

[٣]

إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي
بمؤسسات رياض الأطفال

د. أميره أحمد محمد حسن رضوان

مدرس إدارة رياض الأطفال

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي

بمؤسسات رياض الأطفال

د. أميره أحمد محمد حسن رضوان*

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التوصل إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، وعرض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، ورصد واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وطرح تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات البحث في استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بغرض الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وسبل تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الوقت، وتم التطبيق على عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية بلغ عددها (٤١٥) مدير ومعلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي، فهما متلازمان، والعلاقة بينهما علاقة تلازمية طردية إيجابية، فحسن إدارة الوقت شرط أساسي لحدوث التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تعتبر إدارة الوقت من أهم المدخلات التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، لذا فتبني إدارة مؤسسات رياض الأطفال لاستراتيجيات إدارة الوقت يسهم في تحقيق التميز المؤسسي إيماناً بأن إدارة الوقت حجر الزاوية لتحقيق التميز المؤسسي. وقد أوصى البحث بوضع دليل إرشادي على مدار العام الدراسي لمديري مؤسسات رياض الأطفال حول مهارات إدارة الوقت واستثماره لتحقيق التميز المؤسسي، وإنشاء وحدة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال تتولى البحث

* مدرس إدارة رياض الأطفال كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة.

عن سبل تحقيق التميز المؤسسي، ويتم تفويضها في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيقه، مع إضافة وحدة أخرى لإدارة الوقت تتولى تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالتعاون مع الوحدة الأخرى، وينبغي العمل على حشد الموارد البشرية، والبحث عن مصادر متنوعة للموارد المالية مع حسن استغلال تلك الموارد لتحقيق التميز المؤسسي، وإجراء مزيد من الأبحاث التي تتبنى مدخلات أخرى لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت - التميز المؤسسي - مؤسسات رياض الأطفال.

Abstract:

The research aims to reach the requirements for achieving organizational excellence in kindergarten institutions in the light of the time management approach, present the conceptual framework of time management and organizational excellence in kindergarten institutions, monitor the reality of time management practice and the reality of organizational excellence in kindergarten institutions, and provide a suggested proposal for achieving organizational excellence in kindergarten institutions in the light of the approach of time management. The current research used the descriptive analytical method. The researcher did a questionnaire administered to the managers and teachers of kindergarten institutions with the purpose of knowing the reality of time management practice and the reality of organizational excellence in kindergarten institutions, and ways of achieving organizational excellence in the light of the approach of time management. The sample reached (415) teachers and managers in some centers of the Sharkia Governorate. The results of the study indicated that there is a close relationship between time management and organizational excellence, they are inseparable, and the relationship between them is a positive direct correlation. Good time management is a prerequisite for organizational excellence in kindergarten institutions. Time management is considered one of the most important inputs that affect the achievement of organizational excellence in kindergarten institutions. Therefore, the adoption of the management of kindergarten institutions for time management strategies contributes to achieving organizational excellence, in the belief that time management is the cornerstone for achieving organizational excellence. The research recommended the development of a guideline throughout the school year for managers of kindergarten institutions on time management skills, and investing them to achieve organizational excellence. In addition to the establishment of an organizational excellence unit in kindergarten institutions that will search for ways to achieve organizational excellence, and be delegated to make decisions that contribute to achieving it. In addition to another unit for time management to activate time management

strategies in kindergarten institutions, and contribute to achieving organizational excellence in cooperation with the other unit. Human resources should be mobilized, a variety of sources of financial resources should be sought, while making good use of those resources to achieve organizational excellence, and conducting more research that adopts other inputs to achieve organizational excellence in kindergarten institutions.

Key words: Time Management- Organizational Excellence- Kindergarten Institutions

مقدمة:

تُعد مؤسسات رياض الأطفال بمثابة القلب النابض الذي لا غنى عنه في بناء أي مجتمع، حيث أدركت المجتمعات أن الاهتمام بتربية الطفل هو اهتمام بالحاضر والمستقبل. فأطفال اليوم هم رجال المستقبل، هم الثروة الحقيقية لضمان تقدم المجتمع وازدهاره، لذا شهدت مؤسسات رياض الأطفال تطوراً ملحوظاً، لتجد نفسها أمام تحديات تفوق قدرتها. ولذلك أصبح التوجه نحو التميز المؤسسي غاية بل وضرورة ملحة تفرض نفسها أمام مؤسسات رياض الأطفال إذا أرادت المنافسة والبقاء.

ويعتبر التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء المتميز المبني على مفاهيم إدارية رائدة تشتمل على التركيز على الأداء والنتائج، والقدرة على تحقيق نتائج غير مسبوقه بحيث يتفوق على الآخرين، ويتحاشي بقر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتوجيه والتقويم المستمر. (الباسل وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢١)

فالتميز المؤسسي يعكس تفوق مؤسسات رياض الأطفال وتفرداها عن غيرها عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لنخطي التوقعات المستقبلية من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على العاملين والأطفال وأولياء الأمور والمجتمع بأسره بشكل متوازن، ويمكن التميز المؤسسي العاملين من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل من منطلق أن التميز متطلباً مهماً للارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى القمة (أبو رجب، ٢٠١٩، ص ص ١٧٦-١٧٧)، وبذلك فالتميز المؤسسي يعبر عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء بما ينتج عنه إنجازات تميز مؤسسات رياض الأطفال عن غيرها وذلك بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية لضمان سد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف لضمان التنافسية والبقاء.

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري بمؤسسات رياض الأطفال لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات

العاملين من خلال تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد بأنه صاحب المؤسسة وليس فرد فيها، ينتمي إليها، ولا يشعر أنه غريب عنها، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تمييز مؤسسات رياض الأطفال ونجاحها.

والتمييز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال لا يأتي صدفة، ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق بجهود العاملين، إذ يعتبر التميز نظاماً متكاملًا يوظف جميع الموارد المالية والمادية والبشرية بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، وفي ظل التحديات والضغوط التي تعيشها مؤسسات رياض الأطفال بسبب التحولات المتسارعة، فالأمر يحتم البحث عن أفضل الأساليب التي تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات. (أبو مصطفى، ٢٠١٩، ص ٢)

ويمكن تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال تبنى مفاهيم إدارية تحفز العاملين على التميز، وتعتبر إدارة الوقت من أهم المدخل الإدارية الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي، وتُعد إدارة الوقت علماً وفناً للاستخدام المناسب والرشيد للوقت حيث يعد الوقت من أهم الموارد المتاحة للجميع بنفس القدر، فالقاسم المشترك بين جميع البشر هو أن جميعهم لديهم نفس الوقت المتاح للآخرين، فالوقت موزع بينهم بالتساوي، فالجميع لديهم ٢٤ ساعة يومياً إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله والتعامل معه بكفاءة.

إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معاً في مصطلح إدارة واحد سمي بإدارة الوقت يعني الجمع بين عنصرين من عناصر النجاح لأي مؤسسة تربية في إدارتها لعملها، وتحقيق أهدافها المرجوة (الصريرة، ٢٠١٠، ص ٨٨)، ونظراً لتشعب العمل بمؤسسات رياض الأطفال وتنوع فعاليته وتعدد آلياته، فينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال تنظيم وإدارة الوقت بطريقة مثلى لتبلغ النجاح المأمول والتمييز المؤسسي المرغوب، فإدارة الوقت لا تقدم حلول للمشكلات الإدارية، ولكنها توجد الوقت الخاص الذي يمكن للمدير خلاله أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويقيس مدى التقدم. (السلمي، ٢٠٢٠، ص ٥٠٥)

وعليه فإن الإدارة المثلى للوقت تمثل العصب المحرك لكل الأنشطة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال لتتم بكفاءة وفعالية بما يسهم في زيادة القدرة على التميز

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات إدارة الوقت مرتبطة إيجابياً مع التحكم في الوقت، والرضا الوظيفي، والصحة، ومرتبطة سلبياً مع ضغوط العمل، كما توصلت الدراسة إلى العديد من معوقات إدارة الوقت، وأكدت أن التدريب على إدارة الوقت يسعى لتعزيز مهارات إدارة الوقت.

٢- دراسة ستراسر وآخرون (Strasser et al., 2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت في اثنتا عشرة قاعة من قاعات رياض الأطفال التابعة لتسع مدارس بتشيلى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في ملاحظة الوقت الذي يتم قضاؤه في الأنشطة المختلفة خلال اليوم الدراسي، وتم تحديد مقدار الوقت المخصص للأنشطة المختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يُستغرق أكثر من نصف الوقت في القيام بأنشطة غير تعليمية مثل الاستراحة وتناول وجبة خفيفة وإدارة سلوك الأطفال، بالإضافة إلى ذلك لم يتوافق توزيع الوقت مع النتائج الحالية الخاصة بالأنشطة التي تسهم في نمو الطفل، وأكدت الدراسة على أهمية التخطيط الجيد للوقت.

٣- دراسة هورنج وآخرون (Horng et al., 2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يقضي بها مديرو المؤسسات التربوية أوقاتهم، وكذلك العلاقة بين الوقت الذي يقضيه المديرون في الأنشطة المختلفة ومخرجات العملية التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في الملاحظة لاستخدام الوقت من قبل المديرين في المدارس العامة في ميامي والبالغ عددهم (٦٥) مدير، إضافة إلى ثلاثة استطلاعات للعاملين والآباء والمعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين ينفقون الكثير من يومهم في مهام الإدارة والتنظيم، ويقضون وقت أقل في مهام البرنامج التربوي اليومي، كما أن التركيز أحادي التفكير على المديرين كقادة تربويين قد يكون ضاراً إذا تم التخلي عن الدور المهم للمديرين كقادة تنظييين.

٤- دراسة (فلاتة، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة، والمتعلقة بشخصية المديرية، والمهام الإدارية، والعوامل الفنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على مديرات الروضات

الحكومية بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهم (٣٨) مديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من أكثر أسباب هدر الوقت لدى المديرات المهام المرتبطة بالتنظيم في إنجاز العمل وتحديد الأولويات وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، إضافة إلى أن كثرة الأعباء وسوء التخطيط وانعدام التنظيم عوامل أساسية لهدر الوقت، وأن إعداد خطط لمواجهة الظروف الطارئة يبعث الطمأنينة والثقة أثناء التعامل مع الظروف المفاجئة.

٥- دراسة (البدراني، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الوقت في العمل الإداري وأهم مضيعات الوقت لدى المديرين، والتعرف على أهم الخصائص المهنية والكفايات اللازمة لمديرة الروضة الفعالة، والتعرف على أهم المعوقات التي تعوق مديرة الروضة عن إدارة وقتها وسبل التغلب عليها، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في أسلوبيه المسحي والتحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلة لبعض مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط بلغ عددهم (٥٠) مديرة، واستبانة تم تطبيقها على عينة من مديرات رياض الأطفال بمحافظة دمياط بلغ عددهم (٩٠) مديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تعتبر إدارة الوقت أحد أهم الموارد التي يحتاج إليها المدير في إنجاز الأعمال الهامة المسندة إليه، وهناك عدد من الخطوات لإدارة الوقت داخل العمل الإداري وهي التخطيط للوقت، وتنظيم الوقت، وتسجيل الوقت، والرقابة والمتابعة، والتنفيذ.

٦- دراسة جريسون وآخرون (Grissom et al., 2015): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الفعالة للوقت في مساعدة مديرو المؤسسات التربوية على الوفاء بمتطلبات العمل وتقليل ضغوط العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المديرين بلغ عددهم (٣٠٠) مدير بالمدارس العامة بميامي بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يخصص المديرون الذين يتمتعون بمهارات جيدة

لإدارة الوقت وقتاً أطول في القاعات ولكنهم يقضون وقتاً أقل في بناء العلاقات الشخصية، والارتباطات بين مهارات إدارة الوقت للمديرين والتقييم الذاتي لأداء المديرين متفاوتة، كما تشير النتائج إلى أن بناء قدرات إدارة الوقت للمديرين يعد استراتيجية جديدة بالاهتمام لتوفير الوقت لتنفيذ المهام الصعبة وتقليل التوتر.

٧- دراسة (حريرة، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج لتنمية بعض مهارات إدارة الوقت لدى أطفال مرحلة ما قبل المدرسة، والتأكد من فاعلية البرنامج المقدم، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتمثلت أدوات الدراسة في اختبار نكاه المصفوفات المتتابعة (جون رافن)، ومقياس مهارات إدارة الوقت للأطفال، وبرنامج تنمية مهارات إدارة الوقت للأطفال، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) أطفال من أطفال المستوى الثاني لرياض الأطفال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى فاعلية البرنامج المقترح لتنمية مهارات إدارة الوقت لدى الأطفال حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أطفال المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس "مهارات إدارة الوقت" لصالح القياس البعدي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أطفال المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس "مهارات إدارة الوقت" كل مهارة على حده لصالح القياس البعدي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب الأطفال على مقياس "مهارات إدارة الوقت" بعد تطبيق البرنامج تبعاً لمتغير الجنس (النوع).

٨- دراسة (موسي، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية بعض المهارات الناعمة (مهارة لغة الجسد- مهارة إدارة الوقت) لمعلمات رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتمثلت أدوات الدراسة في بطاقة الملاحظة، والاختبار التحصيلي، وتم التطبيق على عينة من المعلمات بلغ عددها ٤٠ معلمة، تم تقسيمها إلى مجموعتين: تجريبية، وضابطة، كل مجموعة عددها ٢٠ معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى المهارات الناعمة لمعلمات الروضة لصالح المجموعة التجريبية، مما يشير إلى فاعلية البرنامج

التدريبي في تنمية بعض المهارات الناعمة (مهارة لغة الجسد- مهارة إدارة الوقت) لمعلمات رياض الأطفال.

٩- دراسة (الصديق، ومحروس، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى معرفة السمة العامة لكل من: اليقظة الذهنية وكيفية إدارة الوقت لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين، ومعرفة الفروق بين المعلمات في هذين المتغيرين بحسب حالاتهن الأسرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس اليقظة الذهنية لأحلام عبد الله (٢٠١٣) ومقياس إدارة الوقت لحسن الزهراني (٢٠١٠) بالإضافة لاستمارة البيانات الأولية، وتم التطبيق على عينة من المعلمات بلغ عددها (١٠٢) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تتسم اليقظة الذهنية بالارتفاع وإدارة الوقت بالإيجابية، وتوجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بينهما، وهناك فروق بين المعلمات في اليقظة الذهنية بحسب حالاتهن الأسرية ذلك لصالح المتزوجات، في حين لم تسفر النتائج عن فروق بينهن في إدارة الوقت بحسب حالاتهن الأسرية.

١٠- دراسة (عبد الله وآخرون، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج قائم على الرسوم المتحركة لتنمية مهارة إدارة الوقت لطفل الروضة، وقد استخمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتمثلت أدوات الدراسة في قائمة مهارات إدارة الوقت لطفل الروضة، ومقياس مهارات إدارة الوقت الالكترونى المصور، وبطاقة ملاحظة سلوكيات طفل الروضة لمهارة إدارة الوقت، وبرنامج قائم على الرسوم المتحركة لتنمية مهارة إدارة الوقت لطفل الروضة، وتم التطبيق على عينة من الأطفال بلغ عددهم (٥٠) طفل وطفلة من أطفال الروضة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٥-٦) سنوات، وتوصلت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الأطفال (المجموعة التجريبية) على أبعاد مقياس مهارات إدارة الوقت الالكترونى المصور وبطاقة الملاحظة في القياس القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، وهذا يدل على فاعلية البرنامج في تنمية مهارات إدارة الوقت لطفل الروضة.

١١- دراسة (عثمان، وعبد الرازق، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج الأنشطة التعبيرية الحركية في تحسين بعض مهارات إدارة الوقت، وقد استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي ذو المجموعة الواحدة، وتمثلت أدوات الدراسة في اختبار القدرات البدنية، ومقياس لبعض مهارات إدارة الوقت وكان متمثلاً في المهارات التالية: مهارة التخطيط- مهارة التنظيم- مهارة ترتيب الأولويات- مهارة التقويم في ضوء المهارات الأساسية للطفل، وبرنامج الأنشطة التعبيرية الحركية المصمم لتنمية بعض مهارات إدارة الوقت، وتم التطبيق على عينة عشوائية من الأطفال بالمركز التربوي للطفولة المبكرة جامعة الاسكندرية بلغ عددهم (١٣٥) طفل من المستوى الثاني (٥-٦) سنوات، وتوصلت النتائج إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أطفال المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي لمهارات إدارة الوقت ومجموعها الكلي لصالح القياس البعدي، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أطفال المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتبعي لمهارات إدارة الوقت ومجموعها الكلي.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات السابقة يتضح لنا أن جميعها اهتمت بإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأصيل لقضية البحث، وإثراء الإطار النظري للدراسة، واستخدام المنهج المناسب، وكذلك إلقاء الضوء على أهمية إدارة الوقت، وكذلك التعرف على كيفية إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (موسي، ٢٠١٩) ودراسة (الصدقي، ومحروس، ٢٠٢٠) في كونها ستتناول إدارة الوقت من حيث (مفهومها، وأهميتها، ومبادئها، ومراحلها)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (فلانة، ٢٠١١) في المنهج المستخدم، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (فلانة، ٢٠١١) ودراسة جريسون وآخرون (Grissom et al., 2015) في أداة البحث.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها لم تقتصر على إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، ولكنها تسعى للتوصل إلى تصور لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

المحور الثاني: دراسات سابقة تتعلق بالتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

١- دراسة تي (Tee,2003): هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج التميز المدرسي وآثاره الرئيسية على قيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، وجاء ذلك تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة "مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث ينبغي على المدارس أن تطور نفسها وتوسع نحو التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المؤسسات التربوية التركيز على جوهر النموذج وليس على بنيته، وينبغي أن يكونوا منظمين، وعليهم قيادة الطريق للتميز، وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه.

٢- دراسة سرايفا وآخرون (Saraiva et al., 2003): هدفت الدراسة إلى إجراء عملية تقييم ذاتي لعدد من المؤسسات التربوية في البرتغال باستخدام النموذج الأوروبي للتميز، وذلك بهدف تحسين الأداء بتلك المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على (٤٧) مدرسة شملت جميع المراحل الدراسية من رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج الأوروبي للتميز يعد بمثابة قوة دافعة لتحسين الأداء بالمؤسسات التربوية ويمكن تطبيقه بسهولة فيها، ومعظم المؤسسات التربوية المشاركة في هذا المشروع تفتقر إلى مؤشرات موضوعية وذات صلة يتم جمعها ومعالجتها بشكل منهجي كقوى دافعة لتحسين الأداء.

٣- دراسة ميهايلا وآخرون (Mihaela et al.,2011): هدفت الدراسة إلى التطوير المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال، وتحليل مفصل لمؤسسات رياض

الأطفال من حيث المناهج والحياة المدرسية والموارد البشرية والموارد المالية والمادية عن طريق تطبيق تحليل SWOT، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في إجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في مؤسسات رياض الأطفال، وقد تم إجراء تحليل SWOT عن طريق المقابلات مع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال والبالغ عددهم (٢٠) معلمة و (١٠) مساعدين ببعض مؤسسات رياض الأطفال بتارغو موريس في رومانيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتضمن التطوير المؤسسي تدخلاً في ثلاثة مجالات رئيسية: تعزيز صورة رياض الأطفال في المجتمع، وتطوير الشراكات التربوية وتدريب الموارد البشرية، والتأكيد على أهمية وضع تدابير للنهوض بمؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى ضرورة تكثيف التعاون بين أولياء أمور الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال والمجتمع ووسائل الإعلام من أجل إقامة اتصال جيد يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

٤- دراسة سرينيفاس وآخرون (Sreenivas et al.,2014): هدفت الدراسة إلى الوصول إلى خارطة الطريق لتحقيق التميز في التعلم المدرسي، والكشف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وقابليتها للتطبيق في التعلم المدرسي، والتعرف على سيناريو النظام التربوي الهندي، والإحصاءات والتحديات الحيوية التي تواجه المؤسسة التربوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق التميز في المؤسسات التربوية عندما يكون العاملون على دراية بالتميز وإذا كانت المؤسسة التربوية قادرة على تضمين الجودة كجزء من مهمتها.

٥- دراسة نينلاوان وأريراجاكوال (Ninlawan & Areerachakual, 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الإدارة للتميز في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، التابع لمكتب لجنة التعليم الأساسي بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة معدة وفق مقياس ليكرت الخماسي تم تطبيقها على عينة من المعلمين بلغ عددها (٤٠٠) معلم

يعملون داخل (١٧١) مدرسة تحت إشراف مكتب التربية الخاصة التابع لمكتب لجنة التعليم الأساسي بتايلاند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى فاعلية الاستراتيجيات الإدارية للتميز المؤسسي في تنمية المهارات الأكاديمية والمهنية ومهارات البقاء للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك تطوير المناهج وعملية التعلم لهؤلاء الأطفال، كما أوضحت فاعلية الاستراتيجيات في تطوير كفاءة المعلمين وتطوير نظام تربوي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة يركز على اللامركزية ومشاركة أصحاب المصلحة بشكل يوفر تنوعاً في الخدمات التربوية المقدمة لهؤلاء الأطفال.

٦- دراسة (ناصيف، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، وتعرف الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس فيما يتعلق بمتغير التابعة والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس تم تطبيقه على عينة عشوائية قدرها ٢٠٠ من مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تحددت متطلبات إدارة التميز في أربعة أبعاد، وهي (البناء الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلي)، وكانت الحاجة إليها بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال بالنسبة إلى متغير تابعة الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية ورياض الأطفال الخاصة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معهد متوسط" و"إجازة" و"إجازة وما فوق"، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٧- دراسة (نوفل، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى مناقشة المفاهيم الأساسية والمعايير المستخدمة في قياس التميز بالنماذج الدولية المعاصرة، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين كل من النموذج الأمريكي، والنموذج الأوروبي والنموذج الآسيوي المطبق في سنغافورة أساساً، ووضع عدد من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق المزيد من التميز برياض الأطفال في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من معلمات رياض الأطفال بلغ عددها (٩٢) معلمة من معلمات رياض الأطفال بأربعة وعشرون روضة داخل أربع من الإدارات التعليمية بالقاهرة، وتظهر نتائج الدراسة الانخفاض في درجة ممارسة معايير القيادة، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، مع الأداء المتوسط في معايير التركيز على المستقبل، والمعرفة، والعمليات، والنتائج، وانتهت الدراسة بتقديم عدد من الآليات التي يمكن أن تساعد في إعادة النظر في كثير من الممارسات التربوية والإدارية بمرحلة ما قبل المدرسة حتى يمكن تطبيق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

٨- دراسة (أبو رجب، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على التميز المؤسسي وأهم متطلباته، وتحديد منهجية إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية السعي نحو تربية الطفل في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة للطفولة، وتحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وتكون متفق عليها من جميع العاملين بالروضة وبمشاركة أولياء الأمور، والعمل على المحاسبية الدائمة ومعرفة نواحي القصور ومحاولة علاجها.

