

برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية

ا. ظلال محمد جاسم ا.د. عاطف يوسف مقابلة

جامعة عمان العربية / الأردن

تاريخ القبول: 2017/5/13

تاريخ الاستلام : 2017/3/25

الملخص

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (75) مديرة روضة، أي ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (413) مديرة، وتم أخذ (5) معلمات مقابل كل مديرة، فصبح العدد (375) معلمة، وتحقیقاً 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. فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.50) بانحراف معياري (0.68) ، وأن مستوى أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات كان مرتفعاً. فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.66) بانحراف معياري (0.42).

وبناءً على النتائج السابقة فقد توصل الباحثان إلى برنامج تدريبي، اشتمل على (38) فقرة، وتم التأكد من ملاءمته بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يأتي:

إعطاء ورش عمل ودورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهاراتهنّ باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في العمل الإداري، واعتماد البرنامج التدريبي المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي ، رياض الأطفال ، عمان ، أسلوب ، الهندسة الإدارية.

A Proposed Training program for Kindergarten Principals in the Governorate of the Capital Amman in Light of the Administrative Engineering Style

Dhial Mohammed

Prof. Atef Maqableh

Abstract

This study aims at constructing a Proposed Training program for Kindergarten Principals in the Governorate of the Capital Amman in Light of the Administrative Engineering Style, The study sample consists of (75)Principals a percentage of 20% of the study population which was(413) , and (5) teachers were taken for each Principal totaling (375) teachers . To achieve the objective of the study, the researcher developed the instrument of the study, to measure the reality of using the administrative engineering style by Kindergarten Principals in the Governorate of the Capital Amman. Validity and reliability of the instrument were assured.

The findings of the study showed that the reality of using the administrative engineering style in Kindergartens from the Principals and teachers point of view was medium. The total mean was (3.50) with a standard deviation of (0.68). The level of the importance of using the administrative engineering style in Kindergartens from the Principals and teachers point of view was high. The total mean was (4.66) with a standard deviation of (0.42).

In light of the previous result, the researcher constructed a training program. It consisted of (38) items, It was confirmed that the program was suitable for the purpose of the study, by presenting it to a jury who have knowledge and experience in educational administration.

Depending on the finding, the re searchers recommended the following:

- Organizing training programs and workshops for Kindergarten Principals to develop their skills by using the administrative engineering style in the administrative work, and adopting the proposed training program of this study by the Ministry of Education.

Key Words: Training program, Kindergarten, Principals, Amman, Administrative Engineering, Style.

المقدمة:

يتنامى الاهتمام بالطفولة المبكرة على مستوى العالم. إذ لم يعد الاهتمام بالطفل ترفاً يمارس. بل أصبح من الضرورات الملحة، وتعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل النمو في حياة الإنسان؛ لأنها تمثل القاعدة الثابتة لتربية الطفل، وتهذيبه، وتعليمه، وإعداده للحياة، إذ إن أطفال اليوم هم أمل المستقبل.

وإن لمرحلة رياض الأطفال خصوصيتها، التي تميزها عن مراحل التعليم قبل الجامعي، من حيث أهميتها، وأهدافها، وطبيعة المتعلمين بها، ومحتوى البرنامج التعليمي، وأنشطتها، وأساليب التعليم والتعلم؛ فهي اللبنة الأساسية الأولى للاهتمام بالنمو الإنساني (فكرياً. وجسمياً. ووجدانياً. واجتماعياً). فضلاً عن تنمية استعداد هؤلاء الأطفال للتعلم في المراحل التعليمية اللاحقة.

