

## سيناريو مقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة

\* أ.د/ سعدة يوسف الشراوي.

\*\* أ.م.د/ زينب موسى السماحي.

\*\* رشا جمال نور الدين.

### ملخص البحث :

هدف البحث الحالي إلى وضع سيناريو مقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واتباع البحث المنهج الاستشراقي والمنهج الوصفي، كما تم تصميم الاستبيان الإلكتروني ورفعته على Google Drive لجمع البيانات وتكونت العينة من ٣٣٣ معلمة رياض أطفال، وتوصلت نتائج البحث إلى أهمية هندرة مؤسسات رياض الأطفال حيث تعتبر التوجه الإداري الأنسب في ظل الثورة الصناعية الرابعة للتعامل مع المستقبل ، حيث تضمن الهندرة تبني المفاهيم الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والمتمركزة حول الروضة ، والتمكين ، والقيادة الميسرة مع التأكيد على ضرورة تطوير اللوائح والتشريعات بما يحقق اللامركزية ويعزز الإدارة الذاتية والاستقلال المالي والإداري.

\* أستاذ أصول تربية الطفل المتفرغ بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بورسعيد.

\* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بورسعيد.

\* باحثة دكتوراه بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بورسعيد.

## **A proposed scenario for the restructuring of kindergarten institutions in Damietta Governorate In light of the fourth industrial revolution**

**Prof. Dr/ Saadeia Youssef El-Sharqawi. \***

**Prof. Dr. Zainab Moussa Al-Samahi. \*\***

**Rasha Jamal Nour EL-Deen. \*\*\***

### **Abstract:**

The research aimed to develop a scenario for the reorganization of kindergarten institutions in the light of the Fourth Industrial Revolution, and the research used the foresight approach, and the descriptive approach, and an electronic questionnaire was designed and uploaded to Google Drive for collection Data. The sample consisted of 333 kindergarten teachers. The results of the research confirmed the importance of re-engineering kindergarten institutions, which is the appropriate administrative orientation in the light of the Fourth Industrial Revolution. Re-engineering included the adoption of modern successful management concepts such as participatory management that focuses on kindergartens, empowerment, and facilitation. Leadership, emphasizing

---

\* Full-time Professor of Child Education, Department of Educational Sciences - Faculty of Early Childhood Education - Port Said University.

\*\* Assistant Professor of Child Education, Department of Educational Sciences - Faculty of Early Childhood Education - Port Said University.

\*\*\* PhD researcher, Department of Educational Sciences - Faculty of Early Childhood Education - Port Said University.

that kindergarten institutions need to develop regulations and legislation to achieve decentralization, support self-management, and financial and administrative independence.

### الكلمات المفتاحية :Keywords

- الهندرة. Engineering
- مؤسسات رياض الأطفال . kindergarten institutions
- الثورة الصناعية الرابعة. Fourth industrial revolution

### مقدمة:

نعيش اليوم في حقبة زمنية تتصف بالتحول السريع والعميق، والتي تسمى بحقبة الثورة الصناعية الرابعة ، فيشهد العالم تغييرات تفرض نفسها على إدارة كافة المؤسسات المجتمعية التي تؤثر البقاء بجدارة على الساحة العالمية في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي ، وثورة الاتصالات ، مما يدفع العديد من المؤسسات إلى النظر في تغيير أولوياتها من تقليدية الأداء الإداري إلى التحديث والتغيير والبحث عن سبل جديدة لتطوير النظم الإدارية بها لمواجهة التحديات المتلاحقة من عولمة ، وثورة معرفية ، ومنافسة.

لذا تتنامى أهمية إعادة هندسة الإدارة كأحد أهم مداخل تطوير النظم الإدارية التربوية المعاصرة حيث تركز على إعادة التصميم الشامل، والجزري للعمليات الإدارية والإستراتيجية، بهدف تحسين الأداء والتواءم مع المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى المساهمة بشكلٍ فعالٍ في تحقيق الجودة العالية في الأداء وتهيئة المؤسسات للمستقبل، حيث تعد إعادة الهندسة آلية فعالة لتشكيل بيئة تعليمية نموذجية على أساس إنجازات العلوم

والتكنولوجيا، وتحقيق الرضا للمستفيدين من النظم التعليمية ، فضلاً عن خلق ميزة تنافسية تتفق واحتياجات المجتمع المعاصرة والمستقبلية.  
(Maslova et al, 2019, p3)

وتسعى مصر أسوة بالمجتمعات على الساحة العالمية والإقليمية، لتطوير مؤسساتها وخاصة التعليمية المنوطة بتربية وتعليم وإعداد مواطنًا مصريًا منتميًا متعلمًا قادرًا على النهوض بمجتمعه عبر مراحل تعليمية متتالية يعهد إليها المجتمع بإعداده إعداداً شاملاً منظماً بطريقة فعالة مرنة تمكنه من التكيف والتفاعل البناء مع المتغيرات المتسارعة في كل مجالٍ من المجالات العصرية (الدويك، ٢٠٠٥، ص ٢).

وتعد رياض الأطفال مرحلةً تربيةً تعليميةً هادفةً قائمةً بذاتها، لها فلسفة تربية، وأهداف تعليمية وسلوكية، وبرامج كلها تحت مظلة إدارة تتولى تنفيذ الخطط والسياسات التربوية من خلال وظائف وعمليات (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)، فضلاً عن عنصر القيادة الذي يعد العنصر المباشر والمسئول عن تنسيق جميع العمليات وتكاملها (مصطفى، ٢٠١٦، ١٩).

وقد حرصت وزارة التربية والتعليم على دعم هذه العمليات بشكلٍ دائمٍ ومتجددٍ من خلال إصدار العديد من القرارات الوزارية التي آخرها:

- قرار وزاري رقم ١٥٠ في ٤ / ٧ / ١٩٨٩ بشأن تنظيم العمل برياض الأطفال التابعة أو الملحقة بالمدارس الرسمية والخاصة بـ (أهداف رياض الأطفال - خطط العمل - شروط القبول).

- قرار وزاري رقم ٨٤ في ٧ / ٤ / ١٩٩٣ بشأن تحديد معدلات وظائف رياض الأطفال ويشمل (موجه عام - موجه أول - موجه رياض أطفال -

مدير روضة - وكيل روضة - معلمة خبيرة- معلمة أول أ - معلمة أولى - معلمة - أخصائية اجتماعية).

هذا ويخضع العمل في مؤسسات رياض الأطفال- كما جاء في قانون الطفل مادة -٥٨ لخطط وبرامج وزارة التعليم وإشرافها الإداري والفني، وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل فيها وشروط القبول ومقابل الالتحاق بها.

بالرغم من هذه الجهود إلا أن ما زال الواقع يتحسن بشكلٍ طفيفٍ ، ويحتاج لمزيدٍ من بذل الجهد وتبني سبل التطوير.

### مشكلة البحث:

ما زالت تعاني مؤسسات رياض الأطفال من مشكلات عدة ، منها عدم وجود سياسات واضحة لتربية طفل رياض الأطفال ولا يوجد إستراتيجيات أو خطط في حالة يمكن تحويلها إلى حيز التنفيذ، وإنما تقوم سياسة تربية طفل ما قبل المدرسة على الإرتجالية والعشوائية ، وعدم التخطيط المسبق ، لذلك وجهت الحكومة المصرية اهتمامها إلى التعليم بجميع مراحلها بما فيها رياض الأطفال ( محمد ، ٢٠٢٠ ، ص ١٢٥٠).

وعليه تظهر الحاجة للهندرة كمدخل تطويري اتفقت عليه أغلب الدراسات الإدارية الحديثة ومنها دراسة (عبد الناصر والبلوشية والفهدي ، ٢٠١٩ ) و(الزهراني وغيث ، ٢٠١٩ ) ، (القرالة ، ٢٠٢٠ ) ، (خطاب وخيال ، ٢٠٢٠ ) و(الصوي ، ٢٠٢٠ ) حيث أشارت إلى أن هندرة مؤسسات رياض الأطفال يمكن الاستعانة بها فيما يلي:

- دعم جودة الخدمة التعليمية وتحقيق معايير ضمان الجودة والابتكار الإداري.

- حل مشكلات النظام الإداري التقليدي القائم.
- قيادة عملية التغيير في مؤسسات رياض الأطفال وتحفيزها على مواجهة التغيرات وتقليص الإخفاقات وزيادة الشعور بالمسئولية لتحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الكفاءة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي المناسب، والاعتماد على التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، ووضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية.

عليه وفي ضوء ما سبق تم صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

### ما السيناريو المقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة؟

والذي تنفرع منه الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي لهندرة النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بصفة عامة ومحافظه دمياط بصفة خاصة؟
- ما واقع النظام الإداري لمؤسسات رياض الأطفال بمصر بصفة عامة ومحافظه دمياط بصفة خاصة؟
- ما السيناريو المقترح لتطوير النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظه دمياط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة وسبل المواجهة ؟

### أهداف البحث:

يتبلور الهدف الرئيس من البحث الحالي في:

اقتراح سيناريو لهندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

وتتبلور الأهداف الفرعية في النقاط التالية:

- التعرف على واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر الأديبات وأفراد البحث.
- الكشف عن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وتحدياتها وانعكاساتها على مؤسسات رياض الأطفال .
- تحديد متطلبات هندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
- التعرف على معوقات هندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة وسبل المواجهة .

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

- يعتبر البحث إضافة لأدبيات البحث والتي يمكن أن تفيد الباحثين في ميدان دراسات الطفولة والإدارة التربوية.
- يعد مفهوم (الهندرة) من المفاهيم المهمة في مجال الفكر الإداري المعاصر، والاهتمام به له مردود في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية ، وخاصةً مؤسسات رياض الأطفال.

#### الأهمية التطبيقية:

- نتائج البحث قد تفيد المسؤولين ، وصانعي القرار التعليمي في تحديد أنسب سبل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال .

### حدود البحث :

تتكون حدود البحث مما يلي :

- ١- الحد الزمني : العام الأكاديمي ٢٠٢١ .
- ٢- الحد المكاني : مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط .
- ٣- الحد البشري : معلمات ومديرات مؤسسات رياض الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط .
- ٤- الحد الموضوعي : اقتصر البحث على هندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة .

