

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال

* د/ سامية محمد محمد جاويش *

تم إرسال البحث ٢٠٢٣/٤/٢٢ تم الموافقة على النشر ٢٠٢٣ /٦/١٦

ملخص البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على مديرات رياض الأطفال بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج تتمثل في: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وأوصى البحث بضرورة توظيف إعادة الهندسة الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقويم، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.

* مدرس بقسم رياض الأطفال - كلية التربية - جامعة كفر الشيخ.

Administrative re-engineering (reengineering) and its role in improving the job performance of kindergarten principals

Dr. Samia Mohammed Mohammed Gawish. *

Abstract:

The objective of the current research is to identify the requirements for employing administrative re-engineering (reengineering) to improve the job performance of female directors of kindergarten institutions. The results are as follows: There are statistically significant differences at the level (0.05) between the averages of the respondents' responses about "the reality of applying the administrative re-engineering approach to principals of kindergarten institutions", according to the type of kindergarten variable, and the differences came in favor of language kindergartens. As well as the presence of statistically significant differences at the level (0.05) between the averages of the respondents' responses about the "requirements of employing administrative re-engineering (reengineering) to improve the job performance of principals of kindergarten institutions", according to the type of kindergarten variable, and the differences came in favor of language kindergartens. The

Lecturer in the Department of Kindergarten - Faculty of Education -
Kafr El-Sheikh University.

research recommended the need to employ administrative re-engineering with its dimensions represented in: (planning, organizing, directing, follow-up and evaluation, control, communication, decision-making) in improving the job performance of kindergarten principals.

الكلمات المفتاحية: Keywords

- إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).

Administrative re-engineering (engineering)

- الأداء الوظيفي. Job performance

مقدمة:

لقد أصبحت مؤسسات رياض الأطفال اليوم في جميع الدول في حاجة ماسة إلى مدراء ومعلمين يمتلكون ما يلزم من المهارات والكفاءات القيادية؛ لتمكينهم من ممارسة أدوارهم بشكلٍ كاملٍ، وأداء مهامهم والعمل على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للمؤسسة التعليمية، كما أنها بحاجة أيضاً لتعليم الأطفال بما يتماشى مع السياسة التعليمية والرؤية التي تتبناها وزارة التعليم (S. AL- Mawdieh, 2020, P67).

وتعد عملية تقويم الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من العمليات الأساسية التي تهدف إلى زيادة فاعلية أدائهن وتطوير قدراتهن وإمكاناتهن؛ بغرض المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، ولا سيما وأن هذه المرحلة تعتبر مرحلة أساسية يكتسب الطفل من خلالها الخبرات التي تساعد على النمو الذاتي، والتي تسهم في تنشئته ليكون

عنصرًا فاعلاً في المستقبل، ونتيجة لأهمية الدور الملقى على عاتق العاملين في رياض الأطفال فقد لاقت هذه المؤسسات اهتمامًا كبيرًا لم يشمل فقط الاهتمام بالأطفال بل كان الاهتمام أيضًا بإعداد المديرات والمعلمات إعدادًا مهنيًا وتربويًا خاصًا، إضافة لتزويدهن بثقافة عامة وثقافة تربوية وسيكولوجية وإدارية وتخصصية حتى يتمكن من أداء عملهن بشكل مناسب ينسجم مع أهداف مرحلة رياض الأطفال (علي، ٢٠١٢، ص ١٥١).

ويرتبط الأداء الوظيفي بسلوك الفرد داخل المنظمة؛ حيث يحتل مكانة وأهمية داخلها نظرًا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تطمح إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم (المالكي، ٢٠١٨، ١١٩).

ولما كان التغيير السريع مطلبًا حيويًا لمنظمات الأعمال في عصر العولمة؛ وحيث أن التغيير يشمل إدارات رياض الأطفال ومؤسساتها لذا فإن تبني أسلوب هندسة الإدارة (الهندرة) يعتبر مطلبًا حيويًا الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المؤسسات، فهي تركز على إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات على المستوى الداخلي للمؤسسة بما يتضمنه هذا المستوى من الفئات، وإعادة هيكلة أساليب وبرامج الأداء، وتصميم العمليات (الحو؛ علي، ٢٠١٧، ص ١٨٢).

ويهتم مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) برياض الأطفال بضرورة البدء بالتغيير من أعلى إلى أسفل؛ حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها

في توجيه التغيير مع الاهتمام بمشاركة العاملين والأخذ بمبدأ العمل الجماعي في حل ما قد ينشأ من المشكلات، وعلاوة على ذلك يتميز هذا المدخل بإحداث التغييرات الجذرية بدلاً من التغييرات الجزئية، وبالتركيز على البداية من جديد، وابتكار عمليات أخرى بدلاً من العمليات الحالية القائمة بالمؤسسة التعليمية، كما يساعد على تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والاستفادة منها لأقصى درجة ممكنة؛ من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة (نوفل، ٢٠١٠، ص ٥٨٠).

وفي حدود علم الباحثة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث، لم تجد الباحثة دراسة توظف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، ومن ثم أمكن للباحثة عرض مشكلة البحث على النحو التالي:

مشكلة البحث:

إن مؤسسات رياض الأطفال يلتحق بها الأطفال عامًا تلو الآخر، ويتوقع الآباء والمربين وصانعي السياسة، من هذه المؤسسات أن تكون جيدة بمعنى إمكانية إفادة الأطفال منها والارتقاء بنموهم في شتى المجالات، إلا أن واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر لا يرقى إلى مثل هذه الأهمية في العمل التربوي مع الأطفال، ويتضح ذلك في مشكلة مؤداها وجود سياسات يعترضها التناقض والتضارب في تربية طفل الروضة، مع عدم وجود تخطيط علمي سليم لهذه المرحلة، وإدعاء كثير من الجهات المسؤولة عن تربية الطفل بأنها الجهة التي لها أولوية القيام بالتخطيط لهذه المرحلة، بالإضافة إلى ضعف الوعي الإداري، وغياب

الأنظمة الإدارية لهذه المؤسسات، والذي يظهر من خلال عدم وضوح الأسس اللازمة لبناء وتطوير التنظيم الإداري؛ بما يشمل من هياكل تنظيمية ووظيفية ونظم تقييم الأداء، وعدم وجود منهج متكامل لتحديد خصائص الهيكل التنظيمي الملائم بشكل يقضي على تعدد المستويات الإدارية وازدواجها داخل المؤسسة، ويتفق مع خصائص الطفل واحتياجاته وتوقعاته وبيئة العمل فيها (حمدي، ٢٠١٧، ص ٦٠).

وعليه تظهر الحاجة للهندرة كمدخل تطويري اتفقت عليه أغلب الدراسات الإدارية الحديثة، والتي أشارت إلى أن هندرة مؤسسات رياض الأطفال يمكن الاستعانة بها في دعم جودة الخدمة التعليمية، وتحقيق معايير ضمان الجودة والابتكار الإداري، وحل مشكلات النظام الإداري التقليدي القائم، وقيادة عملية التغيير في مؤسسات رياض الأطفال وتحفيزها على مواجهة التغيرات وتقليص الإخفاقات وزيادة الشعور بالمسئولية لتحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الكفاءة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي المناسب، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المستقبلي، ووضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية (الشرقاوي وآخرون، ٢٠٢١، ص ٣٨٦).

ومن خلال دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة على عدد (٤٠) مديرة بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ؛ كونها تعتبر موطناً عمل الباحثة وإقامتها، ظهر للباحثة أن العديد من مديرات رياض الأطفال تعاني من مشكلات في الأداء الوظيفي بسبب عدم وجود عمليات واضحة ومنظمة للعمل داخل الروضة، مما يتسبب في تداخل الأدوار وتضارب المسؤوليات وتأخر في الإنجاز وتراكم الأعمال، ومن ثم ينبغي توظيف الهندرة الإدارية للمساعدة في حل هذه المشكلات من خلال تحديد

الخطوات الفعالة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وإعداد نظم وإجراءات تسهم في تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف من خلال عمليات الهندرة الإدارية، وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)؟
- ما الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي؟
- ما واقع إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).
- التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.
- التعرف على واقع إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال.
- التعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال.

أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث من الجوانب التالية:
- أهمية الدور القيادي والتربوي لمديرات الروضة، كونهن قائدات ومشرفات تربويات يقع على عاتقهن عبء كبير في إدارة وتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

■ يعتبر هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العربية؛ وذلك نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت دور إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات رياض الأطفال في حدود علم الباحثة.

حدود البحث:

تقتصر حدود البحث على عينة قوامها (١٧٩) مديرة بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ؛ وذلك للتعرف على دور إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك في الفترة الزمنية من ٢٠٢٣/٢/١٥ - ٢٠٢٣/٤/١.

مصطلحات البحث:

إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

تعرف إعادة الهندسة الإدارية على أنها: أحد نقاط الدخول للتغيير، الذي يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للاستراتيجية والقيمة المضافة للعمليات الإدارية، وكذلك الأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة وزيادة رضا المستفيدين (S. Al-Mawdieh, 2020, p70).

وفي المجال التربوي تعرف على أنها: "منهج محدد الوسائل والأهداف، يتلخص في إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية بحيث يمكن إدارة الموارد البشرية والمعلومات وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل للوصول برسالتها إلى منتهاها" (علي وآخرون، ٢٠١٨، ص ٣٥٢).

وتعرف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) إجرائيًا على أنها: قدرة مديرات رياض الأطفال على تحليل وتعديل وتحسين العمليات الإدارية والتنظيمية والتقنية بالروضة؛ بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها وتحسين أدائها، وذلك من خلال إعادة هيكلة العمليات وتحسين استخدام التقنيات والموارد التي تمتلكها الروضة، وتحديد الاحتياجات الجديدة للروضة مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمديرات.

الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وحسن تنفيذه لعمله والخبرة الفنية المطلوبة منه في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول المهام الجديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (علي، ٢٠١٩، ص ٦٣٢).

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: مجموعة من المهام والأنشطة والسلوكيات الإدارية المرتبطة مع بعضها، وتعبّر عن قيام الفرد بإنجاز مهامه وتحمل مسؤولياته، وتنفيذ ما هو مطلوب منه في وظيفته (الرفوع، ٢٠١٧، ص ٣١).

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا على أنه: الطريقة التي تقوم من خلالها مديرات رياض الأطفال بتنفيذ المهام وإنجاز الأهداف المحددة للروضة.

الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث:

المحور الأول: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

١- التطور التاريخي لإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

إن جذور إعادة الهندسة الإدارية تعود إلى ظهور الفكر الإداري القديم منذ ظهور النظرية العلمية للإدارة لـ "هنري فايول" والإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"؛ حيث أسهمت المدرسة الكلاسيكية في ظهور هذا المفهوم، لكن الظهور الفعلي كان في نهاية التسعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من مداخل إدارية أخرى كإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير؛ حيث استطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، وتجنب ضعفها، إلى أن أصبح بعدها من أهم الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي والجذري للعمليات الإدارية المتبعة؛ حيث إن إعادة الهندسة تحاول الخروج عن كل ما هو تقليدي للقوانين القديمة بخصوص كيفية التنظيم وإعادة القيادة أو إدارة الأعمال، وهذا ما أكده مؤسسي إعادة الهندسة مايكل هامر وشامبي (١٩٩٣)، وقد أطلق عليه ببساطة "البداية من جديد" (صندوق وآخرون، ٢٠٢١، ص ٣٩٤).