ولكي تحقق رياض الأطفال رسالتها بالشكل المطلوب، لا بد أن يكون القائمون عليها على درجة من الوعي والفهم السليم لطبيعة الأطفال الخاصة في هذه المرحلة. فمعلمة الروضة لا تقوم كالمعلمة على تدريس موضوعات أكاديمية وبالأسلوب الشائع والمعروف، ولكنها تعمل جاهدة على أن يفهم الأطفال حقائق الحياة وتصنيفها، وأن تشجعهم على طرح ما يراودهم من أسئلة وأفكار وخواطر، وذلك من خلال إعداد البرامج الخاصة المتضمنة المعرفة، والتدريب والمهارات، والأنشطة التي تلائم خصائص مرحلة رياض الأطفال، فإن نجاح أي نظام تعليمي مرتبط بفاعلية الإدارة ومقدرتها على توجيه النشاط التربوي وتحريكه وفقاً للأهداف المنشودة (مصلح، 2010).

وينظر إلى الهندسة الإدارية بوصفها أحد مداخل التطوير، لإعادة التصميم السريع والجدري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية في المنظمات؛ إذ تركز على التغيير الجذري في عمليات المنظمة؛ من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفية، وإرضاء المستفيدين (لقريوتي، 2000).

وتعد الهندسة الإدارية من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر؛ إذ تنبع أهميتها من أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات، والهيكلة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدقيق العمل، وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء، ويتيح تطبيق هذا المفهوم التعرف إلى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم، والتخلص من قيود التكرارية والرتابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية، تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، ويمنح الصلاحيات للعاملين، ويدفعهم للنجاح، والاهتمام بالعاملين والمستفيد، وتلبية احتياجاته، وتحقيق تطلعاته، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات مما يضمن كفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق نتائج تحسين طموحه في مقاييس الأداء العصرية؛ وهي: الخدمة، والجودة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل (رفاعي، 2006).

وإن الهندسة الإدارية مناسبة لكل منظمة؛ سواء أكانت منظمة ربحية أو غير ربحية، أم أنها تابعة للقطاع العام أو الخاص، وهناك العديد من المنظمات الحكومية، والجمعيات الخيرية، والمستشفيات العامة، والجامعات، والمدارس التي يجرى فيها، في واقع الأمر، أداء رسالتها بفاعلية في المجتمع الذي تنشأ فيه، ويكون لإعادة الهندسة كثير ما تقدمه لتلك المؤسسات. فليست إعادة أداة رأسمالية فقط. بل إنها تمكن أي منظمة؛ سواء أكان هدفها خدمة المثل العليا، أم خدمة المصالح المادية من التفكير في عملياتها، أم ابتكار طرق تحقق نقلات هائلة في الأداء لتحسين العمليات (هامروستيفن، 2000).

وتعرف الهندسة الإدارية في المنظمات التربوية أنها إعادة تصميم للعمليات الاستراتيجية الرئيسة بشكل جذري، وعدم التقيد بأي مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات، وهدفها هو تحقيق تحسين سريع في جوانب المنظومة التربوية، لتخفيض المراحل والوقت والتكلفة للعمليات، وزيادة عائدها أو قيمها المضافة (صالح، 1998). ويرى ريموند (Raymond, 1994) أنها تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية، ذات القيمة المضافة، وللنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية. وأكد حلمي (2003) أن الهندسة الإدارية تعني ترك العمل بالطرق القديمة . والانطلاق نحو شيء جديد تمامًا. الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية، وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي. أما على مستوى التعليم فقد عرّفت الهندسة الإدارية أنها: "الأداة المتكاملة لإحداث تغيير حقيقي في منظومة التعليم، من خلال إعادة تصميم قطاع التعليم بالتركيز على الأعمال الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف التعليمية" (النجار، 2002: 27).

في ضوء ما تقدم فيعرفان الباحثان الهندسة الإدارية : أنها وسيلة إدارية حديثة تقوم على إحداث تغيير جذري مدروس للعمليات الإدارية الرئيسة للمنظمة، تهدف إلى تحقيق نتائج أداء فائقة، وإحداث تطوير جذري وسريع، يضمن سرعة الإنجاز ، وتخفيض التكلفة، وتحسين جودة المنتج التعليمي.