### منهج البحث:

استخدم البحث ما يلي:

- ١- المنهج الوصفي: لأنه يقوم بوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق للبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً وافياً بدقة، لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى النتائج من الظاهرة محل البحث، ووفق هذا المنهج قد ينفذ البحث الحالي من الحاضر إلى المستقبل، في محاولة لاستخلاص تنبؤات مختلفة من خلال الدراسة المتعمقة لواقع الظاهرة، نظراً لما يتيح من رصد الإطار الفكري للثورة الصناعية الرابعة وهندرة مؤسسات رياض الأطفال، والتحديات التي تفرضها.
- ٢- المنهج الاستشراقي : وذلك لتقييم وتحديد أساليب وآليات العمل ومواطن القوة والقصور والتحديات والفرص لهندرة مؤسسات الأطفال تحقيقاً لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك بالاستعانة بأحد أساليب المنهج الاستشراقي، ألا وهو أسلوب السيناريو، لطرح تصورات مستقبلية محتملة أي سيناريوهات بديلة. (عبد الرزاق، ٢٠١٩، ص ٢٠٦-٢٠٨)



## مصطلحات البحث:

### -السيناريو:

السيناريو وصف لوضع مستقبلي أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض .  
( السن ، ٢٠١١ ، ص ص ٢٣٢ - ٢٣٤ )

**ويعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه:** تاريخ المستقبل، فهو يصف سلسلة الأحداث المحتمل وقوعها في المستقبل والقوى التي تؤدي إلى وقوعها وبناء ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث الذي يمكن أن تمد صناع القرار التعليمي بكافة صور المستقبل المحتملة، والتربوية البديلة وما يترتب عليها، حتى يسهل انتقاء أو اختيار أفضلها.

### -الهندرة:

هي منهجية إدارية تهتم و تركز على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بشكل يضمن نجاح النظام الإداري ، لتحقيق أهدافه وتحقيق الجودة في أداء الخدمات ، والاستغلال الأمثل للوقت .

(Almira & Dachyar, 2018,p2)

**ويعرفه البحث الحالي إجرائياً على أنه:** مدخل لتطوير النظم الإدارية من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل يتفق مع متطلبات التطوير وينقضى معوقاته في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة .

### -مؤسسات رياض الأطفال:

" هي ثاني المؤسسات التربوية الهامة التي تساعد في تربية الطفل ، وهي تأتي مباشرة بعد الأسرة كمؤسسة تربوية أولى ، سواءً من جهة المكانة

الهامة التي تتربع على عرشها أو من جهة الإعداد الجيد للطفل سواءً جسدياً أو معرفياً أو أخلاقياً، وبالأخص اجتماعياً، وهذا من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة التي تقدمها للطفل". (الأزهري وأبو هشيمة، ٢٠٢٠، ١٦).

**ويعرفه البحث الحالي إجرائياً على أنها:** المؤسسات المنوطة بتربية وتعليم الأطفال من سن ٤ : ٦ سنوات، وتأهيله للتعليم الابتدائي في مناخ تنظيمي مناسب للمرحلة العمرية، قادراً على مواجهة التحديات العصرية ومستحدثاتها.

### **خطوات البحث:**

#### **يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:**

ويسير البحث الحالي تبعاً لثلاثة محاور هي كما يلي لتحقيق الهدف منها:  
أولاً: الدراسة النظرية وتشمل :

- الإطار المفاهيمي للهندرة .
- واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال .
- الثورة الصناعية الرابعة وتحدياتها وانعكاساتها على مؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً: الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها.

ثالثاً: السيناريو المقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

وفي ما يلي تفسير كل محور من محاور البحث الحالي :

## الإطار النظري للبحث:

### المحور الأول: الهندرة:

تشير الهندرة إلى توجه إداري ناجح للمؤسسات التي تبحث عن التطوير الممتد والمتفق مع التوجهات المستقبلية والتغيرات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة والتي ألفت بظلالها على كل مناحي الحياة ابكل المجتمعات وتعدد تعريفات الهندرة كما يلي :

عرفتها عمر ( ٢٠١٢ ، ص ١٥١ - ١٥٢ ) على أنها: منهجية علمية تضمن القدرة على المنافسة وعلى التكيف مع المتطلبات المتغيرة ، وتكوين هياكل تنظيمية تساند متطلبات التعلم في عصر ثقافة المعلومات وتتيح الفرصة لعملية الإبداع والابتكار في مجال التدريس والتعلم ، وتحسين خدمة تقديم المواد والبرامج ، وتقليل الكلفة ، وزيادة الكفاءة والفاعلية ، وتبني ثقافة قطاع الأعمال ونظرياته في الإدارة ، بالإضافة إلى المساعدة على إيجاد برامج تعليم تتميز بالمرونة والتنوع .

وأضاف مطر ومجاهد وحسان ( ٢٠١٢ ، ص ٧٦ - ٧٧ ) بأن الهندرة في أبسط معانيها تتمثل في التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي وكذا التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ، كما تعتمد على الأساليب والإجراءات الإدارية المتمثلة فيما يلي :

- المفاضلة بين المركزية واللامركزية .
- المراجعة الدورية للخطط .
- تحمل المدراء لكافة أعباء اتخاذ القرار .
- الإدارات الوظيفية التخصصية .
- معايير الأداء المتمركزة على الأنشطة .

- معايير الترقية المتمركزة على الأداء .
- البدائل الثنائية المرتكزة على إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد .

وأشار إليها العلي والبياتي (٢٠١٤، ص ٢٨) على أنها إعادة بناء المؤسسة أو بعض عملياتها ، بعد تفكيكها وإلغاء إدارتها الوظيفية ، وذلك لأن الهندرة ترتبط ارتباطاً عضوياً بظاهرتين تشكلان الأسس والمرتكزات الأساسية لاقتصاد القرن الواحد والعشرين، وهما الاقتصاد الكوني واقتصاد المعلومات ، وهذا المفهوم يعبر عن إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

وعرفها العزب (٢٠١٦، ص ٧٤١) على أنها: خطوة نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، لتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمات ، حيث تزود المهتمين بتحسين أداء المنظمات بمناظير جديدة ، لمواجهة حالة التردي المؤسسي .

في حين عرفها إبراهيم وصالح (٢٠١٦، ص ١٢٢) على أنها: إعادة التفكير والتصميم للعمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وتناولتها دراسة (Bokhari & Qureshi, 2016, p10) على أنها: منهجية التحسينات في مقاييس الأداء الهامة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وإعادة تصميم الأعمال والعمليات ، وإعادة هيكلة تنظيمية بطريقة أكثر كفاءة في ضوء رضا المستفيدين وخفض النفقات والاستخدام الفعال للموارد.

وعرفها تادرس ( ٢٠١٧ ، ص ١٨٥ ) على أنها: إحدى المداخل الإدارية للتطوير الإداري الحديث ، والتي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى ، والتي تهدف إلى التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة ، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية بصورة كبيرة .

ثم عرفها زاهر وحسني (٢٠١٨ ، ص ٧٦٢ ) على أنها : " إعادة تصميم العمليات الرئيسية الإستراتيجية بشكلٍ جذريٍّ بدون التقيد بافتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات ، وبهدف تحقيق تحسين جوهري وسريع في جوانب الأداء بشكلٍ يشمل خفض مراحل العمليات ، ووقتها ، وتكلفتها ، وزيادة عائدها ، وقيمتها المضافة ، وكذلك تحديد قدرة تنافسية تقوم على هيكل قوي يؤدي بدوره إلى الإسهام في زيادة رأس المال البشري".

وأكد المعاينة ( ٢٠١٨ ، ص ٢٨٣ ) على أنها: تمثل البدء من جديد أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه .

وأضاف عبد الوهاب ( ٢٠١٨ ، ص ٢٠٥ ) أنها منهجية تسعى إلى تحقيق نتائج من خلال التوجه إلى اللامركزية والتخطيط الإستراتيجي وتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال منظومة جيدة للتدريب وتفعيل دور المعلومات، وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً ، وإعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة ، وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل ، وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة ، وبما يتلاءم مع خدمة المستفيدين و إدارة الجودة والتي يجب أن تشمل جميع النواحي في المؤسسة .

كما تم تناولها على أنها مقارنة حديثة تسعى للوصول إلى تحسين أداء المنظمات والرفع من قدراتها التنافسية من خلال التغيير الجذري لعملياتها الأساسية التي تحقق قيمة، وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الجودة ، وتخفيض التكاليف وزيادة مرونة المؤسسة وتحقيق رضا المستفيد ، واكتساب مزايا تنافسية مستدامة. (بوخضرة وبوفاس ، ٢٠١٩ ، ص ٥٢)

وضمانة أكيدة لتحسين الأداء وتأكيد جودة العمل بإدارة النظام المؤسسي والفعالية والموثوقية وقابلية الدعم والتحسين المستمر .

(Muzammul, 2019, p51)

وأجملتها دراسة علي ( ٢٠٢٠ ، ص ١٤٣ ) في أنها التغيير الجذري بهندسة الإدارة يستهدف التغيير الأساسي في العمليات الإدارية؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة بالسرعة والجودة والتكلفة المطلوبة .

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهندرة التي يستهدفها البحث الحالي هي مدخل إداري تطويري يستهدف تحقيق التميز والجودة وتحسين الأداء وعلاج هدر الموارد البشرية والمادية من خلال تغيير السلوك الإداري التقليدي بتطوير العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال، واعتماد بنية تنظيمية تقنية حديثة بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات بشكل ينفق مع متطلبات الحياة في ظل الثورة الصناعية الرابعة .

### المحور الثاني : واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

إن كافة التغيرات والتحويلات التي أفرزتها طبيعة القرن الحادي والعشرين ألقت بآثارها على النظم التعليمية، وأصبح لزاماً على التعليم أن يواكب تغيرات العصر، ولا يستطيع النظام التعليمي أن يستجيب لهذه التغيرات التي تحكم واقع الحياة ، إلا من خلال تعزيز مختلف أنواع الإصلاح

التعليمي، حيث يشهد نظام إدارة التعليم تغييرات هائلة، وبطبيعة الحال، فإن هذا التغيير يصل أيضًا إلى مجال إدارة رياض الأطفال، ويشكل إصلاح النظام تحديًا في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة، فإدارة رياض الأطفال هي المحتوى الرئيسي لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

(Zhang, 2019, p1)

وجدير بالذكر أنه حين يتم دراسة التنظيم الإداري لمؤسسات رياض الأطفال فإننا نعني بذلك البنية الهيكلية المسؤولة عن الإشراف وإدارة وتقديم أفضل الخدمات للأطفال والاهتمام بهم ورعايتهم وتلبية حاجاتهم بصورة شاملة متكاملة من الناحية الجسدية والعقلية والاجتماعية والانفعالية، وأن أي مؤسسة تعتبر نفسها نموذجية يجب أن تقوم على بنية هيكلية تنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكلٍ شاملٍ ومتكاملٍ. ( خليفة ، ٢٠٠٣، ص ٣٣ - ٣٤ )

حيث تعمل هذه المؤسسات في ظل مجموعة من القيود والمتغيرات البيئية (البيئة الداخلية - البيئة الخارجية)، كما تعد عناصر البيئة المؤسسية (جو العمل - المناخ المؤسسي) من المصادر الرئيسية التي يترتب عليها عددًا من القيود والمعوقات المؤثرة في سلوك وأداء المؤسسة التعليمية والعاملين فيها وقدرتها على تحقيق أهدافها. (هميسة، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٩ :٢١٠)

ويرتبط تطوير مؤسسات رياض الأطفال بمدى توافر النظام الإداري الفاعل الذي يمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهله لقيادة عمليات التطوير والتجديد التربوي بها، وتوافر المقومات التنظيمية، والسياسات والنظم الإدارية التي تيسر نشر ثقافة التغيير، ووجود رؤية تنظيمية لاستشراف مستقبل

النظام، ووضوحها للأفراد العاملين، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري، بالإضافة إلى التدريب الفعال والتنمية المهنية المستدامة للأفراد.  
(أحمد، ٢٠١٦، ص ٣-٤)

ويمكن تعريف إدارة مؤسسات رياض الأطفال على أنها الموارد البشرية المؤهلة التي تؤدي عمل منظم من خلال العمليات الإدارية (تخطيط-تنظيم-توظيف-توجيه-رقابة) لتحقيق هدفاً معيناً، كما يمكن تعريفها على أنها "الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحظة تطور نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم ومساعدتهم في بناء شخصياتهم وتوجيه ميولهم وقدراتهم وتأهيلهم تأهيلاً جيداً لدخول المرحلة الابتدائية التي تعتبر مكملةً لرياض الأطفال. (البوفلاسة، ٢٠١٠، ص ١٧٢)

فهي حسن التدبير الذي يشكل ( التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة ) بما يوحي بالثقة ويؤدي إلى النجاح .

