

"تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحسين المستمر"

اعداد

الطالبة / زينب عبد المجيد حسن على
باحثة دراسات عليا وبحوث
كلية التربية- جامعة أسوان

إشراف

د/حنان عبدالستار محمود
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ عبدالباسط محمد دياب
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية- جامعة سوهاج

(* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فى التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

"تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحسين المستمر"

أ.د/عبدالباسط محمد دياب / د/ حنان عبدالستار محمود / أ/ زينب عبدالمجيد
مقدمة :

إن الإدارة تقوم بدور مهم في تحسين العملية التعليمية والتربوية حيث تكون محطة انطلاق القائد الفعال في تبنى اتجاهات إدارية حديثة ساعياً إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية⁽¹⁾، إضافةً إلى أن العالم يشهد تغيرات أساسية واضحة نتيجة لذلك التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والتغيرات البيئية، وحاجة المؤسسات فيه إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية والوصول للتنافسية، فهذا يتطلب من المدراء التطلع واتباع المداخل الإدارية الحديثة في الإدارة، حيث أن تنفيذ هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير النظام التعليمي والإداري بل والمؤسسة ككل من الأهداف المهمة للأفراد في المجتمع وخاصةً أولئك الذين لهم مناصب قيادية فيه، فهم بحاجة إلى زيادة كفاءتهم وقدراتهم التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل مرضٍ.

وبالتالي وجب على المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة أن تبادر فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات عالية من تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وانطلاقاً من ذلك سوف يتناول البحث عرضاً لكيفية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض المداخل الإدارية المرتبطة بالتحسين المستمر، وذلك من خلال تناول المداخل التالية :

(1) Paul Blackmore, Camille B.Kandiko, Strategic Curriculum Change in Universities Glocal Trends, London, Routledge, 2012, P.2.

أولاً : تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإبداع الإداري : "Innovation"

يعد الإبداع أحد المداخل الإدارية الحديثة ومن العوامل المهمة في نجاح مؤسسات رياض الأطفال وتحقيق أهدافها وضمان بقاءها ونموها وزيادة التحسين من آدائها وذلك عن طريق استخدام طرق وأساليب جديدة ومبتكرة تتماشى مع المتطلبات العصرية الجديدة ومع العولمة التي تبرز الإبداع كأحد السمات المميزة لتطور مؤسسات رياض الأطفال وتساعد على تحقيق التنافسية، ولذلك سيتم تناول المدخل من حيث (ماهيته، أهم مبادئه، مراحلها، والمتغيرات اللازمة لنجاح تطبيقه) كالتالي :

١- ماهية مدخل الإبداع الإداري :

يعرف الإبداع الإداري بالقدرة العقلية المتميزة التي ينتج عنها أفكار جديدة وطرق غير معهودة، والسعى إلى تأدية مجموعة من العمليات التي تسهم في تنمية ذات الفرد ومجتمعه وتقديم أكبر عدد من الحلول والبدائل الجديدة سعياً لمعالجة المشكلات التي يواجهها في مؤسسته^(٢).

ويتميز مدخل الإبداع الإداري عن غيره من المداخل حيث يملك مجموعة من الخصائص التي تتضح صورتها في المخرجات التي تنتج من العملية الإبداعية، وتحقيق مجموعة من المنافع الإيجابية والسلبية معاً سواء كان الإبداع تقنياً أو تنظيمياً، وتأكيداً على المنافع الإيجابية فهي تعود على أصحاب المصالح بالرضا والرخاء والسعادة والتي منها (التفرد والتمايز) أي الإتيان بالشئ المختلف عن الآخرين من المنافسين وغيرهم،

(٢) محمد قبلان عبدالله آل سلمان القحطاني، تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٦، العدد ١، نوفمبر ٢٠٢٠م، ص ٦٧ .

(الإتيان بالجديد) ويكون هذا الجديد جزئياً أو كلياً فى مقابل الواقع القائم من أجل المحافظة على الوضع الأفضل للمؤسسة^(٣). لذا فالإبداع الإدارى يعنى قدرة الفرد بالروضة على تقديم وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة ولم يسبقها أحد، وقدرته للنظر إلى المشكلات التى تواجه الروضة من أبعاد مختلفة وسهولة التعامل معها وتقديم حلول جذرية لها .

٢- أهم مبادئ مدخل الإبداع الإدارى :

يتم التحسين بالمؤسسات فى ضوء مدخل الإبداع الإدارى على شكل قفزات سريعة ومتلاحقة بالاعتماد على تكنولوجيا معقدة ومنظورة جداً وإمكانيات مالية كبيرة للوصول إلى مستوى عال من الجودة مع الالتزام بمجموعة من المبادئ، وتتلخص مبادئ المدخل الأمريكى "الإبداع الإدارى" فيما يلى^(٤) :

- الإيمان بعمل الفريق ومساندته، فالعمل لا يمكن أن يصل إلى تحقيق أهدافه بمجهودات فردية، لذا لا بد من تفعيل فرق العمل .
- ضرورة معرفة رأى العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة، ولا يمكن للجودة أن تنكسر إلا من خلال التغييرات الجذرية .
- الإيمان المطلق بأن أفضل الطرق لتحسين جودة العمل هو الحوار مع العاملين القائمين بأداء العمل والاستماع إليهم .
- السعى لتنمية الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين.
- تحسين الأنظمة وتطبيق أفضل التقنيات الالكترونية .

(٣) عاطف لطفى خصاونة، إدارة الابداع والابتكار فى منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١م، ص ٣٩.

(٤) صبرينة حديدان، نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة فى العمل الأمنى : التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجاً ، مجلة قضايا معرفية، جامعة الجلفة ، المجلد ١ ، العدد ٣، ٢٠١٨م، ص ٩٦ .