٢- مبادئ إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

إن المبادئ التي يشتمل عليها مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في المؤسسات التربوية التعليمية تتمثل في ما يلي (علي وآخرون، ٢٠١٨، ص ٣٥٣):

- التركيز على نتائج ومخرجات العملية الإدارية والربط بين المهام والواجبات التي يتم إنجازها من قبل الأفراد العاملين في وظيفة واحدة.
- التركيز على المتعلم؛ حيث يتم تقليل المهام الداخلية التي تعوق إشباع حاجات المتعلم والمجتمع، كما تشمل عملية الهندسة الإدارية الأفراد المستفيدين من تنفيذ هذه العمليات لتحسين أدائهم للعمل والقضاء على المعوقات والحواجز التنظيمية.
- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل أي يصبح الأفراد والمسؤولين عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعال في تشغيل ومعالجة هذه المعلومات.
- وجود توازن بين الأنشطة والإجراءات.
- أداء العمل في ضوء نوع من الرقابة باستخدام المعدات التقنية الحديثة.
- الفرد هو المسؤول عن اتخاذ القرار بنفسه دون الحاجة للحصول على قرار منه بشأن عمل ما في إحدى مراحل العمل.

كما أن من مبادئ إعادة الهندسة الإدارية ما يلي (El-Zubair et al, 2021, p89)

- التحديد الواضح لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
- إدراج مهام مختلفة في وظيفة واحدة، بالنظر إلى المهام لا النتائج.
- تنفيذ العمل وفقاً لطبيعته من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
- الحصول على معلومات من مصادر حقيقية.
- خفض مستويات الرقابة ومراجعة الحسابات مع التشديد على الرقابة اليومية على العمل.
- التركيز على العمليات وليس على الوظائف والأفراد.

- النظر إلى المؤسسة ككيان كلي شامل (العمليات والسياسات والهياكل التنظيمية).
 - تحقيق عمليات القيمة المضافة الداعمة.
 - إتاحة المعلومات والبيانات من أجل اتخاذ القرارات بشكلٍ صحيحٍ.
- ٣- منهجية تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب تنفيذها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال، ومن هذه الخطوات ما يلي (علي، ٢٠٢١، ص ٥٥٤):

- تهيئة الروضة لعملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بما في ذلك العاملين بها، وكذلك الموارد المادية.
- توفير العوامل المساعدة على نجاح عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) مع تحديد أولويات التنفيذ.
- إجراء التنفيذ الفعلي لعملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، مع التغيير الجذري والسريع لما هو قائم بالفعل، وتقييم ما تم تنفيذه في ضوء النتائج المتوقعة.
- الإعداد والتخطيط الجيد لأي عمل جديد للحصول على أفضل النتائج.
- الاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها الإدارية، وتجهيز المتطلبات التي يحتاج إليها فريق العمل، على أن يقوم فريق العمل بالدراسة الجيدة للوضع الحالي لأداء العمل والعمليات وتحليلها وحفظها.
- وضع التصميم الجديد للعمليات ومراجعتها وتقويمها، ومن بعده التطبيق لهذه العمليات الجديدة ومراقبتها ومعرفة هل طبقت بالصورة المطلوبة أم لا.

كما يمكن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في مؤسسات رياض الأطفال من خلال ما يلي (Moody, p2-3):

- يحتاج الموظفون إلى التدريب والتوجيه في مجال إدارة حالات الطفولة المبكرة، على سبيل المثال، الدفاء والحب للتصرف كطفل، وبعد الوالدان أكثر صلة بالعلاقة الفعالة بين المعلمين والمعلمات والأطفال.
- يجب تنظيم المناهج الدراسية بحيث تستكشف أذهان الأطفال بطريقة استكشافية وتحقيقية.
- يجب أن تكون البيئة المنزلية تمكينة ومرضية لما يصبو إليه الطفل.
- يجب أن تتضمن منهجية التدريس طريقة اللعب بعيداً والأدوات، ويجب أن تكون المواد قابلة للتقييم من قبل كل طفل.
- يجب أن تكون البيئة المدرسية مصممة جمالياً بحيث تعكس التمكين، ويكون الطفل مستقراً في عقله وعاطفته مرتاحاً.
- الإشراف، وذلك من خلال مساعدة وتوجيه المعلمين وتحفيزهم على تعزيز عملية التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية.

٤- المجالات التربوية للهندسة الإدارية (الهندرة):

❖ التخطيط:

يعتبر التخطيط عملية مستمرة منظمة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول لتحقيق إنتاجية من خلال تحديد أهداف شاملة لجميع جوانب العمل ومرنة قابلة للتطبيق الفعلي مع تقويم مستمر، وتحديد الأهداف الخاصة بمؤسسة رياض الأطفال تساعد على تحديد البرامج الخاصة بالعمل والعناصر البشرية والمادية اللازمة (الهاجري، ٢٠١٥، ص٤٤٦).

ومن خلال الهندسة الإدارية يتم التعرف على المشكلات والمعوقات، والتعرف على احتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الإفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي، وهذا يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية، فهدف الهندسة الإدارية في المدرسة هو تغيير واقعها نحو الأفضل، والارتقاء بمستوى الأداء فيها، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطة للتغيير، بالإضافة إلى أن الهندسة الإدارية تبدأ من مجموعة من الأفكار تتمثل في متى تتم؟ وكيف تتم؟ وأين تتم؟ وهذا يعد تخطيطاً؛ ويعد التخطيط اللبنة الأساسية للهندسة الإدارية (جاسم؛ مقابلة، ٢٠١٧، ص ٩٧).

ومن الفوائد التي تعود على عملية التخطيط في بعد إعادة الهندسة الإدارية (صميلي، ٢٠١٨، ص ١٢٩):

- السعي للدمج بين الخطط الفرعية، بحيث تتربط جميعها بصورة متكاملة.
- تحديد البدائل الممكنة أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية.
- المرونة في التخطيط، وذلك من خلال اللامركزية في اتخاذ القرار دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا.

❖ التنظيم:

إن المجال التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال يندرج تحته مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم واتخاذ القرارات، مع التركيز على وضع خريطة تنظيمية لكل مؤسسة تنتمي إلى مرحلة رياض الأطفال تشتمل على أنواع الوظائف وعددها سواء كانت

وظائف رئيسية أو فرعية، وتحديد الأنشطة المختلفة وكيفية ممارستها من قبل العاملين، وتحديد أنواع الخدمات التي تقدم للمستفيدين مع مراعاة التنسيق بين أعمال الوحدات المختلفة، بالإضافة إلى تحديد التسلسل الرئاسي داخل الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، فضلاً عن تحديد السلطات التنفيذية والاستشارية والعلاقات بينها، ويمكن إجراء التغيير الهيكلي أو إعادة الهيكلة في إطار البعد التنظيمي والذي يشمل تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة عبر تغيير علاقات السلطة وزيادة التوسع في الأعمال المسندة من خلال إثراء الوظائف وزيادة عدد المهام المسندة للوظيفة الواحدة وذلك من أجل مواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة سواء في الحاضر أو المستقبل (عوينان، ٢٠٢٠، ص٤١٩).

ومن الفوائد التي تعود على عملية التنظيم في بُعد إعادة الهندسة الإدارية (صميلي، ٢٠١٨، ص١٢٩):

- العمل بمستوى عالٍ من الالتزام والتعهد لإمداد الطلاب بأفضل تعليم ممكن.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، واختصار عدد الخطوات التي تضيف قيمة مما يساعد على سرعة العمل.
- يساعد التنظيم في الوصول إلى التسلسل الإداري الأمثل.

❖ التوجيه:

إن التوجيه يتمثل في عملية اتصال الرئيس بمرؤوسيه؛ لمساعدتهم على تحقيق الكفاية في عملهم وحثهم على أداء أعمالهم في جوٍ وديٍّ يبعث الحماس ويدفعهم للعمل برضا حقيقي، ويشمل التوجيه عمليات مترابطة تبدأ بالتدريب، والإعداد قبل الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة للعناصر

الراغبة في المهنة على أسس ومبادئ العمل التربوي من نظريات ومهارات وكفايات، وتشمل كذلك عملية التوجيه المستمر للمعلمات المبتدئات والقدامى في مجالات رئيسية ثلاثة هي: الأنشطة المقدمة، والأساليب والطرق والوسائل، والجوانب النفسية والتربوية (الهاجري، ٢٠١٥، ص ٤٤٧).

ولما كانت عمليات التوجيه تتركز على ترشيد خطوات العاملين في العمل الذي يتصل بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فقد ارتبط نجاحه بالأسس التي اعتمدت في تفويض السلطات، وتوزيع الصلاحيات، وفهم المرؤوسين لأدوارهم ومتطلباتها وحدودها؛ إذ أن هذا الفهم يعطي معنى للتوجيه، ويحقق الفائدة المرجوة منه، ويمنع المواقف المعطلة له، وتتضمن عملية الهندسة الإدارية حل المشكلات التي ترهق الموجهين، كفحص الشكاوي وحل المنازعات؛ حيث تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، كما تعمل على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، ويساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقويم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء، بالمقابل يتطلب التوجيه السليم توفير المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين، ويتم ذلك من خلال توفير نظم المعلومات التي تشملها الهندسة الإدارية؛ وذلك لتحديد العملية ذات القيمة المضافة بالنسبة للهدف الأسمى، وهو هدف المنظومة التعليمية (جاسم؛ مقابلة، ٢٠١٧، ص ٩٨).

ومن الفوائد التي تعود على عملية التوجيه في بُعد إعادة الهندسة الإدارية (صميلي، ٢٠١٨، ص ١٣٠):

- التأكيد للموظفين على عدم تعرضهم للعقاب إذا لم ينجح التطبيق في الوصول إلى المأمول منه.
- تحول دور القيادة من الإشراف إلى التوجيه والمساندة.

❖ المتابعة والتقييم:

تعتبر هذه المرحلة من أصعب وأشق الأمور على الإطلاق فهي ليست بالبساطة التي يتصورها بعض المشرفات والمعلمات؛ إذ إنها ليست تقنين استمارة أو ترقيم هامش من البنود بل هي جهد متواصل لتقييم الجوانب المختلفة في أداء المعلمة ومدى تقدم أطفالها وأثر التعليم فيهم، ويعد التقييم مهمة رئيسية من مهام مديرة الروضة وهي عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ والتأكد من مدى تحقيق الأهداف، ويتم من خلال توفير أدوات التقييم الفردي والرمزي والجماعي، ورصد نتائج التقييم مع المعنيين ودراستها، وتزويد المعنيين بنظرة راجعة مناسبة في وقتها ، وتشخيص وعلاج عن طريق اكتشاف نقاط الضعف وتلافيها وهو عملية بناء مستمرة (الهاجري، ٢٠١٥، ص ٤٤٧).