- بوصفها عملية A process : لكونها تضم مجموعة من الوظائف والنشاطات .
- بوصفها علم A disipline : لكونها تشتمل على مبادئ وأسس ونظريات .
- بوصفها أفراد A people : فهي تضم الموارد البشرية المؤهلة لإنجاز أهداف المؤسسة .
- بوصفها A career : فهي مهنة ودرجة وظيفية. ( النعيمي، ٢٠٢٠، ص ٢٠-٢٢)



وعلى الرغم من أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلا أنه لا توجد إدارة لرياض الأطفال مستقلة بذاتها بالمديريات التعليمية بالمحافظات ، وخاصةً محافظة دمياط ، ولا تتبع كذلك السلم التعليمي الرسمي الإلزامي؛ ولذلك فإن مدارس رياض الأطفال في المحافظات تتبع إدارة التعليم الابتدائي بكل مديرية، وهو بالتأكيد أمر سلبي في ضوء اتجاه العالم كله لزيادة التخصص واحترام خصوصية مؤسسات رياض الأطفال ومتطلباتها.

(الزميتي، ٢٠١٨، ص ٢٤)

وعليه فإن إعادة هندسة الإدارة تعد أمرًا ضروريًا وملحًا لإعطاء إدارة مؤسسات رياض الأطفال الاهتمام الذي تستحقه، حيث تمثل الإدارة ركناً أساسياً لنجاح العمل في أي مؤسسة على اختلاف مجالاتها. (العبودي، ٢٠١٩، ص ٣)

وتتكون العمليات الإدارية التي يستهدفها البحث الحالي لإعادة هندستها بغية التطوير من مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة ، وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية (تخطيط-تنظيم-توظيف-توجيه-رقابة)، ليس ثمة اتفاقاً بين الدراسات الإدارية على تحديد عدد العمليات إلا أن جوهرها واحد ، وجميع تقسيماتها متأثرة بالوظائف التي حددها هنري فاجول (Henry Fayol) وهو أول من وضع هذه المبادئ ويعد أشهر روادها والأب الحقيقي للإدارة حيث تعتبر العمليات الإدارية النبض الرئيسي للعمل المؤسسي فمن خلالها يتم توجيه الأداء و السلوك الإنساني. (السامرائي ، ٢٠١٩، ص ١)

وحرصاً على وضع تصور ينطلق من الواقع الفعلي كان لزاماً عمل استطلاع للواقع في رياض الأطفال في محافظة دمياط فقامت الباحثة

بتصميم استبانة قصيرة رصدت فيها الواقع من خلال خبرتها في الميدان والتي تمتد لعشرين عامًا ، وقد تم تطبيقها على ٣٠% من إجمالي عدد المعلمات بصورة التكرارات الإلكترونية؛ نظرًا لما تمر به البلاد من ظروف الجائحة ، والعمل بالتناوب، والإجازات الاستثنائية التي أقرها مجلس الوزراء، فتم التطبيق على عدد (٣٩٠) من عدد (١٣٠٠) كلي ، وجاء الفاقد بعدد (٥٧) ليكون العدد الفعلي (٣٣٣) وتم استخدام والنسبة المئوية (الوزن النسبي) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "كا٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي:

- مقياس "أوافق ، أوافق إلى حد ما ، لا أوافق" بأوزان (٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتم حساب المدى ، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (٣ - ١ = ٢)، ثم قسمة المدى (٢) على (٣) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (٢ = 0.67 = 3 تقريباً).

وهذا يعني أن المستوى "لا أوافق" يقع بين القيمة (١) وأقل من (١ + ٠,٦٧)، وأن المستوى "أوافق إلى حد ما" يقع بين القيمة (١,٦٧) وأقل من (١,٦٧ + ٠,٦٧)، ويقع المستوى "أوافق" بين القيمة (٢,٣٤) إلى (٣,٠).

جدول (١): نتائج اختبار "كا" لآراء أفراد العينة الاستطلاعية نحو واقع

النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط

رقم السؤال	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع مؤسسات رياض الأطفال
	مستوى الدلالة	كا					
٤	٠,٠٠١	٥٢٠,٢٩	وافق	%٩٥,٣٠	٠,٥٠	٢,٨٦	١. تخضع مؤسسات رياض الأطفال لإدارة المدارس الابتدائية
٤ مكرر	٠,٠٠١	٤٦٨,٤٠	وافق	%٩٥,٣٠	٠,٤٣	٢,٨٦	٢. يوجد عجز في أعداد الإداريات بمؤسسات رياض الأطفال
٣	٠,٠٠١	٤٣٦,١١	وافق	%٩٥,٥٠	٠,٣٥	٢,٨٦	٣. تعاني معظم مؤسسات رياض الأطفال من مشكلة كثافة الفصل وارتفاعها
٧	٠,٠٠١	٢٩٧,٧٨	وافق	%٩١,٥٩	٠,٤٧	٢,٧٥	٤. كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وتداخلها
٢	٠,٠٠١	٤٩٩,٦٢	وافق	%٩٦,٤٠	٠,٣٦	٢,٨٩	٥. تعدد المسؤوليات وزيادة الأعباء وقلة الصلاحيات
٦	٠,٠٠١	٣٥٨,٤٠	وافق	%٩٣,٥٩	٠,٤٠	٢,٨١	٦. توجد للروضة رؤية ورسالة واضحة تم وضعها في ضوء رؤية ٢٠٣٠
١٤	٠,٠٠١	٥٦,٥٦	وافق إلى حد ما	%٧٧,٥٨	٠,٧٨	٢,٣٣	٧. تقلل الإدارة من الجهود التي تبذلها معلمة رياض الأطفال
٩	٠,٠٠١	٢٧٦,٩٧	وافق	%٩٠,٦٩	٠,٥١	٢,٧٢	٨. تتحكم المركزية الشديدة في سير المعاملات الإدارية

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد

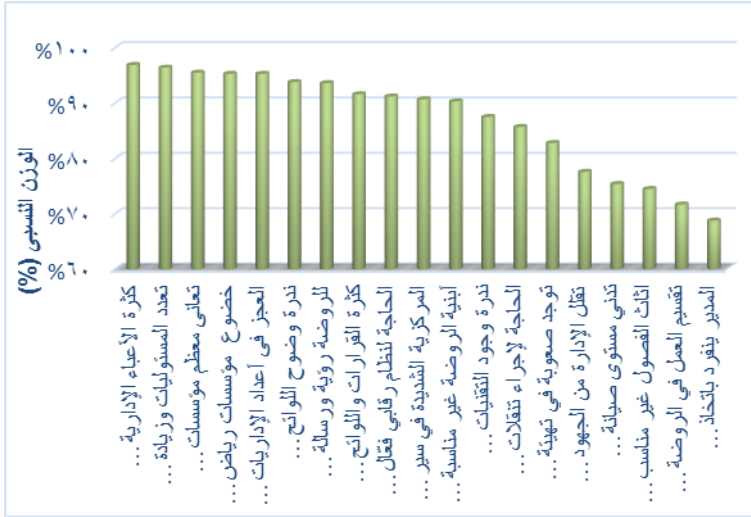
رقم الترتيب	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع مؤسسات رياض الأطفال
	مستوى الدلالة	كا					
١٢	٠,٠٠١	١٦٨,٠٢	وافق	%٨٥,٦٩	٠,٥٣	٢,٥٧	٩. نادرا ما يوجد تنقلات نورية بين الموظفين لمحاربة المحسوبيات
٨	٠,٠٠١	٢٨٣,٣٧	وافق	%٩١,١٩	٠,٤٧	٢,٧٤	١٠. الحاجة لنظام رفايي فعال مستقل مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من قبل الجاز الإداري
٥	٠,٠٠١	٣٩٥,١٥	وافق	%٩٣,٧٩	٠,٤٦	٢,٨١	١١. ندرة وضوح اللوائح والتعليمات
١٧	٠,٠٠١	٨١,٣٢	وافق إلى حد ما	%٧١,٦٧	٠,٦٦	٢,١٥	١٢. تقسيم العمل في الروضة يتم على أساس التخصص
١	٠,٠٠١	٥٣٠,٢٣	وافق	%٩٦,٩٠	٠,٣٦	٢,٩١	١٣. كثرة الأعباء الإدارية والكتابية
١٨	٠,٠٠١	٥٩,٠٨	وافق إلى حد ما	%٦٨,٧٧	٠,٦٨	٢,٠٦	١٤. المدير ينفرد باتخاذ القرارات المهمة عند مواجهة المشكلات
١٣	٠,٠٠١	١٧٠,٤٠	وافق	%٨٢,٧٨	٠,٧٩	٢,٤٨	١٥. توجد صعوبة في تهيئة المناخ التنظيمي في الروضة بما يحقق التطوير
١٥	٠,٠٠١	٣٨,٠٠	وافق إلى حد ما	%٧٥,٣٨	٠,٧٤	٢,٢٦	١٦. تدني مستوى صيانة مرافق الروضة
١١	٠,٠٠١	١٩٤,٩٤	وافق	%٨٧,٤٩	٠,٥٢	٢,٦٢	١٧. ندرة وجود التقنيات الحديثة في الروضة
١٦	٠,٠٠١	٢٧,٦٢	وافق إلى حد ما	%٧٤,٤٧	٠,٧٩	٢,٢٣	١٨. إثاث الفصول غير مناسب للأطفال

ج. ق. ٢٦	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع مؤسسات رياض الأطفال
	مستوى الدلالة	كا					
١٠	٠,٠٠١	٢٦٦,٥٠	أوافق	٩٠,٢٩%	٠,٥٢	٢,٧١	١٩. أبنية الروضة غير مناسبة للأطفال
			أوافق	٨٧,٠٧%	٠,٦٢	٢,٦١	واقع النظام الإداري

ويبين الجدول (١) مستويات الآراء نحو واقع النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، حيث جاءت قيم "كا" حول الواقع دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارات التي تشير للواقع ومشكلاته أرقام (١)، (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه المشكلات ما بين (٢,٤٨ - ٢,٩١) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٢,٧٨% - ٩٦,٩٠%)، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" للعبارات (٧، ١٢، ١٤، ١٦، ١٨)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه المشكلات ما بين (٢,٠٦ - ٢,٣٣) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٨,٧٧% - ٧٧,٥٨%).