٩- دراسة (أبو رجب (أ)، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على التميز المؤسسي وأهم آلياته، والوقوف على الواقع الحالي لدور الإدارة بمرحلة رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد بعض نماذج التميز المؤسسي العربية والأجنبية، والتعرف على المعوقات التي تعوق التميز المؤسسي في رياض الأطفال، والتوصل إلى استراتيجية مقترحة لتنفيذ دور إدارة رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستيعاب حق من حقوق المواطنة للأطفال وله دور حيوي في تحقيق التميز لمؤسسات رياض الأطفال، وما زالت نسبة تحقيق التميز بمؤسسات رياض الأطفال قليلة، وينبغي نشر ثقافة الجودة والتميز بين معلمات الروضة وبين أولياء الأمور والعمل على رضا ولى الأمر وجعله يشارك في قرارات الروضة.

١٠- دراسة (الباسل وآخرون، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض متطلبات المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى بعض متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال ومنها: السعي إلى تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة، والسعي لدعم قابلية المؤسسة للتغلب على الجمود، مما يساعد المؤسسة على المنافسة، وترقية سلوكيات العاملين ومهاراتهم لزيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحصل في بيئتها، وتطوير الهيكل التنظيمي، وزيادة مستوى اللامركزية في الهياكل الإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة مرونتها التنظيمية.

١١- دراسة اللحياني (Allehyani, 2021): هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير استخدام التقييم الذاتي لنموذج التميز EFQM في منظمات الطفولة المبكرة بقطاعها الحكومي والخاص، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن حيث تم إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات الطفولة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية استخدام EFQM في تطوير منظمات الطفولة المبكرة، حيث تم الاعتراف بالتقييم الذاتي القائم على نموذج التميز EFQM كأداة قوية للسيطرة على عملية التحسين للمؤسسة، وهناك فروقات واضحة في الحصول على معدل مرتفع للحصول على التميز المؤسسي بين مؤسسات الطفولة المبكرة عند تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات السابقة يتضح لنا أن جميعها اهتمت بالتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في بلورة المشكلة البحثية، وإثراء جوانبها المختلفة، وكذلك اختيار المنهج، وكيفية تصميم أداة البحث. كما تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وكذلك إلقاء الضوء على واقع التميز المؤسسي وأهميته بمؤسسات رياض الأطفال.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها موضوع من أكثر الموضوعات أهمية حيث تتشابه مع دراسة (أبو رجب (أ)، ٢٠٢٠) ودراسة (الباسل وآخرون، ٢٠٢١) في كونها ستتناول التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة سريفا وآخرون (Saraiva et al., 2003)، ودراسة (ناصيف، ٢٠١٨) في المنهج المستخدم، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة نينلاوان وأيريراجاكوال (Ninlawan & Areerachakual, 2015) ودراسة (نوفل، ٢٠١٨) في أداة البحث.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تسعى للتوصل إلى تصور لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة البحث حيث سيتم التطبيق على عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الشرقية.

المحور الثالث: دراسات سابقة تتعلق بإدارة الوقت والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

نظراً لندرة الدراسات السابقة في مجال إدارة الوقت وعلاقته بالتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، فتسعى الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

مشكلة البحث:

يعد التميز المؤسسي هدفاً تسعى مؤسسات رياض الأطفال للوصول إليه، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيقه، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة، لذا فمؤسسات رياض الأطفال مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن العاملين بها من تحقيق التميز المؤسسي، وانطلاقاً من أن نجاح أى مؤسسة مجتمعية مرهون بحسن إدارتها للوقت، وقدرتها على استثماره على أكمل وجه في مختلف المهام التنظيمية والإدارية، فتشكل إدارة الوقت مدخلاً هاماً لتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التربوية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة، الأمر الذي يتطلب إدارة واعية للوقت لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال. ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:

- ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت؟

ويطرح السؤال الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٢- ما أبرز ملامح التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٣- ما واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٤- ما واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٥- ما التصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، ولتحقيق هذا الهدف يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- التعرف على أبرز ملامح التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

- ٣- الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- رصد واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٥- طرح تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

أهمية البحث:

- ١- ندرة الدراسات السابقة- على حد علم الباحثة- التي ربطت بين متغيري البحث (إدارة الوقت والتميز المؤسسي)
- ٢- تتبثق أهمية البحث الحالي من أهمية القضية التي يتناولها، وهي تحقيق التميز المؤسسي، والذي أصبح من أهم الغايات التي تسعى مؤسسات رياض الأطفال لتحقيقها.
- ٣- تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يبرز أهمية إدارة الوقت لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- مساعدة القائمين على مؤسسات رياض الأطفال على اتخاذ القرارات المناسبة، وتبصيرهم بسبل تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٥- تعدد الفئات المستفيدة من البحث الحالي، ومنهم صانعو السياسة التربوية ومتخذو القرار التربوي في مصر والقائمون على مؤسسات رياض الأطفال في مصر، إضافةً إلى طفل الروضة، ومُعَلِّمة الروضة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والروضات.

مصطلحات البحث:

١- إدارة الوقت Time Management

تعرف إدارة الوقت بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية للفرد لتحقيق الأهداف المهمة، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل (المكاوي، ٢٠١٣، ص ١١٨)، كما تعرف بأنها حسن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت

أثناء العمل واستثماره استثماراً جيداً يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد وبأقل التكاليف. (الهاشمي، وبراس، ٢٠١٦، ص ٤)

وتعرف إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال بأنها تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام الوقت بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، وبالأسلوب الذي يمكن العاملين من استخدام الوقت في إنجاز الأهداف بشكل أفضل. (أحمد وآخرون، ٢٠١٦، ص ٥٤)

التعريف الإجرائي لإدارة الوقت

The Operational Definition of Time Management

وتري الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال بأنها علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت لتحقيق الأهداف المرجوة بمؤسسات رياض الأطفال بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط السليم والتنظيم الجيد والتوجيه المناسب والرقابة الفعالة.

٢- التميز المؤسسي Organizational Excellence

يعرف التميز المؤسسي بأنه أسلوب إداري يتمثل في قدرة مؤسسات رياض الأطفال على المساهمة بشكل إيجابي من خلال حالة من التفرد والتفوق في الأداء، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر للارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال إلى حد الأخطاء الصفرية والإتقان، وتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى نتائج ملموسة في ظل إشباع احتياجات جميع الأطراف المعنية مع ضمان التحسين والتطوير المستمر. (أندريجاني، والغامدي، ٢٠٢١، ص ٣٣)

والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال هو مجموعة متكاملة من المنهجيات والآليات التي يتم تطبيقها للتحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء (التقفي، ٢٠١٩، ص ٢٠٢).

التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي

The Operational Definition of Organizational Excellence

تري الباحثة أنه يمكن تعريف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية وغير عادية

من الأداء، ينتج عنها نتائج وإنجازات وأفكار جديدة ومتميزة تتفوق عما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العاملون بمؤسسات رياض الأطفال وأولياء الأمور.

٣- مؤسسات رياض الأطفال Kindergarten Institutions

تعرف مؤسسات رياض الاطفال بأنها مؤسساتٌ تستقبل الطفل من سن ٣ سنوات إلى ٦ سنوات ليمارس العديد من الأنشطة الموسيقية، والفنية، والقصص، واللعب، والرحلات لإثراء الحصيلة اللغوية من ناحية، وإكساب الأطفال مبادئ الحساب والعلوم بما يتناسب مع تلك المرحلة (عبدالخالق، وعلي، ٢٠٠٨، ص ٩).

وقد جاء اسم "رياض الأطفال" نتيجة لاحتياج الطفل في هذه المرحلة إلى روضة يلعب ويجري بها بكل حرية مزاولاً الأنشطة المختلفة، نظراً لأن الطفل بهذه المرحلة يتميز بكثرة الحركة والنشاط من ناحية، ويحب الاستطلاع من ناحية أخرى. (شريف، ٢٠١٤، ص ٨٢)

التعريف الإجرائي لمؤسسات رياض الأطفال

The Operational Defination of Kindergarten Institutions

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف مؤسسات رياض الأطفال بأنها مؤسساتٌ تربيةً اجتماعيةً مُلحقةً ببعض المدارس، تعمل على رعاية الأطفال من سن الثالثة أو الرابعة حتى السادسة، بهدف تحقيق النمو الشامل المتكامل للطفل.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا البحث، فهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط، بل تفسيرها، وتنظيمها، وتحليلها، ومن ثم استخراج النتائج ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للقضية المطروحة للبحث، وقد اتضح ذلك من خلال التنظير لإدارة الوقت والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، ثم الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وصولاً إلى التصور المقترح.

عينة البحث:

تم التطبيق على عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية، وذلك لكونهم أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع تلك البيئة والأكثر دراية بالإيجابيات والسلبيات، وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية من المجتمع الأصلي.

أدوات البحث:

استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وسبل تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الوقت.

حدود البحث:

- ١- الحدود الأكاديمية: ركز البحث الحالي على دراسة متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية باعتبارهم أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع تلك البيئة والأكثر دراية بالإيجابيات والسلبيات.
- ٣- الحدود المكانية: مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية.
- ٤- الحدود الزمنية: قامت الباحثة بالبحث الحالي في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

إجراءات البحث:

تمت معالجة مشكلة البحث وفق الخطوات التالية:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا ما تضمنه المحور الأول للبحث.
- ٢- إلقاء الضوء على أبرز ملامح التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا ما تضمنه المحور الثاني للبحث.
- ٣- قامت الباحثة بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز

المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وسبل تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الوقت، وهذا ما تضمنه المحور الثالث للبحث.

٤- وبعد جمع المعلومات، والبيانات، وتفسيرها قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، وهذا ما تضمنه المحور الرابع للبحث.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

يعتبر الوقت من أهم الموارد التي منحها الله سبحانه وتعالى لكل إنسان فهو بمثابة الجوهرة الثمينة والفريدة من نوعها، والفرد منا لا يملك أكثر من أربعة وعشرون ساعة في اليوم، فالجميع متساوون من حيث كمية الوقت المتاح لنا ولكننا نختلف في كيفية إدارته واستخدامه. فالوقت مورد هام من موارد الإدارة - إن لم يكن أهمها. إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، فنجاح أي إدارة مرهون بحسن إدارتها للوقت واستثماره في مختلف المهام التنظيمية والإدارية بما يحقق أهداف هذه الإدارة. وبذلك فتعتبر إدارة الوقت من أهم متطلبات النجاح والتميز وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسسات رياض الأطفال.

(أ) مفهوم إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت مفهوماً حديثاً نسبياً، ويصعب إيجاد مفهوم جامع مانع له، نتيجة ارتباطه بالذات البشرية من خلال المشاعر، والعواطف وغيرها، كما يتعلق بجوانب موضوعية وأخرى تقنية، ويمكن تعريفه كما يلي:

تعرف إدارة الوقت بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية للفرد لتحقيق الأهداف المهمة، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل (المكايي، ٢٠١٣، ص ١١٨)، كما تعرف إدارة الوقت بأنها الطرق والوسائل التي تعين الفرد على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف. (شعلان، ٢٠١٤، ص ١٥١)

وتعرف إدارة الوقت أيضاً بأنها تنفيذ المهمة أو العمل بشكل صحيح في الوقت المناسب من خلال التخطيط السليم والتنظيم الجيد (Su,2013,p.1)، كما تشير إدارة الوقت إلى السلوكيات التي تهدف إلى استخدام الوقت بشكل فعال أثناء أداء بعض الأنشطة، والتي تؤكد أن استخدام الوقت ليس هو الهدف في حد ذاته، ولكنه أداة تستخدم لإنجاز عمل ما أو مهمة معينة. (Ocak & Boyraz, 2016, p.77)

ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها عملية استثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسسات رياض الأطفال مع تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة (سليمان، والساعور، ٢٠١٤، ص ٣٣٦)، كما تعرف بأنها حسن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت أثناء العمل واستثماره استثماراً جيداً بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد وبأقل التكاليف. (الهاشمي، وبراس، ٢٠١٦، ص ٥)

وتعرف إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال بأنها تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام الوقت بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، وبالأسلوب الذي يمكن العاملين من استخدام الوقت في إنجاز الأهداف بشكل أفضل، وتعد إدارة الوقت من المتطلبات المهمة للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال فعن طريقها يمكن توفير بعض الوقت الغير المستخدم وتوجيهه لأنشطة التطوير والتحسين. (أحمد وآخرون، ٢٠١٦، ص ٥٤)

ويمكن تقسيم أنواع الوقت كما يلي:

- ١- **الوقت الإبداعي:** وهو الوقت الخاص بتنظيم العمل، والتخطيط المستقبلي، وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي للوصول إلى قرارات سليمة وفعالة. (العنزي، والمرزوق، ٢٠١٣، ص ٧٥)
- ٢- **الوقت التحضيري:** ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق العمل الفعلي، ويتم فيها تجهيز بيئة العمل وجمع المعلومات والحقائق حتى يتم إنجاز المهام المطلوبة بأقل وقت وجهد. (دياب، ٢٠١٦، ص ١١٤)
- ٣- **الوقت الإنتاجي:** ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال والمهام والأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي، والتحضير لها في الوقت التحضيري. (مهداوي، ٢٠١٥، ص ٦٢)

٤- الوقت العام: ويتم من خلاله ممارسة أنشطة فرعية تؤثر على مستقبل مؤسسات رياض الأطفال وعلى علاقاتها بالعديد من المؤسسات التربوية الأخرى. (الغامدي، ٢٠١٨، ص ٢٢)

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال بأنها علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت لتحقيق الأهداف المرجوة بمؤسسات رياض الأطفال بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط السليم والتنظيم الجيد والتوجيه المناسب والرقابة الفعالة.

(ب) أهداف إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال وأهميتها:

تهدف إدارة الوقت إلى الوصول لأفضل الطرق لاستثمار الوقت سعياً وراء إنجاز المهام المطلوبة بمؤسسات رياض الأطفال ببسر وبأقل وقت وجهد وتكلفة، كما تهدف إدارة الوقت لتوفير الوقت للتنمية العاملين، وتطوير أدائهم مع إتاحة الوقت للإبداع والابتكار في مجال العمل، إضافة إلى تحقيق الإفادة المثلى من الحياة مع توفير وقت للراحة والاستمتاع بالحياة.

وتساعد الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسات رياض الأطفال على تحقيق جملة من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي: (شناف، ٢٠١٤، ص ٥٦)

- ١- دعم وتعزيز الانضباطية والنظام عند العاملين.
- ٢- الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل، وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية، ومن ثم الاستمتاع الوظيفي والاجتماعي.
- ٣- تمكين العاملين من وضع أولويات بالمهام والأنشطة المطلوبة.
- ٤- تشجع إدارة الوقت العاملين على وضع جداول أعمال واقعية حيث لا يضطر العاملون إلى القيام بأكثر من عمل في وقت واحد.

وتظهر أهمية إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال من خلال إنجاز أهداف البرنامج اليومي بالروضة، والتخفيف من الضغوط التي تواجه المعلمات أثناء تنفيذ الأنشطة التربوية مع الأطفال، وتحسين نوعية التعلم في الروضة، وتحقيق نتائج أفضل، وتقليل الأخطاء أثناء ممارسة الطفل للأنشطة، بل وتزيد من قدرة المعلمة والطفل على المرونة والتركيز، وتسمح بظهور العديد من الأفكار الإبداعية من جانب المعلمات والأطفال. (موسى، ٢٠١٩، ص ص ٢٧-٢٨)

وهكذا تسهم الإدارة الجيدة للوقت بمؤسسات رياض الأطفال في تنظيم العمل، وتنفيذ المهام المطلوبة في أقل وقت وبأقل جهد، ومن ثم الحصول على نتائج أفضل مما يترتب عليه زيادة الدافعية والرضا عند العاملين حيث تقل الفوضى والتوتر ومعدلات الخطأ. (Olejniczak, 2013, p. 6)

وتري الباحثة أن أهمية إدارة الوقت تنطلق من أهمية الوقت نفسه حيث أنه المحرك الأساسي للواقع العملي ورأس المال الحقيقي لأي إنسان، حيث تسهم إدارة الوقت في تحقيق الفاعلية الإدارية، لذا ينبغي أن تصبح سلوكاً يومياً ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتميزة أن تمارسه في كل زمان ومكان.

(ج) مبادئ إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

لكي تتمكن إدارة مؤسسات رياض الأطفال من استثمار الوقت بكفاءة لا بد من مراعاة عدة مبادئ تعتبر ضرورية لإدارة الوقت بشكل حيوي وفعال، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

١- مبادئ تتعلق بالتخطيط التربوي، وتتمثل في الآتي: (العنزي، والمرزوق، ٢٠١٣، ص ٧٧)

- مبدأ تحليل الوقت: ويتضمن ذلك تحليل الوقت على شكل جدول لجميع النشاطات والعمليات التي يقوم بها العاملون بمؤسسات رياض الأطفال مع ضرورة تسجيل الوقت الذي تستهلكه كل عملية.
- مبدأ التخطيط اليومي: ويتضمن ذلك إعداد خطة يومية تشمل على قائمة بالأعمال المطلوبة مع وجود جدول زمني لإنجازها حسب الأولويات.
- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: أي تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال ذات الأولوية العالية.
- مبدأ المرونة: لا بد أن تنسم الخطة اليومية بمؤسسات رياض الأطفال بالمرونة في تنفيذ الأولويات حسب أهميتها.
- ٢- مبادئ تتعلق بالتنظيم، وتتمثل في: (الصدیق، ومحروس، ٢٠٢٠، ص ٢٧)
- مبدأ التفويض: يقوم مديري مؤسسات رياض الأطفال بإيصال بعض المهام للعاملين الذين يستطيعون إنجازها بدقة.

- تحديد الأعمال المتشابهة: من أجل القيام بها في نفس الوقت تجنباً لإهدار الوقت في تكرار نفس النشاط لإنجاز عمل ما.
 - تقليل المقاطعات والأعمال الروتينية.
 - ٣- مبادئ تتعلق بالرقابة: وتتمثل في: (المهنكر، ٢٠١٤، ص ٦)
 - تنفيذ الخطط والمتابعة: حتى يتوافق الأداء مع الظروف المحيطة، ويعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة.
 - إعادة التحليل: ويتمثل في إعادة تقييم تحليل الوقت من أجل تدارك المعوقات التي قد تطرأ، ونفاذي السلوكيات السلبية التي قد تظهر مع الزمن.
- وينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال التخطيط السليم لاستثمار الوقت بشكل فعال يمنع إهداره، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، وإذا تمت إدارتها بشكل جيد بما يتناسب مع مبادئ إدارة الوقت فسوف ينعكس ذلك إيجابياً على العملية التربوية، وعلى العكس فإن إهدار الوقت وعدم استثماره على الوجه الأمثل ينعكس سلباً على العملية التربوية.

(د) مراحل إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

الوقت من الموارد الأساسية المتاحة في مؤسسات رياض الأطفال، ويجب استغلاله بشكل جيد وفعال في ضوء الخطوات التالية:

- ١- التخطيط: ويعنى وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له، ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة مفادها أن المهام المطلوب القيام بها كثيرة، وهناك أشياء لا بد من القيام بها، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط لتحديد ما ينبغي عمله وما يمكن تأجيله، ففي هذه المرحلة يتم إعداد خطة بالأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة. ويمكن لمديري مؤسسات رياض الأطفال التخطيط الجيد لوقتهم عن طريق توظيف قاعدة باريتو (Baraito) والتي تشير إلى أنه إذا تم تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط وتم إنجاز هاتين النقطتين فهذا يعنى تحقيق ٨٠% من الأعمال لذلك اليوم. (فلاته، ٢٠١١، ص ١٩٨)
- ٢- التنظيم: ويقصد بالتنظيم الكيفية التي يتم بها ترتيب الوقت، وتنظيم بيئة العمل، حيث يوضح الوسائل التي تمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق الأهداف

المرجوة، كما أنه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار الروضة، فالتنظيم الجيد يحدد طبيعة كل مهمة، وحدودها، وعلاقة شاغلها برئيسه ومروؤسيه والمجموعة التي تعمل معه. (الهاشمي، ويوراس، ٢٠١٦، ص ٨-٩)

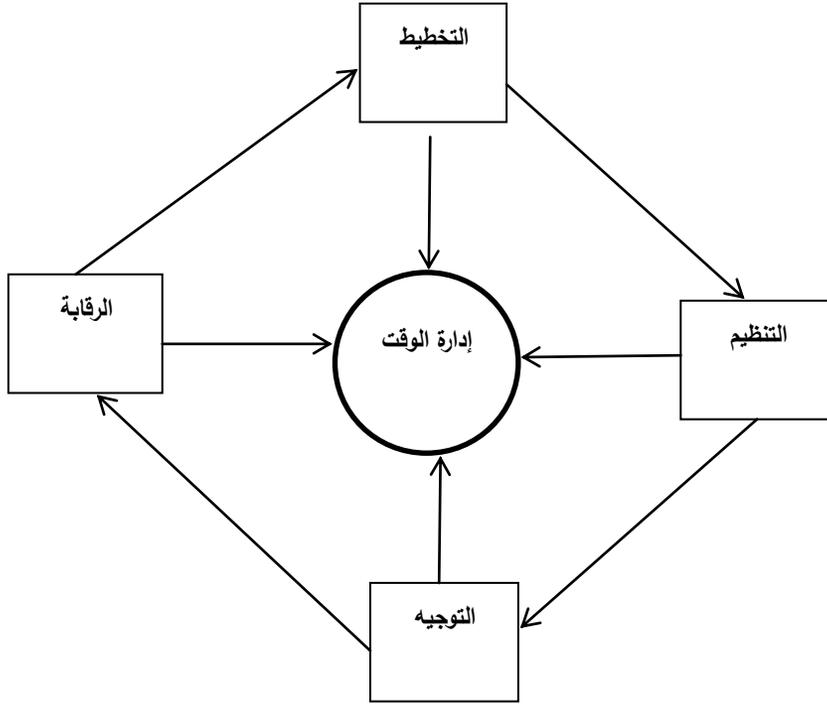
٣- **التوجيه:** ويعنى إرشاد المرؤوسين خلال مراحل تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة، لضمان تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة، ويتضمن التوجيه ثلاثة عناصر هي القيادة، والاتصال، والتحفيز، ويعتبر التوجيه من الأمور الضرورية لمؤسسات رياض الأطفال لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المرغوب فيه وفي الوقت المناسب، ولكي يحقق التوجيه غاياته ينبغي اختيار الوقت المناسب لتوجيه العاملين. (عوض، ٢٠١٦، ص ١٣٦)