ويتطلب العمل الإداري اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضًا وقتية، وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة، وهذه القرارات لا تكون صائبة إن لم تستند إلى عمليات التقييم المستمر للموارد المادية والبشرية، والخطط والبرامج وللاستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة ولتنظيم الوقت وما إلى ذلك، ويستند التقييم إلى القياس الذي يعطى للإدارة بيانات ومعلومات ذات طبيعة كمية رقمية عن أمور، هي (جاسم؛ مقابلة، ٢٠١٩، ص ٩٨):

- عدد العاملين، والتغيرات في نسب توزيعهم على الوحدات التنظيمية.
- مقدار المال المستثمر في تغطية المتطلبات المختلفة للمؤسسة.
- الوقت المستغرق في العمل، ومدى الفترات المخصصة للعمل والاستراحة.
- الأدوات والأجهزة التي يستعان بها وما إلى ذلك.

❖ الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، وهي عملية ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة، كما أنها عملية تساهم في اتساع نشاط المنظمات العامة والخاصة وزيادة حجمها وتنوع وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها بما يفرض عليها الاعتماد على الرقابة الإدارية من خلال الأدوات والأساليب المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن استخدامها يحقق الوفرة المادي ويحد من الإسراف غير المبرر، بحيث تعمل الرقابة الإدارية على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في جميع القطاعات، وتساعد أيضا على اكتشاف الأفراد المبدعين كي يتسنى للإدارة حفزهم وتشجيعهم (شكري، ٢٠١٦، ص ١٨).

وتعمل الهندسة الإدارية على تحسين نظام الرقابة، كما تساعد في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونها، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، وتجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرناً، فيمكن تعديله إذا تغيرت الظروف، وتتيح الهندسة الإدارية الفرصة لاستخدام أساليب وأدوات عدة في الرقابة، وليس الاعتماد على أسلوب واحد ويرتبط كلا المفهومين بالجودة، وتحسين الأداء، وتحقيق النوعية في المخرجات التعليمية (جاسم؛ مقابلة، ٢٠١٩، ص ٩٩).

❖ الاتصال:

يعتبر الاتصال بمثابة العملية التي تعد العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية؛ حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات، والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام؛ لأن القصور في الاتصال يعني خلل في الإدارة والتأثير على قراراتها، ومن ثم فالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عنها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات (الزبيدي، ٢٠١٨، ص ٢٢٨).

وتساعد الهندسة الإدارية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للفرد، فعندما يكون الاتصال فعالاً تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح من حيث التجديد والوضوح في الأهداف والمعايير، وتعمل الهندسة الإدارية على تفعيل الاتصال الإداري داخل المدرسة بين المعلمين والإدارة، أو بين المعلمين بعضهم بعض، ومن خلال عملية الاتصال بينهم وتشجع الهندسة الإدارية على المشاركة والإسهام بالأفكار المبتكرة، وذلك من خلال توفير سياسة الباب المفتوح لتطوير أساليب العمل في المدرسة والهندسة الإدارية، وتحت على استخدام الأساليب التقنية في تسهيل عملية الاتصال؛ إذ تساعد على توفير قنوات وأساليب اتصال جديدة أكثر كفاءة وفعالية في سرعة إنجاز العمل (جاسم؛ مقابلة، ٢٠١٩، ص ٩٩ - ١٠٠).

❖ اتخاذ القرار:

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، ويؤدي توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المؤسسة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور (الزبيدي، ٢٠١٨، ص ٢٢٨).

وتعد عملية اتخاذ القرارات هامة لكل مدير في موقعه التنظيمي، وتمارس في جميع الأنشطة أو مجالات العمل، ويقصد باتخاذ القرارات أنه نشاط لمعالجة المشكلات وحلها، وأكثر التعريفات شيوعاً أنه العملية الخاصة باختيار بديل معين من بين مجموعة البدائل الممكنة والمعروضة؛ لعلاج مشكلة معينة أو موقف معين على أن يكون البديل المختار مناسباً، ويحقق أهداف المنظمة بفاعلية، وتسمح الهندسة الإدارية للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بالتفويض، وهذا من أساليب اتخاذ القرار إذ يساعد المدير في إشباع رغبات العاملين، وإتاحة الفرصة القيادية لهم. وتتم الهندسة الإدارية عند توفير الإدارة الذاتية، وهذا يؤدي إلى وعي وظيفي ومهني في الإدارة، وتحسين المستويات التعليمية لدى معظم العاملين.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يتضمن هذا المبحث الأبعاد التالية:

١- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن بلورة أهمية الأداء الوظيفي في الجوانب التالية (عبدالله، ٢٠١٤، ص ٤٧):

▪ الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، أو خدمية، وفي أي مجال كانت؛ لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

▪ الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمتابعة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها؛ لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.

▪ الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.

▪ استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضاً تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص المتاحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.

٢- عناصر الأداء الوظيفي:

إن للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية لا يمكن اعتباره أداء بدونها؛ وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، ومن عناصر الأداء ما يلي (المالكي، ٢٠١٨، ص ١٢٤-١٢٥):

▪ **كفايات الموظف:** وتعني ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

▪ **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يفرضها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

▪ **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

▪ **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** إن تحديد مستوى الأداء الفردي يستلزم معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرًا لتعدد هذه العوامل وصعوبة تحديد تأثير كل منها على الأداء فإن هناك صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

٣- أبعاد الأداء الوظيفي:

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي (الرفوع، ٢٠١٧، ص ٣٣ - ٣٤):

▪ **مستوى التحليل أو وحدته:** ويشتمل مستوى الفرد، ومستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، ومستوى المنظمة.

▪ **مقاييس الأداء:** وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدًا أو أكثر مما يأتي: الإنتاجية، أو الفاعلية، أو الكفاءة، أو النوعية، أو تحقيق الربح، أو النمو، أو رضا الموظفين، أو رضا الزبائن (العملاء)، أو التجديد والابتكار.

▪ **قياس الأداء:** المقاييس هنا قد تكون موضوعية، وكمية، أو ذاتية.

▪ **الإطار الزمني للأداء:** فطول المدى أو توسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

▪ **مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء:** وذلك من خلال الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

٤- تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير، العاملين، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي (عبد الله، ٢٠٢٠، ص ٦٩٨ - ٦٩٩):

١- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية؛ كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

٢- على مستوى المدير:

- بناء علاقات إيجابية مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على التحديات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين لتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية؛ حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

٣- على مستوى العاملين:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص للتمكن من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات خاصة بإعادة الهندسة (الهندرة) الإدارية:

دراسة جاسم؛ مقابلة (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) مديرة روضة، وتحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لقياس واقع استخدام مديرات رياض الأطفال لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة العاصمة عمان، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاء متوسطاً، وأن مستوى أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات كان مرتفعاً فكان، وبناء على النتائج السابقة فقد توصل الباحثان إلى برنامج تدريبي، اشتمل على (٣٨) فقرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يأتي: إعطاء ورش عمل ودورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهاراتهم باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في العمل الإداري، واعتماد البرنامج التدريبي المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم.

دراسة (S. AL- Mawdieh (2020) : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تمارس في مؤسسات رياض الأطفال في الأردن من منظور مديرات ومعلمات الروضات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال في الأردن من منظور الإناث جاء بدرجة

عالية بلغت ٣،٧١ بانحراف معياري قدره ٠،٥٢. من ناحية أخرى، المتوسط العام لدرجة ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من منظور المعلمات كان متوسطاً عند ٣،٥٢ بانحراف معياري ٠،٦٠. وأوصت الدراسة في ضوء هذه النتائج بما يلي: العمل على نشر وترسيخ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وضع نظام تدريبي قائم على منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يستهدف مديرات ومعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وإجراء مزيد من الدراسات في مؤسسات وعينات رياض الأطفال الأخرى لتوسيع المعرفة حول الموضوع الذي تناولته الدراسة الحالية.

دراسة عوينان (٢٠٢٠): يهدف البحث الحالي إلى تحديد الإجراءات المقترحة للتغلب على المعوقات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت عند تطبيق هندسة العمليات الإدارية، ومن نتائج البحث أنه أصبح من الأهمية بمكان: تدريب العاملين على مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، ونشر ثقافة هندسة العمليات الإدارية بين كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وتوظيف مستجدات الثورة التكنولوجية في إطار تطبيق الهندسة الإدارية، والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال إعادة الهندسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، والتركيز على البعثات الخارجية لقيادات مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها إلى الدول الناجحة في هذا المجال، ودعم تبادل الخبرات بين مؤسسات رياض الأطفال في المنطقة التعليمية الواحدة أو على مستوى الدولة ككل، والتركيز على المرجعية النظامية عبر إعادة النظر في اللوائح والقوانين الحاكمة لهذه المرحلة ووحدها المختلفة، وتبسيط إجراءات العمل من إدارة المرحلة إلى الروضات المختلفة عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة.

دراسة (2020) Dagher : هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج إعادة هندسة لنظام التعليم لتحسين التحصيل الدراسي لطلاب المدارس الأردنية، من خلال معرفة واقع تحصيل الطلاب في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٨٣) معلمًا ومدير مدرسة للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (اختبار t)، وبينت الدراسة أن واقع التحصيل الدراسي لدى طلبة المدارس الأردنية جاء (متوسط)، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل الطلبة في المدارس الأردنية بسبب متغير (نوع الوظيفة) ولصالح (المعلمين)، وطورت الدراسة نموذجًا لإعادة هندسة النظام لتحسين تحصيل الطلاب في المدارس الأردنية.

دراسة الشرفاوي وآخرون (٢٠٢١): هدف البحث الحالي إلى وضع سيناريو مقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واتبع 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.

دراسة (El-zubir et al (2021) : هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية النظر في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات (RAP) في جامعات الدول العربية، ولا سيما كليات التربية، لتحقيق نتائج تعليمية جيدة. وتسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على متطلبات هذا التنفيذ واستكشاف المشاكل المرتبطة به والتميز عن المنظمات الأخرى. وقد كان الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد المطالب الرئيسية لكليات التربية لاستخدام إعادة هندسة العمليات والعقبات التي تواجه تطبيقه. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي/التحليلي. واعتمدت الدراسة بشكل كبير على تحليل الأدبيات والكتابات والمنشورات المتاحة حول الموضوع لتوقع قابلية تطبيق إعادة هندسة العمليات. وخلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية: يمكن أن يرفع تطبيق إعادة هندسة العمليات إذا استخدم بشكل صحيح، مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في دول العرب وجامعات الدول العربية بشكل خاص.