أما عبارات واقع النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "أوافق" بمتوسط حسابي (٢,٦١) ووزن نسبي (٨٧,٠٧%).

والشكل البياني (١) يوضح العبارات الدالة على واقع النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط مرتبة تنازلياً وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (١): يوضح واقع النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط مرتبة تنازلياً وفقاً لأوزانها النسبية

ومن الجدول (١) ونتائجه والشكل البياني (١) يجد البحث اتفاق أفراد العينة الاستطلاعية على وجود مشكلات بالواقع تواجه النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط وتعود تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ أهمها: كثرة الأعباء الإدارية والكتابية، تعدد المسئوليات وزيادة الأعباء وقلة الصلاحيات، تعاني معظم مؤسسات رياض الأطفال من مشكلة كثافة الفصل وارتفاعها، خضوع مؤسسات رياض الأطفال لإدارة المدارس الابتدائية، العجز في أعداد الإداريات العاملات بمؤسسات رياض الأطفال، ندرة وضوح اللوائح والتعليمات، وذلك بالرغم من الاتفاق حول عبارة الواقع التي تشير أن للروضة رؤية ورسالة واضحة تم وضعها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ إلا أنها تبدو كشيء نظرياً معلناً على جدران الروضات بعيد عن التطبيق الواقعي الفعلي، هذا إلى جانب كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وتداخلها، والحاجة إلى نظام رقابي فعال مستقل مهمته

الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من قِبَل الجهاز الإداري، والمركزية الشديدة في سير المعاملات الإدارية، وأبنية الروضة غير المناسبة للأطفال، وندرة وجود التقنيات الحديثة في الروضة، وإن توفرت نجد عددًا كبيرًا من المعلمات مازال يحتاج للتأهيل التكنولوجي ، هذا بالإضافة إلى الحاجة لإجراء تنقلات دورية بين الموظفين (كلما أمكن ذلك)؛ لمحاربة المحسوبيات وصعوبة في تهيئة المناخ التنظيمي في الروضة بما يحقق التطوير.

الأمر الذي فسرتة الباحثة من خلال خبرتها في الميدان إلى أن أغلب شاغلي الوظائف الإشرافية ، تم ترقيتهم بناء للسن الأكبر وسنوات العمل الطويلة بغض النظر عن الكفاءة والتأهيل المناسب.

لذا جاءت فكرة البحث عن منهجية تطويرية ، فكانت الهنдре هي الأنسب كونها ستمد المنظومة التعليمية كلها بفرص نجاح وبقاء وتنافسية .

**المحور الثالث: الثورة الصناعية الرابعة وتحدياتها وانعكاساتها على مؤسسات رياض الأطفال:**

يؤكد الواقع الحالي أن الثورة الصناعية الرابعة قد تطورت بشكل ديناميكي في هيئة طفرات هائلة من النمو ، ومن ثم فقد أتاحت العمل على تحقيق معدلات عالية من التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية ، ولا شك أن هذه الثورة قد جاءت مصحوبة بإيجابيات وسلبيات شأنها شأن ما سبقها من ثورات صناعية. (الهالي ، ٢٠١٩ ، ص ص ٢ - ٣)، الأمر الذي يستدعي تطوير التعليم وخاصةً بمؤسسات رياض الأطفال ليصبح قادراً على تزويد الأطفال بالمهارات اللازمة، وإدارة مؤسسات رياض الأطفال دور كبير في تلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والتي من شأنها مساعدة الطفل على التعامل مع الثورة الصناعية الرابعة ومجاراتها ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- صياغة إستراتيجية مشتركة تراعي التغيرات المتوقعة في مختلف المجالات في ظل الثورة الصناعية الرابعة.
- مواكبة النظام التعليمي لتوجهات الثورة الصناعية الرابعة بتطوير جميع عناصر المنظومة التربوية، وتطوير برامج إعداد المعلمات في مؤسسات التعليم العالي بما يتماشى ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- تبني وزارة التربية والتعليم خطة تدريبية متكاملة تهدف لتصميم برامج تعليمية وتدريبية تتلاءم وطبيعة الثورة الصناعية الرابعة وتوجيه المعلمات في رياض الأطفال على التنمية الذاتية المستدامة ، بما يؤهلهن لمواكبة العمل بمتطلبات هذه الثورة.
- تبادل الخبرات والتجارب المحلية والدولية والآراء المطروحة حول توظيف الثورة الصناعية في مجال رياض الأطفال.
- دراسة أفضل الممارسات في تعليم مفاهيم ومهارات ومعارف الثورة الصناعية الرابعة في كافة الأنشطة والممارسات التربوية برياض الأطفال ، وتقنينها وإدراجها.
- إعداد برامج إعلامية هادفة لنشر ثقافة الثورة الصناعية الرابعة ، وتوظيفها في العملية التعليمية ، وإدخال محركاتها في الأنشطة التعليمية ، وتدريب معلمات رياض الأطفال على تقنياتها .
- تصميم برامج تدريبية للوظائف الإشرافية والإدارية والوظائف المرتبطة بها، وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في الأنشطة وطرق التدريس ، وعلى المعلمة التحول التدريجي من بيئة الروضة التقليدية إلى بيئة الروضة المواكبة لمتطلبات هذه الثورة ، ومراعاة التغيرات المتوقعة في مختلف المجالات في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وأن تعمل على تزويد رياض الأطفال بتقنيات ومحركات الثورة الصناعية الرابعة. (زكي ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٤٠-٢٤١)



الأمر الذي يستلزم سرعة التحرك للتطوير لمواكبة حركة العالم التي تتسارع ولن يكون بها على الساحة العالمية إلا المتميز والقادر على التنافسية ، الأمر الذي لا يمكنه التحقق إلا من خلال تغيير جذري للنظم القديمة، وفي ما يلي الدراسة الميدانية التي تسعى إلى كشف الواقع الفعلي لعمليات الأداء الإداري للتمكن من تشخيصه والعمل على تطويره .

### ثانياً: الدراسة الميدانية:

هدف البحث الميداني إلى استكشاف واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط والمستهدف هندرتها.

### أدوات البحث :

بعد الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية المرتبطة بالهندرة والثورة الصناعية الرابعة وبعد الاطلاع على العديد من الأدوات المستخدمة في مثل هذه الدراسات تم إعداد استبانة لقياس واقع العمليات المراد هندرتها .

### ثالثاً: إجراءات تقنين أدوات البحث:

اتساقاً مع منهجية البحث تم إعداد الصور المبدئية للاستبانة تم إعداد الاستبانة وصياغة مفرداتها بما يتفق مع الإطار النظري للبحث الحالي ، وقد شملت الاستبانة على عدد من المفردات موزعة كما في الجدول التالي:

المجموع	أرقام المفردات	المحور
٣١	٣١ : ١	❖ واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط

وذلك للتعرف على واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط: والمقصود بها التعرف على واقع ( التخطيط - التنظيم - التوجيه والاشراف - الرقابة - التغذية الراجعة ) في مؤسسات رياض الأطفال.

### حساب صدق الاستبانة :

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على المتخصصين في مجال أصول التربية ورياض الأطفال والإدارة التربوية ، وبعد إجراء التعديلات بحذف العبارات التي جاءت الاستجابة حولها أقل من ٨٠% وتعديل ما اتفق عليه المحكمون ، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٣٠) مفردة ، وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق وتم تطبيقها على عدد (٣٦٩) فرداً من أفراد البحث بنسبة ٦٠,٦% من المجتمع الأصل والذي يبلغ عدد أفراد (٦٠٩).

### حساب ثبات الاستبانة :

نتائج صدق الاتساق الداخلي وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول ( ٢ ) :

جدول ( ٢ ) : يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	واقع العمليات الإدارية	
					واقع عملية التخطيط	واقع العمليات الإدارية
	١	٠,٥٣	٠,٠١	دال		
	٢	٠,٤٤	٠,٠١٥	دال		
	٣	٠,٤٦	٠,٠١	دال		
	٤	٠,٤٨	٠,٠١	دال		

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
واقع عملية التنظيم	٥	٠,٤٤	٠,٠١٥	دال
	٦	٠,٤٣	٠,٠١٧	دال
	٧	٠,٥٢	٠,٠١	دال
	٨	٠,٤٨	٠,٠١	دال
	٩	٠,٦٨	٠,٠١	دال
	١٠	٠,٤٤	٠,٠١٦	دال
	١١	٠,٤٤	٠,٠١٦	دال
	١٢	٠,٥٨	٠,٠١	دال
	١٣	٠,٦٨	٠,٠١	دال
	١٤	٠,٥٧	٠,٠١	دال
واقع عملية التوجيه والإشراف	١٥	٠,٤٥	٠,٠١٤	دال
	١٦	٠,٦٩	٠,٠١	دال
	١٧	٠,٥٥	٠,٠١	دال
	١٨	٠,٧٨	٠,٠١	دال
	١٩	٠,٧٢	٠,٠١	دال
	٢٠	٠,٦٩	٠,٠١	دال
	٢١	٠,٦٦	٠,٠١	دال
واقع عملية الرقابة	٢٢	٠,٧١	٠,٠١	دال
	٢٣	٠,٧٦	٠,٠١	دال
	٢٤	٠,٤٨	٠,٠١	دال
	٢٥	٠,٥٣	٠,٠١	دال
	٢٦	٠,٥٠	٠,٠١	دال
واقع التغذية الراجعة	٢٧	٠,٤٨	٠,٠١	دال
	٢٨	٠,٥٥	٠,٠١	دال
	٢٩	٠,٦٣	٠,٠١	دال
	٣٠	٠,٦٠	٠,٠١	دال
	٣١	٠,٤٩	٠,٠١	دال

### نتائج الصدق البنائي للاستبانة:

وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٣).

جدول (٣) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال	٠,٩٥	٠,٠١	دال

### نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها:

وللتحقق من ثبات الاستبانة ومفرداتها استخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا كرونباخ في برنامج spss وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٤).

جدول (٤): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال	٣١	٠,٩٣

ويبين الجدول (٤) معاملات الثبات للاستبانة حيث بلغت (٠,٩٣)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٦)، وهي نسبة ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

وتم استخدام التكرارات والنسبة المئوية (الوزن النسبي) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "كا<sup>٢</sup>" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج على النحو التالي: مقياس "أوافق"، أو "أوافق إلى حد ما"، لا "أوافق" بأوزان (١، ٢، ٣).