- التركيز على خلق روح إبداعية لدى العاملين وتشجيعها والدعوة للرأى والرأى الآخر.
 - تكريس مبدأ التسامح عن الأخطاء التى لم ترتكب عمداً بعد قراءة نية القائم بها .
 - تكريس مبدأ الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين فى صياغة الأهداف.
 - كما أن القائد المبدع لديه سمات عقلية، شخصية، ومعرفية متفردة تجعله أكثر قدرة على إتباع مبادئ الإبداع الإدارى البعيد عن استخدام الأساليب التقليدية فى الإدارة، وأن من أهم مبادئ ممارسة الإدارة الإبداعية بمؤسسات رياض الأطفال مايلي^(٥):
 - تقوم على أسس علميه واضحة وتعمل بعلم وفن والتزام باخلاقيات المهنة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - أن تكون لديها القدرة على الانجاز باستخدام الامكانيات المتاحة.
 - أن تكون لديها مرونة فى التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات فى سياسة الروضة والاستفادة من الأفكار الجديدة.
 - تعمل بتقديم مستمر وتطور دائم وعدم الاسراف فى اشراف أو متابعة.
 - تعمل على تنويع الحوافز ورفع الدافع للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد العمل.
 - تتعامل مع المشكلات بجديّة وعدم تجاهلها داخل الروضة.
- فهذه المبادئ سابقة الذكر تدعو إلى إفساح المجال للابتكار والإبداع من قبل الإدارة العليا للعاملين لتوليد أفكار جديدة وتشجيعها طالما كانت صحيحة، والحث على احترام العاملين وتشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى القرارات وتحقيق النجاح للروضة حيث يتحقق هذا النجاح بتضافر تلك الجهود وبذل قصارى جهدهم لفعل الأشياء على أكمل وجه، والسعى لتحقيق الأهداف باستمرار هدف تلو الآخر وإشراك العاملين فى صياغة الأهداف بالروضة لضمان مسيرة فعالة ومستمرة.

(٥) هالة محمد شعبان عبدالقادر، الإدارة الإبداعية فى مرحلة رياض الأطفال (الواقع والمأمول)، مجلة بحوث ودراسات الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بنى سويف، المجلد ٣، العدد ٥، يونيو ٢٠٢١م، ص ص ٤٦٨ - ٤٧٠.

٣- مراحل الإبداع الإداري:

يتمثل الإبداع الإداري في براعة استخدام مدير المؤسسة للطرق والأساليب الفعالة، ومن خلال توافر جو مناسب يساعد على تنمية التفكير وتطويره وزيادة القدرات الإبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة ومخاطرة والقدرة على حل المشكلات^(٦)، فمديرة الروضة المبدعة تستهدف إيجاد بيئة عمل إبداعية، بالإضافة إلى كونها تتمتع بقدرات الشخص المبدع فهي تقوم باتباع أساليب إدارية مبتكرة تعكس تلك القدرات على أدائها بما ينعكس إيجاباً على كافة المتعاملين معها داخل الروضة وخارجها^(٧)، وللإبداع الإداري مراحل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وهي كالتالي^(٨) :

- **مرحلة الإعداد:** يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها، كما أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يفيد في عملية التفكير الإبداعي، إضافةً إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الشخص المبتكر فإنه يحتاج في أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج معد مسبقاً.
- **مرحلة الاختبار (الاجتهاد) :** وتتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .

(٦) محمد قبلان عبدالله آل سلمان القحطاني، مرجع سابق، ص ٦٧ .

(٧) منى شعبان عثمان، الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر: دراسة مستقبلية، **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ١٦٩، العدد ٢، يوليو ٢٠١٦م، ص ٢٢٥.**

(٨) الدرديري أحمد اسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، **مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر، العدد ٢، ديسمبر ٢٠١٧م، ص ١٥٨.**

- **مرحلة الإشراف:** وهى مرحلة تتضمن إنبثاق ومضة الإبداع، أى اللحظة التى تولد فيها الفكرة الجديدة التى تؤدى إلى حل المشكلة؛ حيث يظهر الحل فى هذه المرحلة بشكل فجائى ويكون مصحوباً بحالة من الارتياح، وهذه المرحلة ليست مرحلة منفصلة ومستقلة بحد ذاتها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التى قام بها المبدع خلال المراحل السابقة.

- **مرحلة التحقق:** وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة ، حيث يختبر المبدع فى هذه المرحلة صحة وجوده ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجرى فى هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

ومن مجمل مراحل الإبداع الإدارى سאלفة الذكر والتى من شأنها تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال بجودة عالية، يمكن القول بأن مديرى مؤسسات رياض الأطفال حتى يستطيعون القيام بذلك فى مؤسساتهم لابد وأن تكون لديهم القناعة بأهمية تطبيق هذا المدخل والوصول لتحقيق مصلحة العمل العامة على أتم وجه، مع تشجيع كافة المبدعين بالروضة لشحذ همهم فى إتجاه الإبداع الإدارى.

لذا فإن الإبداع الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال يعنى إيجاد تطويرات جديدة على الخدمات المقدمة فى ضوء مراحل منظمة للحصول على عائد أو التوصل لحلول جذرية للمشكلات بالروضة، فهو تلك العملية التى تتعلق بالمستجدات الإيجابية سواء فى الأسلوب الإدارى أو التعليمى بهدف إيجاد تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفعالية فى استخدام الموارد

٤- المتغيرات اللازمة لنجاح تطبيق مدخل الإبداع الإدارى :

يتطلب الإبداع تطبيق أفكار جديدة مطورة داخل المؤسسة خاصة بالخدمات والبرامج والسياسات والإجراءات، والعمليات والوسائل والأنظمة، مع التطلع لمعرفة أنواع الإبداع المعرفية والتكنولوجية والتنظيمية الإدارية والمتغيرات اللازمة لنجاح تفعيلها لاسيما فى ظل الظروف العالمية والدولية والمحلية وفى ظل كافة ظروف المؤسسات التى تسعى

لتحقيق التغيير بها^(٩). لذا فعلى مديرة الروضة ألا تقف عند حد من المعرفة بل تكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، وتقوم بتحفيز القدرات الإبداعية لدى العاملين، بحيث يصبح الإبداع حجر الأساس الذي تدار به العمليات الإدارية والتعليمية بالروضة.

وللقادة بمؤسسات رياض الأطفال تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوك مرؤوسيه من إداريات ومعلمات ، وأنهم يأترون على قدراتهم الإبداعية تأثيراً ملموساً وواضحاً، حيث تتأثر قدرات المرؤوسين الإبداعية بنمط القيادة المتبع، علاوة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم ومنحهم الحرية فى إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد فى حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشكلات التى تعترية أثناء القيام بعمله^(١٠)، ومن المتغيرات اللازمة لنجاح تطبيق مدخل الإبداع مايلى^(١١) :

أ- متغيرات خاصة بالموارد البشرية، ويتطلب ذلك مايلى :

- التزام عالى بالتدريب والتطوير.
- ضمان أعلى سلامة عمل.
- وجود أفراد ابتكاريون مبدعون.

ب- متغيرات هيكلية، وتتضمن مايلى :

- هياكل عضوية متميزة.
- اتصالات فائقة بين الوحدات، والعمل على تخفيض ضغط الوقت.

(٩) عبدالله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ناشرون، ٢٠١٤م، ص ١٠٤.

(١٠) جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، العدد ١٢، يناير- يونيو ٢٠١٨م، ص ص ٢٠٢- ٢٠٣.

(١١) منصور طاهر محسن، نعمه عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ١٩٩.

- الدعم الشامل للعمل من قبل الإدارة العليا.