٤- **الرقابة:** تتمثل في عملية كشف انحرافات توزيع الوقت على الأعمال المطلوبة نتيجة لأي خلل داخلي أو خارجي ومن ثم مداركتها، أي أنها وسيلة لتقييم الأنشطة الإدارية ومقارنتها بما هو مخطط لها، وتحديد مدى انحرافها عن المسار المرسوم وتحديد أساليب معالجة تلك الأخطاء سعياً وراء تحسين مستوى الأداء. (سلطان، ٢٠١٠، ص ٩٠)

وهكذا نتضح العلاقة بين الوقت والإدارة، فالوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها، حيث تعد كلمتي الإدارة والوقت كلمتين متلازمين معاً لتصبح إدارة الوقت، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات محددة يراد من خلالها إنجاز المهام المطلوبة بشكل منظم وفعال لتحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت وجهد وتكلفة، ويعتبر الوقت من الموارد التي ينبغي أن تستثمر بشكل فعال وكامل، فالجميع مطالبون بإدارة الوقت لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية. (أبو العز وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٣)

ويمكن توضيح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال ربط الوقت بكل وظيفة من وظائف الإدارة، فالخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، ابتداء من إعداد الخطة الذي يراعى التسلسل الزمني في مراحلها، ومروراً بالتنظيم الذي يهدف إلى توفير الوقت، والتوجيه الذي ينبغي أن يتحدد له وقت معين، وانتهاء بالرقابة التي تسهم في الكشف عن الأخطاء أو منع حدوثها في الوقت المناسب (الغامدي، ٢٠١٢، ص

ص ١٩٣-١٩٤)، والشكل التالي يوضح العلاقة بين إدارة الوقت ووظائف الإدارة: (من إعداد الباحثة)



شكل (١)

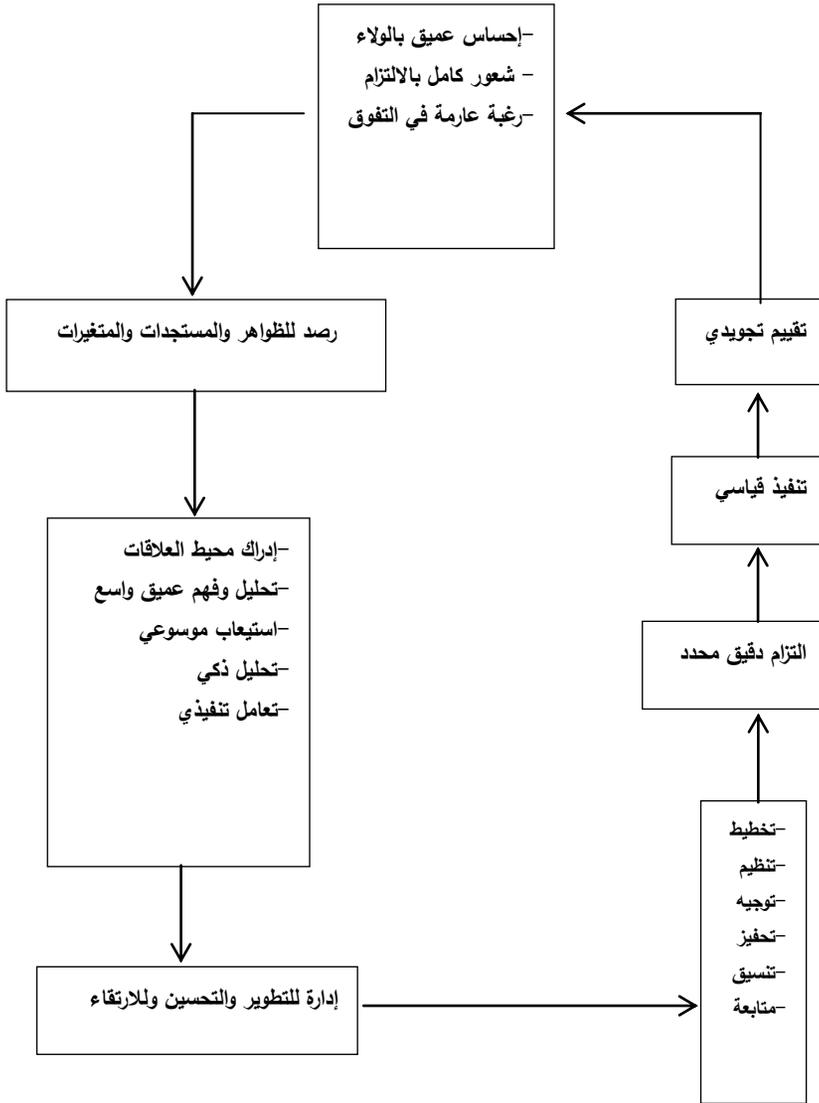
العلاقة بين إدارة الوقت ووظائف الإدارة

ومن هنا تتضح أهمية إدارة الوقت في جميع وظائف الإدارة، فالعلاقة بينهما قوية كأنهما شيان متلازمان، ووجهان لعملة واحدة، فأداء الأعمال والوظائف والمهام المختلفة يتطلب حسن استثمار الوقت المتاح، وكذلك أداء تلك الأعمال والوظائف والمهام بفعالية يؤدي إلى توفير الوقت، فالوقت مورد هام من موارد الإدارة، وحسن إدارة واستثمار الوقت سيزيد من فعالية الإدارة، ويحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

(هـ) متطلبات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال في محاولة الوصول لأفضل طرق لاستثمار الوقت، حيث أن إدارة الوقت تساعد العاملين على

إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر وبأقل طاقة ممكنة، وتحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح من موارد وإمكانات متاحة بمؤسسات رياض الأطفال. والشكل التالي يوضح أهم متطلبات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال: (إسماعيل، ٢٠٠٩، ص ٢٧)



شكل (٢)

متطلبات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال

ويتضح من الشكل السابق أن إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى إحساس العاملين بالولاء والانتماء الكامل لمؤسسات رياض الأطفال، بحيث تصبح الروضة بمثابة الوطن الذي يضحى العاملون من أجله. كما تحتاج إدارة الوقت إلى شعور العاملين بالالتزام والمسئولية مع الحرص على إنجاز العمل بالمواصفات المطلوبة بحيث تتولد لدى العاملين رغبة في التفوق والامتياز، كما تحتاج إدارة الوقت إلى رصد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة المؤثرة على مؤسسات رياض الأطفال والعاملين فيها حتى يتسنى تعميق الإحساس بأهمية الوقت ومن ثم يتحقق حسن استثماره.

(و) دور إدارة مؤسسات رياض الأطفال في إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

- ١- إعداد قائمة بالعمل لكل يوم وتحديد الأولويات لتنفيذها: من خلال تحديد برنامج عمل للمهام المطلوبة لليوم التالي مع ترتيبها من حيث أهميتها.
- ٢- غربة وتجميع المقابلات: لترشيد استخدام الوقت يمكن أداء ما يعرف باسم الغربة وتتضمن تحديد الزيارات التي ينبغي استقبالها وما يمكن تأجيله إلى وقت لاحق أو إلغاؤه. (حمادات، ٢٠٠٧، ص ١٥٩)
- ٣- التكنولوجيا الحديثة: الإدارة الفاعلة هي التي لديها القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، والتي توفر لها كثيراً من الوقت وتضمن لها النجاح في عملها.
- ٤- اتخاذ القرارات: يجب على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تحرص على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ولكي تتخذ إدارة مؤسسات رياض الأطفال القرار المناسب يجب أن تتبع المنهاج الخماسي والذي يتضمن: تحديد الهدف، وتحليل الموقف، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرار، وتقييم النتائج. (عبد الغفار، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٢-٢٠٣)
- ٥- التعامل بإيجابية مع الزائرين غير المتوقعين: تتعامل إدارة مؤسسات رياض الأطفال مع دوائر مختلفة من الزائرين سواء كانوا أولياء الأمور أو الموظفين من الإداريين والمعلمات والعمال وغيرهم من الزائرين، وينبغي أن تنظم إدارة

- مؤسسات رياض الأطفال سياسة الباب المفتوح بطريقة لا تجعلها تعوق الاستغلال الأمثل للوقت، كما يفضل المبادرة بالذهاب لمقابلة العاملين للسيطرة على مدة اللقاء بهم (سلامة، ٢٠١٤، ص ص ١٥٣-١٥٤)
- ٦- **ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تتمكن من مهارات إدارة الوقت** لمساعدة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وتمثل مهارات إدارة الوقت في المهارات التالية:
- **مهارة التخطيط:** وتتضمن (تحديد الأهداف- تحديد الأولويات- تسجيل الوقت لتحديد الزمن المستغرق لإنجاز كل مهمة).
 - **مهارات التنظيم والتنفيذ:** وتتضمن قدرة المدير على وضع جدول زمني للعمل بمؤسسات رياض الأطفال يساعد على تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها.
 - **مهارة المراقبة ومتابعة الإنجاز في الوقت المحدد.** (حسن، ٢٠١٥، ص ٦٤)
 - **مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه:** وتتطلب تسجيلاً لكافة النشاطات التي يمارسها مديري مؤسسات رياض الأطفال في فترة زمنية محددة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه المدير في كل نشاط.
 - **مهارة الاتصال:** إن رود الفعل للكلمات والأعمال تعتمد على توقيت الكلام أكثر من مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته، ولذلك فمن المهم التركيز على اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات لضمان تقبل الآخرين لتلك الأفكار والتفاعل معها.
 - **مهارة الإشراف:** وتتمثل في الجهود التي يبذلها مديري مؤسسات رياض الأطفال لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل.
 - **مهارة التفويض:** وتعني التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.
 - **مهارة إدارة الاجتماعات:** يستطيع المدير الناجح أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير الاجتماعات بالشكل السليم والمهني، وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات. (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ص ٩٢-١٢٠)
- وترى الباحثة أنه ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تعي جيداً أنه إذا لم تتم إدارة الوقت جيداً فلن يتم إدارة أي شيء آخر، لذا على المدير أن يبداً

بالنظر إلى وقته قبل البدء في مهامه وأعماله وأن يوزعه بشكل مناسب فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وتوقيت مناسب وهذه معادلة ينبغي الاعتراف بها وأخذها في الاعتبار، وعلى إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تحدد المهام الحالية والمستقبلية التي ينبغي القيام بها مع مراعاة تحديد الأولويات ثم تحدد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ تلك المهام مع إعداد جدول زمني لتنفيذها وهذا يتطلب حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام.

(ز) استراتيجيات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

تعد إدارة الوقت مفهوم استراتيجي حديث يعتمد على استخدام مختلف الوسائل والطرق والامكانيات المتاحة مع القدرة على ترشيد الوقت والاستفادة منه لتحقيق الأهداف المرجوة بمؤسسات رياض الأطفال.

وتعرف استراتيجيات إدارة الوقت بأنها الأدوات والأساليب التي يمكن أن يتحقق عن طريقها التميز التنافسي المرغوب، وذلك إذا تم استغلال واستثمار واستخدام الوقت المتاح أفضل استخدام ممكن (محمد، ٢٠٢٠، ص ١٣٣٩)، كما تعرف استراتيجيات إدارة الوقت بأنها مجموعة القرارات الذاتية والفردية التي يتخذها العاملون في كيفية تحقيق أهدافهم بشكل أمثل، والتي تميز فرد عن آخر من حيث فعاليته وكفائه (السيوف، ٢٠١٤، ص ٩٦٥)، فتدور استراتيجيات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال حول التغيير السلوكي وتعلم كيفية قضاء المزيد من الوقت في الأداء الفعلي الإيجابي بدلاً من مجرد رد الفعل السلبي، ولا تمتلك الكثير من مؤسسات رياض الأطفال برامج لإدارة الوقت، ولا تعتقد أنه أمراً يحتاج المعالجة والاهتمام، وعلى الرغم من ذلك فمن أهم الأمور التي تؤثر على أداء مؤسسات رياض الأطفال قدرة العاملين على استخدام المهارات التنظيمية لتوفير الوقت أثناء العمل. (Ei, 2011, pp. 9-10)

ومن خلال التعريفات السابقة لاستراتيجيات إدارة الوقت يمكن الوقوف على مجموعة من النقاط من أهمها: (سلامة، ٢٠١٩، ص ١٦٨)

١- أن استراتيجيات إدارة الوقت بمفهومها الواسع هي الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت.

- ٢- أن استراتيجيات إدارة الوقت تعني المعرفة العملية بكيفية استغلال الوقت بفعالية، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء.
- ٣- استراتيجيات إدارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب.
- ٤- تلعب استراتيجيات إدارة الوقت دوراً حيوياً في توجيه مؤسسات رياض الأطفال تجاه تنوع أنشطتها.
- ٥- تعمل استراتيجيات إدارة الوقت على تقليل الجهد المبذول وتحقيق الكفاءة في أداء الأعمال، والفعالية في استخدام الوقت.
- ٦- تعمل استراتيجيات إدارة الوقت على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- وتري الباحثة أنه يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الوقت بأنها الأدوات والأساليب والآليات التي تمكن مؤسسات رياض الأطفال من الاستخدام الرشيد للوقت لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.
- وفيما يلي عرض لأهم استراتيجيات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

١- تحديد الأهداف:

يعد تحديد الأهداف أحد أهم استراتيجيات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، فينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال ألا تفرق في ظل وجود كم هائل من الأعمال اليومية التي ينبغي الوفاء بها، ولكن الأمر يتطلب تحديداً دقيقاً للأهداف المراد تحقيقها، وينبغي على الإدارة أن تضع أهدافاً واقعية، ومحددة، وقابلة للتنفيذ والتقييم وفي حدود القدرات والطاقات والامكانيات، مع ضرورة التحفيز المستمر لتحقيق الأهداف، والمكافأة الدورية بعد تحقيقها.

وتدور الأهداف حول ثلاثة محاور رئيسية لا يبلغ الهدف إلا بها، ويتأثر الهدف جذرياً بتغيرها وتتمثل هذه المحاور فيما يلي: (محمد، ٢٠٢٠، ص ص ١٣٤٠-١٣٤١)

- الوقت: ويركز هذا المحور على المدة المتاحة لبلوغ الهدف.
- الجودة: ويهتم هذا المحور بالهدف من حيث النتيجة المرجوة.

• **التكلفة:** ويركز هذا المحور على ما يتطلبه الهدف من الموارد المالية والجهود البشرية.

٢- تصميم خطط مكتوبة:

الإدارة الفعالة للوقت تساوى تخطيطاً جيداً للوقت، بالإضافة إلى إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت، ولذلك ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال القيام بتصميم خطط مكتوبة بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية عدة خطوات منها: (شعلان، ٢٠١٤، ص ١٥٥)

- تصميم جداول يومية.
- تصميم خطط للأمور المحتملة.
- تصميم خطط يومية.
- تصميم خطط أسبوعية.
- تصميم خطط شهرية.
- تصميم خطط سنوية.

وينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال القيام بمراجعة الخطط السابقة، وتقييمها، وترتيب الخطط القادمة على أن تكون إدارة الروضة مرنة عند وضع الخطط أخذة في الاعتبار الأهداف المراد تحقيقها مع ضرورة توفير الجانب البشري والمادى مع المتابعة المستمرة وتسجيل الصعوبات التي تواجهها حتى يتم تفاديها في المستقبل.

٣- ترتيب المهام حسب الأولويات:

ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال تحديد أولويات الأعمال حيث يتم تحديد الأعمال ذات الأهمية القصوى، ويحتاج ذلك إلى استخدام قائمة أعمال كعامل مساعد في إدارة الوقت وتوزيعه، وتتضمن هذه القائمة الأنشطة والمهام المطلوب القيام بها من العاملين بالروضة، كما يتطلب الأمر وضع جدولاً زمنياً بالأنشطة الضرورية مرتبة حسب درجة أهميتها، وأولوياتها، والوقت الذي تستغرقه. (ضحوي، والمليجي، ٢٠١٠، ص ١٤١)

وبذلك يجب على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تحسن إدارة الأولويات، فلا بد أن يتم تحديد الأمور الأكثر أهمية ثم إعطاؤها الأولوية، وتحديد الأمور التي يمكن تأجيلها، فإدارة الأولويات لا تقل أهمية عن تحديد الأولويات، ويمكن تلخيصها في الآتي: تحديد الأولويات، وكتابة الأولويات، وترتيب الأولويات، ووضع جدول للأولويات، وبذلك يجب على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تراجع أهدافها وخططها وأولوياتها، فبدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا تتمكن إدارة الروضة من تنظيم الوقت وإدارته إدارة جيدة.

وتعد شبكة إدارة الوقت لستيفن كوفي Stephen Covey وسيلة فعالة لتحديد أولويات العمل، فهي تميز بين الأنشطة المهمة والعاجلة، ويؤكد مدخل كوفي Covey لإدارة الوقت على إعطاء وقت للتركيز على الأشياء المهمة قبل أن تصبح عاجلة، وفيما يلي عرض لمصفوفة إدارة الوقت للأنشطة مع التوضيح بالأمثلة: (Amer,2015, pp. 23-24).

جدول (١)

مصفوفة إدارة الوقت للأنشطة المختلفة

غير عاجل	عاجل	
غير عاجل وهام البحث على فرص جديدة عمل علاقات	عاجل وهام الأزمات المشاكل الضاغطة	هام
غير عاجل وغير هام العمل التافه بعض الایميلات	عاجل وغير هام بعض التقارير بعض المكالمات	غير هام

٤- التوقف عن تأجيل المهام:

- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال القيام بتنفيذ الخطط المكتوبة، بحيث تتم عملية التنفيذ مع مراعاة ما يلي: (شعلان، ٢٠١٤، ص ١٥٩)
- أن يبدأ العمل في الصباح الباكر.
 - أن تبدأ إدارة الروضة الأعمال بالأهم فالمهم.
 - أن ينجز العمل في الوقت المناسب.
 - أن يتم وضع جدولاً للأعمال بالتفصيل.

- أن يتم وضع جدولاً للأعمال الطارئة.
- القيام بمراجعة ما تم تنفيذه.
- القيام بتقييم ما تم تنفيذه.

٥- التخطيط اليومي:

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال يقضي على مشكلة تضييع الوقت، ويراعى عند تحديد الخطة اليومية ترتيب الأولويات.

فالتخطيط الجيد يعمل على تجسير الفجوة بين ما هو قائم وبين ما نستهدف تحقيقه، فهو يربط المستقبل بالحاضر، ويتضمن التخطيط اليومي إعداد خطة يومية تشمل قائمة بالأعمال المطلوبة، وعمل جدول زمني لإنجازها بعد ترتيبها حسب أولوياتها، وينبغي على المدير أن يسأل نفسه: ما الذي يجب عمله؟ من الذي سيقوم بالعمل؟ متى يجب أن يعمل؟ أين يجب أن يعمل؟ كيف يتم القيام بالعمل؟ ما هي الأولويات؟ ما الوقت المحدد لإنجاز العمل؟ (حمادات، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٤-١٦٥)

٦- تنظيم وتقسيم الوقت:

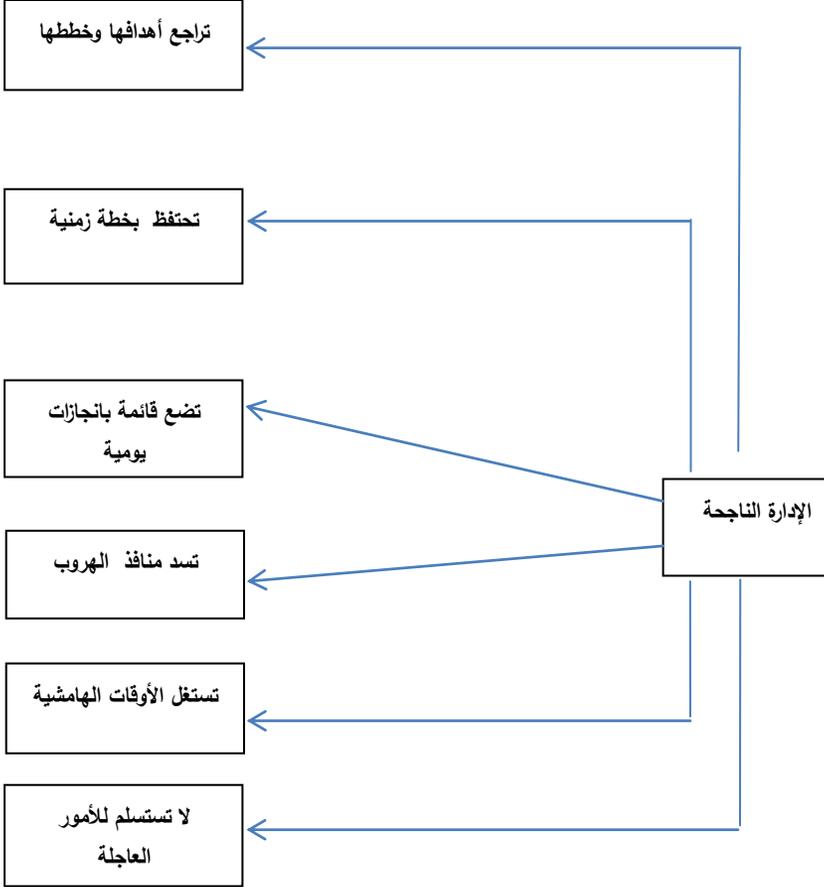
ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تعمل على تجميع الأعمال المتشابهة من أجل توفير أكبر قدر من الوقت المخصص للعمل، فينبغي على القائد الفعال أن يحرص على تنظيم الوقت وتقسيمه بكفاءة وفعالية ويحدد الأهمية النسبية لكل نشاط ويحلل توزيعه، فالمشكلة الرئيسية ليست في عدم توفر الوقت، وإنما في عدم التمكن من توظيف الوقت.

وعند تنظيم الوقت يكون الهدف هو تحديد أقصر وقت لاستكمال المهام المطلوبة، ولذا على إدارة مؤسسات رياض الأطفال العمل على تحقيق ما يلي: (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ٨٣)

- البدء بتحليل المهمة في تفاصيلها الصغيرة.