على الترتيب، وتم حساب المدى ، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (٣ - ١ = ٢)، ثم قسمة المدى (٢) على (٣) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (٢ = 0.67 3 تقريباً)، وهذا يعني أن المستوى "لا أوافق" يقع بين القيمة (١) وأقل من (١ + ٠,٦٧)، وأن المستوى "أوافق إلى حد ما" يقع بين القيمة (١,٦٧) وأقل من (١,٦٧ + ٠,٦٧)، ويقع المستوى "أوافق" بين القيمة (٢,٣٤) إلى (٣,٠).

وجاءت النتائج الاحصائية للمحور الأول: واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط. كما يلي:

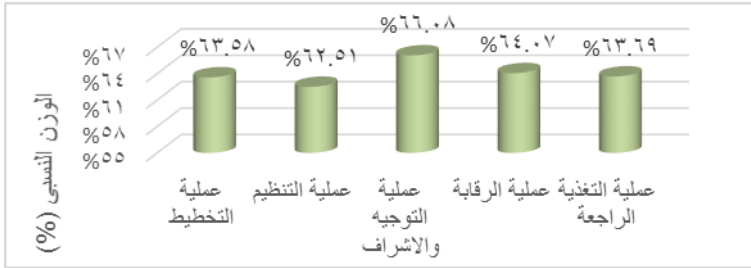
جدول (٥): نتائج اختبار "كا" لآراء أفراد عينة البحث نحو واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط

العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	اتجاه الآراء	اختبار "كا"	
					مستوى الدلالة	كا
عملية التخطيط	١,٩٠٧	٠,٨٤	٦٣,٥٨%	أوافق إلى حد ما	٠,٠٠٠١	٦٠,٣٩
عملية التنظيم	١,٨٨	٠,٨٣	٦٢,٥١%	أوافق إلى حد ما	٠,٠٠١	٨٨,٦٢
عملية التوجيه والإشراف	١,٩٨	٠,٨٣	٦٦,٠٨%	أوافق إلى حد ما	٠,١٩٨	٣,٢٤
عملية الرقابة	١,٩٢	٠,٨٢	٦٤,٠٧%	أوافق إلى حد ما	٠,٠٠١	١٨,٧٧
عملية التغذية الراجعة	١,٩١١	٠,٨٣	٦٣,٦٩%	أوافق إلى حد ما	٠,٠٠١	٢٦,٢٣
العمليات الإدارية ككل	١,٩٢	٠,٨٣	٦٣,٨٨%	أوافق إلى حد ما	٠,٠٠١	١٦٥,٣٤

ويبين الجدول (٥) مستويات الآراء نحو واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، حيث جاءت قيم "كا" لمعظم العمليات الإدارية دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية

بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" لجميع العمليات الإدارية، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العمليات ما بين (١,٨٨ - ١,٩٨) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٢,٥١% - ٦٦,٠٨%).

أما واقع العمليات الادارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال ككل جاء متوسطاً، حيث وقعت الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١,٩٢) ووزن نسبي (٦٣,٨٨%). والشكل (٢) يوضح واقع العمليات الإدارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (٢): يوضح واقع العمليات الادارية بالنظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال وفقاً لأوزانها النسبية

والجداول من (٦-١) حتى (٦-٥) ونتائجها تفسر نتائج الجدول (٦)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٦-١): نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية التخطيط

رقم	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
١	٠,١٥٥	٣,٧٢	أوافق إلى حد ما	٦٧,٣٠%	٠,٨٥	٢,٠٢	١. توجد خطة عمل مبنية على ضوء رؤية ٢٠٣٠.
٧	٠,٠٠١	٤٠,٨٠	أوافق إلى حد ما	٥٩,٧١%	٠,٨٥	١,٧٩	٢. يشترك كل مسؤولي رياض الأطفال في وضع خطة مشتركة للعمل
٥	٠,٠٠١	١٣,٣٢	أوافق إلى حد ما	٦٢,٣٣%	٠,٨٤	١,٨٧	٣. توجد خطة ملائمة للتعامل مع الظروف الطارئة
٣	٠,٣٠٣	٢,٣٩	أوافق إلى حد ما	٦٤,٥٠%	٠,٨٢	١,٩٣	٤. توجد مبادئ واضحة للالتزام بالتخطيط في عملية تطوير مؤسسات رياض الأطفال
٤	٠,٠١٧	٨,١١	أوافق إلى حد ما	٦٣,٧٨%	٠,٨٤	١,٩١	٥. يتضمن التخطيط البعد المستقبلي لرياض الأطفال في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
٢	٠,١٨٠	٣,٤٣	أوافق إلى حد ما	٦٥,٤٩%	٠,٨٤	١,٩٦	٦. تنتبنى الإدارة خططا للتنمية المهنية للعاملين برياض الأطفال

رقم الجدول	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
٦	٠,٠٠١	١٤,٩٤	أوافق إلى حد ما	%٦١,٩٧	٠,٨٤	١,٨٦	٧ تتوفر ميزانية لتنفيذ خطط تطوير مؤسسات رياض الأطفال عملية التخطيط
			أوافق إلى حد ما	%٦٣,٥٨	٠,٨٤	١,٩١	

ويبين الجدول (٦-١) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية التخطيط، حيث جاءت قيم "كا" لمعظم العبارات دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٧٩ - ٢,٠٢)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٥٩,٧١% - ٦٧,٣٠%).

أما واقع عملية التخطيط ككل جاء متوسطاً، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١,٩١) ووزن نسبي (٦٣,٥٨%).

ومن الجدول (٦-١) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث بأن أداء عملية التخطيط متوسطاً وبخاصةً ضعف مشاركة كل مسؤولي رياض الأطفال في وضع خطة مشتركة للعمل، ضعف ميزانية تنفيذ خطط تطوير مؤسسات رياض الأطفال وعدم وجود خطة ملائمة للتعامل مع الظروف الطارئة.



جدول (٦-٢): نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية التنظيم

رقم العبارة	مستوى الدلالة	اختبار "كا"	اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		كا					
٣	٠,١٠٥	٤,٥٠	أوافق إلى حد ما	٦٣,٨٧%	٠,٨٢	١,٩٢	١ يتم تكوين فريق العمل على أساس الكفاءة وليس الحسوبيات
٤	٠,٠٠١	١٤,٢٠	أوافق إلى حد ما	٦٢,٨٧%	٠,٨٥	١,٨٩	٢ يتوفر هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطات والمسئوليات بمؤسسات رياض الأطفال
٢	٠,٠٥٣	٥,٨٧	أوافق إلى حد ما	٦٤,٣٢%	٠,٨٤	١,٩٣٠	٣ تم تنظيم العمل بناء على المهام من خلال فرق عمل
٨	٠,٠٠١	٣٣,٠٤	أوافق إلى حد ما	٥٩,٨٠%	٠,٨٤	١,٧٩	٤ يوجد تنسيق بين مؤسسات رياض الأطفال والمؤسسات المجتمعية
٦	٠,٠٠٣	١١,٧٢	أوافق إلى حد ما	٦١,٨٨%	٠,٨٠	١,٨٥٦	٥ تم تنسيق المهام والمسؤوليات رأسياً وفقياً في الهيكل الإداري
١	٠,١٣٤	٤,٠٢	أوافق إلى حد ما	٦٤,٤١%	٠,٨٣	١,٩٣٢	٦ توزع المهام على أفراد الهيكل الإداري للعمل كفريق متكامل
٧	٠,٠٠١	٢٣,٧٦	أوافق إلى حد ما	٦٠,٩٨%	٠,٨٤	١,٨٣	٧ يحدد وقت للاجتماعات الورية مسبقاً لمناقشة ما تم انجازه
٥	٠,٠٠٣	١١,٧٧	أوافق إلى حد ما	٦١,٩٧%	٠,٨٢	١,٨٥٩	٨ تهتم الإدارة بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب
			أوافق إلى حد ما	٦٢,٥١%	٠,٨٣	١,٨٨	عملية التنظيم

ويبين الجدول (٦-٢) نتائج اختبار "كا٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية التنظيم، حيث جاءت قيم "كا٢" لمعظم العبارات دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٧٩ - ١,٩٣٢)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٥٩,٨٠% - ٦٤,٤١%).

أما واقع عملية التنظيم ككل جاء متوسطاً، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١,٨٨) ووزن نسبي (٦٢,٥١%).

من الجدول (٦-٢) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث بأن أداء عملية التنظيم متوسطاً وبخاصة ضعف التنسيق بين مؤسسات رياض الأطفال والمؤسسات المجتمعية، عدم تحديد وقت للاجتماعات الدورية مسبقاً لمناقشة ما تم إنجازه، ضعف تنسيق المهام والمسؤوليات رأسياً وأفقياً في الهيكل الإداري وضعف اهتمام الإدارة بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

جدول (٦-٣): نتائج اختبار "كا٢" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو

واقع عملية التوجيه والاشراف

رقم العبارة	اختبار "كا٢"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا٢					
٤	٠,٨١٦	٠,٤١	أوافق إلى حد ما	٦٦,٢١%	٠,٨٣	١,٩٩	١. توجه الجهود بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الرؤية ٢٠٣٠

الترتيب	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
٣	٠,٤٧٧	١,٤٨	أوافق إلى حد ما	٦٧,٣٩%	٠,٨٣	٢,٠٢	٢. يتم إرشاد معلمات رياض الأطفال بناء على لوائح معلنة في ضوء أهداف رياض الأطفال
٢	٠,٢٦٦	٢,٦٥	أوافق إلى حد ما	٦٨,٩٣%	٠,٨١	٢,٠٧	٣. يتم الإشراف على فريق العمل بشكل دوري
١	٠,٢٠٣	٣,١٩	أوافق إلى حد ما	٦٩,٢٠%	٠,٨١	٢,٠٨	٤. يقدم التوجيه تعليمات واضحة كتابية وشفوية
٦	٠,٠٠٣	١١,٧٧	أوافق إلى حد ما	٦١,٩٧%	٠,٨٢	١,٨٦	٥. يتجنب التوجيه التعليمات المتضاربة
٥	٠,٠٠٨	٩,٥٨	أوافق إلى حد ما	٦٢,٧٨%	٠,٨٣	١,٨٨	٦. يتم التوجيه بعدالة دون تمييز بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال
			أوافق إلى حد ما	٦٦,٠٨%	٠,٨٣	١,٩٨	عملية التوجيه والإشراف

ويبين الجدول (٦-٣) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية التوجيه والإشراف، حيث جاءت قيم "كا" لبعض العبارات دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٨٦ - ٢,٠٨)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٦١,٩٧% - ٦٩,٢٠%).

أما واقع عملية التوجيه والإشراف ككل جاء متوسطاً، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١,٩٨) ووزن نسبي (٦٦,٠٨%).