ج- متغيرات ثقافية، وتتضمن مايلى:

- تقبل الغموض.

- التركيز على الغايات والنتائج، والحصول على تغذية عكسية إيجابية .

- التركيز على نظرة النظام المفتوح.

ومن هنا يتضح أنه من أجل تطبيق مدخل الإبداع الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال ونجاحه فهو يتطلب من العاملين والهياكل المنظمة بها اكتساب أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف العمل بالروضة تساعدهم على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات وتحسين إنتاجهم وتطور مستوى آدائهم الوظيفى، وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتدريب الملائمة، وإتاحة الفرصة لتنمية القدرات الذهنية والمعرفية لديهم.

ثانياً: تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الهندرة الإدارية "Reengineering" :

تعد الهندرة من الموضوعات الحديثة على التراث الإدارى التى تسعى إلى إحداث تغييرات فى كافة الأنشطة والإجراءات لكى تتناسب مع متطلبات العصر التكنولوجى بما تحمله من أفكار حديثة غير تقليدية، وسيتم تناول هذا المدخل من حيث (ماهيته، أهم مبادئه التى يركز عليها، منهجيته، وعوامل نجاح تطبيقه) كالتالى:

١- ماهية مدخل الهندرة الإدارية:

وعرفت الهندرة الإدارية بأنها إعادة التفكير بشكل أساسى، وإعادة تصميم العمليات بشكل جذرى، وذلك للوصول إلى تحسينات حاسمة ومؤثرة فى مقاييس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة^(١٢) .

(١٢) نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية فى بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر

للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م، ص ٣٥١.

وهي تعنى البدء من جديد، أى من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه^(١٣)، وتتميز الهندرة بتركيزها على العميل لأنه مصدر رئيسى للتغيير والتحسين، فالعمليات الجديدة يجب أن تلبى احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل، إضافةً إلى سماع اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمات أو العمليات بالمؤسسة^(١٤).

لذا فتعرف الهندرة الإدارية بأنها مدخل إدارى ينادى بأهمية التفكير الابتكارى من أجل تنفيذ أفكار جديدة لإعادة تصميم العمليات والطرق والأساليب المستخدمة بالروضة بطريقة جذرية أى حدوث قفزة نوعية فيها وتحقيق تحسينات جوهرية تختلف اختلافاً كلياً عما كانت عليه بطريقة ملموسة تضمن المنافسة وخفض التكاليف وتحقيق الجودة.

٢- أهم المبادئ التى يركز عليها مدخل الهندرة الإدارية:

يركز أسلوب إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية وأساسية فى عمليات منظومة التعليم، خاصةً مؤسسات رياض الأطفال، مما يودى إلى تحقيق متطلبات الأطفال، وأولياء الامور، والمجتمع من حيث جودة وتجديد وسرعة وتنوع الخدمات، وذلك يتطلب اتباع عدة مبادئ ذات علاقة بكيفية أداء العمل، ومكان أدائه، ودقته، ومن أهم هذه المبادئ مايلي: التركيز على الطفل، التركيز على التوجيه كعمل أساسى لمديرة الروضة لتقديم المساعدة المطلوبة لفريق العمل لإنجاز مهامه، تجميع المعلومات المهمة

(١٣) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط٣، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م، ص ١٣٦.

(١٤) السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب فى ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية، ط٣، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م، ص ١٥-١٦.

لتنفيذ العمل، وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة^(١٥)، وأن من أهم المبادئ التي يركز عليها مدخل الهندرة الإدارية مايلي^(١٦) :

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة .
- إعادة تصميم العملية من بدايتها حتى نهايتها .
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد .
- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي .
- الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في استخدامه .
- إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة .

كما أن تبني الإدارة التربوية بشكل عام، وإدارة مؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص للمبادئ التي يركز عليها مدخل الهندرة الإدارية يسهم إلى حد كبير في تطوير أداء الوظائف الإدارية، كما يشجع المبادأة والابتكار في طرح الأفكار الجديدة وأداء العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التكنولوجيا تعتبر المحور الأساسي لهذا المدخل مما يمكن إدارة الروضة من أداء مهامها الموكلة إليها ببسر، والتواصل مع الجهات الرسمية والبيئة المحيطة بسهولة^(١٧).

(١٥) رغبة محمد حمدي، واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، العدد ٣٨، مايو ٢٠١٧م، ص ص ٧٣-٧٤.

(١٦) محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ص ١٥-١٦.

(١٧) منيرة عوض راشد عوينان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٥، العدد ١٢٢، أبريل ٢٠٢٠م، ص ٤١٢.

ومما سبق فإن هذه المبادئ قائمة على التغيير من الجذور وإعادة تصميم العمليات من بدايتها حتى نهايتها حيث التخلص من القديم تماماً بإدارة الروضة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل بها، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق التحسينات المطلوبة، والتقليل من عدد مرات المراجعة والتدقيق، والتركيز على النتائج النهائية التي تعكس جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وتوفير السرعة في الأداء بمؤسسات رياض الأطفال.

٣- منهجية مدخل الهندرة الإدارية:

تعددت منهجيات هذا المدخل والتي يمكن ذكر منهجية "تشانج كيم" "Kim" منها، والذي أوضح خمس مراحل أساسية لتطبيق الهندرة وهي: (مرحلة الرؤية) التي تحدد فيها رؤى العمل والأهداف وتقييم العمليات الحالية، و(مرحلة التحديد) ويتم فيها تحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وتأسيس فريق العمل وإعداد خطة العمل وتقييم النتائج المتوقعة، ثم (مرحلة التحليل) ويتم فيها توثيق العمليات الحالية وتشخيصها وتطوير مقاييس الأداء، و(مرحلة التنظيم) ويتم فيها طرح البدائل وتقييمها وتصميم العمليات الجديدة، وأخيراً (مرحلة التطبيق) حيث يتم فيها تطبيق العمليات الجديدة وإجراء الضبط والمراجعة لنجاح العمليات^(١٨).

كما يتضمن مدخل الهندرة الإدارية مجموعة من الخطوات يجب تنفيذها عند تطبيق هذا المدخل بمؤسسات رياض الأطفال يمكن ايضاحها فيما يلي^(١٩):

(١٨) مفلح راتب الحميدى وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م، ص ص ٥٩-٦١.

(١٩) إيهاب إبراهيم منجى الحو، "تطوير إدارة رياض الأطفال على المستوى الإقليمي في ضوء مدخل الهندسة الإدارية"، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد ٦٦، العدد ٢ الجزء الأول، أبريل ٢٠١٧م، ص ص ٢٣٢-٢٣٣.