- تحديد الوقت اللازم لاستكمال كل وحدة فرعية من هذه التفاصيل.
 - وعلى الرغم من أهمية استراتيجيات إدارة الوقت السابق ذكرها إلا أنه لا يتوقف نجاح إدارة الوقت على تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وتخطيط وتنظيم وتقسيم الوقت وحسب، وقد عرض جريج ريج مانكيو Greg Reg Mankiw استراتيجية للإدارة الفعالة للوقت تتضمن الخطوات التالية: (Amer, 2015, pp. 22-23)
 - ١- **الواقعية:** ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال أن يكونوا واقعيين عند تحديد الأهداف والمخططات، ومنطقيين في تحديد الوقت الكافي لكل عمل.
 - ٢- **التفويض:** ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تعمل على تفويض ما تستطيع من سلطات، فالفرد الذي يرفض أن يفوض بعض الأعمال دائماً مشغول ومحبط.
 - ٣- **الكفاءة:** ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال العمل على تدوين المهام المطلوب القيام بها في فكرة جيب خاصة بكل منهم حتى يتسنى للجميع إنجاز المهام في الوقت المحدد بكفاءة.
 - ٤- **تنظيم الاجتماعات بحكمة:** يعتبر الإعداد الجيد هو المفتاح الذهبي لنجاح الاجتماعات.
 - ٥- **تعلم أن تقول "لا":** فعدم قدرة الفرد على قول "لا" تجعله يقضي معظم وقته في الاهتمام بأولويات الآخرين.
 - ٦- **تخطيط شبح الورق:** أفضل معالجة للأعمال الورقية إما وضعها في ملفات إذا شعر العاملون بالحاجة إليها أو التخلص منها في حالة عدم الاحتياج لها.
 - ٧- **إدارة الإيميلات:** ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال الرد مباشرة على الإيميلات الواردة وعدم تأجيلها منعاً لإهدار مزيد من الوقت.
 - ٨- **تخصيص وقت للراحة والترفيه:** يحتاج العاملون إلى قسط من الراحة والترفيه لتجديد الحيوية والنشاط.
- وهناك مفاتيح لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، ويتمثل المفتاح الأساسي في: إدارة وقت من يعمل، سواء إدارة وقت المدير أو العاملين أو الأطفال، وهناك مفاتيح فرعية لإدارة الوقت تتمثل في لماذا نعمل؟ ماذا نعمل؟ متى نعمل؟ كيف نعمل؟ فالإدارة الناجحة للوقت هي التي تراجع أهدافها وخططها، وتحفظ

بخطة زمنية، وتضع قائمة إنجازات، وتسد منافذ الهروب من العمل أو المواقف، وتستغل الأوقات الهامشية، ولا تستسلم للأمور العاجلة، والشكل التالي يوضح ذلك: (شعلان، ٢٠١٤، ص ص ١٦٠-١٦٤)



شكل (٣)
الإدارة الناجحة للوقت

وهكذا يتضح أن الوقت من الموارد المهمة لدى إدارة مؤسسات رياض الأطفال، ولذلك يجب أن تتم إدارته إدارة جيدة حتى يمكن استثماره على الوجه الأمثل، وتستطيع إدارة مؤسسات رياض الأطفال إدارة الوقت بكفاءة من خلال تحديد الأهداف التي تسعى مؤسسات رياض الأطفال إلى تحقيقها تحديداً دقيقاً مع الاهتمام بتحديد الأولويات الحالية والمستقبلية، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة

وأولويات مرتبة لا يتمكن العاملون من تنظيم وقتهم، وإدارته إدارة جيدة، كما ينبغي توزيع الأدوار والمهام بين العاملين بالروضة إضافة إلى إعداد خطط للتغلب على المواقف الطارئة التي تعرقل تنفيذ المهام في وقتها المحدد، كما ينبغي إدخال التكنولوجيا الإدارية الحديثة بأبعادها المختلفة في مؤسسات رياض الأطفال، فعن طريقها تستطيع إدارة الروضة التوصل إلى قرارات رشيدة مع تقليل زمن اتخاذ القرار.

وترى الباحثة أنه ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال استيعاب التغيرات والتطورات الحادثة في مجال العمل الإداري، كما أنها في أمس الحاجة إلى الإلمام بالفنيات المختلفة لإدارة الموقف التربوي بكفاءة وفعالية ضماناً لحسن استثمار الوقت سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الثاني: التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

(أ) مفهوم التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

يشير مفهوم التميز في اللغة إلى الأصل مَيَّرَ، لذلك يقال تمايز القوم إذا تَمَيَّرَ واختلف بعضهم عن بعض، ويشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على تحقيق نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين. (بكر وآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٦٧)

ويعرف التميز في الاصطلاح بأنه: "عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة" (رويس، ويني مرتضى، ٢٠١٨، ص ٤٨٥).

ويعرفه قاموس "Macmillan" بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز وتعنى جيد بدرجة عالية جداً أو ذوي جودة عالية جداً. (Macmillan English Dictionary, 2007, p. 508)

فالتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في أي مؤسسة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تستند على منهج يرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسات التربوية لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف المختلفة في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (أبو مصطفى، ٢٠١٩، ص ١٢)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه أسلوب إداري يتمثل في قدرة مؤسسات رياض الأطفال على المساهمة بشكل إيجابي من خلال حالة من التفرّد والتفوق في الأداء، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر للارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال إلى حد الأخطاء الصفرية والإتقان، وتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى نتائج ملموسة في ظل إشباع احتياجات جميع الأطراف المعنية مع ضمان التحسين والتطوير المستمر. (أندريجاني، والغامدي، ٢٠٢١، ص ٣٣)

كما يعرف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية مؤسسات رياض الأطفال، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك جميع العاملين للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية التربوية لتحقيق تميز العمل، فالتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال هو مجموعة متكاملة من المنهجيات والآليات التي يتم تطبيقها للتحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء (الثقفي، ٢٠١٩، ص ٢٠٢)، وبذلك يعبر التميز المؤسسي عن سعي مؤسسات رياض الأطفال إلى استغلال الفرص المتاحة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال وذلك في إطار وضوح الهدف وكفاية المصادر سعياً وراء الأداء المتميز لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

وكذلك يعرف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه قدرة مؤسسات رياض الأطفال على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يبحث في تقييم أداء مؤسسات رياض الأطفال بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة. (أبو رجب (ب)، ٢٠٢٠، ص ٧١٦)

وعليه يعد التميز المؤسسي هدفاً لمؤسسات رياض الأطفال، ويمكن تعريفه على أنه الخطوة التالية بعد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق نجاح العمل على المسار التنافسي، فالدافع الرئيسي الذي يمكن أن ينقل مؤسسات رياض الأطفال من مستوى إدارة الجودة الشاملة إلى التميز المؤسسي يكمن في الابتكار حيث يزود العاملين بالرضا ويسمح لمؤسسات رياض الأطفال باكتساب القدرة التنافسية المستدامة.

(Mele& Colurcio, 2006, p. 467)

وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أنواع التميز المؤسسي حتى تتضح الصورة حول مفهوم التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وقد ميزوا بين نوعين رئيسيين من التميز على مستوى مؤسسات رياض الأطفال وهما: (الباسل وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٢)

- ١- التميز الإداري: هو التميز المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، وبشكل غير مباشر بنشاطات الروضة الأساسية.
 - ٢- التميز الفني: هو التميز المتعلق بالمنتج والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات مؤسسات رياض الأطفال الأساسية التي ينتج عنها الخدمات.
- كما يمكن تحديد أنواع التميز المؤسسي كما يلي: (الغمس، والنوح، ٢٠١٩، ص ٣١١)

- ١- التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين، وتشجيعهم على الإبداع، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد.
 - ٢- التميز بتقديم الخدمة: إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للخدمات، وعندما لا تلبى تلك الخدمات توقعات المتعاملين فإنهم يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم.
- وترى الباحثة أنه يمكن تعريف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، ينتج عنها نتائج وإنجازات وأفكار جديدة ومتميزة تتفوق عما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العاملون بمؤسسات رياض الأطفال وأولياء الأمور.

(ب) أهداف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال وأهميته:

يهدف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن

بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمات بطريقة متميزة يرضى عنها جميع الأطراف المعنية مع الاهتمام بالارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج مؤسسات رياض الأطفال. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٢١٥)

كما تتضمن أهداف التميز المؤسسي تطوير النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، وضبط معدل الشكاوى، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة التربوية، ورفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، والوصول إلى رضاهم، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بينهم. (المليجي، ٢٠١٢، ص ١٦)

وهكذا يهدف التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال إلى تحسين بيئة العمل وذلك بإيجاد بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وبناء القدرات المؤسسية، وتحديد نقاط القوة والضعف وذلك لتفعيل عملية التحسين المستمر بمؤسسات رياض الأطفال، وتحفيز ودفع العاملين معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وتطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي.

وبذلك يعتبر التميز المؤسسي قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل كمقياس للمفاضلة بين المؤسسات، وتتمثل أهمية التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية من خلال وضع حلول عاجلة للمشكلات المفاجئة، وخوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل تكلفة، وتقادي التغييرات السريعة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها، والتواصل الفعال بين العاملين عبر تقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بينهم لتطوير الأداء. (مطر، ٢٠١٩، ص ١٣)

وتتبع أهمية التميز المؤسسي من إمكانية مؤسسات رياض الأطفال في بلورة القوى الداعمة للتميز في الروضات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكلي التنظيمي)، ويمكن توضيح أهمية التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال كما يلي: (رفيع، ٢٠٢٠، ص ٩٣)

- ١- مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ٢- مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة.
- ٣- مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى تطوير الكوادر البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين أو العاملين، حتى يتمكنوا من جعل الروضات أكثر تميزاً في الأداء.
- ٤- مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق التميز بالروضات. وعليه لم يعد التميز المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام مؤسسات رياض الأطفال، بل أصبح ضرورة تفرضها الكثير من الأوضاع والظروف والعوامل الخارجية، فمؤسسات رياض الأطفال إذا أرادت البقاء والاستمرار فهي مطالبة بالتكيف مع البيئة الخارجية بالإضافة لتلبية متطلبات هذه البيئة حتى لا تخسر مكانتها التنافسية، وهذا لا يحدث إلا باتباع آليات إدارية جديدة سعياً وراء تحقيق التميز المؤسسي.

(ج) خصائص التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ومبادئه:

- تتمتع مؤسسات رياض الأطفال التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (أبو رجب، ٢٠٢١، ص ٦٩) (Grote, 2002, p. 194)
- ١- توفر القيادة الجيدة: يعتبر توفر قيادة ذات كفاءة ضرورة ملحة حتى تتمكن من تحمل الأزمات ومواجهتها مما يسهم في صقل قدرات مؤسسات رياض الأطفال وتميزها.
 - ٢- قبول الأعمال الصعبة: يعد قبول تلك الأعمال من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تزداد فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات.

٣- الاختيار الجيد لبرنامج التدريب: فالنظام المعياري السائد في مؤسسات رياض الأطفال لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز الروضات.

٤- الخبرة الشاملة والمعرفة: فالمؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وخاصة خدمة المجتمع التي تسهم في اكتساب التميز في الأداء.

٥- الدقة: وذلك من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام المختلفة.

كما يمكن إيجاز خصائص التميز المؤسسي في الانحياز نحو العمل من خلال البعد عن الإدارة البيروقراطية، وتوثيق الصلة بين العاملين والاستجابة لمقترحاتهم، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل، والانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة، والاهتمام بقيم مؤسسات رياض الأطفال، والرقابة الضمنية الفعالة والمرنة باتباع المركزية واللامركزية معاً. (Peters, 2002, pp. 8-18)

وهكذا تتضمن خصائص التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال توفر القيادة الفعالة التي تمثل القدوة، إضافة إلى ووضوح وتحديد الأدوار، ووجود مستوى أداء مرتفع في ظل توافر جو من التفاهم والتعاون والالتزام بين العاملين مع توفر التدريب الشامل لتطبيق معايير التميز بشكل يسهم في حدوث تحسين ملموس في مستوى الأداء بمؤسسات رياض الأطفال.

وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض

الأطفال ومنها:

١- مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني البعد عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق الاتصال الفعال.

٢- مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتي يتحقق التميز حيث تتخذ مؤسسات رياض الأطفال ما تراه مناسب للتفوق وتستمر عليه.

٣- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة.

٤- مبدأ الإنتاجية: يعني تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة.

وهكذا تتمركز مبادئ التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في القيادة المتميزة، والبيئة التنظيمية الصحية، والتركيز على العاملين وتشجيعهم وتمكينهم وحل مشكلاتهم وتأهيلهم وتدريبهم لضمان التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ومن ثم التفوق والإبداع والابتكار والتنافسية والوفاء باحتياجات الأطفال وأولياء الأمور.

(د) متطلبات التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

إن تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب عدة متطلبات من أهمها ما يلي:

- ١- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية لمؤسسات رياض الأطفال، ونظرتها المستقبلية.
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم العمل بمؤسسات رياض الأطفال، وترشد العاملين إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.
- ٣- البحث عن حلول للمشكلات قبل وقوعها، فتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب بناء إطار منهجي يساعد في الوصول إلى التميز.
- ٤- التركيز دائماً على المستقبل، وتفعيل دور المعرفة وإدارتها باقتدار. (الشمري، ٢٠١٨، ص ٧٣)
- ٥- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وآلية الرقابة وضبط الجودة.
- ٦- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٧- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها.
- ٨- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يوضح القواعد والآليات لتخطيط وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أداؤها. (الخياط، ٢٠١٩، ص ١٠)
- ٩- نظام لإدارة الأداء يحدد ويوجه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم يتولى متابعة الأداء وتحليل المشكلات، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار.

- ١٠- نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل العاملين بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء الروضة كلها.
- ١١- قيادة فعالة تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط مؤسسات رياض الأطفال بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما. (السلمي، ٢٠٠١، ص ص ١١١-١١٢)
- كما يتطلب تحقيق التميز المؤسسي ما يلي: القيادة ونقنضي الاهتمام بمصالح مؤسسات رياض الأطفال، واختيار الشخص المناسب والبحث عن المهمة المناسبة له، والمواجهة بالحقائق أي اتخاذ الإجراءات الضرورية بالرغم من الصعوبات، والدافعية أي محاولة الإتقان في الأداء، وثقافة الانضباط وتعني الاهتمام بتوخي المعلمات الدقة في تنفيذ المهام المطلوبة، والمسهلات التكنولوجية وتعني تزويد مؤسسات رياض الأطفال بالمستلزمات التقنية اللازمة للتميز في الأداء. (نوفل، ٢٠١٨، ص ١٥٠)
- وفي نفس السياق يمكن تصنيف المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال على النحو التالي:
- ١- **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز حيث ينبغي التركيز على دور القيادة الواعية في إرساء قواعد العمل المؤسسي المميز.
 - ٢- **التوجه الاستراتيجي:** ينبغي أن يستند العمل المؤسسي المتميز إلى رؤى استراتيجية واعية تسهم في التحسين المؤسسي المستمر وتحقيق التناسق والتكامل بين كل أجزاء التنظيم.
 - ٣- **التعلم والتحسين المستمر:** إن تحفيز التدريب المستمر للكوادر البشرية والتحسين المستمر للبنية التحتية المؤسسية يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار والتميز.
 - ٤- **التميز المستمد من المتعاملين:** وهذا التميز مستمد من قدرة مؤسسات رياض الأطفال على فهم رغبات المتعاملين معها وقدرة النظام المؤسسي الفعال على التجاوب مع العملاء وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، حيث تؤكد كل

مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على التميز. (أبو رحمة، ٢٠٢١، ص ٤٦٦)

٥- التركيز على الأفراد: وذلك من خلال دعم طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين وتبني سياسات طموحة من شأنها أن تحفزهم للأفضل.

٦- توجيه النتائج: من خلال تبني استراتيجيات تقييم مناسبة لقياس مستوى الأداء بمؤسسات رياض الأطفال وتقييم المخرجات في ضوء ما يتوقعه المستفيدين.

٧- المسؤولية الاجتماعية: من خلال تبني مجموعة من القيم المرسخة للحوار، وتبني مجموعة ممارسات إنسانية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية للعاملين تجاه روضاتهم.

٨- تطوير الشراكات: وذلك من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع الخارجي، وبناء نوع من الاستثمار المجتمعي الداعم لمؤسسات رياض الأطفال. (جمعة، ٢٠١٩، ص ص ١٠٧٤-١٠٧٥)

وهكذا يتضح أن تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق ومجهود متواصل من جانب جميع العاملين. وفيما يلي عرض لقائمة مفاتيح التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال: (جمال، ٢٠١٧، ص ص ٤٢-٤٣)

- تنمية وحفز الابتكار.
- تنمية وتفعيل التوجه لارضاء العملاء.
- الالتزام بأخلاقيات العمل الإيجابية.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

وترى الباحثة أن تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب تطوير المناخ التنظيمي السائد بمؤسسات رياض الأطفال وبناء ثقافة التميز التي تتطلب وجود كوادر بشرية يمكن توظيفها في تحقيق التميز المؤسسي، ولذلك يجب

على القائمين بمؤسسات رياض الأطفال أن يعملوا على إيجاد مناخ تنظيمي يشعر فيه كل فرد بأنه صاحب المؤسسة وليس فرد فيها، ينتمي إليها، ولا يشعر أنه غريب عنها، عند ذلك تتطور المؤسسات تلقائياً؛ لأن الجودة جودة إنسان بالمقام الأول. فالتميز المؤسسي في إطاره المعاصر يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات والتي من شأنها أن ترتقي بمؤسسات رياض الأطفال في إطار من التنافسية سعياً نحو تحقيق التميز المؤسسي المنشود.

(هـ) مراحل التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

يمر التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بمجموعة من المراحل تتمثل

فيما يلي:

١- **مرحلة التيسير:** تعد مرحلة التيسير بمثابة المرحلة التمهيدية لإحداث التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، ويتضح في هذه المرحلة عدد من الخطوات التي ينبغي على الروضات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي أن تلتزم بها، وتتمثل فيما يلي: (مندور، ٢٠١٤، ص ص ٣٠٤-٣٠٥)

• تحديد الوضع الحالي.

• الموازنة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي.

• تحديد كل الفجوات وتسجيلها.

٢- **مرحلة التغيير:** ويتم وضع الحلول البديلة لسد الفجوات وفحصها، وتخصيص الميزانية اللازمة، ووضع آليات وإجراءات التطوير ومراقبتها، ومراجعتها وتوثيقها. (بكر وآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٧٤)

٣- **مرحلة التعلم:** تعتمد كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها على كفاءة المرحلتين السابقتين وفعاليتها، وتتطلب تلك المرحلة ما يلي: (مندور، ٢٠١٤، ص ص ٣٠٦-٣٠٥)

• انتقاء المداخل الفريدة لنقل معارف العاملين وخبراتهم.

• التركيز على استخدام التقنيات الخاصة بالعاملين للاستفادة منها وتخصيص الموارد.

• التركيز على اختيار نوع فريد من المقاييس لمراقبة الأداء.

- وجود وسيلة واضحة في الإبقاء على الفجوة واسعة بين منافسيهم.
- وضع خطط الحوافز لتحفيز العاملين وتطويرهم.

٤- **مرحلة وضع المعايير:** وفي هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها بقدر واضح في تنظيم مؤسسات رياض الأطفال حتى تتمكن من تحسين أداءها الذي يؤهلها إلى التميز المؤسسي والتي من أهمها معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. (بكر وآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٧٤)

٥- **مرحلة التطبيق:** وفي هذه المرحلة يتم بناء شبكة اتصال فعالة على مستوى مؤسسة رياض الأطفال وبيئتها المحيطة، ويتم تحديد المسؤوليات وتفعيل عمل الفريق، والبحث في جميع أوضاع مؤسسة رياض الأطفال ووضع إجراءات تطويرها مع المراجعة الدورية للجهود المبذولة وتحديد مدى التقدم والمشكلات التي تواجهها وما يمكن تعلمه من التجارب المماثلة. (أحمد، ٢٠٠٥، ص ٣٤٠)

٦- **مرحلة التقييم:** وفي هذه المرحلة يتم التعرف على نقاط القوة والضعف حتى يتمكن العاملين من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بما يساعد على متابعة التقدم نحو الأهداف، والتعرف على فرص التطوير، ومقارنة الأداء بمعايير داخلية وخارجية، فالتقييم يلعب دوراً حيوياً في تحقيق التحسين والتطوير المستمرين. (المليحي، ٢٠١٢، ص ص ٥٨-٥٩)

وبذلك يتطلب تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال تطبيق عدة مراحل يأتي في مقدمتها التيسير حيث يتطلب الأمر تهيئة مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق التميز، ثم مرحلة التغيير وتشمل إحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق التميز المؤسسي المنشود، تليها مرحلة التعلم ثم وضع المعايير، وتتبعها مرحلة التطبيق ثم التقييم للاستفادة من جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف للوصول إلى التميز المؤسسي المرغوب.

(و) أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي:

يلي:

البعد الأول: التميز القيادي:

يعرف التميز القيادي بأنه: "فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم" (حرز الله، وأبو لبدة، ٢٠٢٠، ص ٧٨)، ويعتبر التميز القيادي من أهم العوامل التي تركز عليها الإدارة، حيث تتطلب الإدارة من القائد مجموعة من المهارات والمعارف حتى يتمكن من مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تطرأ في ظل الثورة التكنولوجية، وتتمثل أهمية التميز القيادي في طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تتطلب قيادة مميزة تمتلك رؤية ورسالة تستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه، آخذة في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية. (حماد، ٢٠١٨، ص ٩)

البعد الثاني: التميز البشري:

يعتبر العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لمؤسسات رياض الأطفال، حيث تواجه الروضات حالياً تحديات كبيرة بسبب ندرة العنصر البشري المتميز وظيفياً، فالإيمان بأهمية العنصر البشري بمؤسسات رياض الأطفال يجعل الاهتمام به خياراً استراتيجياً للروضات، فالتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل يوجب على القيادة أن تتبنى أساليب جديدة تفسح المجال أمام العاملين في مختلف المستويات الإدارية للعمل بحرية أكبر، وتمنحهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية. (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٢٤٠)

البعد الثالث: التميز الخدماتي:

لقد أدركت مؤسسات رياض الأطفال أن عملية التميز في تقديمها للخدمات هو أساس النجاح، والمؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها، وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يُعتبر المتعاملون مع مؤسسات رياض الأطفال بمثابة أساس تركز عليه مؤسسات رياض الاطفال لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة لا تلبى توقعاتهم فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، ويعتبر ذلك مؤشراً سلبياً على الأداء. (حرز الله، وأبو لبدة، ٢٠٢٠، ص ٧٩)

البعد الرابع: التميز المعرفي:

تعرف المعرفة بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (أحمد، ٢٠١٨، ص ١٨٩)، كما تعرف بأنها كل ما يمكن التعبير عنه رسمياً باستعمال نظام من الرموز التي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة، حيث نجدها بصيغة براءات اختراع أو مخططات لأعمال. (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٢٣٩)

ولقد أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، والموارد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي يزداد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطورها بتكلفة أقل أو بدون تكاليف إضافية. (رفيع، ٢٠٢٠، ص ٩٥)

ويمكن النظر إلى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، ويمكن إيجاز أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي: (المليجي، ٢٠١٢، ص ص ٢٦-٢٧)

- ١- **البعد المؤسسي:** ويشمل التخطيط الاستراتيجي للتميز، والقيادة الفعالة، وبناء الشراكات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.
- ٢- **البعد التنظيمي:** ويشمل ترسيخ ثقافة التميز، والوقاية من الأخطاء ومنع حدوثها، والتدريب والتعليم، وتكوين حلقات التميز.
- ٣- **البعد التقني:** ويشمل استخدام الأساليب الإحصائية، والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل، والاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية.
- ٤- **البعد الفردي:** ويشتمل على التغلب على مقاومة التغيير لدى بعض العاملين، والمشاركة الفعالة في جهود التميز، وتشجيع المبادأة واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين.