من الجدول (٦-٣) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث بضعف عملية التوجيه والإشراف وبخاصة عدم تجنب التوجيه التعليمات المتضاربة، يتم التوجيه دون تمييز بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وضعف توجه الجهود بمؤسسات رياض الأطفال.

جدول (٦-٤): نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية الرقابة

رقم الفرضية	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
٢	٠,٦٧١	٠,٨٠	أوافق إلى حد ما	%٦٦,٠٣	٠,٨٣	١,٩٨١	١. تستخدم الإدارة ضوابط تقييمية لها معايير معلنة للعاملين برياض الأطفال
٥	٠,٠٠١	١٥,٨٢	أوافق إلى حد ما	%٦١,٧٠	٠,٨٣	١,٨٥	٢. تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدي العاملين بالإضافة لرقابة الرؤساء
٤	٠,٠٠٨	٩,٥٨	أوافق إلى حد ما	%٦٢,٧٨	٠,٨٣	١,٨٨	٣. يوجد مقاييس أداء تتفق مع طبيعة العمليات الإدارية
١	٠,٧٤٦	٠,٥٩	أوافق إلى حد ما	%٦٦,١٢	٠,٨١	١,٩٨٤	٤. يستند نظام المساءلة على معايير قانونية وأخلاقية معلنة
٣	٠,١٠٣	٤,٥٤	أوافق إلى حد ما	%٦٣,٦٩	٠,٨١	١,٩١	٥. تعتمد الرقابة على الشفافية والنزاهة ومعلومات موثوقة
			أوافق إلى حد ما	%٦٤,٠٧	٠,٨٢	١,٩٢	واقع عملية الرقابة

وبين الجدول (٦-٤) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع عملية الرقابة، حيث جاءت قيم "كا" لبعض العبارات دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٨٥ - ١,٩٨٤)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٦١,٧٠% - ٦٦,١٢%).

أما واقع عملية الرقابة ككل جاء متوسطاً، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١,٩٢) ووزن نسبي (٦٤,٠٧%).

من الجدول (٦-٤) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث بضعف عملية الرقابة وبخاصة ضعف تشجع الإدارة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين بالإضافة لرقابة الرؤساء، مقاييس أداء لا تتفق مع طبيعة العمليات الإدارية وعدم اعتماد الرقابة على الشفافية والنزاهة ومعلومات موثوقة.

جدول (٦-٥): نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع التغذية الراجعة

رقم	اختبار "كا"		اتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
١	٠,٣٠٠	٢,٤١	أوافق إلى حد ما	٦٤,٨٦ %	٠,٨٣	١,٩٥	١. تُعطي لتغذية الراجعة لعاملين رياض الأطفال بصورة فورية.

العبارة	اختبار "كا"		الاتجاه الآراء	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
	مستوى الدلالة	كا					
٢	٠,١٠٣	٤,٥٤	أوافق إلى حد ما	٦٣,٦٩ %	٠,٨١	١,٩١١	٢.تركز على تحسين الأداء والتحفيز بدلاً من النقد
٣	٠,٠٤٠	٦,٤٦	أوافق إلى حد ما	٦٣,٥٠ %	٠,٨٣	١,٩٠٥	٣.تسهل معلومات التغذية الراجعة في التخطيط تحسين بيئة العمل
٥	٠,٠٢٤	٧,٤٣	أوافق إلى حد ما	٦٢,٩٦ %	٠,٨٢	١,٨٩	٤.تشمل التغذية لراجعة جميع عناصر العملية التعليمية
٤	٠,٠١٠	٩,٢٢	أوافق إلى حد ما	٦٣,٤١ %	٠,٨٤	١,٩٠	٥.تحرص الإدارة على طلاع العاملين برياض الأطفال على نتائج تقييمهم
			أوافق إلى حد ما	٦٣,٦٩ %	٠,٨٣	١,٩١١	التغذية الراجعة

ويبين الجدول (٦-٥) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث نحو واقع التغذية الراجعة، حيث جاءت قيم "كا" لبعض العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" لجميع

العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١,٨٩ - ١,٩٥)، وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٦٢,٩٦% - ٦٤,٨٦%).

أما واقع التغذية الراجعة ككل جاء متوسطاً، ووقعت آراء أفراد عينة البحث في مستوى "أوافق إلى حد ما" بمتوسط حسابي (١,٩١١) ووزن نسبي (٦٣,٦٩%).

من الجدول (٦-٥) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث بضعف التغذية الراجعة وبخاصة أن التغذية الراجعة لا تشمل جميع عناصر العملية التعليمية، ضعف حرص الإدارة على إطلاع العاملين برياض الأطفال على نتائج تقييمهم وضعف الاستفادة من معلومات التغذية الراجعة في التخطيط لتحسين بيئة العمل.

### نتائج الدراسة الميدانية :

استهدف البحث محاولة التعرف علي واقع عمليات إدارة مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط ، توصل البحث إلى ما يلي:  
-الافتقار إلى فلسفة واضحة تعبر عن الثورة الصناعية الرابعة وتحدياتها ورؤية مصر المستقبلية في ضوءها.

- مازالت مؤسسات رياض الأطفال تعاني من قصور واضح في الإمكانيات المادية.

-تعاني مؤسسات رياض الأطفال من المركزية الشديدة في عمليات التخطيط

-يتصف الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه غير ملائم لطبيعة مهام العمل.

-تعدد الإدارات وتتضارب الأوامر الإدارية.

- صلاحيات الرؤساء والمرؤسين غير واضحة.
- المركزية والروتين بإجراءات العمل والتوجيه.
- ضعف توظيف الكفاءات من المعلمات بصورة مناسبة.
- تعدد أوجه الرقابة مما يؤدي الى التضارب وتعطيل اتخاذ القرارات.
- افتقار الإدارة لأسس التغذية الراجعة الصحيحة.

### ثالثاً: السيناريو المقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة:

يهدف السيناريو المقترح إلى تقديم مقترح يمكن أن تساعد متخذي القرار على اختيار المستقبل الأفضل لهندرة مؤسسات رياض الأطفال ، وهذا السيناريو سيناريو ابتكاري ليتفق مع توجهات الهندرة في التحول الجذري للإصلاح والتطوير ونقطة البدء فيه مجموعة أهداف محددة ينبغي تحقيقها في المستقبل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة التي تدعم رقمنة كل مناحي الحياة وتتسم بالسرعة في تداول المعارف والمستحدثات التقنية وهي كما يلي:

- تجويد العمليات الإدارية ( التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه والإشراف ، والتقويم ، والتغذية الراجعة).
- بناء الخطط والإجراءات ، وأدلة العمل المتخصصة لضمان جودة العمليات الإدارية .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكافة التسهيلات الداعمة .
- دعم عمليات الاتصال على كافة المستويات ، وتوفير قاعدة بيانات تتضمن سهولة تبادل المعلومات .
- تطوير البحث العلمي لإثراء هندرة مؤسسات رياض الأطفال. ( أبو كريم، ٢٠١٦ ، ص ٥١٠ )



## منطلقات السيناريو :

ينطلق السيناريو الحالي من مجموعة من المنطلقات لعل من أبرزها :  
-الثورة الصناعية الرابعة وبرامج التحول الرقمي التي اعتمدها رؤية ٢٠٣٠  
لدعم مواطن مصري عالمي وبداية تشكيله مؤسسات رياض الأطفال .  
-الواقع والذي رصده البحث الحالي والذي لا يتناسب مطلقاً مع توجهات  
التطوير برؤية مصر ٢٠٣٠ والثورة الصناعية والتحديات التي تفرضها على  
نظم التعليم .

ويعتمد هذا السيناريو على فكرة رئيسية موادها المستقبل الذي يعتمد على  
العلم والتكنولوجيا ، وهو يمثل الوضع المرغوب فيه ، وينطلق هذا السيناريو  
من فرضية حدوث تطور كبير في الآونة الأخيرة في التنمية المهنية الرقمية  
والتواصل عن بُعد والتعليم الافتراضي ، وهو يفترض تغيير الأوضاع الراهنة  
تغيراً جذرياً ( هندرة ) و زيادة الاهتمام بالمستحدثات التكنولوجية في ظل  
الثورة الصناعية الرابعة .

## \*الافتراضات الأساسية :

هناك مجموعة من الافتراضات التي يستند إليها السيناريو الابتكاري ،  
والتي تشير إلى مجموعة من الآليات ، تساعد على تغيير الوضع الراهن ،  
هي كالتالي :  
-التحول الرقمي وتأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة مؤسسات  
رياض الأطفال .

-ستتحول مؤسسات رياض الأطفال إلى مؤسسات ذكية .  
-سيكون هناك دوراً مشاركاً لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

-سيتم استقطاب الكفاءات للتقني وشغل الأماكن القيادية بعيداً عن مبدأ العجز والزيادة والروتين.

-سيتم إعادة صياغة الفلسفة والأهداف والخطط والكاادر الإداري لرياض الأطفال في ضوء ٢٠٣٠ والثورة الصناعية الرابعة.

-سيتم اعتبار مرحلة رياض الأطفال مرحلة رسمية إلزامية بالسلم التعليمي.  
-ستكون هناك زيادة الرواتب والأجور لتحفيز العاملين برياض الأطفال على العمل.

-سيتم تشكيل الهيكل التنظيمي ليلانم التغيير في العمليات ، وتوزيع الاختصاصات والأعمال تحت مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، بالإضافة إلى إعادة هيكلة الوظائف.

#### تداعيات السيناريو الابتكاري:

هناك مجموعة من التداعيات المترتبة على أهم الافتراضات التي يستند إليها السيناريو الابتكاري و تشمل هذه التداعيات ما يلي :

-ستتحول بيئة التعليم بدءاً من مؤسسات رياض الأطفال إلى بيئة تكنولوجية ذكية قادرة على مواجهة الأزمات والتحديات المعاصرة والمستقبلية.

-ستتحول إدارة مؤسسات رياض الأطفال لإدارات تجمع بين المركزية في التبعية لوزارة التعليم ولا مركزية في التنفيذ والإصلاح والتطوير وتيسير العمليات الإدارية ، لتصبح بذلك مرنة قادرة على حل مشكلات الروتين والفساد المالي والإداري.

-ستتبع مؤسسات رياض الأطفال السلم الرسمي التعليمي لتسهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في تحقيق العدالة والإتاحة لكل طفل سنه يستحق الالتحاق بالروضة.

سيتم تفعيل الشراكات المجتمعية لدعم التطوير التنظيمي والبيئي لمؤسسات رياض الأطفال والتخفيف عن الدولة في ظل الحراك الحالي نحو المستقبل ومستجداته وأزماته وتحدياته.

\*وصف مشاهد سيناريو الهندرة ( التحول الجذري: السيناريو الابتكاري ):

١-سياسات عملية التعليم والتعلم .

٢- ستكون هناك طفرة تقنية ، ستدعم تربية الطفل في بيئة ذكية.