- تهيئة الروضة لعملية الهندرة بما فى ذلك العاملين بها وكذلك الموارد المادية.
- توفير العوامل المساعدة على نجاح عملية الهندرة مع تحديد أولويات التنفيذ.
- إجراء التنفيذ الفعلى لعملية الهندرة، مع التغيير الجذرى والسريع لما هو قائم بالفعل ، تقييم ماتم تنفيذه فى ضوء النتائج المتوقعة.

ومما سبق فلتطبيق مدخل الهندرة الإدارية " إعادة الهندسة " بمؤسسات رياض الأطفال فإنه لا بد من الاعداد والتخطيط الجيد لأى عمل جديد للحصول على أكمل النتائج، ويجب الاختيار الجيد للعملية المراد هندرتها، وتجهيز المتطلبات التى يحتاج إليها فريق العمل، على أن يقوم فريق العمل بالدراسة الجيدة للوضع الحالى لآداء العمل والعمليات وتحليلها وحفظها، ومن ثم وضع التصميم الجديد للعمليات ومراجعتها وتقويمها، ومن بعده التطبيق لهذه العمليات الجديدة ومراقبتها ومعرفة هل طبقت بالصورة المطلوبة أم لا .

٤- عوامل نجاح تطبيق مدخل الهندرة الإدارية:

يعتمد مدخل الهندرة الإدارية فى نجاح تطبيقه على تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الخاصة بها كمكونات حيوية تساعد على تقديم خدمات فعالة، وتعد تكنولوجيا المعلومات عامل حيوى فى تمكين العلاقات العامة والاطلاع على ماهو جديد فى ظل عصر العولمة وذلك من خلال الوسائط التكنولوجية المتعددة، وعقد المؤتمرات عن بعد، فيساعد ذلك أكثر على مرونة العمل، وزيادة السرعة فى الأداء على أن يتم دمج وسائل تكنولوجيا المعلومات فى بيئة العمل بشكل صحيح مع نشر المعرفة باستخدامها والتتبع التفصيلى للعمل بالمؤسسة^(٢٠).

(20) Jacob Olufemi Fatile and Others, Process Reengineering in African Public Sector: Lessons from the Private Sector, Journal of Public Administration and Governance, Volume 10, Number 3, 2020, P. 270.

كما أن تطبيق الهندرة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب من مديرة الروضة البدء من نقطة الصفر مع تخليها عن اجراءات العمل التقليدية غير المجدية، واحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من الأفكار والمبادئ الحديثة تكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته وصولاً إلى تحقيق الأهداف، فلضمان نجاح تطبيق مدخل الهندرة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال يحتاج ذلك إلى مجموعة من المتطلبات يمكن تناولها كالتالي^(٢١):

- ضرورة دعم الإدارة العليا.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المدخل والفوائد التي تترتب على تطبيقه.
- التركيز على الابتكار والإبداع لدى العاملين كنهج في العمليات التنظيمية.
- التخلص من أساليب العمل التقليدية واستبدالها بأساليب جديدة.

ومما سبق فمن عوامل نجاح تطبيق مدخل الهندرة الإدارية " إعادة الهندسة" بمؤسسات رياض الأطفال أن يتم توعية وحث العاملين على التغيير واقتناعهم لإحداثه، ودعم الإدارة العليا للهندرة وتوعية العاملين بها وحثهم على إتباعها للتغيير، ومعرفة نقاط القوة والضعف بالروضة سواء كانت في الأنشطة أو العمليات أو الأساليب المستخدمة لتحديد الأولويات التي يمكن تغييرها بشكل جذري في ضوء تحديد الأسباب الجذرية التي أدت إلى هذا الضعف من قبل فريق العمل ومن ثم إعادة هندستها بتطبيق الحلول المناسبة ومتابعة نتائج التطبيق ومن ثم الحصول على التغيير الجذري والوصول إلى أعلى جودة.

(٢١) سوسن جابر عباس، درجة تطبيق مديري رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات - دراسة ميدانية في رياض الأطفال مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٣٩، العدد ٢، ٢٠١٧م، ص ٣٢٢-٣٢٣.

ثالثاً : تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية :"Electronic Management"

يعد مدخل الإدارة الالكترونية من المنجزات التقنية في العصر الحديث الذي يقوم على استخدام أحدث وسائل الاتصال لنقل المعلومات إلكترونياً بين العاملين والأفراد لتيسير الكثير من الأمور عليهم وإنجاز الأعمال بسهولة ويسر، وسيتم تناول هذا المدخل من حيث (ماهيته، أهدافه، أهم مبادئه، عناصره، ومتطلبات نجاح تطبيقه) كالتالي :

١ - ماهية مدخل الإدارة الالكترونية :

يعرف مدخل الإدارة الالكترونية بأنه قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الكترونية كشبكة الإنترنت أو أى شبكة اتصال الكترونى فيما بين المؤسسة وبين العاملين أو مع المؤسسات الأخرى المتعاملة معها بكل يسر وسهولة ودقة عالية وفى أقصر وقت ممكن ومن أى مكان، فهى إدارة غير مسبقة حيث إنها إدارة بلا أوراق وبلا تنظيمات جامدة^(٢٢) .

وتتميز الإدارة الالكترونية بالعديد من الخصائص والتي منها: "إنها إدارة بلا أوراق" حيث تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية، "إنها إدارة بلا مكان" والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية، "إنها إدارة بلا زمان" حيث تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية، "إنها تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة" أى البعد عن التنظيمات الجامدة؛ حيث المؤسسات الشبكية والذكية^(٢٣) .

(٢٢) عنتره بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية فى عصر الإدارة الإلكترونية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠١٨م، ص ص ٢٥-٢٦.

(٢٣) محمود عبدالفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م، ص ص ٢٠-٢١.

لذا فالإدارة الالكترونية تساعد مؤسسات رياض الأطفال على إنجاز المهام والمعاملات الإدارية إلكترونياً؛ حيث تتخذ الإدارة قراراتها تكنولوجياً عبر شبكات الاتصال بينها وبين العاملين بالروضة، ولا تعتمد على المعاملات الورقية ولكن على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر هذه الشبكات وبالسرية الممكنة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

٢- أهداف مدخل الإدارة الالكترونية :

إن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يخضع لمعيارين هما كفاءة الإدارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية وقدرتها على تطبيق المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة والتي منها الإدارة الإلكترونية^(٢٤)، ومن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الالكترونية مايلي^(٢٥) :

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنشطة.
- رفع كفاءة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتغيير ثقافة المؤسسة .
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد مما يعكس على تقليص الحاجة إلى التنقل.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على جميع مستوياتها .
- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري .

وتهدف الإدارة الالكترونية إلى الانتقال من الفضاء الورقي إلى الالكتروني، ووضع رؤية جديدة لمفهوم الإدارة في عصر المعلومات، فقد أصبح التدريب على استخدام

(٢٤) عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية

الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ١٥.