ثانياً: دراسات خاصة بالأداء الوظيفي:

دراسة علي (٢٠١٢): هدف البحث إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمات الرياض، وكذلك التعرف على الفروق في مستوى أدائهن تبعاً للمتغيرات الآتية (عدد سنوات الخبرة، المستوى العلمي، الدورات التدريبية). وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (٧٨) معلمة من معلمات رياض أطفال محافظة اللاذقية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة مكونة من خمسة مجالات كالآتي (إدارة العاملين في الروضة، إدارة الروضة مالياً ومادياً، الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تنفيذ منهاج الروضة، العناية

بالأطفال)، والتي تمثل الأداء الوظيفي لمديرات الرياض. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة وجوهريّة في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة التي تمتلكها مديرات الرياض لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين بينت النتائج أن المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن أعلى من المديرات اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية، وقدم الباحث مقترحات لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض، أهمها زيادة عدد الدورات التدريبية لمديرات رياض الأطفال، ووضع أسس علمية لاختيار مديرات رياض الأطفال من ذوي الكفاءات والخبرة.

دراسة علي (٢٠١٩): هدف البحث إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظة اللاذقية، وتعرف واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانة مؤلفة من بُعدين لقياس درجة وجود الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وطبقت على عينة مؤلفة من (٨٢) مديرة للعام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ واستخدم المنهج الوصفي، وقد بينت نتائج البحث أن درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية متوسطة، وأن واقع الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية جيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال، ووجود أثر لتفاعل (عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، والمؤهل العلمي والتربوي) على درجة وجود الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال، وعدم وجود أثر لتفاعل المتغيرات المستقلة (مكان الروضة، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة،

المؤهل العلمي والتربوي) على الأداء الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.

دراسة (Pongton & Suntrayuth, 2019) : هدفت الدراسة الكمية إلى دراسة العلاقات والتأثيرات بين رضا الاتصال، والارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في تايلاند. وقد تم جمع الاستبيانات من ٤٠٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يعملون في الجامعات العامة والخاصة في تايلاند. وأشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد إلى أن رضا الاتصال له تأثير إيجابي على رضا الوظيفة والارتباط الوظيفي؛ وأن رضا الوظيفة له تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي؛ وأن الارتباط الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، ومع ذلك، لا يوجد دليل يدعم وجود علاقة ملحوظة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

دراسة بخيت (٢٠٢٠): هدف البحث إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وتحليل العلاقة الارتباطية بين أساليب تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبق على عينة قوامها (٥٠٠) من مديرات ومعلمات وإداريين رياض الأطفال. أسفرت وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي " دال عند مستوى ٠,٠٥"، وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بتطوير الخدمات التعليمية وتحسين الأجور والحوافز المقدمة للعاملين، وإجراء تحليل وتخطيط للموارد البشرية، وتوفير بيئة مشجعة توفر الاستقرار الوظيفي ، كل ذلك من شأنه أن

يضمن استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة، ويشعر العاملين بالأمن ويحفزهم على الإبداع، ويطور أدائهم ويزيد من ولائهم للروضة.

دراسة (Virgana (2021): هدف البحث هو البحث عن التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية. كان حجم العينة ٣٦٠ مدرساً في المدارس الثانوية العامة في جاكرتا. تم استخدام Smart-PLS للحصول على اختبار الصحة والموثوقية اللازمة لتحليل بيانات البحث. أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية مباشرة للثقافة التنظيمية والشخصية على الثقة واتخاذ القرارات؛ والتأثير الإيجابي المباشر للثقافة التنظيمية والثقة واتخاذ القرارات على أداء العمل؛ وأيضاً كان هناك تأثيراً غير مباشراً للثقافة التنظيمية من خلال الثقة على أداء المعلمين؛ وتأثيراً غير مباشراً للثقافة التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات على أداء المعلمين؛ وشخصية المعلم من خلال الثقة على أداء المعلمين، ولم يكن للثقة واتخاذ القرارات كمتغيرات وسيطة تأثير فعال على أداء العمل، لأن الجائحة غيرت حالة أداء المعلم.

دراسة عبد الفتاح (٢٠٢٢): هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير دور رياض الأطفال في ضوء منهج 2.0 وبيان أهمية تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، وقد تكونت العينة الأساسية للبحث من (٣٠٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية من بين جميع معلمات رياض الأطفال. وقد استخدمت الباحثة "المنهج الوصفي التحليلي"، واقترحت الدراسة عقد دورات تدريبية لمديري رياض الأطفال على منهج 2.0 وتنمية قدراتهم على مساعدة المعلمات ودعمهن لتنفيذ المنهج، وتأهيل المديرين من خلال إلحاقهم ببرامج الماجستير وعقد دورات تدريبية وورش عمل لتحسين كفاياتهم الإدارية في رياض الأطفال

وبخاصة في المجالات التالية: النمو المهني للمعلمات، والوسائل والأساليب والأنشطة، والبيئة التعليمية، وزيادة التعاون بين وزارة التربية والتعليم ومدربين منهج 2.0 وتوجيه رياض الأطفال والإدارة المدرسية بالإشراف الفني والتدريبي لمديرات رياض الأطفال.

الإطار الميداني للبحث:

سوف يتم عرض إجراءات الإطار الميداني للبحث على النحو التالي:

١- أهداف الإطار الميداني للبحث:

تتمثل أهداف الإطار الميداني للبحث فيما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال.
- التعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال.

٢- منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك للوقوف على الواقع الحالي للهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال، ومن ثم تحديد أهم متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال.

٣- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديرات الروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ، والبالغ عددهم (٥١٧) مديرة بالروضات العربية، (٢٩) مديرة بروضات اللغات، وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث وفقاً

للطريقة العشوائية البسيطة، بلغ حجمها (١٧٩) منهم (١٥٠) من الروضات العربية، و (٢٩) من روضات اللغات، أي ما يمثل (٣٤,٦%) من حجم المجتمع الأصلي، ويشير الجدول (١) إلى توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيراتها:

جدول (١) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير نوع الروضة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
نوع الروضة	عربي	١٥٠	٨٣,٨
	لغات	٢٩	١٦,٢
الإجمالي		١٧٩	١٠٠

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الروضات العربية التي تم تطبيق الاستبانة بها قد بلغت (١٥٠) روضة، في حين بلغت روضات اللغات (٢٩) روضة.

٤- أداة البحث (الاستبانة):

اعتمد البحث على استبانة لتحقيق أهدافه الميدانية، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

- قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات البحث حول "إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)، الأداء الوظيفي" في المؤسسات التعليمية بوجه عام وفي رياض الأطفال على وجه الخصوص.
- تم عرض الاستبانة في صورتها النهائية على السادة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في تخصص رياض الأطفال بعدد من الجامعات المصرية المختلفة، وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت لأجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

قامت الباحثة بإعداد استمارة استبانة للتعرف على "متطلبات توظيف مدخل إعادة الهندسة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال"، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى محورين، يتمثل المحور الأول في "واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، والمحور الثاني في "متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال" ويشتمل كل محور على سبعة أبعاد تتمثل في ما يلي:

- ❖ البعد الأول: (التخطيط).
- ❖ البعد الثاني: (التنظيم).
- ❖ البعد الثالث: (التوجيه).
- ❖ البعد الرابع: (المتابعة والتقييم).
- ❖ البعد الخامس: (الرقابة).
- ❖ البعد السادس: (الاتصال).
- ❖ البعد السابع: (اتخاذ القرار).

وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٥٦) عبارة مقسمة بالتساوي على كل بُعد من أبعاد المحورين، أي لكل بُعد (٤) عبارات، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة تحقق الاستبانة بحيث تتطلب الإجابة عن كل فقرة بإحدى البدائل الثلاث الآتية: (عالية، متوسطة، منخفضة)، وقد أعطيت (٣) للإجابة (عالية)، (٢) للإجابة (متوسطة)، (١) للإجابة (منخفضة).

٥- تقنين أداة البحث (الاستبانة):

تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال الخطوات التالية:

أ) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بمجال البحث، وقد أجرت الباحثة تعديل ما اتفق عليه (٩٠%) من المحكمين، وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة.

ب) ثبات الاستبانة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة البحث، وقد جاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٢) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاوير الاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال	التخطيط	٤	٠,٨٢٩
	التنظيم	٤	٠,٨٥٧
	التوجيه	٤	٠,٧١٦
	المتابعة والتقييم	٤	٠,٧٠٨
	الرقابة	٤	٠,٧٨٢
	الاتصال	٤	٠,٧٥٨
	اتخاذ القرار	٤	٠,٧٨٠
الإجمالي			٠,٨٥٩
متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال	التخطيط	٤	٠,٨٧٣
	التنظيم	٤	٠,٧٦٩
	التوجيه	٤	٠,٧٨٢
	المتابعة والتقييم	٤	٠,٨٠٣
	الرقابة	٤	٠,٧٨٨
	الاتصال	٤	٠,٧٨٢
	اتخاذ القرار	٤	٠,٧٩٥
الإجمالي			٠,٨٧٦

٦- أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات البحث، استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الوصفية التالية:

- اختبار (ت) T-Test للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة طبقاً لمتغير (نوع الروضة).
- حساب الوسط المرجح لكل مفردة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك من خلال المعادلة التالية: (التقدير الرقمي/ن)؛ حيث إن التقدير الرقمي = ك_١×٣ + ك_٢×٢ + ك_٣×١؛ حيث أن ك_١، ك_٢، ك_٣، تعني تكرارات الاستجابات يتحقق بدرجة (عالية، متوسطة، منخفضة) أما "ن" فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفقاً للوسط المرجح لكل عبارة.

٧- نتائج المعالجة الإحصائية:

تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة حول " واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال " طبقاً لمتغير (نوع الروضة)، وذلك من خلال جدول (٣) التالي:

جدول (٣) اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أبعاد

المحور الأول طبقاً لمتغير (نوع الروضة)

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الروضة	البعد
٠،٠١	٨،٠٧٤	٠،١٦٢	٢،٤٣	٢٩	لغات	التخطيط
		٠،٣٧٦	١،٨٥	١٥٠	عربي	
٠،٠١	١٤،٥٢٥	٠،٣١٥	٢،٥٨	٢٩	لغات	التنظيم
		٠،٢٩٤	١،٧٠	١٥٠	عربي	

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الروضة	البعد
٠،٠١	٧،٤٨٢	٠،٢٦٨	٢،٤٢	٢٩	لغات	التوجيه
		٠،٣٢٧	١،٩٣	١٥٠	عربي	
٠،٠١	١٠،٩٠٠	٠،٢٥٨	٢،٤٨	٢٩	لغات	المتابعة والتقويم
		٠،٣٢٣	١،٧٨	١٥٠	عربي	
٠،٠١	٧،٦٢١	٠،٣٥٢	٢،٤٣	٢٩	لغات	الرقابة
		٠،٣٧٣	١،٨٥	١٥٠	عربي	
٠،٠١	٧،١٠٤	٠،٢٣٩	٢،٤٣	٢٩	لغات	الاتصال
		٠،٣٦٧	١،٩٢	١٥٠	عربي	
٠،٠١	٨،٣٨٤	٠،٣٥٣	٢،٤٥	٢٩	لغات	اتخاذ القرار
		٠،٣٧١	١،٨٣	١٥٠	عربي	
٠،٠١	١٨،٤٢٩	٠،١٢٧	٢،٤٦	٢٩	لغات	الإجمالي
		٠،١٧١	١،٨٤	١٥٠	عربي	

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح رياضات اللغات.