٣- ستكون مؤسسات رياض الأطفال متصلة بالشبكة العالمية معتمدة بجانب الروضات على منصات التواصل .

٤- ستقوم العملية التعليمية على المشروعات و الألعاب التعليمية .

**المعرفة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات**

المعارف الأساسية لتكنولوجيا المعلومات  
القدرة على استخدام الكمبيوتر و الأجهزة  
الذكية كالربوتات و التابلت  
فهم كيفية تواصل آلة بالآلة ، و حماية البيانات  
و أمن تكنولوجيا المعلومات

**القدرة على العمل مع البيانات**

القدرة على معالجة و تحليل البيانات و  
المعلومات التي تم الحصول عليها من  
الأجهزة  
فهم مخرجات البيانات البصرية و اتخاذ  
القرارات  
المعرفة بأساسيات علم الإحصاء

**المعرفة التقنية**

معرفة متعددة التخصصات و عامة حول  
التكنولوجيا  
معرفة متخصصة حول أنشطة التصنيع و  
العمليات في المكان  
المعرفة التقنية بالآلات لتنفيذ الأنشطة المتعلقة  
بالصيانة

**المهارات الشخصية**

القدرة على التكيف و التغيير  
اتخاذ القرار  
العمل ضمن فريق  
مهارات الاتصال  
التوجه نحو التعلم مدى الحياة

شكل (٢) المهارات الجديدة المطلوبة لعصر الثورة الصناعية الرابعة ( إبراهيم ، ٢٠٢٠ ، ٤٢٠ )

ويوضح الشكل السابق المهارات الجديدة لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة .

### سياسات الإدارة التكنولوجية :

-سيتم استغلال الوقت في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بلا هدر مادي أو جهد بشري.

-ستقدم الخدمات بشكل سريع ودقيق بعيداً عن الروتين.

-سيكون هناك مزيداً من العمل الجاد.

-سيكون البقاء للأكثر علماً وقدرةً على خدمة هذا الوطن العظيم.

وتشير متطلبات تطبيق الهندرة وفق السيناريو المقترح إلى مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والروتين الذي تعانیه، فالهندرة يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والأهداف للمؤسسات، هذا بالإضافة إلى الاستعداد للتغيير، والجودة، حيث يتضمن الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والعمليات الإدارية بما يتفق ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

(بوقرة، ٢٠١٤، ص ١٨٥-١٨٨)

والذي توصلت إليه نتائج البحث على أن واقعها يحتاج إلى إعادة النظر وحمية الهندرة بما يتفق مع التوجهات الحديثة للثورة الصناعية الرابعة كما يلي:

متطلبات هندرة مؤسسات رياض الأطفال وفق السيناريو المقترح في ضوء الثورة الصناعية الرابعة:

-المتطلبات البشرية: وتشمل ما يلي :

- تدعيم المشاركة المجتمعية لتحسين الأداء .
- نشر ثقافة التغيير ومفاهيم وممارسات الهندرة والمشاركة في تنفيذها.
- تخصيص فرق لإعادة هندسة الإدارة مشتركة بين مؤسسات رياض الأطفال ومديرية التعليم بمحافظة دمياط ، والإدارة التعليمية بدمياط لتنسيق البرامج المشتركة لإعادة هندسة الإدارة والإشراف عليها.
- تنفيذ برامج لتأهيل القيادات الإدارية وفرق إعادة هندسة الإدارة لمؤسسات رياض الأطفال بالمحافظة بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.

#### - أما المتطلبات التنظيمية: فتشمل ما يلي :

- استحداث بنى تنظيمية تدعم تسهيل آليات العمل و تجويدها كإعادة لهندسة الإدارة لمؤسسات رياض الأطفال.
- استحداث أنظمة ولوائح وآليات من خلال صيغ رسمية محددة فيها الحقوق والواجبات .
- المراجعة المستمرة لهيكل مؤسسات رياض الأطفال .
- تحديد البناء التنظيمي: ويمثل أحد الركائز الجوهرية في وضع رؤية لتنفيذ عمليات التطوير والتحديث في أي مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال .  
( الهاجري، ٢٠١٥ ، ص ٤٥٣ - ٤٥٥ )
- تطوير اللوائح والتشريعات بما يحقق اللامركزية وتعزيز الإدارة الذاتية والاستقلال المالي والإداري.
- وجود نظام مرن وفعال للمحاسبية الإدارية والتعليمية .
- المتطلبات البيئة المادية ، وتشمل ما يلي :
- وجود بنية أساسية من التقنيات الحديثة كمطلب أساسي لتبني الهندرة .
- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف الهندرة .
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات.

-إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والاتصال عن بعد ، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة .

-المتطلبات المالية ، وتشمل ما يلي :

- إتاحة الفرصة للمدرسة لقبول التبرعات والهبات والمنح المقدمة من المجتمع المحلي .

-تفعيل دور الروضات كمؤسسات إنتاجية هادفة للربح من خلال تأجير مرافقها ( المسرح - الفناء - وقاعات الكمبيوتر ) في غير أوقات الدراسة للمجتمع المحلي مقابل مبالغ رمزية تضاف لميزانية المدرسة . ( أبو كريم ، ٢٠١٦ ، ص ٥٠٨ - ٥١٠ )

هذا إلى جانب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للبعد عن الازواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة والمركزية الزائدة ، والاهتمام بإعادة هيكلة النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال اعتماد ما يلي:

- مهام الوظائف: فينبغي تحديث التوصيف الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال شقين أساسيين : التوصيف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة ، وينبغي أيضا إعادة النظر في السلم الوظيفي ( التدرج الوظيفي ) تبعًا للكفاءة .

- نظم الرواتب والمكافآت والحوافز: من خلال العمل على تفعيل نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها ، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء.

- نظم جدولة حركة العمل وأدلة العمل: حيث يجب الاستمرار في تحديث أدلة العمل لتحقيق التحسين المستمر.

- نظم تدريب وتطوير الأداء: الاستمرار في تحديث ( النشاط التدريبي ، العملية التدريبية ، المساعدات التدريبية ). (توفيق ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣ )  
هذا إلى جانب ضرورة توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالدعائم الحاسمة لنجاح تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال وهي كما يلي:

١-تكنولوجيا المعلومات : تعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءًا لا يتجزأ من أي جهود الهندرة .

٢-العمليات : وهي سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تساعد على تدفق العمل وتحول مدخلاته إلى مخرجات مأمولة.

٣-الكفاءات الفردية لنجاح جهود الهندرة : وتتمثل في التوجه إلى الإنجاز والتفكير التحليلي والتأثير والإقناع والتوجه نحو خدمة المستفيدين .

( بوغليظة ، ٢٠١٤ ، ص ١٣-١٤ )

٤-التركيز على نوعية و تركيبة العمل حيث تعد هندرة فرق العمل من أساسيات نجاح المؤسسات.

٥-ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة يجب العمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة. ( صلاح الدين ، ٢٠١٣ ، ١٦٣ )

معوقات هندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة وسبل المواجهة :

من الأهمية قبل البدء في تطبيق هندرة مؤسسات رياض الأطفال يجب التعرف على العقبات والمخاطر، وأسباب الفشل التي لازمت برامج الهندرة في المنظمات التي تبنت هذا المدخل الإداري ؛ وذلك للعمل على تجنبها

في المراحل المبكرة لإحداث التغيير، فهناك العديد من المعوقات والقيود التي تعترض وتحد من فاعلية تطبيق الهندسة الإدارية، منها:

أ-الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر الهندرة بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة .

ب-عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الحالي.

هذا بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية الجامدة وانعدام الثقافة التنظيمية وتعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.(سالم ، ٢٠١٧ ، ٤٣ )، وهذا لا يتفق مع متغيرات الثورة الصناعية الرابعة ومستحدثاتها.

وقد أضاف ( إسماعيل ، ٢٠١٦ ، ٣٣٢ ) بعض المعوقات كما يلي:

- عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة .
- اعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار .
- الافراط في التوقعات من إعادة هندرة المؤسسات.
- الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المؤسسة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين .

في حين أشار العوفي ( ٢٠١١ ، ص ص ٥٠ - ٥١ ) إلى عددٍ من المعوقات كالتالي:

- محاولة إصلاح العمليات بالمؤسسة بدلاً من تغييرها تماماً.
- تعيين شخصاً غير مؤهلاً لقيادة الهندرة .
- عدم تخصيص موارد كافية لإجراء عملية الهندرة.
- إهمال دور التقنية الحديثة .
- ضعف التقويم والمتابعة .



هذا وبعد تحليل الوضع الراهن والمعوقات التي يمكن أن تعرقل سيرورة التطوير وما ذكرته الأدبيات التي استرشد به البحث الحالي يكون التغلب على ما سبق من خلال الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا ، والتخطيط الجيد لهندرة مؤسسات رياض الأطفال ، في ضوء ما يلي :

-**المرجعية النظامية** : وهي عبارة عن اللوائح و القوانين ذات العلاقة الخاصة بتنظيم العمل داخل ومع مؤسسات رياض الأطفال .

-**المرجعية العلمية** : وذلك على اعتبار أن إعادة هندسة الادارة ، اتجاهاً إدارياً علمياً له أصوله وتطبيقاته ، وحظي باهتمام الخبراء والباحثين لذا فلاسترشاد العلمي مهم جداً .

-**المرجعية التطبيقية** : وذلك من خلال دراسة التجارب المشابهة الناجحة للاسترشاد.

مع الالتزام بخطوات الهندرة كما يلي:

- التحديد Identification** : تهدف هذه المرحلة إلى فهم الوظائف والعمليات المراد هندرتها.
- التخطيط Planning** : وضع خطة منظمة تهدف لتحقيق التغير الجذري السريع.
- وضع الرؤية Vision** : وتعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة مع توضيح الرؤية المستقبلية .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ودعم التفكير الابتكاري للوصول لأفضل تصميم للعمليات الإدارية . (العجمي ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٣٣٠ - ٣٤٥)

وأخيراً .. فإن هندرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال يعد المدخل التطويري الأنسب في ظل الثورة الصناعية الرابعة ، من أجل مواطن مصري عالمي قادراً على التعايش مع المستقبل وما يحمله من تحدياتٍ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تضافر الجهود ، والمزيد من العمل الجاد والمنتقن والمنتمي لأرض العلم والعلماء مصر الحبيبة . هذا والحمد لله رب العالمين .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم ، حسيني سيد أيوب وصالح ، محمد روجي منير (٢٠١٦) ز واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " بإدارات رعاية الطلاب بجامعة الزقازيق في ضوء المعايير إدارة الجودة . مجلة بحوث التربية الرياضية . جامعة الزقازيق - كلية التربية الرياضية للبنين . مج ٥٥ و ع ١٠١٤ . ص ١٢٢ .
- إبراهيم ، سارة عبد المولى المتولي (٢٠٢٠) . تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة . العلوم التربوية . جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية . مج ٢٨ ، ع ١ . ص ٤٢٠ .
- أبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم (٢٠١٦) . تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية . المجلة التربوية الدولية المتخصصة . المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب . مج ٥ ، ع ٣ . ص ٥٠٨ - ٥١٠ .
- أحمد ، سلوى مصطفى محمد (٢٠١٦) . الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمؤسسات رياض الأطفال . الثقافة والتنمية - مصر . س ١٦ ، ع ١٠٤٤ ، ص ٣ : ٤ .
- الأزهرى ، منى أحمد وأبو هشيمة ، منى سامح (٢٠٢٠) . التربية الحركية لطفل ما قبل المدرسة . مكتبة الأنجلو . القاهرة . كلية التربية . جامعة حلوان . ص ٢٠ .