وبذلك فالتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال منهجية علمية متكاملة تعتمد على مجموعة من المبادئ والتي ينبغي تحويلها إلى واقع فعلي لتحقيق التميز والوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

(ز) معايير التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

تعرف معايير التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأنها الأداة المناسبة للتعلم والتقييم والتخطيط، والتي تعمل على مساعدة مؤسسات رياض الأطفال في تحسين قدرتها على تلبية حاجات ورغبات العملاء (أبو الذهب، ٢٠٢٠، ص ٧٨)، كما تعرف بأنها مجموعة من الآليات الفكرية التي تغذي التميز المؤسسي بالنواتج الإبداعية المتفائلة والقادرة على وقف معوقات التميز في الأداء بمؤسسات رياض الأطفال، وتتيح إتاحة المعلومات ذات العلاقة بالتميز. (باشيوة، ٢٠١٧، ص ٩١)

وتتمثل معايير التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي: (جمعة،

٢٠١٩، ص ص ١٠٧٦-١٠٧٨)

- ١- وجود أساس متين لتفعيل إطار الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- القدرة على المنافسة والعمل على دعم ثقافة الإبداع والابتكار بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- تمكين لجان المراجعة الداخلية بمؤسسات رياض الأطفال من أن تكون مسئولة على الإشراف على التقارير المالية والإدارية.
- ٤- وجود نظام قوي وفعال للموارد البشرية إضافة إلى وجود برامج تأهيل وتدريب مستمر للعاملين مع ضمان شعور العاملين بالأمان الوظيفي.
- ٥- الحرص على حماية حقوق أصحاب المصالح ذوي العلاقات الوثيقة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٦- مقاومة الفساد من خلال الفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية في إطار من الشفافية والنزاهة.

كما تتضمن معايير التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال وجود أهداف واضحة ورؤية محددة، ونتائج مجدية وذات هدف، وتوافر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة، مع التأكيد على المسؤولية التامة والالتزام من قبل العاملين في كافة المستويات بمؤسسات رياض الأطفال، ومدى توافر ثقافة التعاون والمشاركة والاستجابة والإبداع، وتوفر بيئة عمل إيجابية وإنتاجية. (أبو الذهب، ٢٠٢٠، ص ٧٨)

ولتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال لابد من توفر مجموعة من المعايير تتمثل فيما يلي:

١- القيادة:

للقيادة دور هام في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء مؤسسات رياض الأطفال، وتتضمن القيادة تفاعل معقد بين العنصر البشري والاجتماعي والتنظيمي، ويمكن تعريف القيادة بأنها " المقدرة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حالياً وفي المستقبل"، وللقيادة ثلاثة محاور: محور التوجه الاستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء. (الرشيدي، ٢٠٢١، ص ص ٤٨١-٤٨٢)

للقيادة تأثير مباشر على التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتطوير القيادة لرؤية مؤسسات رياض الأطفال ورسالتها وقيمها وتحديد أهدافها وتقديم القدوة لثقافة التميز، والمشاركة الشخصية للقيادة في تطوير أنظمة العمل وتطبيقاتها وتحديثها، وتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق التعاون بينهم، والتقليل من المركزية في صناعة القرارات بمؤسسات رياض الأطفال مما يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية. (أندريجاني، والغامدي، ٢٠٢١، ص ٣٣)

وهكذا تعد القيادة أحد أهم معايير التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، فالقيادة الفاعلة تعتبر بمثابة حجر الزاوية لتحقيق التفوق والتميز حيث أنها من أهم الآليات الرئيسة في تحفيز العاملين وتحويل سلوكهم الوظيفي السلبي إلى سلوك إيجابي يسهم في توفير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار الذي بدوره يسهم في تقدم مؤسسات رياض الأطفال وازدهارها.

٢- السياسة والاستراتيجية:

تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات، والأهداف طويلة المدى، إذ أن مؤسسات رياض الأطفال المتميزة هي التي تطبق رؤيتها

ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو الأطراف المعنية. (الظفيري، ٢٠٢٠، ص ٣١٧)

ويوضح هذا المعيار كيف تضع مؤسسات رياض الأطفال خططها للمستقبل، وكيف تحول هذه الخطط إلى أعمال فعلية، كما يهتم بالآلية التي تطبق بها مؤسسات رياض الأطفال الرسالة والرؤية من خلال استراتيجيات واضحة تهتم بالأطراف المعنية تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها.

ويحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية مرتبطة ببعضها البعض كما يلي: (عبد الله، وأحمد، ٢٠١٦، ص ص ١٠١-١٠٢)

- صياغة السياسة والاستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية واحتياجات ورغبات جميع المعنيين بمؤسسات رياض الأطفال.
 - صياغة السياسة والاستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانات مؤسسات رياض الأطفال.
 - تطوير السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
 - تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
- وهكذا تلعب السياسة والاستراتيجية دوراً حيوياً في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسات رياض الأطفال حيث تعتمد على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء بتلك المؤسسات.

٣- الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أغنى الموارد التي تمتلكها مؤسسات رياض الأطفال، لذا فإنها مطالبة أن تدير تلك الموارد إدارة ناجحة وفعالة، وأن تهييء المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد.

وهناك العديد من الممارسات الإدارية التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ومنها: تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، وإيجاد قنوات اتصال فعالة

تسمح بتبادل المعلومات بين العاملين، وتشجيع التنافس بينهم لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، وعليها أن تتبنى أسلوب التفويض وتوسع المجال أمام العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية. (صقر، ٢٠١٦، ص ص ٢٤-٢٥)

وبذلك فمؤسسات رياض الأطفال لن تتمكن من تحقيق التميز المؤسسي المنشود في ضوء ما تملكه من موارد مادية وتكنولوجية فقط، ولكن في ضوء ما تملكه من موارد بشرية، لذا ينبغي أن تعمل بشكل مستمر على تنمية مواردها البشرية حتى تتمكن من تمييز نفسها عن مؤسسات رياض الأطفال الأخرى.

٤ - الشراكات والموارد:

يركز هذا المعيار على الكيفية التي تخطط بها مؤسسات رياض الأطفال وتدير العلاقة مع شركائها الخارجيين وتنظم مواردها الداخلية بهدف دعم سياساتها واستراتيجياتها، وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي، والأمر يتطلب إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام، وإدارة المباني والمعدات والموارد الطبيعية، وإدارة الشركاء لتحقيق منفعة مستدامة، وإدارة المعلومات لدعم القرارات بصورة فاعلة. (عبد الله، وأحمد، ٢٠١٦، ص ص ١٠٢-١٠٣)

وهكذا ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال من خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد أن تقوم بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة.

٥ - العمليات:

تشير العمليات إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها مؤسسات رياض الأطفال عن غيرها، ويتم من خلالها مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات العاملين وأولياء الأمور والأطفال (الخياط، ٢٠١٩، ص ٨)، فلكل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال رؤية وأهداف استراتيجية واضحة، ومن المهم ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، ولكي تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق ذلك فينبغي تحديد القنوات الأساسية التي تعتمد عليها

• تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

• قامت الباحثة بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات حذف عبارات من بعض المحاور، وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

• تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور رئيسية كالآتي:

المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال

المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

المحور الثالث: مقترحات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

في ضوء مدخل إدارة الوقت

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قامت الباحثة بالآتي:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٨) مُحكمين للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه. وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٧) من مجموع (٨) محكمًا، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٨٧.٥%) من المحكمين.

٢- مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

• ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالية:

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية للأبعاد

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(أ) التخطيط	١	٠.٩٣٩	٠.٠١	(ج) التوجيه	١	٠.٧٤	٠.٠١
	٢	٠.٧١٥	٠.٠١		٢	٠.٧٧٨	٠.٠١
	٣	٠.٦٠٤	٠.٠١		٣	٠.٧٢٥	٠.٠١
	٤	٠.٨٣٩	٠.٠١		٤	٠.٧٥٩	٠.٠١
	٥	٠.٧٧٧	٠.٠١		٥	٠.٧٤	٠.٠١
	٦	٠.٧٩	٠.٠١		٦	٠.٨٧	٠.٠١
	٧	٠.٧٨	٠.٠١		٧	٠.٥٧١	٠.٠١
	٨	٠.٦٧	٠.٠١		٨	٠.٦١٧	٠.٠١
	٩	٠.٨١	٠.٠١		٩	٠.٧٨٩	٠.٠١
	١٠	٠.٧١	٠.٠١		١٠	٠.٥٧٩	٠.٠١
(ب) التنظيم	١	٠.٦٩	٠.٠١	(د) الرقابة	١	٠.٨١١	٠.٠١
	٢	٠.٨٣	٠.٠١		٢	٠.٧٧١	٠.٠١
	٣	٠.٦٦٦	٠.٠١		٣	٠.٨٠١	٠.٠١
	٤	٠.٨٥١	٠.٠١		٤	٠.٨٤	٠.٠١
	٥	٠.٨٢٥	٠.٠١		٥	٠.٨١١	٠.٠١
	٦	٠.٨٩٩	٠.٠١		٦	٠.٨٢	٠.٠١
	٧	٠.٧٥١	٠.٠١		٧	٠.٨٦٢	٠.٠١
	٨	٠.٩٢٥	٠.٠١		٨	٠.٦٦٥	٠.٠١
	٩	٠.٥٥١	٠.٠١		٩	٠.٨٥٩	٠.٠١
	١٠	٠.٨٤٢	٠.٠١		١٠	٠.٨٢	٠.٠١

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوي دلالة ٠.٠١ مما يدل علي قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للأبعاد.

جدول (٣)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية للأبعاد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم المفردة	الأبعاد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم المفردة	الأبعاد
٠.٠١	٠.٨٧٧	٦		٠.٠١	٠.٧٦٧	١	(أ) القيادة
٠.٠١	٠.٨١٢	٧		٠.٠١	٠.٨٩٣	٢	
٠.٠١	٠.٨٩٧	٨		٠.٠١	٠.٩١١	٣	
٠.٠١	٠.٧٤٧	٩		٠.٠١	٠.٤٩	٤	
٠.٠١	٠.٨٩٧	١	(د) الشراكة والموارد	٠.٠١	٠.٥٩٩	٥	
٠.٠١	٠.٨٢٤	٢		٠.٠١	٠.٥٨٢	٦	
٠.٠١	٠.٨٩١	٣		٠.٠١	٠.٦٦٩	٧	
٠.٠١	٠.٨٤٧	٤		٠.٠١	٠.٧٥٢	٨	
٠.٠١	٠.٨٥١	٥		٠.٠١	٠.٧٢٣	٩	
٠.٠١	٠.٨٧٧	٦		٠.٠١	٠.٦٥٤	١	
٠.٠١	٠.٦٣١	٧		٠.٠١	٠.٥٣٢	٢	
٠.٠١	٠.٥٨٤	٨		٠.٠١	٠.٨٢	٣	
٠.٠١	٠.٥٧١	٩	(ب) السياسات والاستراتيجيات	٠.٠١	٠.٨٣٩	٤	
٠.٠١	٠.٧٦٧	١٠		٠.٠١	٠.٧٨٢	٥	
٠.٠١	٠.٨٣٧	١		٠.٠١	٠.٨٦٢	٦	
٠.٠١	٠.٥٢٤	٢		٠.٠١	٠.٤٨٨	٧	
٠.٠١	٠.٤٦٥	٣		٠.٠١	٠.٥٣١	٨	
٠.٠١	٠.٤٩٦	٤		٠.٠١	٠.٧٨٦	٩	
٠.٠١	٠.٨٣٧	٥		٠.٠١	٠.٥٣١	١	
٠.٠١	٠.٨١٧	٦		(أ) إدارة العمليات	٠.٠١	٠.٦٤٨	٢
٠.٠١	٠.٨٦٨	٧			٠.٠١	٠.٥٦٥	٣
٠.٠١	٠.٩٢٥	٨			٠.٠١	٠.٥٢٤	٤
٠.٠١	٠.٨٩١	٩	٠.٠١		٠.٦٦٦	٥	
٠.٠١	٠.٨٩١	٩	(ج) الموارد البشرية		٠.٠١	٠.٦٦٦	٥

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوي دلالة ٠.٠١ مما يدل علي قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للأبعاد.

- ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٤)

قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٧٨	(أ) التخطيط
	٠.٦٥	(ب) التنظيم
	٠.٦٤	(ج) التوجيه
	٠.٧٩	(د) الرقابة

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للمحور الأول.

جدول (٥)

قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٧٨	(أ) القيادة
	٠.٥٦	(ب) السياسات والاستراتيجيات
	٠.٦٨	(ج) الموارد البشرية
	٠.٨	(د) الشراكة والموارد
	٠.٨٢	(هـ) إدارة العمليات

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للمحور الثاني.

٣ - حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.22 Statistical Package for Social Sciences من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ للمحاور وللاستبانة ككل.

جدول (٦)

قيم معاملات الثبات "ألفا" للمحورين والاستبانة ككل

معامل ثبات ألفا	عدد العبارات	الأبعاد/ المحاور
٠.٨٧	٤٠	المحور الأول
٠.٩٠٣	٤٦	المحور الثاني
٠.٩١	٨٦	الاستبانة ككل

من الجدول السابق: يتضح أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠.٩١.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:

$\text{الثبات} = \sqrt{\text{الصدق}}$ ، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠.٩٥٤، مما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وتم توزيع الاستبانة وتجميعها واستبعاد الغير مستوفى فيها والغير مكتمل، فبلغت عدد الاستبانات المكتملة والصحيحة (٤١٥) استبانة من المجتمع الأصلي الذي يبلغ (١١٠٧) بنسبة (٣٧.٤٩%)، ويمكن توضيح عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول (٧)

حجم عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

الإدارات	المديرين		المعلمات	
	المجتمع الأصلي	عينة البحث	النسبة المئوية	عينة البحث
فاقوس	٧٧	٢٥	٣٢.٤٧%	٨٠
الحسينية	٤٢	١٥	٣٥.٧١%	٣٠
ههيا	٣٩	١٣	٣٣.٣٣%	٥٠
أبو كبير	٦٠	٢١	٣٥%	٧٠
غرب الزقازيق	٤٨	٢١	٤٣.٧٥%	٩٠
الإجمالي	٢٦٦	٩٥	٣٥.٧١%	٣٢٠

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.22 في Statistical Package for Social Sciences

حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (موافق- محايد- غير موافق) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا ٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة

التالية:

- التقدير الرقمي = $٣ \times ١ ك + ٢ \times ٢ ك + ١ \times ٣ ك$
- حساب الوزن النسبي =

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك}$$

ك

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (موافق- محايد- غير موافق) على

الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا ٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق- محايد- غير موافق).
- اختبارات لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الوظيفة علي محاور الاستبانة.

نتائج الدراسة الميدانية

نتائج المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال:

تتضح استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع ممارسة

إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجداول التالية:

جدول (٨)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التخطيط لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال
(ن=٤١٥)

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	١٧٤.٠٣	١٠	٥١.٦٧	٦٣.٩	٢٦٥	١٧.٦	٧٣	١٨.٦	٧٧	١
٠.٠١	١٢٢.٣٨	٩	٥٤.٦٧	٥٨.٨	٢٤٤	١٨.٣	٧٦	٢٢.٩	٩٥	٢
٠.٠١	٩١.١٢	٨	٥٧.٣٣	٥٤.٩	٢٢٨	١٨.٦	٧٧	٢٦.٥	١١٠	٣
٠.٠١	١١.٧	٤	٦٣	٤١.٢	١٧١	٢٨.٧	١١٩	٣٠.١	١٢٥	٤
٠.٠١	٢٧.٢٤	٢	٦٤.٦٧	٤١.٩	١٧٤	٢١.٧	٩٠	٣٦.٤	١٥١	٥
٠.٠١	١٣٥.٢٤	٦	٦٠	٥٥.٧	٢٣١	٩.٢	٣٨	٣٥.٢	١٤٦	٦
٠.٠١	٥٠.٣٨	٣	٦٣.٦٧	٤٥.٨	١٩٠	١٧.٨	٧٤	٣٦.٤	١٥١	٧
٠.٠١	٩٤.٦	١	٦٦.٣٣	٤٥.٣	١٨٨	١٠.٨	٤٥	٤٣.٩	١٨٢	٨
٠.٠١	٧٢.٩	٥	٦٠.٦٧	٥٠.٦	٢١٠	١٦.٤	٦٨	٣٣	١٣٧	٩
٠.٠١	٧٠.٢٣	٧	٥٩.٦٧	٥١.٣	٢١٣	١٨.١	٧٥	٣٠.٦	١٢٧	١٠

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التخطيط لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٨) " يلتزم مديرو مؤسسات رياض الأطفال بالحضور والانصراف كقدوة للعاملين بالروضات" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع التخطيط لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٦.٣٣%)، وهذا يشير إلى مدى أهمية التزام مديري مؤسسات رياض الأطفال بالحضور مبكراً للمرور على أعمال النظافة بالقاعات ودورات المياه، وكذلك التأكد من دفا تر إعداد المعلمات، وجاهزية قاعات الأنشطة لاستقبال الأطفال، وكذلك معرفة المعلمات الغائبات لإعداد بديلاً لهن لدخول القاعات لاستقرار العملية التربوية، وكذلك التأكد من استقرار القاعات حتى نهاية اليوم، والتأكد من انصراف جميع الأطفال من الروضة، وتوقيع المعلمات والعاملين في خانة الانصراف.

ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق) عدا العبارتان (٦-٧) لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (٢كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٦) " تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالرد على المكاتبات الرسمية في وقتها المحدد مبتعدة عن التسويق والتأجيل في تنفيذ المهام المطلوبة" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع التنظيم لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٢.٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى الخوف من المساءلة القانونية عند تأخر الرد خاصة أنه عادة ما تكون المكاتبات مصحوبة بعبارة "هام وعاجل"، إضافة إلى وجود اعتقاد سائد بأن الرد على هذه المكاتبات من أولويات الأعمال الإدارية لإدارة مؤسسات رياض الأطفال.

جاءت العبارات رقم (١٠) " تتميز مؤسسات رياض الأطفال بالعدد الكافي من المعلمات حيث تنتهي عمليات نقل وانتداب المعلمات قبل بداية العام الدراسي" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع التنظيم لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٢%)، وهذا يشير إلى معاناة مؤسسات رياض الأطفال من العجز الصارخ في معلمات رياض الأطفال مما دفع الحكومة المصرية إلى تعيين ثلاثين ألف معلم سنوياً لمدة خمسة سنوات معظمهم من معلمات رياض الأطفال.

جدول (١٠)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التوجيه لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال
(n=٤١٥)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	١٣٤.٥٥	٨	٥٤.٣٣	٦٠	٢٤٩	١٧.٣	٧٢	٢٢.٧	٩٤	١
٠.٠١	١١١.٦٤	٧	٥٥.٣٣	٥٧.٦	٢٣٩	١٨.٦	٧٧	٢٣.٩	٩٩	٢
٠.٠١	٢٧٠.٣٢	١٠	٤٩	٧١.١	٢٩٥	١٠.٤	٤٣	١٨.٦	٧٧	٣
٠.٠١	١١٩.٤	٤	٥٦.٣٣	٥٧.٨	٢٤٠	١٥.٧	٦٥	٢٦.٥	١١٠	٤
٠.٠١	١٧٥.٣٢	٨	٥٤.٣٣	٦٢.٩	٢٦١	١١.٦	٤٨	٢٥.٥	١٠٦	٥
٠.٠١	٢٤.٦٦	١	٧٢.٦٧	٢١.٩	٩١	٣٧.٨	١٥٧	٤٠.٢	١٦٧	٦
٠.٠١	٨٥.٢٦	٥	٥٦	٥٤.٧	٢٢٧	٢٢.٤	٩٣	٢٢.٩	٩٥	٧
٠.٠١	١١٢.٢٣	٦	٥٥.٦٧	٥٧.٦	٢٣٩	١٨.١	٧٥	٢٤.٣	١٠١	٨
٠.٠١	٦٥.٨٥	٣	٥٧.٦٧	٥٢	٢١٦	٢٢.٧	٩٤	٢٥.٣	١٠٥	٩
٠.٠١	٦٧.١٦	٢	٦٠.٦٧	٥٠.٤	٢٠٩	١٧.٦	٧٣	٣٢	١٣٣	١٠

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التوجيه لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق) عدا العبارة (٦) لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٦) " ينشغل مديرو مؤسسات رياض الأطفال بمتابعة بعض الأعمال الإدارية عن متابعة الأنشطة والقاعات" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع التوجيه لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٢.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعمال الإدارية المكلف بها مديري مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك انشغالهم بمقابلة أولياء الأمور والسادة الموجهين والمتابعين للمدرسة بالإضافة إلى أن معظم المديرين مديري لمراحل تعليمية أخرى بخلاف الروضة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (ايلين لاي هورنج وآخرون Eileen Lai Horng et al. ٢٠١٠، عائشة بنت بكر ادم فلاته ٢٠١١) حيث أكدوا على أن المديرين ينفقون الكثير من يومهم في مهام الإدارة والتنظيم، ويقضون وقت أقل في

مهام البرنامج التربوي اليومي، كما أشاروا إلى اهتمام مديري مؤسسات رياض الأطفال بالأمور التنظيمية الشكلية حيث أن معظم وقت المديرين يذهب في الأعمال النمطية.

جاءت العبارات رقم (٣) " توجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال العاملين لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع التوجيه لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٩%)، وهذا يشير إلى افتقاد إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى مهارات إدارة الوقت إضافة إلى ميل البعض منهم إلى التسويف والتأجيل في إنجاز الأعمال، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (كاثرين ستراسر وآخرون Katherine Strasser et al. ٢٠٠٩، وعائشة بنت بكر ادم فلاتة ٢٠١١) حيث أكدوا على أنه يفتقد مديري مؤسسات رياض الأطفال إلى مهارة ترتيب الأولويات ومن ثم يفتقد توجيه العاملين للقيام بالأعمال الأكثر أهمية.