أ- تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة حول "متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال" طبقاً لمتغير (نوع الروضة)، وذلك من خلال جدول (٤) التالي:

جدول (٤) اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني طبقاً لمتغير (نوع الروضة)

البعد	نوع الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
التخطيط	لغات	٢٩	٢،٥٠	٠،٢٧٩	١١،٥٣٩	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٧٧	٠،٣٢١		
التنظيم	لغات	٢٩	٢،٥٢	٠،٢٦١	١٠،٠٨٦	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٩٢	٠،٣٠١		
التوجيه	لغات	٢٩	٢،٤٤	٠،٢٧٨	١٠،٠٠٨	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٨١	٠،٣١٦		
المتابعة والتقييم	لغات	٢٩	٢،٤٩	٠،٣١٦	٩،١٩٨	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٨١	٠،٣٦٩		
الرقابة	لغات	٢٩	٢،٥٢	٠،٢١٤	٨،٥٣٦	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٨٨	٠،٣٩٢		
الاتصال	لغات	٢٩	٢،٤٨	٠،١٦٢	٩،٧٤٩	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٨٦	٠،٣٣٥		
اتخاذ القرار	لغات	٢٩	٢،٤٠	٠،٢٤٤	٩،٥٥٩	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٧٧	٠،٣٤٠		
الإجمالي	لغات	٢٩	٢،٤٨	٠،١١١	٢٠،٠٥٩	٠،٠١
	عربي	١٥٠	١،٨٣	٠،١٦٧		

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات.

من خلال ما سبق يتضح أن محاور الاستبانة سيتم التعامل معها إحصائياً في ضوء كل عينة على حدة، وفيما يلي عرض نتائج كل محور، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج المحور الأول (واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال):

لمعرفة رؤية عينة الدراسة كل على حدة وبالبالغ عددهم (١٧٩) مديرة من الروضات العربية واللغات، وذلك من خلال جدول (٥) التالي:

جدول (٥) استجابات أفراد العينة كل على حدة حول واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال وقيمة كاً^١ والوسط المرجح

م	(ن=١٥٠)					(ن=٢٩)					
	درجة التحقق					درجة التحقق					
	عالية	متوسطة	منخفضة	الوسط المرجح	الترتيب	عالية	متوسطة	منخفضة	الوسط المرجح	الترتيب	
البعد الأول: التخطيط											
١	١٥	١٢	٢	٢٤٤	٢	١٦	١٠٤	٣٠	١٤٩٠	٢	٢٨٩١٩
٢	١١	١٦	٢	٢٣١	٤	٢٤	٧٦	٥٠	١٠٨٢	٣	١١٩٢٠
٣	١٨	١٠	١	٢٥٨	١	٦	١٠٢	٤٢	١٤٧٦	٤	٧١٥٧٩
٤	١٢	١٦	١	٢٣٧	٣	٤٠	٥٩	٥١	١٠٩٢	١	١١٠٧٤
البعد الثاني: التنظيم											
١	١٩	١٠	٠	٢٦٥	١	٢٥	١٠٣	٢٢	٢٠٢	١	٣٢٣٤٤
٢	١٥	١٣	١	٢٤٨	٤	٠	٤٩	١٠١	١٤٣٢	٤	٩٦٠٢٩
٣	٢٠	٨	١	٢٦٥	١م	١٢	٦٧	٧١	١٤٦٠	٣	٦٣٨٥٣
٤	١٦	١٣	٠	٢٥٥	٣	١٢	١٠٨	٣٠	١٠٨٨	٢	٤٣٠٢٥
البعد الثالث: التوجيه											
١	١١	١٨	٠	٢٣٧	٣	٤٧	٥٦	٤٧	٢٠٠	٢	١٣٠١٠
٢	١٥	١١	٣	٢٤١	٢	٣٢	٩٤	٢٤	٢٠٥	١	١١٥٩٨
٣	١١	١٨	٠	٢٣٧	٣م	١٣	٨٧	٥٠	١٤٧٥	٤	٢٥٢٥٨
٤	١٦	١٢	١	٢٥١	١	١٣	١١٦	٢١	١٠٩٤	٣	٣٩٠٣٦
البعد الرابع: المتابعة والتقويم											
١	١٨	٩	٢	٢٥٥	١	٢٥	٩٥	٣٠	١٠٩٦	١	٢٧٠٥١
٢	١٣	١٥	١	٢٤١	٤	١٢	٤٧	٩١	١٤٤٧	٤	١٠٩٩٦
٣	١٦	١٢	١	٢٥١	٢	٢٢	٧٨	٥٠	١٠٨١	٣	٢٦٩٤٥
٤	١٣	١٦	٠	٢٤٤	٣	١٨	٩٩	٣٣	١٠٩	٢	٢١٩٤٥
البعد الخامس: الرقابة											
١	١٤	١٤	١	٢٤٤	٢	١٦	٦٤	٧٠	١٠٦٤	٤	٣٢٠١٢٩
٢	١٣	١٣	٣	٢٣٤	٤	١٦	٩١	٤٣	١٠٨٢	٣	٢١٠٢٨
٣	١٦	١١	٢	٢٤٨	١	٢٥	١١٣	١٢	٢٠٠٨	١	٢٠٦٧٦
٤	١٥	١٢	٢	٢٤٤	٢م	٣٣	٦٧	٥٠	١٠٨٨	٢	١٣٩١٣

تابع جدول (٥)

استجابات أفراد العينة كل على حدة حول واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة)
لمديريات مؤسسات رياض الأطفال وقيمة كإ ٢ والوسط المرجح

م	(ن=٢٩)					(ن=١٥٠)					كإ
	درجة التحقق					درجة التحقق					
	عالية	متوسطة	منخفضة	الوسط المرجح	الترتيب	عالية	متوسطة	منخفضة	الوسط المرجح	الترتيب	
البعد السادس : الاتصال											
١	١٧	٩	٣	٢,٤٨	٢	١٢	١٢٥	١٣	١,٩٩	٢	٤٧,٣٩٢*
٢	١٦	١٢	١	٢,٥١	١	٩	١٠٢	٣٩	١,٨	٤	٥٠,٣٠٧*
٣	١١	١٧	١	٢,٣٤	٤	١٢	١٠٥	٣٣	١,٨٦	٣	٢١,٨٠٩*
٤	١٢	١٦	١	٢,٣٧	٣	٥١	٥٦	٤٣	٢,٠٥	١	٨,٥٨٦*
البعد السابع: اتخاذ القرار											
١	١٧	١٢	٠	٢,٥٨	٢	٢٤	٩٣	٣٣	١,٩٤	١	٢٧,٤١٤*
٢	١٠	١٨	١	٢,٣١	٣	٢٢	٨٣	٤٥	١,٨٤	٣	١٢,٢٠٥*
٣	٢٠	٨	١	٢,٦٥	١	٤	٩٠	٥٦	١,٦٥	٤	٩٣,٠٩٥*
٤	١٠	١٧	٢	٢,٢٧	٤	٣٧	٥٨	٥٥	١,٨٨	٢	٩,٩٦٥*

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حول كافة عبارات أبعاد المحور الأول المتمثل في (واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديريات مؤسسات رياض الأطفال) طبقاً لنوع الروضة.

وقد جاء ترتيب عبارات كل بعد طبقاً لنوع الروضة على النحو التالي:

١- بُعد التخطيط:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " تنوع المديريات أساليب التخطيط بما يتناسب مع المواقف المختلفة " في الترتيب الأول لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢,٥٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويعني ذلك أن يعني أن مديريات روضات اللغات

يمتلك القدرة على تطبيق أساليب مختلفة للتخطيط بناءً على المواقف المختلفة التي يمكن أن تواجههن، وهذا يشير إلى أهمية القدرة على التكيف والتعامل مع المواقف المتغيرة في بيئة العمل.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " التنبؤ بالمتغيرات المتوقع حدوثها في بيئة الروضة" في الترتيب الأخير لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٣١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أنه يجب على المديرات أن يكون لديهن القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المتوقع حدوثها في بيئة الروضة وتحليلها، حتى يتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة والتخطيط بشكل فعال، وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير، مما يعني أنها لم تحظ بأهمية كبيرة في عملية التخطيط، ومع ذلك، فإن الفروق لصالح البديل (متوسطة) تشير إلى أنه من الممكن أن يكون لهذه العبارة بعض الأهمية في عملية التخطيط ويجب أن يتم الاهتمام بها بشكل أكبر في المستقبل.

ب-الروضات العربية :

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها وضع المديرات احتياجات المستفيدين في أولوية عملية التخطيط " في الترتيب الأول لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩٢)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتفسير ذلك هو أنه في الروضات العربية، يولي المديرات أولوية عالية لاحتياجات المستفيدين في عملية التخطيط، ويعتبر هذا الأمر مهماً جداً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى التركيز الشديد على رعاية وتلبية احتياجات الأطفال في هذه المؤسسات.

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " تنويع المديرات أساليب التخطيط بما يتناسب مع المواقف المختلفة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد

التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٧٦)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وربما يعزى ذلك إلى النظرة التقليدية للتخطيط وعدم اهتمام المديرات بتجديده وتنويعه في الروضات العربية.

٢- بُعد التنظيم:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارتين رقم (١، ٣) ومضمونهما " تحديد المهام الموكلة للعاملين بشكل واضح، تنظيم الجهود الفردية والجماعية داخل الروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٦٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وهذا يعني أن مديرات الروضات اللغات يضعن خططاً واضحة لتوزيع المهام بين العاملين وتحديد دور كل فرد في الروضة، وكذلك تنظيم الجهود الفردية والتعاون بين العاملين في الروضة لتحقيق أهدافهم المشتركة.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " تحديد الأنشطة المختلفة المتاحة بالروضة وتنظيم أنشطة جديدة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٤٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وهذا يعني أن المديرات يجب أن تعمل على توفير الفرص المناسبة لتنمية مهارات الأطفال وتطويرها، وكذلك تحديد الأنشطة الإضافية التي يمكن تقديمها لتعزيز تجربة التعلم في الروضة.

ب- الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها "تحديد المهام الموكلة للعاملين بشكل واضح " في الترتيب الأول لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٠٢)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة). ويشير ذلك إلى أن تحديد المهام بشكل واضح يعد من الأمور الأساسية

والضرورية في أي مؤسسة أو منظمة؛ لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، وتقادي التداخل والتشبيت في الأداء، ومن ثم تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " تحديد الأنشطة المختلفة المتاحة بالروضة وتنظيم أنشطة جديدة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٣٢)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (منخفضة)، وتفسير ذلك أنها قد تكون من الأمور الثانوية والاختيارية في بعض الأحيان، وبالتالي، فإن تحديد الأنشطة وتنظيمها ليست من الأمور الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية للروضة، فقد يتم التركيز على الأمور الأساسية والملحة مثل تحديد المهام وتوفير بيئة تعليمية مناسبة، ولذلك، فإن تأثير تحديد الأنشطة على أداء العاملين وإنتاجيتهم قد يكون ضعيفاً، ويمكن تجاهلها في بعض الأحيان.