(٢٥) أحمد إبراهيم عبدالعليم وآخرون، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية بجامعة الطائف من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين، دراسات عربية في التربية

وعلم النفس، الجزء الأول، العدد ٢٩، سبتمبر ٢٠١٢م، ص ص ٢٨-

تكنولوجيا المعلومات مطلب هام لكى تزداد ثقة ومعرفة العاملين والمعلمات بالروضة، بالإضافة لإرتقاء مهاراتهم باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة^(٢٦).

ويتضح مما سبق أن الإدارة الالكترونية بتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال تهدف إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقى أو التعامل مع الملفات الورقية، والتعامل مع الأفراد والعاملين عن بعد بمخاطبتهم وإرسال التعليمات إليهم الكترونياً مما يسهم فى تقليل الإزدحام وتقليل مساحات العمل داخل الروضة، كما تهدف إلى زيادة كفاءة الإدارة من خلال تفاعلها مع المؤسسات الأخرى ومن خلال استخدام العاملين لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مما يؤدى أيضاً إلى تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

٣- أهم مبادئ مدخل الإدارة الالكترونية :

يعد العصر الحالى وما يحمله من تطور علمى وتكنولوجى وغزو ثقافى ضرورة لاستحداث طرق وأساليب جديدة واكتساب خبرات ومهارات متنوعة تمكن الفرد بمؤسسات رياض الأطفال من مواجهة ذلك التقدم والتطور المستمر، فكل هذا يحتاج إلى قدرة على استخدام التكنولوجيا وتطويع الظروف المحيطة وفقاً للقيم والاتجاهات السائدة فى المجتمع، حيث أن قائد الروضة الجيد هو من يعتمد فى قيامه بتلك المهام على مهاراته وإمكاناته وهو الذى يؤمن بأن العالم يتغير ويتطور وعليه مواكبه هذا التطور والتقدم من خلال تنمية لذاته ومعارفه ومعلوماته^(٢٧)، وتتمثل أهم مبادئ مدخل الإدارة الالكترونية فيما يلى^(٢٨) :

(٢٦) إيمان فؤاد محمد البرقى، تصور مقترح لتطوير الكفايات الأدائية لمعلمات رياض الأطفال فى ضوء متطلبات العصر الرقمى، مجلة الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة مدينة السادات، العدد ٣٣، سبتمبر ٢٠١٩م، ص ٦١٩.

(٢٧) المرجع السابق، ص ٦١٥.

(٢٨) مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١١م، ص ٤٧.

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل .
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة، إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات.
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات إدارة المؤسسة مع العاملين بها والعاملين من المؤسسات الأخرى، التفاعل الآلي .

ومما سبق فإن هذه المبادئ قائمة على ربط التكنولوجيا بمهام الجهاز الإداري الحديث والتزام الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات، فهي بذلك قائمة على تحويل الأعمال إلى شكل الكتروني جاهز للاستخدام، والاعتماد على جميع تقنيات المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة وتبسيط الإجراءات وتبادل البيانات إلكترونياً وتداولها بين جميع العاملين بالروضة والقضاء على الروتين والإنجاز السريع للمهام.

٤- عناصر الإدارة الالكترونية :

يسهم مدخل الإدارة الالكترونية في قيادة العالم إلى مايسمى بالاقتصاد الشبكي، الذي تدار كافة عملياته عبر أنماط لا تنتهي من آليات المعلومات والمعرفة، ويقوم على شبكات ضخمة من المعلومات، تتضمن شبكات صغيرة داخل المؤسسات وشبكات متعددة الأطراف تابعة لمؤسسات وهيئات متعددة الجنسيات، وشبكات إقليمية ودولية وربطها جميعاً بالشبكة العالمية للإنترنت، ويدار داخل هذه الشبكات كافة العمليات الإدارية من تخطيط ومؤتمرات وتبادل خبرات وبحوث^(٢٩)، فتتكون الإدارة الالكترونية من أربعة عناصر أساسية وهي الحاسب الآلي ومكوناته المادية وملحقاته، وبرامج الحاسب،

(٢٩) محمود عبدالفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ١١.

وشبكات الاتصال، وصناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمكن تناول تلك العناصر الأربعة كالتالي^(٣٠) :

- الحاسب الآلي ومكوناته المادية وملحقاته: وتشمل المكونات المادية على " وحدات إدخال" مثل لوحة المفاتيح والكاميرات الرقمية، و "وحدة معالجة" ، و"وحدات تخزين" كالأذكرة الرئيسية والثانوية، و" وحدات إخراج" مثل شاشات العرض والطابعات .
- البرامج: وتعنى الشق الذهنى من نظم وشبكات الحاسب وهى تتوزع بين فئتين هما برامج النظام، وبرامج التطبيقات، فبرامج النظام هى الأكثر تعقيداً من الناحية التقنية مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكات، أما برامج التطبيقات فمثل الجداول الإلكترونية وبرامج البريد الإلكتروني والبرمجيات التعليمية وغيرها .
- شبكات الاتصال : فهى الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت مثل "الشبكات المحلية" وهى مجموعة من الحواسيب تتصل ببعضها فى مساحة محدودة، و"شبكة المدن" وتصل فيها مساحة الاتصال بين الحواسيب إلى ١٠ كيلو مترات، "الشبكات الواسعة" ويستخدم فيها الاتصال السلكى واللاسلكى .
- صناع المعرفة : وهى أهم عنصر فى منظومة عناصر الإدارة الإلكترونية وتمثل رأس المال الفكرى، وماتحتويه من قيادات رقمية ومديريين، ومحللين للموارد المعرفية .

فإن تطبيق مدخل الإدارة الإلكترونية بمؤسسات رياض الأطفال يعنى باستخدام الوسائل والتقنيات والمعلومات الحديثة فى مؤسسات رياض الأطفال من اتصالات

(٣٠) محمود على محمد عبدالرسول، الإدارة الإلكترونية : مفاهيم ومبادئ، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، ملحق ٢٠١٥، ص ص ٣٥١ - ٣٥٢.

وأرشيف الكتروني ورسائل صوتيه ومتابعة آليه لتيسير كافة الأعمال والأنشطة اختصاراً للوقت والجهد المبذول في أداء الروضة، وسعيًا لتحقيق الكفاءة في العمل^(٣١).

ومما سبق تتطلب خطوات سير العمل بمؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل الإدارة الالكترونية إلى مجموعة من العناصر الأساسية والتي تتضح في توافر عدد مناسب من أجهزة الحاسب الآلي المجهزة بأحدث البرمجيات ومدعمة بخدمات الإنترنت، فنكون المعاملة الكترونياً من خلال موقع الكتروني معين يتعامل من خلاله مديرة الروضة والعاملين والأفراد المستهدفة وذلك عن طريق الكتابة الالكترونية وإرسالها عبر الشبكة، ويجب أن تكون هذه المعاملة مدعمة أيضاً بمجموعة من الخبراء والمبرمجين القادرين على إتاحة الفرصة والإمكانيات لاتصال كل أفراد الروضة.

