥، ص ٢٤.
- ٢٢- سامي ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ٣٢٤.
- 23-Moura E Sap. Saraivap: "The development of an ideal kindergarten through concept engineering/ quality function deployment, Total Quality Management, Volume 12, Number 3, May 2001, pp. 365-372.
- ٢٤- سلامة عبد العظيم حسين : إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة "رؤية مستقبلية"، المؤتمر العلمي السابع "جودة التعليم في المدرسة المصرية": التحديات، المعايير، الفرص، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٢، ص ١-٣٤.
- ٢٥- شاكر محمد فتحي : تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور الهندسة الإدارية- تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد رقم (٢٦)، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١-٣٤.
- ٢٦- سحر إبراهيم أحمد بكر إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة، المؤتمر السنوي الأول لمركز رعاية وتنمية الطفولة (تربية الطفل من أجل مصر المستقبل- الواقع والطموح)، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢، ص ٣٦٧-٤٠٣.
- ٢٧- فؤاد أحمد حلمي : تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٦)، العدد (٨)، القاهرة، يناير ٢٠٠٣، ص ٢١٨-٢٥٢.
- ٢٨- Davis, B: Reengineering and its Application to Educations, School Leadership & Management Journal, Vol. 17, No. 2, U.S.A.; 2008, pp. 173-185.
- ٢٩- سلطان غالب الديجاني : الهندرة وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، كلية التربية الأساسية، الهيئة العامة للتدريب والتعليم التطبيقين الكويت، إبريل ٢٠٠٩، ص ١-٣٠.

- أحمد محمد سعيد : 'فعالية جودة المنظومة المدرسية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية'، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٥٣.
- ٣٠- Choquet, C. & Corbiere: Reengineering Framework for systems in Education. Educational Technology & Society, Vol. 9, No. 4, U.S.A. 2009, pp. 228-241.
- ٣١- نهلة عبد القادر قبطة : تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص ١-٣٠.
- ٣٢- هاني العزب : الاتجاهات المعاصرة في رياض الأطفال، مرجع سابق، ص ١١٣-١٥١.
- ٣٣- اياد على الدجني : مرجع سابق، ص ٣١٧-٣٥٥.
- ٣٤- شاكر محمد فتحي أحمد : تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة : تصور مقترح، مرجع سابق، ص ١١.
- ٣٥- فتحي درويش محمد موسى : فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية فرع دمنهور، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٤، ص ٥.
- ٣٦- عبد العظيم عبد السلام العطواني : العملية التربوية في رياض الأطفال في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الأول لمركز رعاية وتنمية الطفولة، جامعة المنصورة (تربية الطفل من أجل مصر المستقبل- الواقع والطموح)، ٢٥-٢٦ ديسمبر ٢٠٠٢، ص ٢٢٧.
- ٣٧- السيد سلامة الخميس : قراءات في الإدارة المدرسية (أسسها النظرية- وتطبيقاتها الميدانية والعملية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٦-٧.
- ٣٨- سحر إبراهيم أحمد بكر : إعادة هندسة إدارة مؤسسات ما قبل المدرسة في ضوء التوجهات العالمية للطفولة، مرجع سابق، ص ٣٧٩.
- ٣٩- هند أحمد حجاج : المشكلات الإدارية والفنية في مدارس رياض الأطفال، دار المنى، المنصورة، ٢٠١٥، ص ٨-٩.
- ٤٠- سعاد محمد بهادر : برامج تربية أطفال ما قبل المدرسة بين النظرية والتطبيق، مطبعة حسان، القاهرة، ١٩٨٧، ص ١٥.
- ٤١- هند أحمد حجاج : المشكلات الإدارية والفنية في مدارس رياض الأطفال، مرجع سابق، ص ٢٠.
- ٤٢- رافدة الحريري : نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٩.
- ٤٣- هدى الناشف : رياض الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢٨.
- ٤٤- شيماء أحمد عطية السيد جمعة : تصور مقترح لمراكز متخصصة في إدارة الأزمات بمرحلة رياض الأطفال، مرجع سابق، ص ١٣٣.
- ٤٥- أحمد محمد إبراهيم هميسة : إدارة مؤسسات مرحلة ما قبل المدرسة في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بكفرالشيخ، جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص ٩٧.

واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء هندسة العمليات الإدارية د.أحمد محمد هميسه