جدول (١١)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرقابة لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال

(ن=٤١٥)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٧٠.١١	٢	٧٤.٣٣	٢٩.٢	١٢١	١٩	٧٩	٥١.٨	٢١٥	١
٠.٠١	١٣٥.٨	٧	٥٧.٦٧	٥٧.٨	٢٤٠	١١.٣	٤٧	٣٠.٨	١٢٨	٢
٠.٠١	٢٢٤.٤١	١٠	٥٠.٦٧	٦٧.٧	٢٨١	١٢.٣	٥١	٢٠	٨٣	٣
٠.٠١	١٥٢.٤٢	٩	٥٦	٦٠.٢	٢٥٠	١١.٦	٤٨	٢٨.٢	١١٧	٤
٠.٠١	١٠٢.٤٥	٨	٥٧.٣٣	٥٥.٩	٢٣٢	١٦.٦	٦٩	٢٧.٥	١١٤	٥
٠.٠٥	٦.٨٦	م٤	٦٧.٦٧	٣٤.٩	١٤٥	٢٧.٥	١١٤	٣٧.٦	١٥٦	٦
٠.٠١	٥١٤.٦	١	٩٢.٣٣	٨.٩	٣٧	٥.٣	٢٢	٨٥.٨	٣٥٦	٧
٠.٠١	٤٠٠.٨	٤	٦٧.٦٧	٣٩	١٦٢	١٨.٨	٧٨	٤٢.٢	١٧٥	٨
٠.٠١	٦٨.٨٥	٣	٧١	٣٥.٦	١٤٨	١٥.٧	٦٥	٤٨.٧	٢٠٢	٩
٠.٠١	٢٤.٣	٦	٦٦.٦٧	٣٩	١٦٢	٢١.٩	٩١	٣٩	١٦٢	١٠

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرقابة لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق

ذات دلالة احصائية في العبارات (٢-٣-٤-٥) لصالح البديل (غير موافق) عدا العبارة (١-٦-٧-٨-٩-١٠) لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٧) "يتابع مديرو مؤسسات رياض الأطفال سجلات الحضور والانصراف يومياً" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الرقابة لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٩٢.٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى رغبتهم في التأكد من حضور العاملين بالروضة حتى يتسنى لهم توفير البديل الاحتياطي في حالة الغياب وإسناد العمل له وذلك حرصاً على استقرار العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال والتأكد من حسن سير العمل، كما يعتقد بعض المديرين أن مراجعة سجلات الحضور والانصراف من صميم عملهم.

جاءت العبارات رقم (٣) "تتابع إدارة مؤسسات رياض الأطفال إنجاز ما أسند للمعلمات والإداريين من مهام بصفة مستمرة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الرقابة لإدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٥٠.٦٧%)، وقد يرجع ذلك لكثرة الأعمال الإدارية المكلف بها القائمون على إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وانشغالهم بالرد على المكاتبات، والإشراف على مراحل تعليمية أخرى بجانب الروضة، وكذلك استقبال أولياء الأمور والمتابعين والموجهين مما يستهلك منهم وقتاً كبيراً يشغلهم عن متابعة ما أسند للمعلمات والإداريين من مهام، وهذا يدل على افتقارهم لمهارات إدارة الوقت، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كاترين ستراسر وآخرون Katherine Strasser et al. ٢٠٠٩، حيث أكدت أن مديري مؤسسات رياض الأطفال يمارسون إدارة الوقت بنسبة متدنية، كما أنه يُستغرق أكثر من نصف الوقت في القيام بأنشطة غير تعليمية مثل الاستراحة وتناول وجبة خفيفة، ومن ثم لا يجدون الوقت الكافي لمتابعة المهام المختلفة المسندة للمعلمات.

والآن سيتم عرض نتائج واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال

الترتيب	الوزن النسبي	واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال
٢	٦٠.١٣%	(أ) التخطيط
٣	٥٩.٤٣%	(ب) التنظيم
٤	٥٧.٢%	(ج) التوجيه
١	٦٦.١%	(د) الرقابة

يتضح من الجدول (١٢) أنه جاء ترتيب واقع ممارسة إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال الرقابة في المرتبة الأولى (بوزن نسبي = ٦٦.١%)، والتخطيط في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = ٦٠.١٣%)، والتنظيم في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٥٩.٤٣%)، والتوجيه في المرتبة الرابعة (بوزن نسبي = ٥٧.٢%)، وهذا يشير إلى تعدد أجهزة الرقابة على مؤسسات رياض الأطفال من متابعين وفنيين، وكذلك لجان متابعة الإدارة والمديرية والوزارة، بينما احتل التخطيط المرتبة الثانية وذلك لأن التوجيه الفني لرياض الأطفال بالوزارة يقوم بتوزيع جميع أنشطة الروضات على مدار العام، ويقوم التوجيه الفني بالإدارة والمديرية بمتابعة قيام المعلمات بتنفيذ ذلك.

بينما احتل التنظيم المرتبة الثالثة وهي متأخرة نوعاً ما، وذلك لضعف وسائل التواصل بين العاملين وانشغالهم بمشاكلهم الخاصة، وكذلك انشغال مديري مؤسسات رياض الأطفال بالأعمال الإدارية، واحتل التوجيه المرتبة الأخيرة، وقد يرجع ذلك لوجود عجز في موجّهات رياض الأطفال، وانشغال المديرين في الأعمال الإدارية، وانشغال المعلمات داخل القاعات طوال اليوم نظراً لوجود عجز صارخ في المعلمات.

نتائج المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال:

تتضح استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، من خلال الجداول التالية:

جدول (١٣)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع القيادة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال
(ن=٤١٥)

العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١٢٠	٢٨.٩	٦٦	١٥.٩	٢٢٩	٥٥.٢	٥٨	٩٩.٦٨	٠.٠١	
٢	١٤٥	٣٤.٩	١٠٦	٢٥.٥	١٦٤	٣٩.٥	٦٥	١٢.٦٤	٠.٠١	
٣	١٢٢	٢٩.٤	٤٧	١١.٣	٢٤٦	٥٩.٣	٥٦.٦٧	١٤٦.٠٣	٠.٠١	
٤	١٠٠	٢٤.١	٨٠	١٩.٣	٢٣٥	٥٦.٦	٥٥.٦٧	١٠٢.٧٧	٠.٠١	
٥	٨٣	٢٠	٧٩	١٩	٢٥٣	٦١	٥٣	١٤٢.٦٣	٠.٠١	
٦	٧١	١٧.١	٩٩	٢٣.٩	٢٤٥	٥٩	٥٢.٦٧	١٢٦.٢١	٠.٠١	
٧	٥٧	١٣.٧	٤٧	١١.٣	٣١١	٧٤.٩	٤٦.٣٣	٣٢٣.٦٤	٠.٠١	
٨	٩٤	٢٢.٧	٩٣	٢٢.٤	٢٢٨	٥٤.٩	٥٦	٨٧.١٩	٠.٠١	
٩	١٤٦	٣٥.٢	٧٥	١٨.١	١٩٤	٤٦.٧	٦٢.٦٧	٥١.٨٢	٠.٠١	

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع القيادة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٢) " تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية لمؤسسات رياض الأطفال" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع القيادة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٥%)، وقد يرجع ذلك إلى أن تنسيق المديرية والإدارات التعليمية يعمل في ضوء قواعد حسب القرارات الوزارية الصادرة والواردة لهم وبها تلك المعايير التي تعتمد في المقام الأول على الأقدمية المطلقة وعلى جميع أقسام التنسيق الالتزام بتلك المعايير خوفاً من المساءلة

القانونية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة نهلة محمد لطفي نوفل ٢٠١٨ حيث أكدت على وجود انخفاض في درجة ممارسة معايير القيادة.

جاءت العبارات رقم (٧) " تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالتحفيز الدائم للعاملين لتحقيق التميز المؤسسي" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع القيادة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٦.٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى وجود عجز في الموارد المالية بمؤسسات رياض الأطفال، وكثرة الأعباء الملقاة على كاهل القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال مما يشغلهم عن تحفيز العاملين، ونادراً ما يقوم بعض المديرين بتوزيع شهادات تقدير على المتميزين من العاملين، وفي معظم الأحيان لا تتوفر الموارد المالية لشراء شهادات التقدير.

جدول (١٤)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع السياسات والاستراتيجيات

للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

(ن=٤١٥)

العبارة	الاستجابة						مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق		
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	٤٦	١١.١	٥١	١٢.٣	٣١٨	٧٦.٦	٠.٠١
٢	٦٧	١٦.١	٥٦	١٣.٥	٢٩٢	٧٠.٤	٠.٠١
٣	٦٨	١٦.٤	٦٨	١٦.٤	٢٧٩	٦٧.٢	٠.٠١
٤	٩٧	٢٣.٤	٨٢	١٩.٨	٢٣٦	٥٦.٩	٠.٠١
٥	١٤٢	٣٤.٢	٩٣	٢٢.٤	١٨٠	٤٣.٤	٠.٠١
٦	٩٧	٢٣.٤	٧٤	١٧.٨	٢٤٤	٥٨.٨	٠.٠١
٧	١٠١	٢٤.٣	٩٨	٢٣.٦	٢١٦	٥٢	٠.٠١
٨	١١١	٢٦.٧	٨٣	٢٠	٢٢١	٥٣.٣	٠.٠١
٩	١٠١	٢٤.٣	٦٨	١٦.٤	٢٤٦	٥٩.٣	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع السياسات والاستراتيجيات للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق)، وجاءت قيم (٢كا) دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٥) "تُسهَم الإدارة العليا لمؤسسات رياض الأطفال في متابعة التعليمات والقرارات الوزارية الصادرة منها لترسيخ السياسات والاستراتيجيات الإدارية بالروضات" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع السياسات والاستراتيجيات للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٣.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المتابعة المستمرة من الوزارة والمديرية والإدارة بالإضافة إلى موجهي رياض الأطفال، وكذلك توجد متابعة داخلية بالمدرسة التي توجد بها الروضة، وهذا يسبب إرهاق شديد للعاملين برياض الأطفال.

جاءت العبارات رقم (١) "تمتلك مؤسسات رياض الأطفال سياسات واستراتيجيات واضحة لتحقيق التميز المؤسسي" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع السياسات والاستراتيجيات للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٤.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الاستراتيجيات تصدر من سلطات الوزارة، ولكن تعرقلها بعض المعوقات عن تنفيذها بالروضات، وعلى سبيل المثال تنص السياسات على وجود معلمتين داخل كل قاعة ولكن نظراً للعجز الشديد يتم الاكتفاء بمعلمة واحدة في معظم الروضات، وكذلك يلعب العجز الشديد في الموارد المالية دوراً هاماً في عدم وضوح تلك السياسات.

جدول (١٥)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الموارد البشرية للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٥٤)

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	١٨٩.٢٩	٦	٥٠	٦٥.١	٢٧٠	١٩.٨	٨٢	١٥.٢	٦٣	١
٠.٠١	٢٥٢.٩	٧	٤٨	٧٠.١	٢٩١	١٥.٧	٦٥	١٤.٢	٥٩	٢
٠.٠١	٩٠.٦٦	٥	٥٨	٥٤.٥	٢٢٦	١٧.٣	٧٢	٢٨.٢	١١٧	٣
٠.٠١	٧٢	٢	٦١.٣٣	٤٩.٩	٢٠٧	١٥.٩	٦٦	٣٤.٢	١٤٢	٤
٠.٠١	١٩.٢٦	١	٦٣.٦٧	٤٢.٢	١٧٥	٢٤.٦	١٠٢	٣٣.٣	١٣٨	٥
٠.٠١	٨١.٤	٤	٥٩.٣٣	٥٢.٥	٢١٨	١٦.٦	٦٩	٣٠.٨	١٢٨	٦
٠.٠١	٣١٩.٨٤	٨	٤٥.٦٧	٧٤.٧	٣١٠	١٣.٧	٥٧	١١.٦	٤٨	٧
٠.٠١	٣٦.٣٥	٣	٦٠	٤٧.٢	١٩٦	٢٥.٣	١٠٥	٢٧.٥	١١٤	٨
٠.٠١	٣٤٢.٣٧	٩	٤٥	٧٦.١	٣١٦	١٢.٥	٥٢	١١.٣	٤٧	٩

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الموارد البشرية للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٥) "تحرص معلمات رياض الأطفال على تنمية شعور الانتماء والولاء لدى أطفال الروضة" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الموارد البشرية للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٣.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم معلمات رياض الأطفال خريجي كليات التربية للطفولة المبكرة وكليات التربية النوعية شعبة طفولة ويدركون جيداً أن تنمية شعور الولاء والانتماء هدف رئيسي يحرص على تحقيقه المعلمات برياض الأطفال من خلال الأنشطة المختلفة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ولاء السيد أبو رجب ٢٠١٩ حيث أكدت على أهمية السعي نحو تربية الطفل في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة للطفولة.

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الشراكة والموارد للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (غير موافق)، عدًا العبارة رقم (٢) لصالح البديل (موافق)، وجاءت قيم (كا٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

جاءت العبارات رقم (٢) " تمتلك مؤسسات رياض الأطفال مباني وتجهيزات كافية (قاعات الأنشطة- فناء- مكتبة.....)" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الشراكة والموارد للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٨%)، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم مباني مؤسسات رياض الأطفال يتم إنشاؤها بواسطة هيئة الأبنية التعليمية في ضوء مواصفات محددة وتحدد الدولة ميزانية مرتفعة لتلك الأبنية مع تجهيزها بكافة متطلباتها.

جاءت العبارات رقم (١) " توفر إدارة مؤسسات رياض الأطفال الموارد المالية اللازمة من مصادر متنوعة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية سعياً وراء تحقيق التميز المؤسسي" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الشراكة والموارد للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٩.٣٣%)، وهذا يشير إلى وجود عجز صارخ في الموارد المالية بمؤسسات رياض الأطفال، وقد يرجع ذلك إلى أن ميزانية الروضة تابعة لميزانية المدرسة، بالإضافة إلى عزوف بعض أولياء الأمور عن المشاركة بالموارد المالية اللازمة للروضات، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ولاء السيد أبو رجب (أ) ٢٠٢٠ حيث أكدت على ضعف الجهود الحكومية في تمويل رياض الأطفال.

للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٤٥%)، وقد يرجع ذلك إلى العجز الصارخ في المعلمات برياض الأطفال، وكذلك كثرة الأعباء الملقاة على مديري مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك اعتقاد مديري مؤسسات رياض الأطفال أن التدريب مسئولية إدارة التدريب بالإدارة التعليمية والمديرية والوزارة، كما تعتقد بعض المعلمات أن التدريب مضيعة للوقت بلا فائدة وقد يعود ذلك لضعف المدرب وعدم توفر البيئة الملائمة للتدريب، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (ستويكا ميهالا وآخرون. Stoica Mihaela et al. ٢٠١١، وميادة محمد فوزي الباسل وآخرون ٢٠٢١) حيث أكدت على أهمية تدريب الموارد البشرية على الأنشطة والعمليات المختلفة.

والأن سيتم عرض نتائج واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجدول التالي:

جدول (١٨)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

الترتيب	الوزن النسبي	واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال
١	٥٦.٢٦%	(أ) القيادة
٥	٥٤.١٥%	(ب) السياسات والاستراتيجيات
٤	٥٤.٥٩%	(ج) الموارد البشرية
٣	٥٤.٨٣%	(د) الشراكة والموارد
٢	٥٥.٦٧%	(هـ) إدارة العمليات

يتضح من الجدول (١٨) أنه جاءت القيادة المرتبة الأولى لواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال (بوزن نسبي = ٥٦.٢٦%)، وإدارة العمليات في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = ٥٥.٦٧%)، والشراكة والموارد في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٥٤.٨٣%)، والموارد البشرية في المرتبة الرابعة (بوزن نسبي = ٥٤.٥٩%)، والسياسات والاستراتيجيات في المرتبة الخامسة (بوزن نسبي = ٥٤.١٥%)، وهذا يشير إلى أنه على الرغم من قلة تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال إلا أنه احتلت القيادة المرتبة الأولى في واقع التميز المؤسسي وقد يرجع ذلك إلى الخبرة المتواضعة لمديري مؤسسات رياض الأطفال في العمل الإداري، بينما احتلت

(المتوسط الأكبر = ٢٣.٦٣ - ٢٢.٧٦ - ٢٢.١٦ - ٢٣.٤٧ - ٩٢.٠٢) علي الترتيب، حيث جاءت قيم "ت" تساوي (٨.٣٢٨ - ٧.٧٧٢ - ٧.٥٨٥ - ١٠.٥٣٦ - ٨.٧٢٧)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠.٠٠١، وقد يرجع ذلك لانشغال المديرين طوال اليوم واعتقادهم أنهم أحسنوا استغلال الوقت، بينما تنظر المعلمات لعمل المدير بأنه مضيعة للوقت.

جدول (٢٠)

قيم "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات حول واقع التميز

المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال

أبعاد واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال	الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
(أ) القيادة	مدير	٩٥	٢١.٥٢	٦.٠٧٤	١١.٥٣٧	٤١٣	٠.٠١
	معلمة	٣٢٠	١٣.٣١	٦.٠٩٢			
(ب) السياسات والاستراتيجيات	مدير	٩٥	١٧.٢٨	٤.٣١٩	٤.٨٧٤	٤١٣	٠.٠١
	معلمة	٣٢٠	١٣.٨٣	٦.٤٨٩			
(ج) الموارد البشرية	مدير	٩٥	١٧.١٣	١.٣٥٥	٤.٥٤٥	٤١٣	٠.٠١
	معلمة	٣٢٠	١٤.٠٣	٦.٥٩١			
(د) الشراكة والموارد	مدير	٩٥	٢٠.٠٨	٧.٥٩٩	٥.٤٥٦	٤١٣	٠.٠١
	معلمة	٣٢٠	١٥.٣٧	٧.٣٤٣			
(هـ) إدارة العمليات	مدير	٩٥	١٨.٤٩	٣.٩٧٦	٦.٤٢١	٤١٣	٠.٠١
	معلمة	٣٢٠	١٤	٦.٤٧١			
واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ككل	مدير	٩٥	٩٤.٥١	١٣.٦٥	٦.٩٣٦	٤١٣	٠.٠١
	معلمة	٣٢٠	٧٠.٥٣	٣٢.٨٣			

من الجدول السابق يتضح أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات حول واقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال لصالح المديرين (المتوسط الأكبر = ٢١.٥٢ - ١٧.٢٨ - ١٧.١٣ - ٢٠.٠٨ - ١٨.٤٩ - ٩٤.٥١) علي الترتيب، حيث جاءت قيم "ت" تساوي (١١.٥٣٧ - ٤.٨٧٤ - ٤.٥٤٥ - ٥.٤٥٦ - ٦.٤٢١ - ٦.٩٣٦)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠.٠٠١، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المديرين يعتقدون أنهم استغلوا كل الوقت لصالح العمل لتحقيق التميز المؤسسي، بينما تنظر المعلمات لأعمال المدير بأنها لا

تساعد على تحقيق التميز المؤسسي بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتقد المديرون بأن الصورة وردية، بينما تعاني المعلمات من العمل بالروضة حيث أنهم أكثر ملامسة واحتكاكاً بالواقع داخل القاعات وعند ممارسة الأنشطة.

نتائج المحور الثالث: مقترحات عينة البحث لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، أسفرت آراؤهم عن مجموعة من المقترحات، وتعرض الباحثة بعض هذه المقترحات مُرتبة تنازلياً حسب تكراراتها على النحو الآتي:

- مضاعفة الاهتمام بسد العجز في الموارد المالية بمؤسسات رياض الأطفال.
- تطوير نظام الحوافز بتقديم أنواع مختلفة من التحفيزات لتشجيع العاملين والمبدعين والتميزين والمبتكرين تقديراً لجهودهم في عملهم.
- توفير آليات للتعاون مع المجتمع المحلي وبناء شراكة مع المنظمات المجتمعية والشركات وأولياء أمور الأطفال.
- ينبغي عقد دورات تدريبية لقيادات مؤسسات رياض الأطفال على الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في حسن إدارة الوقت وتحقيق التميز المؤسسي.
- الاهتمام بعقد ندوات تثقيفية وتوعوية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال وأعضاء المجتمع الخارجي المحيط بها لنشر ثقافة التميز المؤسسي.
- عمل مسابقات بجوائز لمؤسسات رياض الأطفال التي تحقق التميز المؤسسي.
- حسن اختيار أفضل العناصر لتولي المناصب القيادية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ضرورة حث المديرين على ضرورة تفويض بعض الصلاحيات والمسئوليات لبعض العاملين المتميزين داخل مؤسسات رياض الأطفال خاصة الأعمال الروتينية التي تستغرق وقتاً كبيراً.
- ينبغي البعد عن مضيعة الوقت من قراءة الصحف والمجلات واستخدام الهواتف المحمولة والانترنت في الأمور الشخصية وكذلك مقابلة الأصدقاء والضيوف أثناء وقت العمل.

المحور الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح لتحقيق التميز المؤسسي
بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

(أ) نتائج البحث:

- ١- هناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي، فهما متلازمان، والعلاقة بينهما علاقة تلازمية طردية إيجابية، فحسن إدارة الوقت شرط أساسي لحدوث التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- تعتبر إدارة الوقت من أهم المدخلات التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث يعتبر الوقت هو القاسم المشترك لأي عمل يمكن القيام به فهو مورد نادر وقيم يجب الاستفادة القصوى منه والمحافظة عليه، والعمل على حسن إدارته، كما تعد إدارة الوقت من أهم الموارد الوظيفية التي تسهم في تحسين أداء العاملين وجودة العمل مما يحقق التميز المؤسسي.
- ٣- في ضوء دراسة الوضع الحالي لمؤسسات رياض الأطفال تبين أنها تفتقد بدرجة عالية إلى مقومات التميز المؤسسي في حين أصبح التميز المؤسسي مطلباً تسعى إليه مؤسسات رياض الأطفال وتعمل على البحث عن سبل تحقيقه لما له من أهمية في تحقيق تقدم وازدهار العملية التربوية.
- ٤- تواجه مؤسسات رياض الأطفال تحديات يمكن أن تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي حيث تبين أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني من عجز صارخ في مواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية في حين أن تلك الموارد تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي.
- ٥- أظهرت النتائج أن هناك حاجة ملحة إلى ضرورة إدارة الوقت بكفاءة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، فإن تبني إدارة مؤسسات رياض الأطفال لاستراتيجيات إدارة الوقت يسهم في تحقيق التميز المؤسسي إيماناً بأن إدارة الوقت حجر الزاوية لتحقيق التميز المؤسسي.
- ٦- يهتم معظم مديري مؤسسات رياض الأطفال بمتابعة بعض الأعمال الإدارية وسجلات الحضور والانصراف، كما ينشغلون بمقابلة أولياء الأمور وزوار المدرسة من متابعين وموجهين ويهملون أعمالهم الفنية من متابعة القاعات

والأنشطة مما يؤثر تأثيراً كبيراً على تحقيق التميز المؤسسي، كما تهتم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتوجيه العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة للوزارة أو المديرية أو الإدارة على حساب عملهم في القاعات والأنشطة.