٥- متطلبات نجاح تطبيق مدخل الإدارة الالكترونية :

يحتاج مدخل الإدارة الالكترونية شأنه شأن أى مدخل آخر إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله لكي يتم تنفيذه كما هو مطلوب حتى يحقق النجاح والتميز، لذلك يجب أن تراعى عدة متطلبات لتطبيقه في المؤسسات. ويمكن تقسيم متطلبات نجاح تطبيق مدخل الإدارة الالكترونية إلى متطلبات مادية، ومتطلبات إدارية وبشرية، ومتطلبات تشريعية وقانونية كالتالي^(٣٢) :

(٣١) إيمان صلاح إبراهيم رزق، واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقته برضا أولياء الأمور عنها والإبداع الإداري للعاملين بها، مجلة الاقتصاد المنزلي، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة الأزهر، المجلد ٢٩، العدد الأول، يناير ٢٠١٩م، ص ٣٠٠.

(٣٢) راکز علی محمود الزعاریر وغان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة (التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م، ص ٣٥ - ٣٦ .

- **المتطلبات المادية (التكنولوجية والتقنية) وتشمل:**
- توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها: أى توفير المعدات والأجهزة والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام الفردى والمؤسسى .
- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقاً للمتغيرات .
- توفير البنية التحتية والتقنية المتكاملة كأجهزة الحاسب الآلى والشبكات.
- **المتطلبات الإدارية والبشرية وتشمل:**
- توفير الدعم الإدارى المساند لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول الجديد؛ حيث تتطلب الإدارة الالكترونية تغييرات جذرية فى نوعية العناصر الملائمة لها .
- توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها باستمرار.
- **المتطلبات التشريعية والقانونية وتشمل:**
- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أى إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التى تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية .
- المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات السرية فى التعامل .

كما يعد تطبيق الإدارة الالكترونية فى مؤسسات رياض الأطفال وسيلة لتحسين الأداء وتطوير العمليات الإدارية، و يتطلب تطبيقه بها عدة متطلبات وهى (متطلبات إدارية: تتمثل فى إدارة تدعم التطور والتغيير وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولديها القدرة على الابتكار، ومتطلبات تقنية: تتمثل فى وجود بنية تحتية حديثة ومرنة ومواكبة للمستجدات ومناحة للاستخدام الفردى والمؤسسى، وتوافر الأجهزة والمعدات والبرمجيات، ومتطلبات تشريعية: التى تحت على تحديث التشريعات وفقاً للمستجدات، ومتطلبات بشرية: وهى تتمثل فى استقطاب أفضل الكوادر المؤهلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات ونظم العمل على شبكات الانترنت، ومتطلبات مالية: تتمثل فى

توفير مخصصات مالية لتحسين البنية التحتية للروضة وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة^(٣٣).

ويتضح مما سبق أن نجاح تطبيق مدخل الإدارة الالكترونية بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب نشر ثقافة استخدام هذا المدخل، وتوفير بنية تحتية مناسبة تتضمن شبكات اتصال متطورة لنقل الاتصالات والبيانات والمعلومات بين الروضة والعاملين بها والأفراد المستفيدين والمؤسسات فيما بينها، وتوفير عدد من أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة تتاح لمعظم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال ومن يتعامل مع تلك المؤسسات بالإضافة إلى تزويدها بخدمات الإنترنت، إضافةً إلى تدريب كافة العاملين بها على تلك الامكانيات .

رابعاً: تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة التميز " Excellence Management " :

يعد مدخل إدارة التميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق نجاح الروضة وتزيد من فاعليتها التنظيمية وتلبى احتياجات الأفراد بها، ويساعد هذا المدخل على تحقيق الانسجام الكامل بين العاملين بالروضة بما يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة، وسيتم تناول هذا المدخل من حيث (ماهيته، المبادئ والمعايير التي يرتكز عليها، خطوات تنفيذه، ومتطلبات نجاح تطبيقه) كالتالي:

١- ماهية مدخل إدارة التميز:

تعرف إدارة التميز بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء

(٣٣) إيمان صلاح إبراهيم رزق، مرجع سابق، ص ص ٢٩٤-٢٩٦.

أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية^(٣٤)، ويعرف التميز الإدارى للروضة بأنه جهد وسعى الروضة للوصول لأقصى درجة من الفاعلية والتميز فى جميع الجوانب سواء كانت جوانب مادية أو بشرية^(٣٥).

ويتميز هذا المدخل الشامل بأنه يعتمد على الترابط بين كافة العناصر والمقومات اللازمة لبناء المؤسسات على أسس متفوقة ومواصفات متميزة، وبما يحقق لها قدرات عالية فى مواجهة المتغيرات الخارجية^(٣٦).

ويتضح مما سبق أن إدارة التميز أو التميز الإدارى هو تلك الجهود المنظمة التى تعتمد على مجموعة من المبادئ والمعايير المخطط لها بمؤسسات رياض الأطفال والتى تمكن كافة العاملين بها من تحقيق التحسينات المستمرة وتحقيق مميزات تنافسية دائمة وذلك من خلال تقديم أفضل الممارسات فى أداء مهامها.

٢- المبادئ والمعايير التى يركز عليها مدخل إدارة التميز:

توجد بعض الأسس التى تساعد المؤسسات التربوية والتى منها مؤسسات رياض الأطفال فى تحقيق تميزها من خلال تبنيتها والعمل على تحقيقها حيث أن أسس التميز خمسة وهى على النحو التالى: الإستماع والفهم الجيد لاحتياجات العاملين، تحديد استراتيجية محددة لتحقيق الأهداف المرادة، وضع معايير ومستويات محددة، تدريب ودعم

(٣٤) الهلالى الشربينى الهلالى وأمانى السيد السيد غبور، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٠، العدد ٨٣، إبريل ٢٠١٢، ص ١٩.

(٣٥) ولاء السيد أبو رجب، متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد ٣٤، العدد ٧٢، نوفمبر ٢٠١٩م، ص ١٨٠.

(٣٦) على السلمى، الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة، القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م، ص ص ٢٥٠ - ٢٥١.