- ٤٦- هند أحمد حجاج : الإشراف التربوي بمرحلة رياض الأطفال بين الواقع والتطوير، دار المنى، المنصورة، ٢٠١٥، ص٨.
- ٤٧- Lee 1- Fang, Op. Cit., p. 35.
- ٤٨- محمد فخري مكي : إعادة هندسة النشاط الشرطي ومؤشراته في ظل التكنولوجيا المتطورة للمعلومات، المؤتمر الشرطي الثالث لتطوير العلوم الأمنية، مركز البحوث والدراسات، دبي، ٥-٦ نوفمبر ١٩٩٥، ص٤.
- ٤٩- إبراهيم عصمت مطاوع : التجديد التربوي (أوراق عربية وعالمية)، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٧، ص٢٥٧.
- ٥٠- شاكرا محمد فتحي أحمد : تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة : تصور مقترح، مرجع سابق، ص١٤.
- ٥١- سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة المدرسية والصفية المتميزة : الطريق إلى الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٤٠٣.
- ٥٢- Neel Kamal : Business Process Reengineering Business Process Reengineering, Vol. 42, 2012, -٥٢ p. 68.
- ٥٣- Herbert F.W. Stahike and James M, Reengineering Higher Education: Reinventing Teaching and Learning Ball State University in Muncie Indiana, 1996, p. 32.
- ٥٤- Balaii, M., Op. Cit., p. 2.
- ٥٥- عمر وصفي عقيلي : "مدخل إلى المنجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١، ص١٢٤.
- ٥٦- الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض : إدارة الجودة الشاملة، ٢٠١٣، ص٤٧.
- ٥٧- سعيد شعبان حامد : العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابعون، الجزء الثاني، ٢٠٠٨، ص٩٥٦.
- ٥٨- على أحمد عبد القادر : محددات تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم حوافز أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص٦٢.
- ٥٩- محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد : قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص٢٣١.
- ٦٠- أحمد محمد سعيد إبراهيم : مرجع سابق، ص١٣٥.
- ٦١- Raymond, Louis: Op. Cit., p. 75.
- ٦٢- Grover, Varun and Nther : The implementation of business process reengineering, Journal of Management Information System, Summer, 1995, Vol. 12, No. 1, P. 124.
- ٦٣- Khan, Rotab, M.R.: Business Process reengineering of an Qir Cargo handling process, -٦٣ International Journal of Production Economics, 2000, Vol., 3, P. 573.

٦٤-راجيه عابدين خير الله : مقومات الصناعة المصرية وقدرتها التنافسية، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١١٠)، ملامح الصناعة المصرية في ظل العوامل الرئيسية المؤثرة في مطلع القرن الحادي والعشرين، معهد التخطيط القومي، ديسمبر ١٩٩٧، ص٨٧.

٦٥- Altinkemer and Nther: Business process reengineering and organizational performance: An exploration of issues, International Journal of information Management, 1998, Vol. 18, No. 6, p. 383.

٦٦- Thomas, C: Business Re-engineering, Myth & Reality, 3rd Ed., Kogan Page, London, 2004, p. 17.

٦٧- Andrew, T.: Reengineering the Survival Guide, Yourdon, Press, 1994, . 50.

٦٨-السر حسن موسى : إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب، السعودية، ٢٠٠٤، ص١٣٠.

٦٩- Coulsen, T.: Business Process Reengineering: Myth & Reality, 3rd Ed, Kogan Page, London, 2004, p. 27-28.

٧٠-بدر الدين علي : محاضر عن الإدارة المؤسسية في الولايات المتحدة الأمريكية، المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الإدارة المؤسسية في الوطن العربي، بالاشتراك مع تطوير التعليم، جامعة عين شمس، ٢٣-٢٥ يناير ١٩٩٩، ص٤٧.

٧١- جابر محمود طلبية : التجديد التربوي من أجل منظومة المستقبل، مكتبة الإيمان، المنصورة، ١٩٩٩، ص٢١٣.

٧٢-أحمد الخطيب : التعليم في الوطن العربي- التحديات والبدائل المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٢٧)، يناير ١٩٩٢، ص٤٧.

٧٣-ممدوح رفاعي : إعادة هندسة عمليات التشغيل، ط٣، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٤٢.

٧٤- Davenport, T. & et al.,: Reengineering Revisited, Computerworld, Vol. 37, Issue 25, June 2007, p. 50.

٧٥- Crowe, T. & et al., : Quantitative Risk Level Estimation of Business Process Reengineering Efforts, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 5, 2006, P. 491.

٧٦-ممدوح رفاعي : دور الأزمات في إعادة هندسة عمليات التشغيل، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد (٣)، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣، ٤ أكتوبر ١٩٩٨، ص١٦.

٧٧-على أحمد عبد القادر، مرجع سابق، ص٦٧.

Purwadi, Didik; Tanaka, Kazuo; Oto, Masaharu Reengineering for human resource management –٧٨
in Japanese Companies: Is it important to be introduced? International of Production Economics.

1999, Vol. 60–61, p. 103.

Drew, Stephen, BPR in Financial Services Factors for Success Long Range Planning. Cot. –٧٩

1994, Vol. 27, No. 5, p. 25.

٨٠-عايدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس، ط٢، ١٩٩٨، ص٧٥.

٨١-على أحمد عبد القادر، مرجع سابق، ص٧٤.

Armstrong Michael How to Be and Even Be Manage, the foundation. Kogan Page, London, –٨٢

1998, p. 310.

٨٣-ديوبولد. فان دالين : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ترجمة) محمد نوفل وآخرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،

١٩٩٤، ص٤١.

٨٤-ديوبولد. فان دالين : مرجع سابق، ص٤١.

٨٥-جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦، ص

ص٢٧٦-٢٧٨.