٧- هناك قصور واضح في معايير اختيار قيادات مؤسسات رياض الأطفال من العاملين ذوي الكفاءة العالية مما يقف عائقاً أمام تحقيق التميز المؤسسي حيث يتم تعيين القيادات حسب الأقدمية المطلقة وأحياناً حسب توجهاتهم السياسية أو الانتماء الحزبي، لذا فهناك حاجة ملحة لوضع نظام جديد لإعادة صياغة معايير الترتي عند اختيار قيادات مؤسسات رياض الأطفال بحيث يعكس المهارات والكفاءات المطلوبة مع ضرورة تعزيز دور تلك القيادات في تحقيق التميز المؤسسي وترسيخ معاييرها.

٨- تفتقد مؤسسات رياض الأطفال إلى البرامج التدريبية التي تساهم في تأهيل القيادات لشغل المناصب القيادية، وكذلك تنمية العاملين بها.

٩- بعض مديري مؤسسات رياض الأطفال يلتزمون إنتماً مظهرياً بالحضور والانصراف أمام العاملين، ولكنهم يهدرون الكثير من الوقت في شرب الشاي والقهوة وقراءة الصحف والمجلات والتحدث تليفونياً في المسائل الشخصية، كما يعتبر تأجيل إنجاز الأعمال في الوقت المحدد والانشغال بأمور خارج العمل، وخاصة الأمور الشخصية من أهم مضيعات الوقت، والتي تؤثر بصورة سلبية على أداء العاملين وجودة العمل وقدراتهم على إنجاز الأعمال مما يعرقل تحقيق التميز المؤسسي.

١٠- هناك أهمية للوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، كما تلعب دوراً هاماً في تقديم الخدمات لأعضاء المجتمع المحلي وحل المشكلات التي تواجه أولياء أمور الأطفال.

١١- يوجد ضعف في استخدام استراتيجيات إدارة الوقت، كما تبين وجود معيقات بكل ما يتعلق بإدارة الوقت مما يعرقل تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

١٢- اكدت عينة البحث على ضرورة تدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على استراتيجيات إدارة الوقت وآليات تحقيق التميز المؤسسي، حيث أنه لا توجد معايير محددة بمؤسسات رياض الأطفال حول كيفية استغلال إدارة الوقت في تحقيق التميز المؤسسي، وعليه ينبغي توفير المتطلبات اللازمة للوفاء بتلك المعايير وتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.

١٣- تبين تندي هيكل الأجور والرواتب والحوافز المخصصة للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال مما ترتب عليه عدم رضا العاملين ورغبتهم في تعديل تلك الرواتب والحوافز أسوة بزملائهم في بعض الوزارات الأخرى مثل الكهرباء والمالية والخارجية، وعليه لا يستطيع مديري مؤسسات رياض الأطفال تحفيز العاملين مادياً أو حتى بشهادة تقدير لعجز الموارد المادية بالروضة.

١٤- تلعب معلمات رياض الأطفال دوراً هاماً في تربية الأطفال وتنمية شعور الانتماء والولاء لديهم لكونهم من خريجي كليات التربية للطفولة المبكرة وكليات التربية النوعية شعبة طفولة على الرغم من معاناتهم في ظل القصور في المرئيات والحوافز.

١٥- إن مؤسسات رياض الأطفال المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى واقع ملموس، وهناك حاجة ماسة إلى التخطيط الجيد للمهام المطلوبة وتحديد الوقت الكافي لتنفيذها قبل البدء الفعلي في إنجاز تلك المهام مع مراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

١٦- تتعدد الأجهزة الرقابية على مؤسسات رياض الأطفال من الوزارة والمديرية التعليمية والإدارة التعليمية وكذلك موجهي رياض الأطفال مما يعوق العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال ويسبب ارتباك لدى المديرين والمعلمات بمؤسسات رياض الأطفال.

(ب) تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج من خلال الإطار النظري والجانب الميداني، تُقدّم الباحثة تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تحقيق التميز

المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، ويتضمن هذا التصور منطلقات وأهدافاً وبعض المتطلبات على النحو التالي:

منطلقات ومسلّمات التصور المقترح:

- ١- إن أهمية إدارة الوقت تنطلق من أهمية الوقت نفسه حيث أنه المحرك الأساسي للواقع العملي ورأس المال الحقيقي لأي إنسان، لذا يقوم التصور على أهمية الوقت في حياة الإنسان، فإدارة الوقت تساوي إدارة الحياة.
- ٢- الإدارة المثلى للوقت تمثل العصب المحرك لكل الأنشطة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال لتتم بكفاءة وفعالية، ومن ثم تعد إدارة الوقت مدخلاً هاماً لإدارة مؤسسات رياض الأطفال وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٣- لم يعد التميز المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام مؤسسات رياض الأطفال، بل أصبح ضرورة تفرضها الكثير من الأوضاع والظروف والعوامل الخارجية، فهناك حاجة ملحة إلى تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التربوية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة سعياً وراء تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء الإداري.
- ٤- التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال لا يأتي صدفة، ولا يتحقق بالتمني ويمكن تحقيقه من خلال تبني مفاهيم إدارية تحفز العاملين على التميز، وتعتبر إدارة الوقت من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي.

أهداف التصور المقترح:

يتمثل الهدف الرئيسي للتصور في محاولة تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت.

الأسس التي يركز عليها التصور المقترح:

- ١- الإطار النظري المتعلق بإدارة الوقت والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

٢- نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وسبل تحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الوقت.

متطلبات التصور المقترح:

تحاول الباحثة عرض بعض متطلبات التصور المقترح فيما يلي:

١- بالنسبة للقيادة:

- حسن اختيار أفضل العناصر لتولي المناصب القيادية بمؤسسات رياض الأطفال مع ضرورة تدريب القيادات على برامج تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال مع الدعم المستمر لهم والعمل على حصولهم على دورات تدريبية أخرى في مجال مهارات القيادة وأنماط الإدارة مع الحرص على التنمية المهنية المستمرة لهم.
- ضرورة الاهتمام بإعداد قادة المستقبل بمؤسسات رياض الأطفال لما له من أثر إيجابي على دعم التميز المؤسسي، فينبغي عند اختيار قيادات مؤسسات رياض الأطفال أن تتحلى بالسمات الشخصية التالية: القدرة على ضبط النفس وأن يكون شخصية قوية يتأثر بها جميع العاملين، وله رؤية في إيجاد حلول سريعة للمشكلات الطارئة ويتصف بالشجاعة والتأثير الإيجابي لإقناع العاملين معه، والعمل بروح الفريق مع مراعاة العلاقات الإنسانية الطيبة التي لا تؤثر على حسن سير العمل مما يساهم في تطوير أداء المعلمات بتنمية روح العمل التعاوني الجماعي.
- ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال أن تضع في نصب أعينها معايير التميز المؤسسي كهدف استراتيجي لها، كما ينبغي أن تعمل جاهدة على توفير مناخ صحي ملائم ومشجع على الإبداع والابتكار دون معاقبة أو قتل لأصحاب الطموحات والآمال، كما ينبغي أن تتبنى القيادة سياسة التغيير لتحقيق التميز المؤسسي.
- ينبغي عقد دورات تدريبية لقيادات مؤسسات رياض الأطفال على الأساليب الإدارية الحديثة ونظم الرقابة والمتابعة التي تساهم في حسن إدارة الوقت وتحقيق التميز المؤسسي.

- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال تنمية وتدعيم السلوكيات الأخلاقية، والعمل على وجود ثقة متبادلة بين قيادات إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بالروضات، وذلك بإعداد ميثاق أخلاقي لمؤسسات رياض الأطفال يتسم بالشفافية والصدق مع ضرورة تحسين العلاقات بين القيادات والعاملين وفتح قنوات اتصال بينهم.
- العمل على ضرورة إعداد مديري مؤسسات رياض الأطفال للعمل القيادي وتزويدهم بالمهارات اللازمة لذلك، واكسابهم المعارف المختلفة حول متطلبات مرحلة الطفولة، وكيفية التعامل مع أولياء الأمور، ووضع الحلول لمشكلات الأطفال في تلك المرحلة الهامة، وتشجيعهم على المشاركة والتشاور مع الجميع.
- ضرورة حث المديرين على ضرورة تفويض بعض الصلاحيات والمسئوليات لبعض العاملين المتميزين داخل مؤسسات رياض الأطفال خاصة الأعمال الروتينية التي تستغرق وقتاً كبيراً وذلك من أجل التفرغ للمهام الرئيسية، مع ضرورة تمكينهم من صنع واتخاذ القرار مما يعزز الشفافية ويوصلها ويؤسس مفهوم التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال توجيه المعلمات لاستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكذلك العمل على التخلص من الأوراق الكتابية والملفات المنتهية، وحفظ الملفات الهامة باستخدام التقنيات الحديثة وتجهيز مكاتب المعلمات بالوسائل والأدوات اللازمة لتسهيل أمورهم.
- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال العمل على تنمية وعي المعلمات بأهمية إدارة الوقت مع توافر الآليات المتبعة لإدارة الوقت لدى المعلمات والعمل على التغلب على معوقات إدارة الوقت سعياً وراء التقليل من ضياع الوقت ومنع هدره والتغلب على التأجيل والتسويق للأعمال المطلوب إنجازها.
- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال تفويض المعلمات بالتناوب في عقد وحضور الاجتماعات بشكل دوري، مع قيادة اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بفاعلية وديمقراطية، مع تشجيع المعلمات على عقد اجتماعات أسبوعية أو شهرية لتبادل الخبرات حول الأنشطة المختلفة التي يتم تقديمها في الروضات، مع ضرورة عقد الاجتماعات وتبادل الزيارات بين مديري مؤسسات رياض الأطفال

الحكومية والخاصة للاستفادة من التجارب والخبرات الناجحة والعمل على تنفيذ تلك التجارب كل في مؤسساته.

- ضرورة حث المديرين على عدم إضاعة الوقت في المكالمات الهاتفية الشخصية الغير مرتبطة بالعمل، وكذلك انشغالهم بالزيارات الروتينية للقاعات لمتابعة أداء المعلمات، ولكن ينبغي تشجيع المديرين على التنمية الذاتية ورفع مستواهم المهني والعلمي للتغلب على معوقات إدارة الوقت والعمل على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال توفير آليات الأمن والسلامة لجميع العاملين بالروضات وتشجيعهم على المشاركة في أعمال الجودة مع تعزيز العمل الجماعي للموارد البشرية بها.
- على السلطات العليا لمؤسسات رياض الأطفال تكريم مديري مؤسسات رياض الأطفال المتميزة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والرقابة لتحفيزهم على استثمار وحسن إدارة الوقت لتحقيق التميز المؤسسي، مع تشجيع مديري مؤسسات رياض الأطفال الأخرى على ذلك، وتخصيص جائزة لأفضل مدير وأفضل مؤسسة على مدار العام بهدف استثارة الجهود والتحفيز لبقية المديرين والمؤسسات الأخرى.

٢- بالنسبة للسياسات والاستراتيجيات:

- ضرورة العمل على زرع ثقافة التميز المؤسسي بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، والتأكيد على أهميته في إثراء المعارف والمعلومات وتحسين العملية التربوية، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات مع خلق روح المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار.
- ضرورة تشجيع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على ممارسة الرقابة الذاتية من خلال وضع نظام رقابي متطور يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي ودفع العاملين للعمل الجيد مع التأكيد على أن ضميرهم هو الرقيب الأول عليهم.
- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تتبنى رؤية واضحة لاستغلال إدارة الوقت وفق معايير التميز المؤسسي المنشود، مع ضرورة نشر ثقافة التميز

- المؤسسي بين جميع الروضات، وإنشاء وحدات ذات طابع خاص لتحقيق التميز المؤسسي في مختلف الروضات.
- ينبغي أن تركز سياسات واستراتيجيات إدارة مؤسسات رياض الأطفال على المعلومات الدقيقة الموثقة والاستفادة منها في إجراء عمليات التطوير والتغيير والإبداع مع ضرورة مراجعة وتعديل وتطوير وتحسين تلك السياسات بصفة مستمرة بما يلائم الظروف المحيطة والمستجدات التي تطرح نفسها على الساحة التربوية مع ضرورة وضع حلول للأزمات الطارئة.
 - عمل مسابقات بجوائز لمؤسسات رياض الأطفال التي تحقق التميز المؤسسي مع ضرورة تحفيز الروضات على المشاركة في تلك المسابقات.
 - انتهاج نظام جديد لتشجيع الإبداع والابتكار من خلال حوافز خاصة- ترقية لمناصب إدارية- بعثات خارجية- جوائز.
 - ينبغي الوفاء بمتطلبات وحاجات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على دمجم مع الأطفال العاديين والتأكيد على روح الاحترام والتعاطف مع هذه الفئة مع السعي الدائم لمحاولة معرفة مشكلاتهم ومحاولة علاجها وتشجيعهم لمنافسة الأطفال العاديين إيماناً بأن الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة إحدى الفئات الهامة التي يجب الاهتمام بها في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة للطفولة سعياً وراء الارتقاء بالعملية التربوية لتحقيق التميز المؤسسي.
 - إيجاد نظام جديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في حفظ المستندات والقرارات الهامة مع وضع نظام لحفظ السجلات الضرورية في أرفف منظمة مرتبة مع التخلص الدائم المستمر من الأوراق التي لا فائدة ولا ضرورة منها مما يساهم في توفير الوقت والجهد ويساعد في تحقيق التميز المؤسسي.
 - ضرورة المحافظة على الاستقرار الإداري بمؤسسات رياض الأطفال والحد من تنقلات المعلمات والقيادات أثناء العام الدراسي، والعمل على استقرار المعلمات والانتهاج من عمليات النقل والندب أثناء الأجازة الصيفية مع تحديد وقت كافي للسماح بتنقلات العاملين على أن يتم إيقاف عمليات النقل والندب قبل بدء العام الدراسي وينبغي التنسيق ومراعاة العجز والزيادة، وتثبيت المعلمات بالروضات وعمل جداول القاعات وتسليمها لهن قبل بداية العام الدراسي.

٣- بالنسبة للموارد البشرية:

- التشاور مع الكليات المتخصصة في إعداد معلمات رياض الأطفال لإعداد خريج بأعلى مستوى جودة وضمان أنه يواكب المستوى العالمي لهذه المهنة، حيث أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي الهام الذي ينبغي العمل على تطويره من خلال تنمية مهاراته وتزويده بالمعارف الحديثة، والعمل على سرعة سد العجز الشديد في معلمات رياض الأطفال حيث تعاني مؤسسات رياض الأطفال من عجز صارخ يؤثر على التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال مما جعل القيادة السياسية تهتم بذلك، حيث أصدر رئيس الجمهورية تعليماته وتوجيهاته بضرورة تعيين ثلاثين ألف معلم سنوياً على مدار خمس سنوات مع التركيز على مرحلة رياض الأطفال.
- تطوير نظام الحوافز بتقديم أنواع مختلفة من التحفيزات لتشجيع العاملين والمبدعين والتميزين والمبتكرين تقديراً لجهودهم في عملهم، وذلك بربط نظام الحوافز بالجهد المبذول للعاملين وعدم المحاباة بينهم، مع توفير الإمكانيات المالية المخصصة لذلك بمعرفة وزارة المالية مع سن بعض الأنظمة الحديثة التي تساعد على الإبداع والابتكار والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء مع عمل مسابقات وتقديم مكافآت مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- ينبغي العمل على حث مديري مؤسسات رياض الأطفال على تشجيع العمل الجماعي ودعمه وتنسيق الجهود بين جميع العاملين من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل موضحاً دور كل فرد ضمن الفريق في تحقيق تلك الأهداف، مع ضرورة تهيئة جو ملائم لتحسين ظروف العمل.
- ينبغي تشجيع معلمات رياض الأطفال على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإنتاج الوسائل التعليمية المناسبة لعمر الأطفال، مع ضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لهم، وعمل معرض خاص بهم لعرض إنتاجهم، كما يمكن الاستفادة من الأجازات في إعداد أنشطة مناسبة للأطفال.
- ينبغي أن يساهم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في حل التحديات والمشكلات التي تواجههم وذلك من خلال حسن التوجيه والمتابعة وتفويضهم في بعض الصلاحيات والعمل على تشجيعهم على الاشتراك في صنع واتخاذ القرارات.

- العمل على اكتشاف طاقات وقدرات معلمات رياض الأطفال، وتعزيز قدراتهم الإدارية والقيادية لتوليهم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بعيداً عن معيار الأقدمية المطلقة في الترقى.
- ضرورة تشجيع العاملين على تحسين البيئة التربوية، وخلق مناخ محفز ومشجع للأطفال على أن يقوم كل فرد بدوره بمؤسسات رياض الأطفال للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر وتحقيق الأهداف المنشودة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.
- ينبغي الاهتمام بحاجات العاملين المختلفة بمؤسسات رياض الأطفال، والتعامل معهم بعدالة ونزاهة وشفافية، ومددهم بالخبرات والمعارف والمهارات التي تساهم في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم مع التركيز على المعلمات المبتكرات المبدعات أصحاب المواهب والأفكار الجيدة مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي أن تحرص إدارة مؤسسات رياض الأطفال على وجود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين وتوطيد الدعم النفسي والاجتماعي لهم والعمل على رفع الروح المعنوية والتخلص من الضغوط الاجتماعية لدى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال التمسك بإيجاد الوقت الكافي والمحدد للتركيز في العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك التأكيد على ضرورة تنفيذ المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لهم خلال ساعات العمل الرسمية وعدم اصطحاب ملفات العمل إلى المنزل مع التأكيد على عدم الانشغال بمضيقات الوقت وإضاعة الوقت على الأعمال الروتينية الغير هامة وإيجاد الأعذار لتأجيل الأعمال الموكلة إليهم مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- تشجيع العاملين على إجراء الأبحاث، والمشاركة في البعثات الخارجية، والسعي الدائم للاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في موضوع التميز المؤسسي مع تعزيز إيجابيات تجاربها والعمل على تنفيذها في مؤسسات رياض الأطفال في مصر مع ضرورة استقطاب كوادر بشرية مؤهلة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال من ذوي المهارات الإدارية والقيادية المتميزة.

٤- بالنسبة للمشاركة والموارد:

- توفير آليات للتعاون مع المجتمع المحلي وبناء شراكة مع المنظمات المجتمعية والشركات وأولياء أمور الأطفال واعتبارهم جزءاً أساسياً من مؤسسات رياض الأطفال مما يساهم في تقديم توجهات مستقبلية تعمل على تحقيق التميز المؤسسي مع الحرص الدائم على بناء علاقات متميزة تقوم على الصدق والاحترام وتبادل الآراء والخبرات مع جميع أعضاء المجتمع الخارجي سعياً وراء تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- الاهتمام بدور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين والعمل على تفعيل دوره لإسداء المشورة والاقتراحات والحلول لبعض المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تواجه الأطفال والعمل على حلها، وكذلك السماح للآباء بزيارة الروضات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في جميع الأنشطة.
- الاهتمام بعقد ندوات تثقيفية وتوعوية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال وأعضاء المجتمع الخارجي المحيط بها لنشر ثقافة التميز المؤسسي وتحقيق التعاون المشترك بين الروضات والمجتمع المحلي مع تبني برامج لدعم ونشر التميز المؤسسي في المجتمع.
- مضاعفة الاهتمام بسد العجز في الموارد المالية بمؤسسات رياض الأطفال، والعمل على توفيرها من خلال مصادر مختلفة لتحقيق التميز المؤسسي حيث يمكن الاعتماد على المشاركة المجتمعية- الاهتمام بالوحدة المنتجة والمقصف المدرسي مع السماح لمؤسسات رياض الأطفال بالاستثمار لتوفير الموارد المادية اللازمة وتوظيفها لتحقيق التميز المؤسسي شريطة أن يتم ذلك تحت إشراف التوجيه المالي والإداري للإدارة التعليمية التابع لها كل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال، بالإضافة إلى ضرورة العمل على زيادة المخصصات المالية لمؤسسات رياض الأطفال ضمن ميزانية وزارة التربية والتعليم.
- ينبغي أن يشارك أولياء الأمور في الأنشطة مع التركيز على دورهم الفعال في صنع واتخاذ القرار مع الاستعانة بمواقع التواصل الاجتماعي في التواصل

والمشاركة مع المجتمع المحلي ومؤسسات رياض الأطفال مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إنشاء آلية للتواصل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم.

٥- بالنسبة لإدارة العمليات:

- ضرورة التعرف على معوقات تنمية مهارات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، مع التأكيد على عدم التسويف والتأجيل في تنفيذ المهام المطلوبة، مع تشجيع العاملين على أداء الأعمال في الوقت المحدد، مع العمل على مراعاة الأولويات، وتركيز الوقت والجهد عند أداء تلك الأعمال.
- ضرورة توفير وسائل تكنولوجية حديثة بمؤسسات رياض الأطفال والعمل على مدها بالانترنت مما يساهم في حسن إدارة الوقت والإفادة من ذلك في تطوير القدرات الفكرية والعلمية للعاملين مع ضرورة العمل على توفير الإمكانيات المادية اللازمة لشراء وتحديث التقنيات التكنولوجية الحديثة لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي أن تهتم لجان متابعة مؤسسات رياض الأطفال من إدارة تعليمية ومديرية تعليمية ووزارة التربية والتعليم بمعرفة الإنجازات التي تحقّقها الروضات والعمل على نقلها إلى الروضات المختلفة وكذلك معرفة المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي والعمل على إيجاد الحلول المثلى لها في ضوء الإدارة الفعالة للوقت والعمل على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع العاملين على ضرورة تحقيق التميز المؤسسي.
- ضرورة التعاون المستمر بين جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال لتنفيذ الأنشطة المختلفة مع التأكيد على التفاهم والثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين مع تنظيم العمل بينهم في إدارة جميع العمليات بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي عدم المبالغة في وضع مهام كثيرة على قائمة الأعمال اليومية بمؤسسات رياض الأطفال مما يؤدي إلى عدم تنفيذها بأكملها بل يفضل تقسيم الأعمال والأنشطة طبقاً للأولويات آخذين في الاعتبار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد وقت كافي لإنجاز المهام المطلوبة.

- ينبغي البعد عن مضيعات الوقت من قراءة الصحف والمجلات واستخدام الهواتف المحمولة والانترنت في الأمور الشخصية وكذلك مقابلة الأصدقاء والضيوف أثناء وقت العمل مما يعرقل أداء العاملين ويعيق استثمارهم للوقت، ويمكن التغلب على مضيعات الوقت بمنع استعمال الهواتف المحمولة أثناء فترة العمل، وكذلك حجب جميع المواقع على الانترنت التي لا تفيد طبيعة العمل واقتصار وجود الصحف والمجلات على المكتبة.
- ضرورة العمل على توفير أدوات قياس شاملة ودورية لأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي حول الخدمات التي تقدمها الروضات للأطفال والمجتمع المحيط بها مع تعزيز قنوات الاتصال بينهم وتوثيق تلك العمليات التي تقوم بها كل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي أن تتسم إجراءات تقديم الخدمات والأنشطة للأطفال بالسرعة والراحة مع خضوع تلك العمليات إلى الضبط والتحسين المستمر.
- ضرورة تطوير أدوات المتابعة والرقابة والتقييم والتقويم بمؤسسات رياض الأطفال مع بناء قواعد بيانات متطورة يتم تحديثها بشكل دوري مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- تخصيص لوحة إعلانات يوضع بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها كل مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال- أسماء الأطفال المتميزين في أنشطة الروضة وصورهم- أسماء المعلمات المتميزات المبدعات المبتكرات في مجال تخصصهم- أسماء أولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي المشاركين في أعمال المشاركة المجتمعية والأنشطة بالروضات أي إعلان الانجازات المتحققة مقرونة بأسماء أصحابها.