العاملين، تقدير ومكافأة الإنجاز^(٣٧)، وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس الضروري لتحقيق التميز الإداري المستدام لأي مؤسسة ويمكن تناولها كالتالي^(٣٨):

- بناء مستقبل مستدام: وذلك من خلال فهم الكفاءات الرئيسية ومعرفة كيفية توليد قيمة مشتركة لصالح المجتمع، ودمج مفاهيم الاستدامة داخل الاستراتيجية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تطوير القدرات التنظيمية: وذلك من خلال تحديد فجوات الأداء وتطوير الثقافة المؤسسية الداعمة لعمليات التحسين، والتأكد من توافر الموارد المالية والمادية والتكنولوجية لدعم التطوير.
- رعاية الإبداع والابتكار: وذلك من خلال إنشاء شبكات التعلم والتعاون لتحديد فرص الابتكار والتحسين، ووضع غايات وأهداف واضحة للابتكار، وتطبيق الابتكار في جميع العمليات، وإعطاء أولوية للأفكار الإبداعية، وتحويل الأفكار إلى واقع.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة: أى التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة، والتخلص من الأنشطة الأقل عوائد.
- النجاح من خلال مواهب العاملين: وذلك بتحديد المهارات والكفاءات ومستويات الأداء المطلوبة من العاملين لتحقيق الرؤية والأهداف، وتحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التحسين والابتكار، والاعتراف بالجهود والانجازات.

(٣٧) هناء عبدالغنى الأطروش، إدارة المرونة التنظيمية مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسى لمؤسسات رياض الأطفال فى مصر، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد ٧٨، يوليو ٢٠٢١م، ص ص ٢٢ - ٢٣.

(٣٨) فاطمة عبدالعزيز التويجى، إدارة التميز بكليات التربية فى الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبى" تصور مقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٦، العدد ١٢٣، ديسمبر ٢٠١٩م، ص ص ٢١ - ٢٤.

كما تتضمن معايير إدارة التميز المؤسسى لمؤسسات القرن الحادى والعشرين الأبعاد الأربعة للتميز وهى: وجود سياسات تدعم الاستراتيجيات وتساعد على تنفيذ الخطط الطويلة المدى، ومشاركة الأفراد واعتبارهم مفتاح التميز، وأن تكون العمليات داعمة للوصول إلى التميز من خلال تبسيط وتحسين الإجراءات والوضوح والشفافية، وأخيراً قياس الأداء^(٣٩).

ويتضح مما سبق أن مبادئ ومعايير مدخل إدارة التميز يقوم على القيادة الفعالة التى تراعى متطلبات العاملين بالمؤسسة وتلبية احتياجات كافة الأفراد بها؛ حيث أن رضا الأفراد وتحقيق رغباتهم هو المحرك الأساسى لبذل جهد وتوجهات الإدارة فى تخطيط عمليات المؤسسة، فعند تطبيق هذا المدخل بمؤسسات رياض الأطفال فعلى إدارة الروضة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات العاملين وكافة الأفراد بالروضة حيث أن احتياجاتهم تعد نقطة البداية لتحديد النتائج المستهدفة بتحقيق رضاهم يكون الحكم على أداء الإدارة للوصول للتميز، مع المحافظة على العلاقات وتنميتها بين كافة الأفراد بالروضة.

٣- خطوات تنفيذ مدخل إدارة التميز:

أن تميز قادة إدارات التعليم هو الرافعة الأكبر لتحقيق التميز المستدام فى كافة المعايير، ورياض الأطفال بوصفها مؤسسة من المؤسسات التربوية التى تعد أساساً للنظام التعليمى، فإن فاعليتها ونجاحها فى تحقيق أهدافها، وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة متميزة تسعى إلى تطوير الأداء فى الروضة بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة الظروف جميعها، والإمكانيات المادية والبشرية التى تساعد على تحقيق

(٣٩) غالب صالح الحارثى، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير فى الإدارة الإماراتية- جائزة الشيخ خليفة للإمتياز نموذجاً، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م، ص

الأهداف التربوية التي يسعى المجتمع لتحقيقها^(٤٠)، وهناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتنفيذ إدارة التميز وهي كالتالي^(٤١):

- تطوير رسالة المؤسسة " لماذا توجد المؤسسة".
- تطوير رؤية المؤسسة"ماذا تريد أن تكون في المستقبل".
- تطوير قيمة المؤسسة" ماهي القيم والأنماط الخاصة بها".
- التحديد الواضح للأهداف خاصة طويلة الأجل والأهداف الملموسة.
- خلق أو ايجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الاستراتيجية للأفراد المناسبين، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء.
- التنفيذ: وهو يعنى التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة والاستراتيجيات، وهو من أكثر المهام التي يجب أن يقوم بها القائد، ويجب أن توكل خطوات العمل الاستراتيجية إلى جميع الأدوات والأفراد الذين هم أكثر كفاءة وملاءمة لتنفيذ المهام الاستراتيجية.
- القياس: أى قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة.

ومما سبق فإن تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات رياض الأطفال يبدأ خطواته من تطوير الرؤية والرسالة بالروضة، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، ثم البدء بتنفيذ استراتيجيات العمل المطلوبة لتحقيق التميز في ضوء المتابعة المستمرة من مديرة الروضة، مع قياس الأداء الفعلى لكل خطوة في التنفيذ من أجل التأكد من مدى نجاح

(٤٠) ابتسام ناصيف، متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٣٤، العدد ٢، ٢٠١٨م، ص ١٨٧.

(٤١) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠١٣م، ص ص ١٢٤-١٢٥.

العمل وفق الخطة الموضوعة، وتصحيح الانحرافات في حال ظهورها أولاً بأول وبأسرع وقت ممكن.

٤- متطلبات نجاح تطبيق مدخل إدارة التميز :

أن نجاح تطبيق إدارة التميز يقوم على عدة متطلبات منها مايتعلق بتطوير العاملين وتنميتهم ، ومنها مايراعى بناء الخطط الاستراتيجية، والبحث عن القوى الكامنة والاستفادة من مصادر التميز واستغلالها وكل ذلك يتم في ضوء وجود قيادة كفاء تعرف متى وكيف تعمل مع العاملين^(٤٢)، ولتحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات الآتية^(٤٣):

- خطة استراتيجية متكاملة تتضمن توجهات المؤسسة في المستقبل .
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى حسن اتباع قواعد ومعايير اتخاذ القرار .
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسى والانجازات .
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات .
- التقويم الذاتى للمؤسسة بما يسمح لها بتحديد فرص النجاح والتميز والتعرف على التهديدات والبعد عنها .

(٤٢) سامى جبران زويد السواط، معوقات تطبيق إدارة التميز فى المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ٢، العدد ١٧٠، ٢٠١٦م، ص٤٧٩.

(٤٣) تغريد محمد إبراهيم، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسى بمكاتب العمل فى مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد ٢١، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ٥٤-٥٥.