٣- بُعد التوجيه:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " توفير مناخ من الثقة بين المديرية والعاملين بالروضة" في الترتيب الأول لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٥١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وذلك لأن الثقة تعتبر عاملاً مهماً في بناء فريق عمل متكامل ومتفاعل، وبالتالي تؤدي إلى تعزيز العملية التعليمية في الروضة، فالثقة بين المديرية والعاملين تمثل أساساً هاماً للتواصل الفعال، وتقوم عليها علاقات العمل الجيدة والتي تؤثر على الأداء العام للفريق.

■ جاءت العبارتين رقم (١، ٣) ومضمونها " توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف الروضة، تدريب المعلمات على أدوار القيادة " في الترتيب الأخير

لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وقد يكون السبب في ذلك تعلقهما بمسألة تدريب المعلمات على أدوار القيادة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الروضة، وهذا يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين ويحتاج إلى استراتيجيات وأساليب تدريبية فعالة، وقد لا يكون العمل بها سهلاً بالنسبة للمديرة والعاملين في الروضة، وبالتالي فإن هذه العبارات تأتي في المرتبة الأخيرة.

ب- الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " منح المعلمات الصلاحيات التي تمكنهن من أداء دور المديرات حال غيابهن " في الترتيب الأول لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٠٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وذلك لأنها تساعد في تحقيق الاستدامة والاستمرارية لعملية التعليم في الروضة، حيث يمكن للمعلمات الاحتفاظ بالعملية التعليمية والإشراف عليها في حالة غياب المديرة، كما أن هذه الخطوة تمكن المعلمات من الشعور بالمسؤولية والثقة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين المعلمات والمديرة، وبالتالي تحسين العملية التعليمية في الروضة.

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " تدريب المعلمات على أدوار القيادة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٧٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وقد يكون السبب أن هذه الخطوة تتعلق بمسألة تغيير الثقافة التنظيمية للروضة، وهو أمر يتطلب وقتاً وجهداً وتعاوناً من قبل جميع العاملين في الروضة، كما أنها تتطلب تدريباً وإرشاداً مستمرًا للمعلمات، وربما يتطلب ذلك التعامل مع مقاومة من بعض العاملين في الروضة للتغيير، وبالتالي فإن هذه العبارة تأتي في المرتبة الأخيرة.

٤- بُعد المتابعة والتقييم:

أ- روضات اللغات:

▪ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " وضع خطة واضحة بالأهداف المنوي تحقيقها بالروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٥٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية).

▪ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " متابعة مدى تحقق هذه الأهداف " في الترتيب الأخير لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٤١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية).

ب- الروضات العربية:

▪ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " وضع خطة واضحة بالأهداف المنوي تحقيقها بالروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩٦)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة).

▪ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " متابعة مدى تحقق هذه الأهداف " في الترتيب الأخير لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (١،٤٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (منخفضة).

ويرجع ذلك إلى أن تحديد الأهداف المنوي تحقيقها وفق خطة واضحة يعد أساساً لنجاح أي برنامج أو مشروع تعليمي، حيث يتم وضع أهداف واضحة ومحددة بشكل صحيح لتحقيقها بشكل فعال، بينما تعتبر متابعة تحقق الأهداف مجرد إجراء لقياس نجاح تنفيذ الخطة المحددة، وهي خطوة تأتي بعد وضع الخطة وليست أساسية لنجاح البرنامج أو المشروع.

٥- بُعد الرقابة:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " تراقب المديرات سلوكيات العاملين وتعديل الخاطئ منها " في الترتيب الأول لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٤٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى أن مراقبة سلوكيات العاملين تعتبر إجراءً مهماً لضمان تحقيق الأهداف بشكل صحيح، فالحاجة ماسة لمراقبة سلوكيات العاملين وتعديل السلوكيات الخاطئة التي قد تؤثر على جودة العمل.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " مراقبة مدى تحقق الأهداف بشكل دوري " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وتفسير ذلك أن مراقبة مدى تحقق الأهداف تعتبر مجرد إجراء لقياس نجاح تحقيق الأهداف، ولا يتم التركيز على المراقبة المستمرة لسلوكيات العاملين.

ب- الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " تراقب المديرات سلوكيات العاملين وتعديل الخاطئ منها " في الترتيب الأول لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٠٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة).

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " مراقبة أداء من تفوض لهن السلطة من المعلمات بشكل دوري " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (١،٦٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (منخفضة)، ويرجع ذلك إلى أن المديرات غالباً ما تفوض السلطة للمعلمات حال عدم وجودهن (المديرات) داخل المدرسة، ومن ثم يصعب عليهن مراقبة أداء من تفوض لهن السلطة بشكلٍ دوري.

٦- بُعد الاتصال:

أ- روضات اللغات:

▪ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " تستخدم التكنولوجيا في الاتصال بين المديرات والمعلمات " في الترتيب الأول لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٥١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى التوجه نحو إعطاء الأولوية للاستخدام التكنولوجي في الاتصال والتفاعل بين المديرات والمعلمات، وهذا قد يكون بسبب زيادة الاعتماد على التقنية في العمليات التعليمية والإدارية.

▪ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " التواصل مع الجهات المستفيدة وتلبية احتياجاتهم " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى وجود نقص في التواصل بين المؤسسة والجهات المستفيدة، أو عدم وضوح احتياجات الجهات المستفيدة، أو عدم تخصيص الموارد الكافية لتلبية احتياجاتهم.

ب- الروضات العربية:

▪ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " المرونة في التواصل مع المرؤوسين والاستفادة من مقترحاتهم لتطوير الروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٠٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى أن المرونة في التواصل مع المرؤوسين قد تشير إلى استعداد المديرية للاستماع إلى وجهات نظر المرؤوسين والعمل معهم بشكل فعال ومتجاوب.

▪ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " تستخدم التكنولوجيا في الاتصال بين المديرات والمعلمات " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الاتصال؛ حيث

بلغ الوسط المرجح لهما (١،٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى ضعف التوجه نحو إعطاء الأولوية للاستخدام التكنولوجي في الاتصال والتفاعل بين المديرات والمعلمات، وهذا قد يكون بسبب زيادة الاعتماد على التقنية في العمليات التعليمية والإدارية.

٧- يُعد اتخاذ القرار:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " متابعة تنفيذ القرارات للتأكد من مدى صلاحيتها لحل المشكلات " في الترتيب الأول لعبارات بعد اتخاذ القرار؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٦٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك أهمية مرحلة متابعة تنفيذ القرارات؛ حيث إن هذه المرحلة تعتبر حاسمة لتحقيق الأهداف المحددة وتلافي أي مشكلات أو عوائق محتملة في طريق تنفيذ القرارات، بالإضافة إلى أن هذه العبارة تؤكد على ضرورة التحقق من صلاحية القرارات ومدى تأثيرها على حل المشكلات الموجودة.

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " إشراك المعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات " في الترتيب الأخير لعبارات بعد اتخاذ القرار؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٢٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى أنه عادةً ما يتم اتخاذ القرارات من قبل الإدارة ولا يتم إشراك المعلمين وأولياء الأمور إلا في الحالات الخاصة التي يحتاجون فيها إلى تقييم وجهات النظر والآراء المختلفة، وبالتالي، فإن هذه العبارة لا تحظى بنفس الأهمية للعبارة الأخرى.

ب-الروضات العربية :

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " تتخذ المديرية قرارات تشبع رغبات العاملين " في الترتيب الأول لعبارات بعد اتخاذ القرار ؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى أنها تعكس اهتمام المديرية بالعاملين ورغبتها في تلبية رغباتهم وتحسين مستوى رضاهم، وهذا يعد عاملاً هاماً في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين.

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " متابعة تنفيذ القرارات للتأكد من مدى صلاحيتها لحل المشكلات " في الترتيب الأخير لعبارات بعد اتخاذ القرار ؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (١،٦٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (منخفضة)، ويرجع ذلك إلى عدم إيلاء العاملين اهتمام كافي لعملية التتبع والمتابعة الرقابية، وهو ما قد يؤثر سلباً على جودة تنفيذ القرارات وحل المشكلات.

ثانياً: نتائج المحور الثاني (متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال):

لمعرفة رؤية عينة البحث كل على حدة والبالغ عددهم (١٧٩) مديرة من الروضات العربية واللغات، وذلك من خلال جدول (٦) التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة كل على حدة حول متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال وقيمة كماً^٢ والوسط المرجح

م	(ن=١٥٠)					(ن=٢٩)					كأ
	درجة التحقق					درجة التحقق					
	مرتبة	المرجع	منخفضة	متوسطة	عالية	مرتبة	المرجع	منخفضة	متوسطة	عالية	
البعد الأول: التخطيط											
١	١٥	١٢	٢	٢.٤٤	٣	٢٠	١٠.٧	٢٣	١.٩٨	١	٢٢.٨٣٦*
٢	١١	١٦	٢	٢.٣١	٤	١١	٥١	٨٨	١.٤٨	٤	٣٤.٣٧٦*
٣	١٩	٨	٢	٢.٥٨	٢	١٩	٧٥	٥٦	١.٧٥	٣	٤١.٥٥٦*
٤	٢٠	٩	٠	٢.٦٨	١	١١	١٠.٧	٣٢	١.٨٦	٢	٦٥.٥٧٩*
البعد الثاني: التنظيم											
١	١٧	١١	١	٢.٥٥	٢	٤٠	٧٢	٣٨	٢.٠١	٢	١٣.٦٦٦*
٢	١٦	١١	٢	٢.٤٨	٣	٣١	٩٤	٢٥	٢.٠٤	١	١٥.٠٩٣*
٣	١٤	١٥	٠	٢.٤٨	٣م	١٤	٨٠	٥٦	١.٧٢	٤	٣٤.٣٩٩*
٤	١٨	١٠	١	٢.٥٨	١	١٣	١١١	٢٦	١.٩١	٣	٤٨.٧٣٧*
البعد الثالث: التوجيه											
١	١١	١٨	٠	٢.٣٧	٤	٢٥	٩٥	٣٠	١.٩٦	١	١١.٢٧٠*
٢	١٨	١٠	١	٢.٥٨	١	١٦	٦٩	٦٥	١.٦٧	٤	٤٥.٠٢٠*
٣	١٣	١٥	١	٢.٤١	٢	٢٢	٧٧	٥١	١.٨٠	٣	١٩.١١٥*
٤	١٣	١٥	١	٢.٤١	٢م	١١	١٠١	٣٨	١.٨٢	٢	٣١.٧٣٦*
البعد الرابع: المتابعة والتقييم											
١	١٧	١١	١	٢.٥٥	١	٢٧	٦٥	٥٨	١.٧٩	٣	٢٥.٦٢٥*
٢	١٧	١٠	٢	٢.٥١	٣	١٧	٩٩	٣٤	١.٨٨	١	٣٥.٥٧٨*
٣	١٨	٩	٢	٢.٥٥	١م	٢٢	٧٢	٥٦	١.٧٧	٤	٣٢.٩٣٠*
٤	١٢	١٥	٢	٢.٣٤	٤	٢٣	٧٦	٥١	١.٨١	٢	١٤.٤٦٦*
البعد الخامس: الرقابة											
١	١٣	١٤	٢	٢.٣٧	٤	٩	١٠.١	٤٠	١.٧٩	٤	٣٥.٢٣١*
٢	١٧	١١	١	٢.٥٥	٢	٢٦	٧٢	٥٢	١.٨٢	٣	٢٥.٧٧٥*
٣	١٥	١٤	٠	٢.٥١	٣	١٩	١٠.٦	٢٥	١.٩٦	١	٢٦.١٦٨*
٤	١٩	١٠	٠	٢.٦٥	١	٤١	٦٢	٤٧	١.٩٦	١م	١٩.٩٤١*