- إسماعيل، ممدوح مصطفى (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات الإدارية :  
تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية  
السعودية . *المجلة العربية للإدارة* . المنظمة العربية للتنمية الإدارية .  
مج ٣٦ ، ع ١ ، ص ٣٣٢ .

- بو خضرة، مريم وبوفاس ، الشريف ( ٢٠١٩). إعادة الهندسة كمدخل  
لتحقيق المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الصناعية " دراسة حالة " المؤسسة  
الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس . *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية  
والإدارية* . جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - مخبر المالية، المحاسبة ،  
الجبابة والتأمين . مج ٦ ، ع ٤ ، ص ٥٢ .

- البوفلاسة، مريم حامد (٢٠١٠). دراسة تحليلية لمؤسسات رياض  
الأطفال بدولة قطر في ضوء معايير الجودة الشاملة. *مجلة الطفولة التربوية* .  
جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال . مجلد ٢ ، العدد ٤ ، ص ١٧٢ .

- بوقرة، عواطف (٢٠١٤). إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الإدارة  
الإلكترونية : دراسة وصفية فارقية لآراء الأساتذة ببعض ثانويات ولاية  
المسيلة *دراسات* . جامعة عمار تليجي . ع ٣٠ . ص ص ١٨٥-١٨٨ .

- تادرس ، إبراهيم حربي (٢٠١٧). نظم المعلومات الحاسوبية كمدخل  
لإعادة هندسة العمليات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية: مشروع مقترح.  
*مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي* . جامعة الأزهر -  
مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي . مج ٢١ ، ع ٦٢ . ص  
١٨٥ .

- توفيق ، أمنية خير (٢٠١٨). إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة .المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات .الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مج ٥، ع ٢٤ ، ص ٤٣ .
- خطاب ، أحمد إبراهيم محمد؛ وخيال، أمجد عبد الحليم (٢٠٢٠) . إطار مقترح لاختيار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية. مستقبل التربية العربية . المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٧ ، ع ١٢٥ ، ص ص ١١٩ - ١٥٨ .
- خليفة ، إيناس عبد الرازق (٢٠٠٣) . رياض الأطفال : الكتاب الشامل . دار المناهج . عمان . الأردن . ص ٣٣ - ٣٤ .
- الدويك، تيسير عبد المطلب (٢٠٠٥) . إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها . المملكة العربية الأردنية . جبهة للنشر والتوزيع . ص ٢ .
- زاهر ، محمد ضياء الدين؛ وحسني، نرمين كمال (٢٠١٨) . دور إعادة هندسة العمليات في الارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية . مستقبل التربية العربية . المركز العربي للتعليم والتنمية . مج ٢٥ . ع ١١١ . ص ٧٦٢ .
- زكي ، إيناس أحمد عبد العزيز (٢٠٢٠) . تصور مقترح للمتطلبات التكنولوجية لطفل الروضة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة . مجلة الطفولة والتربية . جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال . مج ١٢ ، ع ٤٤٤ . ص ص ٢٤٠ - ٢٤١ .
- الزميتي .أحمد فاروق علي (٢٠١٨) . تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال ب ( ج م ع ) في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا

واليابان . مجلة كلية التربية . جامعة المنوفية، كلية التربية، مج ٣٣، ع ٤،  
ص ٢٢ : ٢٤ .

- الزهراني ، ابتسام أحمد وغيث؛ نرفانا بنت عبد الرحمن (٢٠١٩) . دور  
الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية : دراسة ميدانية على الموظفين  
الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة . مجلة العلوم الاقتصادية  
والإدارية والقانونية . المركز القومي للبحوث غزة . مج٣ . ع ١٤ . ص ص  
٢٨-١ .

- سالم ، فاطمة سعد علي (٢٠١٧) . تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي  
بليبيا في ضوء الهندسة الإدارية .مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية  
للقراءة والمعرفة ، ع١٨٤ ، ص ٤٣ .

- السامرائي، عفراء عبد الوهاب عبد الستار (٢٠١٩) . إدارة العمليات  
الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت .  
جامعة آل البيت . رسالة ماجستير . ص ١ .

-صلاح الدين .صفاء محمد ( ٢٠١٣ ) . إعادة الهندرة كأحد المداخل  
الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة . مجلة النهضة . جامعة  
القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . مج ١٤ ، ع ٤ ، ص ١٦٣ .

- عبد الرازق، فاطمة زكريا محمد (٢٠١٩) . سيناريوهات بديلة لتطوير  
سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.  
الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية. س١٩، ع١٣٩،  
ص٢٠٨:٢٠٦ .

- عبد الناصر، عبد المجيد والبلوشية، بدرية بنت درويش بن صالح والفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان (٢٠١٩). متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان . مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج٧، ع١٤، ص ص ١١٧ - ١٥٨ .

- عبد الوهاب، ياسر السيد محمد (٢٠١٨) . استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء : دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية . المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٣٨، ع١٤، ص ٢٠٥ .

- العبودي، صبيحة حسن عطية (٢٠١٩) . درجة إمكانية تطبيق المعايير الإدارية للهيئة الوطنية الأمريكية لبرامج التعليم والرعاية المبكرة ومعوقات تطبيقها في إدارة رياض الأطفال في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرات والمعلمات . جامعة الشرق الأوسط . رسالة ماجستير . غير منشورة. ص ٣ .

- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف . الأردن . عمان. دار المسيرة . ص٣٣٠: ص ٣٤٥ .

- العزب، حسين محمد عقيل (٢٠١٦) . أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ١٢، ع ٤، ص ٧٤١ .

- علي، حنان إبراهيم محمد ( ٢٠٢٠ ) . متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . مجلة العلوم التربوية والنفسية . المركز القومي للبحوث غزة ، مج ٤ ، ع ١٠ ، ص ١٤٣ .
- العلي ، عبد الرزاق بشير سالم والبياتي، عبد الجبار توفيق ( ٢٠١٤ ) . درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط . كلية العلوم التربوية . الأردن . ص ٢٨ .
- عمر ، فدوى فاروق ( ٢٠١٢ ) . إعادة هندسة التعليم بالانتساب لصالح التعلم عن بعد : قرار استراتيجي . المجلة التربوية . جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي ، مج ٢٦ ، ع ١٠٣ ، ص ١٥١ - ١٥٢ .
- السن ، عادل عبد العزيز علي ( ٢٠١١ ) . الاستشراف وبناء السيناريوهات . أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ص ٢٣٢ - ٢٣٤ .
- العوفي، عبد الرحمن علي عايض ( ٢٠١١ ) . تفعيل الاجتماعات المدرسية في ضوء مدخل إعادة الهندسة في المدارس المتوسطة للبنين بالمدينة المنورة . كلية التربية . جامعة طيبة . ص ٥٠ - ٥١ .
- القرالة ، ذكريات جبريل أعبيد ( ٢٠٢٠ ) . درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ . مجلة العلوم التربوية و النفسية . المركز القومي للبحوث غزة ، مج ٤ ، ع ٣٢ ، ص ١٩ - ٣٨ .



-لصوي، وفاء محمد ( ٢٠٢٠ ). أثر ممارسة مديري المدارس لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين : دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية قسبة عمان . مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٤ ، ع ١٤٤ ، ص ص ٢٥ - ٤٠ .

-مصطفى، سلوى محمد أحمد ( مايو، ٢٠١٦ ). الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمؤسسات رياض الأطفال. مصر.مجلة الثقافة والتنمية، س ١٦ ، ع ١٠٤ ، ص ١٩ .

-مطر ، محمد محمد إبراهيم ومجاهد، محمد عطوة وحسان، حسن محمد إبراهيم ( ٢٠١٢ ). إعادة هندسة العمليات الإدارية : مدخل لتطوير الإدارة المدرسية . مجلة كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة - كلية التربية ، ع ٨٠ ، ج ١ ، ص ٧٦-٧٧ .

-المعاينة، أسامة خلف ( ٢٠١٨ ). أثر رأس المال الفكري في تطبيق أبعاد هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك . مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مؤتة ، مج ٣٣ ، ع ٦ ، ص ٢٨٣ .  
-النعمي ، صلاح عبد القادر ( ٢٠٢٠ ). الإدارة . دار اليازوري . عمان . الأردن . ص ص ٢٠ - ٢٢ .

-الهاجري ، منى محمد ( ٢٠١٥ ). دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الاستفادة منها بدولة الكويت . مجلة كلية التربية، جامعة طنطا كلية التربية، ع ٥٧ ، ص ص ٤٥٣ - ٤٥٥ .

- هميسة، أحمد محمد إبراهيم (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، مج ٣ ، ع ١٦٦ ، ص من ٢٠٩ - ٢١٠ .

- الهلالي، الهلالي الشرييني ( ٢٠١٩ ) . الثورة الصناعية الرابعة والتعليم الذكي. *المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت* ، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية ، ص ٢ - ٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Almira .Rhea Masayu; Dachyar, M(2018): Designing Improvement of Procurement Business Process Reengineering Approach : A Study Case of Insurance Company. *MATEC Web of Conferences* 248, Les Ulis, Vol. 248, (2018). DOI: 10. 1051/mateconf/201824803003

- Bokhari, Arwa S; Qureshi, Rizwan J. (2016) .Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*; Hong Kong Vol. 8, Iss. 4, (Jul 2016): 10

- Maslova, Lyubov; Sborshchikov, Sergey; Kochenkova, Elizaveta (2019): Methodological principles of the organization of reengineering in construction (capital construction facility reengineering and technological

process reengineering) .*New Construction Technologies*.  
Les .Ulis. Vol. 97.p3

- Muzammul, Muhammad. (2019). Education System re-engineering with AI (artificial intelligence) for Quality Im-provements with proposed model ADCAIJ : *Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*; Salamanca Vol. 8, Iss. 2, p51.  
DOI:10.14201/ADCAIJ2019825160

- Zhang, Guang Rong (2009). *A strategy study of kindergarten teacher management--an example of a kindergarten in chang chun*. Normal University (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing, 10458923