كما أن تحقيق التميز الإداري بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب تفاعل أربعة عناصر وهى " القيادة" ويشير ذلك إلى الدور الذى تقوم به القيادة فى تحديد الاستراتيجية ومستوى الأداء بالروضة، " الموارد البشرية" ويشير ذلك إلى كيفية إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق رضا كافة الأفراد بالروضة، "النظم" ويشير ذلك إلى توظيف الموارد والعمليات اللازمة لأداء المهام برياض الأطفال، "النتائج" ويشير ذلك إلى ضرورة تحقيق الرضا لكل الأفراد بالروضة والمجتمع المحيط(٤٤).

ويتضح مما سبق أن من متطلبات نجاح تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات رياض الأطفال الاهتمام برضا العاملين بالروضة وتنمية قدراتهم وتحفيزهم للابتكار، وحثهم على الالتزام بمبادئ العمل الإيجابية للتحسين المستمر، بالإضافة إلى تجديد ثقافة العاملين ورصيدهم المعرفى والسعى نحو تحقيق التميز للروضة، والعمل على تأسيس أفكار وقيم وأساليب تفكير تشكل لغة مشتركة بين كافة العاملين بالروضة والوصول بها للتميز.

قائمة المراجع:

١. ابتسام ناصيف، متطلبات تطبيق إدارة التميز فى مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٣٤، العدد ٢، ٢٠١٨م.
٢. أحمد إبراهيم عبدالعليم وآخرون، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، الجزء الأول، العدد ٢٩، سبتمبر ٢٠١٢م.
٣. الدرديرى أحمد اسماعيل مدنى، دور إدارة المعرفة فى تنمية الإبداع التنظيمى، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر، العدد ٢٤، ديسمبر ٢٠١٧م.

(٤٤) نهلة محمد لطفى نوفل، التميز فى الأداء برياض الأطفال فى ضوء بعض النماذج الدولية- دراسة ميدانية بشرق القاهرة، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المجلد ٤، العدد ٣، يناير ٢٠١٨م، ص ص ١٤٧ - ١٤٨.

٤. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية، ط٣، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م.
٥. الهلالي الشربيني الهلالي وأمانى السيد السيد غبور، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٠، العدد ٨٣، إبريل ٢٠١٢.
٦. إيمان صلاح إبراهيم رزق، واقع الإدارة الالكترونية في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقته برضا أولياء الأمور عنها والإبداع الإداري للعاملين بها، مجلة الاقتصاد المنزلي، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة الأزهر، المجلد ٢٩، العدد الأول، يناير ٢٠١٩م.
٧. إيمان فؤاد محمد البرقي، تصور مقترح لتطوير الكفايات الآدائية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العصر الرقمي، مجلة الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة مدينة السادات، العدد ٣٣، سبتمبر ٢٠١٩م.
٨. إيهاب إبراهيم منجى الحو، "تطوير إدارة رياض الأطفال على المستوى الإقليمي في ضوء مدخل الهندسة الإدارية"، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد ٦٦، العدد ٢ الجزء الأول، أبريل ٢٠١٧م.
٩. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط٣، عمان: دار الميسرة للنشر، ٢٠١٧م.
١٠. تغريد محمد إبراهيم، متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسى بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد ٢١، أكتوبر ٢٠٢٠م.
١١. جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديرى رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفى للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة بورسعيد، العدد ١٢، يناير- يونيو ٢٠١٨م.

١٢. مراكز على محمود الزعاريير وغسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة (التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
١٣. رعدة محمد حمدي، واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، العدد ٣٨، مايو ٢٠١٧م.
١٤. سامي جبران زويد السواط، معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ٢، العدد ١٧٠، ٢٠١٦م.
١٥. سوسن جابر عباس، درجة تطبيق مديري رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات - دراسة ميدانية في رياض الأطفال مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٣٩، العدد ٢، ٢٠١٧م.
١٦. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية، ٢٠١٣م.
١٧. صبرينة حديدان، نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في العمل الأمني : التجربة الأمريكية وتجربة سنغافورة نموذجا ، مجلة قضايا معرفية، جامعة الجلفة ، المجلد ١ ، العدد ٣، ٢٠١٨م.
١٨. عاطف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
١٩. عبدالله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ناشرون، ٢٠١٤م.
٢٠. على السلمى، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة: دار سما للنشر، ٢٠١٤م.
٢١. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.

٢٢. عنتره بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠١٨م.
٢٣. غالب صالح الحارثي، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير في الإدارة الإماراتية- جائزة الشيخ خليفة للإمتياز نموذجاً، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
٢٤. فاطمة عبدالعزيز التويجري، إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوربي" تصور مقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٦، العدد ١٢٣، ديسمبر ٢٠١٩م.
٢٥. محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
٢٦. محمد قبلان عبدالله آل سلمان القحطاني، تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٦، العدد ١، نوفمبر ٢٠٢٠م.
٢٧. محمود عبدالفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م.
٢٨. محمود على محمد عبدالرسول، الإدارة الإلكترونية : مفاهيم ومبادئ، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، ملحق، ٢٠١٥.
٢٩. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
٣٠. مفلح راتب الحميدى وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.
٣١. منصور طاهر محسن، نعمه عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
٣٢. منى شعبان عثمان، الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر: دراسة مستقبلية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد ١٦٩، العدد ٢، يوليو ٢٠١٦م.

٣٣. منيرة عوض راشد عوينان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٥، العدد ١٢٢، أبريل ٢٠٢٠م.
٣٤. نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية فى بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
٣٥. نهلة محمد لطفى نوفل، التميز فى الأداء برياض الأطفال فى ضوء بعض النماذج الدولية- دراسة ميدانية بشرق القاهرة، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المجلد ٤، العدد ٣، يناير ٢٠١٨م.
٣٦. هالة محمد شعبان عبدالقادر، الإدارة الإبداعية فى مرحلة رياض الأطفال (الواقع والمأمول)، مجلة بحوث ودراسات الطفولة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بنى سويف، المجلد ٣، العدد ٥، يونيو ٢٠٢١م.
٣٧. هناء عبدالغنى الأطروش، إدارة المرونة التنظيمية مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسى لمؤسسات رياض الأطفال فى مصر، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد ٧٨، يوليو ٢٠٢١م.
٣٨. ولاء السيد أبو رجب، متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد ٣٤، العدد ٧٢، نوفمبر ٢٠١٩م.
39. Jacob Olufemi Fatile and Others, Process Reengineering in African Public Sector: Lessons from the Private Sector, **Journal of Public Administration and Governance**, Volume 10, Number 3, 2020.
40. Paul Blackmore, Camille B.Kandiko, **Strategic Curriculum Change in Universities Global Trends**, London, Routledge, 2012.