توصيات الببحث

- ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية وندوات تثقيفية ومحاضرات وورش عمل ومؤتمرات للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال يشارك فيها أساتذة كليات التربية للطفولة المبكرة وكليات التربية والتربية النوعية، وذلك لنشر الوعي بآليات إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، وسبل تحقيق التميز المؤسسي لتنمية مهاراتهم الوظيفية

- بمؤسسات رياض الأطفال لتحقيق الإبداع وترسيخ الثقة بالنفس لدى العاملين وتشجيعهم على اتباع الطرق العلمية لحل المشكلات.
- ضرورة عقد ندوات توعوية وثنائية لأعضاء المجتمع المحلي لنشر ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بما يعود بالفائدة عليهم وعلى أطفالهم.
 - العمل على حسن استغلال جميع الإمكانات المادية والبشرية وإتاحة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بما يحقق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تبادل الزيارات بين مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة للتعرف على الخدمات التي تقدمها كل منهم والاستفادة من الخبرات المختلفة بتلك الروضات، وكيفية ممارستها لاستراتيجيات إدارة الوقت للوصول إلى آليات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد والتنظيم المرن والتوجيه الفعال والرقابة البناءة في إدارة الوقت مما يؤدي إلى نتائج مثمرة في إدارة الوقت مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ضرورة إعداد قيادات جديدة جيدة من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على أن يتوفر بهم مهارات القيادة والكفاءة العالية.
 - ضرورة العمل على تأكيد مبدأ المحاسبية والثواب والعقاب للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ينبغي العمل على حشد الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بها، وتنميين معارفهم الكامنة، والبحث عن مصادر متنوعة للموارد المالية مع حسن استغلال تلك الموارد لتحقيق التميز المؤسسي.
 - فصل المخصصات المالية للروضات عن المدارس مع العمل على زيادة المخصصات المالية للروضات.
 - تعزيز الجوانب المعنوية والمالية والمادية والمعرفية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال، مما يساعد على توفير الوقت والجهد لتحقيق التميز المؤسسي.
 - العمل على الحد من معوقات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال من خلال توعية العاملين بأهمية الوقت، وحثهم على حسن استغلاله، ووضع حلول تنظيمية لمشكلات إدارة الوقت لتحقيق التميز المؤسسي.

- العمل على تفعيل دور المتابعة والرقابة على مديري مؤسسات رياض الأطفال لمعرفة مدى إدراكهم لإدارة الوقت ومدى ممارستهم لها.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك بنشر أبحاثهم وكتبهم مترجمة إلى اللغة العربية، ونقل تجاربهم وخبراتهم عن طريق البعثات الخارجية لمعلمات رياض الأطفال إلى تلك الدول.
- إلقاء الضوء على معوقات إدارة الوقت وتعريف معلمات رياض الأطفال بأهمية إدارة الوقت ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.
- تعزيز عملية التواصل المستمر بين العاملين بعضهم لبعض وبينهم وبين أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، والتأكيد على ضرورة انفتاح مؤسسات رياض الأطفال على المجتمع الخارجي المحيط بها، والتعرف على حاجاته، وتطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية بحيث تتواءم مع طبيعة متطلبات المجتمع مع محاولة نشر الوعي الثقافي بأهمية الدور الذي تلعبه مؤسسات رياض الأطفال.
- وضع دليل إرشادي على مدار العام الدراسي لمديري مؤسسات رياض الأطفال حول مهارات إدارة الوقت واستثماره لتحقيق التميز المؤسسي.
- إنشاء وحدة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال تتولى البحث عن سبل تحقيق التميز المؤسسي، ويتم تفويضها في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيقه على أن تتشكل من العاملين المتميزين أصحاب القدرات الإبداعية والابتكارية، مع إضافة وحدة أخرى لإدارة الوقت تتولى تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت بمؤسسات رياض الأطفال، وإظهار أهمية الوقت كمورد نادر وثمين، وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالتعاون مع الوحدة الأخرى.
- ضرورة إعادة النظر في المقررات الدراسية الخاصة بتأهيل معلمات رياض الأطفال بكليات التربية للطفولة المبكرة وكليات التربية النوعية بحيث تحتوى على مقررات خاصة في مجال إدارة الوقت ومعايير التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، لذا توصي الباحثة بإضافة مقرر "إدارة الوقت والتميز المؤسسي" ضمن المقررات الدراسية التي يتم تدريسها بكليات التربية بصفة عامة، وكليات التربية للطفولة المبكرة بصفة خاصة.

- ضرورة إجراء مزيد من الأبحاث التي تتبنى مدخلات أخرى لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال نظراً لأن هناك العديد من المدخلات التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي مع دراسة إمكانية بناء نموذج للتميز المؤسسي خاص بمؤسسات رياض الأطفال.

خاتمة

وهكذا يتضح أن للتميز المؤسسي أهمية بالغة ودور هام في تطوير مؤسسات رياض الأطفال، وتحسين جودة المخرج التربوي لأطفالها حيث أن التميز المؤسسي يوفر للعاملين دوافع النجاح والتميز، كما يحقق مستوى عالياً من الرضا والتقدير للذات، ويضع مؤسسات رياض الأطفال في مصاف المؤسسات عالية الوضع والقيمة، فلقد أصبح التميز المؤسسي ضرورة ملحة لمواجهة تحديات هذا العصر من ثورة معلوماتية وتقنيات تكنولوجية، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بإدارة الوقت بكفاءة وفعالية باعتبارها أحد أهم المدخلات لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

وبذلك فهناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي، والعلاقة بينهما هي علاقة السبب والنتيجة، فإدارة الوقت سبب في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وتحقيق التميز المؤسسي نتيجة لإدارة الوقت بكفاءة، فالإدارة ما هي إلا تحقيق هدف وتحقيق الهدف يحتاج وقت، والوقت جوهرة ثمينة وفريدة من نوعها، والمشكلة ليست في كم لدينا من الوقت ولكن في الكيفية التي نستثمر بها ذلك الوقت، أي أن المشكلة تكمن في إدارة العاملين للوقت، لذا ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال إدارة الوقت بفعالية حتي يتسنى تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، ومن ثم تتحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

المراجع:

- أبو الذهب، سامح عبد المقصود. (٢٠٢٠). التميز المؤسسي الأيدولوجية- النماذج- المنظومة. القاهرة. دار حميثرا للنشر.
- أبو رجب، ولاء السيد. (٢٠١٩). "متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال". مجلة كلية التربية بدمياط. ٣٤ (٧٢). ١٧٣-١٩٦.
- أبو رجب، ولاء السيد (أ). (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. جامعة دمياط.
- أبو رجب، ولاء السيد (ب). (٢٠٢٠). "واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة". المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. ٤ (١٤). ٧١٣-٧٣٤.
- أبو رجب، ولاء السيد. (٢٠٢١). التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال. القاهرة. المؤسسة الدولية للكتاب.
- أبو رحمة، إبراهيم محمد. (٢٠٢١). " دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة". مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية. (١٠). ٤٥٣-٤٨٧.
- أبو العز، ياسمين السيد عبد الحفيظ؛ والإخناوي، محمد السيد محمد؛ وغنايم، مهني محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). "تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم في ضوء مدخل إدارة الوقت". مجلة كلية التربية بالمنصورة. كلية التربية. جامعة المنصورة. (١١٠). ج (٣). ١-٣٠.
- أبو مصطفى، سهيلة سليمان. (٢٠١٩). درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وسبل تعزيزها (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). إدارة الوقت- المفهوم والقواعد والمهارات. ط ٣. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، سلوى مصطفى محمد؛ ومرجان، رانيا قدري أحمد؛ والعريايوي، آمال. (٢٠١٦). "الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمؤسسات رياض الأطفال". الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. (١٠٤). ١-١١٦.
- أحمد، شاكور محمد فتحي. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الخامس بعنوان: جودة التعليم الجامعي. المجلد (١). كلية التربية. جامعة البحرين.
- أحمد، حافظ فرج؛ ومحمود، محمد صبري حافظ. (٢٠١٢). إدارة المؤسسات التربوية. ط ٢. القاهرة. عالم الكتب.
- سلطان، منى محمود محمد. (٢٠١٠). إدارة الوقت لدى مديري التربية والتعليم بولاية الخرطوم (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا. جامعة أم درمان الإسلامية.
- أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠١٨). " أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز

- المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية". مجلة البحوث المالية والتجارية. كلية التجارة. جامعة بورسعيد. (٣). ١٦٣-٢٢٠.
- إسماعيل، أحمد جلال حسن. (٢٠٠٩). إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية. كفر الشيخ. العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- أندريجاني، سامي مشرب عصام الدين؛ الغامدي، عمير سفر عمير. (٢٠٢١). "أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مركز رفاة للدراسات والأبحاث. ١٠ (١). ٢٧-٤٨.
- الباسل، ميادة محمد فوزي؛ رضوان، وائل وفاق؛ والأطروش، هناء عبد الغني. (٢٠٢١). "إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر". مجلة كلية التربية بدمياط. ٣٦ (٧٨). ١-٣٥.
- باشيوه، حسين. (٢٠١٧). "الأدوار المرتقبة من تبني استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في إدامة التميز المؤسسي على مستوى الجامعات الجزائرية". المجلة العربية للجودة والتميز. مركز الوراق للدراسات والأبحاث. ٤ (١). ٨٣-١٢٠.
- البدراني، أماني السيد حامد. (٢٠١٥). التخطيط لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة دمياط.
- بكر، عبد الجواد السيد؛ وداود، عبد العزيز أحمد؛ طلحة، أحمد عبد العاطي عبد العال. (٢٠١٩). "التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٩ (١). ٤٦١-٤٩٨.
- بلاسمه، فيصل ناصر. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت.
- الثقفي، فهد حميد محمد. (٢٠١٩). "واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٥٧). ١٩٣-٢٢٤.
- جمال، لينا. (٢٠١٧). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠١٩). "متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجا". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٦٥). ١٠٤٧-١١٤٥.

- الحارثي، سعود بن عبد الجبار هويدى. (٢٠٢٠). "المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بنها. (١٢٢) ج. (٣). ٢٢٣-٢٦٤.
- حرز الله، أحمد محمد؛ وأبو ليدة، صابرين عماد. (٢٠٢٠). "أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. الأمانة العامة. اتحاد الجامعات العربية. ٤٠ (٢). ٧١-٩٥.
- حريرة، أمينة راغب حسين. (٢٠١٥). "برنامج مقترح لتنمية بعض مهارات إدارة الوقت لأطفال ما قبل المدرسة". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. (١٦) ج. (٣). ١٨٤-٢١٢.
- حماد، رشاد حماد علي. (٢٠١٨). "أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالاسماعيلية. جامعة قناة السويس. ٩ (٤). ١-٢٤.
- حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية ووظائف وقضايا معاصرة. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخياط، ونام محمد كامل. " التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM". مجلة كلية التربية بالمنصورة. كلية التربية. جامعة المنصورة. (١٠٨) ج. (٤). ١-٢٨.
- دياب، مفتاح محمد. (٢٠١٦). "تطبيق مفهوم إدارة الوقت في مؤسسات المعلومات". مجلة دراسات المعلومات. جمعية المكتبات والمعلومات السعودية. (١٦). ١١١-١٢٢.
- الرشيدى، عبد الونيس محمد. (٢٠٢١). إمكانات التميز المؤسسي للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي بعنوان: مشكلات وحلول. الرياض. إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث.
- رفيع، ديمة عبد الله يوسف. (٢٠٢٠). "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. (٢١). ٨١-١٠٣.
- رويس، فاطمة بنت إبراهيم محمد؛ وبنى مرتضى، أحمد سليمان محمد. (٢٠١٨). "دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. (١٩) ج. (١١). ٤٧٩-٥١٦.

- سلامة، أشرف عبد العزيز محمد. (٢٠١٩). "دور استراتيجيات إدارة الوقت في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية الفلسطينية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالاسماعيلية. جامعة قناة السويس. ١٠. (٢). ج. (١). ١٦٠-١٨٣.
- سلامة، ياسر خالد. (٢٠١٤). الإدارة التربوية أصولها وأسسها العلمية. عمان. دار مجلة.
- السلمي، عبد الله عبد العالي نعيان. (٢٠٢٠). "تفعيل إدارة الوقت لتجويد منظومة العمل في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٧٠). ٤٨١-٥٢٤.
- السلمي، علي. (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة. مكتبة الإدارة الجديدة.
- سليمان، حيدر خضر؛ والساعور، بسمة باسم بشير. (٢٠١٤). "فاعلية إدارة الوقت: دراسة ميدانية في جامعة الموصل". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. العراق. جامعة الأنبار. كلية الإدارة والاقتصاد. ٦ (١٢). ٣٣١-٣٤٩.
- السيواف، أحمد علي. (٢٠١٤). "استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية". مجلة دراسات العلوم التربوية. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية. ٤١ (٢). ٩٦٠-٩٧٣.
- شريف، السيد عبد القادر. (٢٠١٤). المدخل إلى رياض الأطفال. القاهرة. دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- شعلان، السيد محمد. (٢٠١٤). إدارة وتنظيم الوقت في التعليم. القاهرة. دار الكتاب الحديث.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (٢٠١٨). "جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. ٢٥ (١١٥). ٦١-١٢٢.
- شناف، خديجة. (٢٠١٧). "الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليب إدارته". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ورقلة. جامعة قاصدي مرباح. (٣٠). ٥١-٦٤.
- الصديق، فاطمة محمد الخير؛ ومحروس، غادة كمال. (٢٠٢٠). "اليقظة الذهنية وعلاقتها بإدارة الوقت: دراسة ميدانية علي معلمات رياض الأطفال بمدينة حائل - المملكة العربية السعودية". مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث بغزة. ٤ (٢٢). ٢١-٤٦.
- الصرايرة، خالد أحمد. (٢٠١٠). العمليات الإدارية وإدارة الوقت - الكفاءة والفاعلية. عمان. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- صقر، محمد عمر عبد القادر. (٢٠١٦). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- ضحاوي، بيومي محمد؛ والملجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠).: توجهات الإدارة التربوية

- الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة. دار الفكر العربي.
- الظفيري، منصور مشاري سفايح. "تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات جامعة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز المؤسسي". الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. (١٥٩). ٢٧٣-٣٤٠.
- عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد محمد؛ وعلي، محمد محمود محمد. (٢٠٠٨). مدخل لرياض الأطفال. الدمام. مكتبة المتنبّي.
- عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. القاهرة. دار النشر للجامعات.
- عبد الله، حسن عبد الله حمد النليل؛ وأحمد، أحمد سيد. (٢٠١٦). "معايير الجودة الشاملة للتميز المؤسسي". مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. مركز بحوث القرآن الكريم والسنة النبوية. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. (١٩). ٧٣-١٠٨.
- عبد الله، شهيناز محمد محمد؛ وحسن، جهاد طه عياط؛ وبخيت، ماجدة هاشم. (٢٠٢٠). "فاعلية برنامج قائم على الرسوم المتحركة لتنمية مهارة إدارة الوقت لطفل الروضة". مجلة دراسات في الطفولة والتربية. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة أسيوط. (١٣). ٥٠٥-٥٤٠.
- عثمان، لمياء أحمد؛ وعبد الرزق، آلاء مصطفى. (٢٠٢٢). "تأثير برنامج أنشطة تعبيرية حركية على بعض مهارات إدارة الوقت لدى طفل الروضة". مجلة دراسات الطفولة. ٢٥ (٩٥). كلية الدراسات العليا للطفولة. جامعة عين شمس.
- العنزي، ظاهر بشر ظاهر بشر؛ والمرزوق، محمد جمعان حمد. (٢٠١٣). "مشكلات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة أسيوط. (٣). ٦٧-٩٨.
- عوض، أسماء سعيد محمد أحمد. (٢٠١٦). "فعالية استراتيجية إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل التنظيمية في مجال العمل الأكاديمي". مجلة الخدمة الاجتماعية. مصر. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. (٥٥). ١١٥-١٧٨.
- الغامدي، علي بن محمد. (٢٠١٢). "دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة". المجلة التربوية. مجلس النشر العلمي. جامعة الكويت. ٢٧ (١٠٥). ج ٢. ١٨٥-٢٣٦.
- الغامدي، فوزية أحمد علي. (٢٠٢٠). "إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١ (٤). ٢٠٥-٢٣٤.
- الغامدي، محمد فوزي بن محمد. (٢٠١٨). إدارة الوقت. الدمام. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغمس، وسام بنت مشعل؛ والنوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. "دور القيادة

- التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي". مجلة القراءة والمعرفة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. كلية التربية. جامعة عين شمس. (٢٠٧). ٢٩٨ - ٣٣٩.
- فلاتة، عائشة بنت بكر آدم. (٢٠١١). "معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة". دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. ٥ (١). ١٩١ - ٢١٣.
- محمد، رجاء نصر محمود. (٢٠٢٠). "تحسين جودة خدمات شركات الطيران باستخدام استراتيجيات إدارة الوقت: دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالاسماعيلية. جامعة قناة السويس. ١١ (٤). ١٣٢٦ - ١٣٤٧.
- مطر، محمد محمد إبراهيم. (٢٠١٩). "تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة". مجلة كلية التربية بالمنصورة. كلية التربية. جامعة المنصورة. (١٠٨). الجزء (١). ١ - ٨٤.
- المكاوي، عاطف عبد الله. (٢٠١٣). إدارة الوقت. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة. عالم الكتب.
- مندور، هناء شحته السيد. (٢٠١٤). "متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (٢). ٢٧٧ - ٣٣٠.
- مهداوي، سامية. (٢٠١٥). "إدارة الوقت: بين المفهوم والأهمية". مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. مركز جيل البحث العلمي. (٨). ٥٩ - ٧٤.
- المهنكر، على سعيد. (٢٠١٤). "واقع إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي". مجلة جامعة الزيتونة. (١٠). ١ - ١٨.
- موسى، سعيد عبد المعز علي. (٢٠١٩). "برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال". مجلة دراسات في الطفولة والتربية. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة أسيوط. (٨). ١ - ٦٤.
- ناصيف، ابتسام. (٢٠١٨). "متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق". مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٣٤ (٢). ١٨٣ - ٢١٨.
- حسن، نعمة. (٢٠١٥). "مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بجودة الحياة لدى طالبات كلية التربية جامعة الدمام وأثر ذلك على تحصيلهن الدراسي: دراسة ميدانية". مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. (١٦٣). ج (١). ٥٣ - ٩٤.
- نوفل، نهلة محمد مصطفى. (٢٠١٨). "التميز في الأداء برياض الأطفال في ضوء

بعض النماذج الدولية: دراسة ميدانية بشرق القاهرة".
المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال. جامعة المنصورة.
٤ (٣). ١٣٧-٢٢٠.

- الهاشمي، لوكيا؛ ويوراس، أسية. (٢٠١٦). "مضيعات إدارة الوقت واستراتيجيات التغلب عليها". مجلة عالم التربية. القاهرة. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
(٥٣). ١-٢٤.

- Allehyani, Sabha Hakim. (2021). "Implementation of EFQM Excellence Model Self- assessment in Early Childhood Settings: Comparative Case Studies". Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences. (66). 247-272.
- Amer, Ahmed Walid. (2015). The Impact of Implementing Time Management Strategies in Achieving Operational Plans: An applied Study on the General Personnel Council Staff in Strip. Faculty of commerce. Islamic University.Gaza.
- Claessens, Brigitte J.C.; Eerde, Wendelien van; Rutte, Christel G.; Roe, Robert A. (2007). "A review of the time management literature". Personnel Review. 255-276.
- Ei, Myat Pann. (2011). Effective Time Management Strategies. Lavender Coaching.
- Grissom, Jason; Loeb, Susanna; Mitani, Hajime. (2015). "Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness". Journal of Educational Administration. 1-37.
- Grote, Dick. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers. United States of America. Library of Congress Cataloging.
- Horng, Eileen Lai; Klasik, Daniel; Loeb, Susanna. (2010). "Principal Time-Use and School Effectiveness". American Journal of Education.1-28.
- Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. (2007). second Edition. Macmillan Publishers.
- Mele, Cristina; Colurcio, Maria. (2006). "The evolving path of

TQM: towards business excellence and stakeholder value". *International Journal of Quality & Reliability Management*. 23 (5). 464-582

- Mihaela, Stoica; Adela, Moraru; Elena, Tomuletiu Adriana; Monica, Filpisan. (2011)." An organizational development program in the preschool educational institution". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 15. 998–1002.
- Ninlawan, Ganratchakan; Areerachakulb, Sirilak. (2015)." The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission". *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 207. Suan Sunandha Rajabhat University. Bangkok. Thailand. 290 – 295.
- Ocak, Gürbüz; Boyraz, Serkan. (2016). "Examination of the Relation between Academic Procrastination and Time Management Skills of Undergraduate Students in Terms of Some Variables". *Journal of Education and Training Studies*. 4 (5). 76-84.
- Olejniczak, Aneta. (2013). "Effective Time Management-Selected Issues". minib 7. marketing of scientific and research organizations. Institute of Aviation. Research for Future.1 (7).1-21
- Peters, Tom. (2002). *In Search of Excellence: A Three-Generation Report Card*. New York. Tom Peters Company Press.
- Saraiva, Pedro M.; Rosa, Maria J.; d'Orey, João L. (2003)." Applying An Excellence Model To Schools". *Quality Progress*. 46-51.
- Sreenivas, T.; Kiranmayi, Ch.; Babu, N. Suresh. (2014). "Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy". *The International Journal's Reseach of Social Science & Management*. 3 (10). 151-159.

- Strasser, Katherine; Lissi, María Rosa; Silva, Macarena. (2009).” Time management in 12 Chilean kindergarten classrooms: Recess, snack and a little teaching”. Psykhe. 18 (1). 85-96.
- Su, Yu. (2013). Improving Instructional Leadership Behaviors of School Principals by Means of Implementing Time Management Training Sessions. (Ph.D.). Graduate College. The University of Iowa.
- Tee, Ng Pak. (2003). “The Singapore School and the School Excellence Model”. Educational Research for Policy and Practice 2. 27-39.
- Zink, Klaus J. (2008). Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management. Heidelberg. Physica-Verlag.