تابع جدول (٦)

استجابات أفراد العينة كل على حدة حول متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال بقيمة كا ٢ والوسط المرجح

٢١٤	(ن=١٥٠)					(ن=٢٩)					م
	درجة التحقق					درجة التحقق					
	الترتيب	المرتبة	متوسطة	منخفضة	مرتبة	المرتبة	متوسطة	منخفضة	مرتبة		
البعد السادس : الاتصال											
*٢١,٢٨٢	٢	١,٩٧	٢٣	١٠,٨	١٩	٣	٢,٤٤	١	١٤	١٤	١
*٢٠,٣٤٠	٤	١,٨٦	٤١	٨٨	٢١	١	٢,٦٥	١	٨	٢٠	٢
*٥٤,٧٣٧	١	٢,٢٥	٥٦	٨٥	٩	٢	٢,٤٨	٣	٩	١٧	٣
*٩,١١٥	٣	١,٩١	٤٤	٧٥	٣١	٤	٢,٣٤	٢	١٥	١٢	٤
البعد السابع: اتخاذ القرار											
*٢٤,٥٨١	٢	١,٨٤	٤٣	٨٨	١٩	٢	٢,٤١	٣	١١	١٥	١
*٤٠,٨٥٤	٤	١,٥٥	٧٧	٦٣	١٠	٢	٢,٤١	١	١٥	١٣	٢
*١٦,٦٨١	٣	١,٧٧	٥١	٨٢	١٧	٤	٢,٣١	١	١٨	١٠	٣
*٢٦,٧٦٤	١	١,٩١	٣١	١٠١	١٨	١	٢,٤٨	١	١٣	١٥	٤

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) حول كافة عبارات أبعاد المحور الثاني المتمثل في (متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال) طبقاً لنوع الروضة.

وقد جاء ترتيب عبارات كل بعد طبقاً لنوع الروضة على النحو التالي:

١- بُعد التخطيط:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " التخطيط لنشر ثقافة التغيير بين العاملين بالروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢,٦٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى أهمية نشر ثقافة التغيير بين العاملين بالروضة، لما لذلك

من دور في نجاح أي خطة تطويرية تستهدف تحسين الأداء الوظيفي للروضة.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " وضع المديرات خطط بديلة للتغلب على المشكلة الواحدة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٣١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى ضرورة وضع خطط بديلة للتغلب على المشكلات التي يمكن أن تواجه المديرات في الروضة. ومن المهم ملاحظة أن العبارة تأتي في المرتبة الأخيرة لبعدها التخطيط، وهذا يشير إلى أنها ليس من الأولويات العالية عند التخطيط، ولكنها لا تزال تعتبر جزءاً من مجموعة الخطوات التي يجب مراعاتها عند التخطيط.

ب-الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها التنمية المهنية المستدامة للمديرات على كيفية استشراف المستقبل " في الترتيب الأول لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وهذا يشير إلى أن التخطيط لتحسين مهارات وقدرات المديرات يعتبر أساسياً في ضمان نجاح خطط التطوير والتحسين في الروضة.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " وضع المديرات خطط بديلة للتغلب على المشكلة الواحدة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التخطيط؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٤٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (منخفضة).

٢- بُعد التنظيم:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " تنظيم حلول فعالة للتغلب على المشكلات التي تواجه الروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٥٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى أن تنظيم حلول فعالة للتغلب على المشكلات التي تواجه الروضة يعد من الأولويات العالية؛ لأنه يمثل حلاً لمشكلات محددة تؤثر على الروضة بشكل كبير، ومن ثم فإن التركيز على حل مشكلات الروضة يمكن أن يساعد على تحسين الأداء وتعزيز الجودة في الخدمات المقدمة.

■ جاءت العبارتين رقم (٢، ٣) ومضمونها " دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية الإدارية للروضة، وضع خريطة تنظيمية لمهام العاملين والأنشطة المتاحة بالروضة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٤٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية الإدارية للروضة ووضع خريطة تنظيمية لمهام العاملين والأنشطة المتاحة بالروضة قد تم اعتبارها ضرورية، وبما أن الهندسة الإدارية تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والكفاءة في العمليات، فإن تطبيق التكنولوجيا الحديثة ووضع خريطة تنظيمية لمهام العاملين والأنشطة المتاحة بالروضة يمكن أن يساعد على تحسين الأداء وزيادة الفعالية في إدارة الروضة.

ب- الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية الإدارية للروضة " في الترتيب الأول لعبارات بعد التنظيم؛ حيث

بلغ الوسط المرجح لها (٢،٠٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى تزايد الحاجة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية الإدارية بالروضات العربية.

جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " وضع خريطة تنظيمية لمهام العاملين والأنشطة المتاحة بالروضة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التنظيم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٧٢)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة).

٣- بُعد التوجيه:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " نشر الخبرات الناجحة لدى المديرات من خلال برامج التنمية المهنية " في الترتيب الأول لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٥٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويمكن تفسير ذلك على أساس أن نشر الخبرات الناجحة لدى المديرات من خلال برامج التنمية المهنية يعتبر أحد العوامل الأساسية لتطوير وتحسين أداء المديرات، حيث يمكن للمديرات أن يتعلمن من تجارب النجاح والفشل السابقة وتطبيقها في عملهن، وعلاوة على ذلك، فإن نشر الخبرات الناجحة يساعد على تعزيز الثقة والتعاون بين المديرات ويزيد من رغبتهن في العمل وتحسين أدائهن.

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " الإشراف الدوري على المعلمات وتوجيههن نحو تحقيق أدوارهن " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وتفسير ذلك أن الإشراف الدوري على المعلمات وتوجيههن نحو تحقيق أدوارهن يمكن أن يشعر المعلمات بعدم الراحة وعدم الثقة في

قدراتهن، وبالتالي يمكن أن يؤثر على أدائهن بشكل سلبي، وبالإضافة إلى ذلك، قد يشعر المعلمات بالاستياء والضغط نتيجة للإشراف الدوري المستمر عليهن، وهذا يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهن.

ب-الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " الإشراف الدوري على المعلمات وتوجيههن نحو تحقيق أدوارهن " في الترتيب الأول لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩٦)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتشير هذه العبارة إلى ضرورة الإشراف الدوري على المعلمات وتوجيههن بشكل منتظم لتحقيق أدوارهن الوظيفية بشكل أفضل، وذلك من خلال تقييم دوري للمعلمات، ومن ثم توجيههن نحو تحسين أدائهن في المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يساعد في تعزيز جودة التعليم وتحسين نتائج الطلاب.

جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " نشر الخبرات الناجحة لدى المديرات من خلال برامج التنمية المهنية " في الترتيب الأخير لعبارات بعد التوجيه؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٦٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتشير هذه العبارة إلى أهمية تبادل الخبرات بين المديرات، والاستفادة من الخبرات الناجحة في تحسين جودة التعليم وتحسين أداء المعلمين والطلاب، ورغم أن العبارة لم تحظى بمرتبة مرتفعة في الترتيب، إلا أنها تشير إلى أهمية نشر الخبرات والمعرفة في مجال التعليم وتطوير الأداء المهني.

٤- بُعد المتابعة والتقييم:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارتين رقم (١، ٣) ومضمونها " نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين العاملين بالروضة، رصد نقاط القصور والضعف والعمل على تلافيها وتوفير تغذية راجعة لتقويمها " في الترتيب الأول لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٥٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويشير ذلك إلى أن العاملين في الروضة يرون أن نشر الإبداع والابتكار ورصد النقاط الضعف والقصور والعمل على تلافيها وتوفير تغذية راجعة لتقويمها هو من الأولويات العالية لتحقيق النجاح في العملية التربوية والتعليمية.

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " الكشف عن جوانب القوة والعمل على تمهيتها " في الترتيب الأخير لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويشير ذلك إلى ضرورة تنمية مهارات وقدرات العاملين والعمل على تحسينها وتطويرها بطريقة مستمرة ومنظمة لتحقيق النجاح والإنجازات الأكبر.

ب-الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " تقويم الأداء بشكل دوري من خلال ملاحظته ومتابعته " في الترتيب الأول لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٨٨)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتشير هذه العبارة إلى ضرورة متابعة الأداء بشكل منتظم، بما يساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " رصد نقاط القصور والضعف والعمل على تلافيها وتوفير تغذية راجعة لتقويمها " في الترتيب الأخير لعبارات بعد المتابعة والتقييم؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (١،٧٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتشير هذه العبارة إلى ضرورة رصد الأخطاء ونقاط الضعف والعمل على تلافيها، وتوفير تغذية راجعة لتحسين الأداء.

٥- بُعد الرقابة:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " استخدام أساليب وأدوات عديدة في الرقابة " في الترتيب الأول لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٦٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى أن استخدام أساليب وأدوات متعددة في الرقابة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل، فمن خلال استخدام الأدوات الصحيحة والتقنيات الحديثة، يمكن للمراقبين تحسين قدرتهم على الكشف عن المشكلات والتغلب عليها قبل أن تتفاقم، وعلاوة على ذلك، فإن استخدام أساليب وأدوات متعددة يمكن أن يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة وبالتالي تعزيز الثقة في النظام الرقابي.

■ جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " تطوير نظم الرقابة بما يتناسب مع التغيرات المفاجئة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٧)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك الحاجة لوجود خطة محكمة ونظام رقابة فعال لمواجهة هذه التغيرات المفاجئة.

ب-الروضات العربية:

- جاءت العبارتين رقم (٣، ٤) ومضمونها " قياس أداء العاملين في الروضة بشكل دوري، استخدام أساليب وأدوات عديدة في الرقابة " في الترتيب الأول لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩٦)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة).
- جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " تطوير نظم الرقابة بما يتناسب مع التغيرات المفاجئة " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الرقابة؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (١،٧٩)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة).

٦- بُدُء الاتصال:

أ- روضات اللغات:

- جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " توظيف التكنولوجيا لتحقيق اتصال فعال بين المديرات والمرؤوسين " في الترتيب الأول لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢،٦٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويرجع ذلك إلى أهمية توظيف التكنولوجيا لتسهيل التواصل بين المديرات والمرؤوسين. فمن خلال استخدام التكنولوجيا، يمكن للمديرين والمرؤوسين التواصل بشكل فعال وسريع، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالروضة.
- جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " اختيار أنسب سبل الاتصال التي تتماشى مع ظروف العمل " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣٤)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، وتفسير ذلك أن الجميع يدركون أهمية اختيار الوسائل المناسبة للاتصال وفقاً لظروف العمل.

ب-الروضات العربية:

■ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " تكرر الاتصال بما يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة " في الترتيب الأول لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٢٥،٢)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، ويرجع ذلك إلى أن تكرر الاتصالات؛ حيث يساعد في توضيح الرسائل وتحسين الفهم وتوحيد الرؤى بين المديرين والمرؤوسين، وبالتالي، فإن هذه العبارة قد تمثل تقنية مهمة لتحقيق الاتصال الفعال بين الجهات المعنية.

■ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " توظيف التكنولوجيا لتحقيق اتصال فعال بين المديرين والمرؤوسين " في الترتيب الأخير لعبارات بعد الاتصال؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٨٦،١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتفسير ذلك أن استخدام التكنولوجيا لتحقيق الاتصال الفعال بين المديرين والمرؤوسين ليس دائماً الخيار الأفضل، ففي بعض الأحيان، قد تكون هناك طرق أخرى أكثر فعالية لتحقيق الاتصال الجيد، مثل الاتصال المباشر والاجتماعات الحضورية.

٧- يُعد اتخاذ القرار:

أ- روضات اللغات:

■ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " استمرارية القرار أو إعادة النظر فيه وتعديله " في الترتيب الأول لعبارات بعد اتخاذ القرار؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (٤٨،٢)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (عالية)، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل في الروضات يتطلب التعامل مع العديد من المتغيرات والتحديات التي قد تؤدي إلى تغيير في الظروف والمتطلبات، ولذلك فإن القدرة على إعادة النظر في القرارات وتعديلها يعتبر مهماً للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

▪ جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " اكتشاف العقبات التي تعوق تنفيذ القرار والعمل على تلافيتها " في الترتيب الأخير لعبارات بعد اتخاذ القرار؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (٢،٣١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة)، وتفسير ذلك أن اكتشاف العقبات التي تعوق تنفيذ القرار والعمل على تلافيتها يمكن أن يكون أمراً حاسماً لنجاح أي قرار يتم اتخاذه، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار في المستقبل.

ب-الروضات العربية:

▪ جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " استمرارية القرار أو إعادة النظر فيه وتعديله " في الترتيب الأول لعبارات بعد اتخاذ القرار؛ حيث بلغ الوسط المرجح لها (١،٩١)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متوسطة).

▪ جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه المستمر للمنفذين " في الترتيب الأخير لعبارات بعد اتخاذ القرار؛ حيث بلغ الوسط المرجح لهما (١،٥٥)، وقد جاءت الفروق لصالح البديل (منخفضة)، ويمكن تفسير ذلك بأن التوجيه المستمر للمنفذين يمكن أن يسبب بعض الإحباط للعاملين إذا كانت التوجيهات غير واضحة أو غير متناسبة مع الواقع، وبالتالي يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء والمرونة في التعامل مع التحديات والمشاكل المختلفة.

ملخص نتائج البحث:

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي:

- هناك عدد من المجالات التربوية للهندرة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم والرقابة والاتصال واتخاذ القرار.
- تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في مستوى التحليل ومقاييس الأداء والإطار الزمني للأداء ومجال الاهتمام أو التركيز في الأداء ومجال الاهتمام أو التركيز في الأداء.

- من عناصر الأداء الوظيفي كفايات الموظف وبيئة التنظيم ومتطلبات الوظيفة ومحددات ومعايير الأداء الوظيفي.
- تنوع مديرات الروضات اللغات أساليب التخطيط بما يتناسب مع المواقف المختلفة.
- تحدد مديرات الروضات اللغات والعربية المهام الموكلة للعاملين بشكل واضح.
- تنظم مديرات الروضات اللغات الجهود الفردية والجماعية داخل الروضة.
- توفر مديرات الروضات اللغات مناخ من الثقة بين المديرة والعاملين بالروضة.
- تضع مديرات الروضات العربية واللغات خطة واضحة بالأهداف المنوي تحقيقها بالروضة.
- تضع مديرات الروضات العربية احتياجات المستفيدين في أولوية عملية التخطيط.
- تمنح مديرات الروضات اللغات المعلمات الصلاحيات التي تمكنهن من أداء دور المديرات حال غيابهن.

التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني توصي الباحثة بعدد من التوصيات تتمثل في ما يلي:
- ضرورة توظيف إعادة الهندسة الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.
 - ضرورة التنمية المهنية المستدامة للمديرات وتدريبهن على توظيف مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الوظيفي لهن.

- دمج تكنولوجيا الحاسب الآلي في إدارة رياض الأطفال وتدريب المديرات على توظيفها التوظيف الأمثل بما يمكنهم من تطبيق العمليات الإدارية بكفاءة ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي لهن.
 - ضرورة نشر الوعي بأهمية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.
 - إتباع أساليب قيادية إدارية متنوعة في إدارة المؤسسة وبما يتماشى مع طبيعة العمل.
 - تحسين التواصل بين المديرات والعاملين بالروضة وتحسين الاتصال بينهم، وذلك من خلال استخدام وسائل التواصل الحديثة مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات الدردشة لتعزيز التواصل.
 - تحسين صلاحيات المعلمات ومنحهن السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة حال غياب المديرية، وتوفير التدريب اللازم لتمكينهن من أداء هذه الوظيفة.
 - تحفيز المديرات والعاملين بالروضة للابتكار والإبداع في تخطيط وتنظيم الأنشطة والبرامج التعليمية لتلبية احتياجات المستفيدين، وتشجيع المشاركة في ورش العمل والمسابقات وتقديم المكافآت والتشجيع.
- المقترحات:**

- معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) بمؤسسات رياض الأطفال.
- متطلبات تطوير الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في ضوء الرقابة الإدارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

بخيت، مروة محمد التهامي محمود (٢٠٢٠). تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية، *مجلة التربية وثقافة الطفل*، مج(١٥)، ع(١)، ٢- ١٠٢.

جاسم، ظلال محمد؛ مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٧). برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، مج(١)، ع(١)، ٩٣- ١٣٧.

حمدي، رعدة محمد (٢٠١٧). واقع الهيكل التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، جامعة قناة السويس: كلية التربية بالإسماعيلية، ع(٣٨)، ٥٩- ٩٢.

الحو، إيهاب إبراهيم منجي؛ علي، وفاء إبراهيم الصادق (٢٠١٧). تطوير إدارات رياض الأطفال على المستوى الإقليمي في ضوء مدخل الهندسة الإدارية، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مج(٦٦)، ع(٢)، ١٧٨- ٢٥٢.

الرفوع، فانتن محمد (٢٠١٧). *واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى*

العاملين تحت إمرتهن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.

الزبيدي، وفاء محمد (٢٠١٨). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ٢٢٥ - ٢٦٣.

الشرقاوي، سعدية يوسف؛ السماحي، زينب موسى؛ نور الدين، رشا جمال (٢٠٢١). سيناريو مقترح لهندرة مؤسسات رياض محافظة دمياط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، ع(٢٠)، ٣٨١ - ٤٣٩.

شكري، مرح طاهر (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

صميلي، صفاء محمد يحيى (٢٠١٨). واقع تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(١٩)، ١١٨ - ١٤٩.

صندوق، هيام حسام الدين؛ التميمي، سهيل عزمي؛ أبو عصب، خالد (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الهندرة الإدارية لدى المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج(٢)، ع(٤)، ٣٩١ - ٤١٤.

عبدالفتاح، أميرة أحمد السيد محمد (٢٠٢٢). دور مديري رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في ضوء منهج 2.0 من وجهة نظر الموجهين، مجلة البحوث العلمية في الطفولة، جامعة دمنهور.

عبدالله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة جامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، كلية التربية: جامعة سوهاج، ج(٨٠)، ٦٣٥ - ٧٤٨.

عبد الله، عبد المنعم خليل (٢٠١٤). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية: بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم ٢٠٠٠ - ٢٠١٠، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية.

علي، زينب عبد المجيد حسن (٢٠٢١). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ع(٣٦)، ٥٤٢ - ٥٧٣.

علي، نايفة؛ عباس، سوسن جابر؛ أحمد، مطيعة (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء المداخل الإدارية الحديثة من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج(٤٠)، ع(٤)، ٣٤٣ - ٣٦٢.

علي، وفيقة سليمان (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للآداب والعلوم الإنسانية، مج(٣٤)، ع(٥)، ١٥٠-١٧٢.

علي، وفيقة سليمان (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للآداب والعلوم الإنسانية، مج(٤١)، ع(٥)، ٦٢٣-٦٤٦.

عوينان، منيرة عوض راشد (٢٠٢٠). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(٣١)، ع(١٢٢)، ٤٠٨-٤٣٠.

المالكي، شريفة بنت عبدالله (٢٠١٨). الأنماط لقيادية لقيادات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع(١٩)، ج(٧)، ١١٥-١٤٤.

المحمودي، محمد سرحان علي (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية، صنعاء، دار الكتب.

نوفل، نهلة محمد لطفي (٢٠١٠). استخدام مدخل إعادة الهندسة في تطبيق المعايير القومية لمعلمة رياض الأطفال: دراسة ميدانية برياض الأطفال التجريبية بشمال القاهرة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر - اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن

العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية وجامعة
بني سويف، كلية التربية، مج(٢)، ٥٧٩ - ٦٣٣.
الهاجري، منى محمد (٢٠١٥). دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في
اليابان وكيفية الإفادة منها بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة
طنطا، ع(٥٧)، ٤٢١ - ٤٦٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Dagher, Azhar Khader (2020): Reengineering Model for the Education System to Improve the Academic Achievement of Students in Jordanian Schools, *Journal of Education and Practice*, 11 (21), 117-138.
- El-Zubair, Bannaga Taha (2021): Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries, *Canadian Center of Science and Education*, 14(5), 87- 94.
- El-Zubair, Bannaga Taha et al (2021): Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries, *Canadian Center of Science and Education*, v(14), n(5), 87- 94.
- Moody, Olorunmonu Ade : Re-Engineering Early Childhood Care Education In Nigeria: A Tool For Employment And Self Productivity, <https://www.globalacademicgroup.com/journals/pri>

stine/REENGINEERING%20EARLY%20CHILD
HOOD%20CARE%20EDUCATION.pdf

- Pongton, Pongpipat; Suntrayuth, Sid (2019):
*Communication Satisfaction, Employee
Engagement, Job Satisfaction, and Job
Performance in Higher Education Institutions*, 39
(3), 90- 110.
- S. Al-Mawdieh, Reda(2020): The Practice of the Re-
Engineering of Administrative Processes Approach
in Kindergarten Institutions in Jordan from the
Perspective of Female Principals and Teachers,
Journal of Educational and Social Research,
v(10), n(6), 66- 80.
- Virgana, Virgana (2021): The Dynamic of Teachers' Job
Performance, *Journal of Southwest Jiaotong
University*, 56 (2), 258- 270.