أهداف الهندسة الإدارية

تتمثل الأهداف التي تسعى إليها الهندسة الإدارية في المنظومة التعليمية، فحددها حسين(2007) بما يلي:

- جعل المدرسة أكثر مقدرة على المنافسة.
- تحسين شعور العاملين بالتشجيع، والمشاركة في وضع أهداف المنظومة التعليمية.
- احداث تحسينات في العملية الإدارية
- زيادة التعاون بين أفراد المنظمة التعليمية، وتقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية.
- تحديد الإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظومة التعليمية.
- تقليل التكلفة دون المساس بجودة التحصيل العلمي، وزيادة الإنتاجية لإشباع حاجات الطلبة.
- مساعدة المدارس ذات المستوى الرفيع بالمحافظة على مستواها، وتساعد المدارس الأقل لتصبح أكثر منافسة.
- دمج عدة عمليات في عملية واحدة، وتخصيصها لشخص واحد، أو مجموعة عمل، مما يساعد في تحسين عمليات الإدارة.

المجالات التربوية للهندسة الإدارية

تتمثل الوظائف الأساسية للهندسة الإدارية في المجال التربوي بما يأتي:

❖ التخطيط

التخطيط هو أهم عنصر من عناصر الإدارة التربوية، وله الأولوية على باقي الوظائف الأخرى، وعادة ما تتطلب عملية التخطيط وقتاً أكثر عن باقي الوظائف، إذ تبنى عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى، وتأتي أولوية التخطيط في مجال التعليم نتيجة طبيعته؛ لأنه لا يمكن تنفيذ أي نشاط، ولا يتحقق النجاح فيه دون أن يكون هناك تخطيط هذا فضلاً عن أن اتساع حجم المنظمات التربوية. وتعدد نوعيات مخرجاتها. يتطلب القيام بالتخطيط لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة (شريف، 2016).

ويعد التخطيط ضرورة للإدارة الناجحة والتخطيط العلمي يحدد ما ينبغي عمله في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها والتخطيط بين كيفية العمل، ومن يقوم به في مدى زمني محدد، ويعرف التخطيط أنه مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما ينبغي عمله وكيف يتم العمل ومتى؟ (خلف، 2005). ويعرف التخطيط أنه ال'عداد المسبق للأعمال المقبلة، وتحديد ما يجب عمله، ومكانه، وزمانه، والكيفية التي يتم بها، والوسائل التي تستخدم فيه، بدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للعمل العشوائي غير الهادف (أبو سكيانة والصفتي، 2011).

ومن خلال الهندسة الإدارية يتم التعرف إلى المشكلات والمعوقات، والتعرف إلى احتياجات وقدرات العاملين، وكيفية الإفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت والمال عن طريق التخطيط المستقبلي التنبؤي، وهذا يسعى إليه كل من التخطيط والهندسة الإدارية، وأن هدف 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 (حسين، 2007).

❖ التنظيم

يعد التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، وهو أيضا العمود الفقري للإدارة. وحيثما تكون الجماعة يبرز التنظيم كوظيفة هامة للعملية الإدارية، فالأساس الذي يستند إليه التنظيم هو وجود عدد من الأفراد الذين تربطهم علاقات العمل لتحقيق أهداف معينة (خلف، 2005).

ويعني التنظيم عملية تحديد العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد المسؤولية، وتفويض السلطة، وإقامة العلاقات لتمكين الأشخاص من العمل بفاعلية أكبر لتحقيق الأهداف. ويقوم التنظيم أيضاً بهامة التنسيق بين جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويهدف إلى وضع الأفراد المناسبين في الوظائف الملائمة، ويعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية (البدري، 2010).

من أجل استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين وظائف الإدارة، وخاصة التنظيم، لا بد من توافر قيادة واعية بمتغيرات العمل، ومدى وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والقناعة بأهمية التخطيط، وهنا لا بد من إثارة همم الأفراد الذين سيقومون بأداء الهندسة الإدارية. فالهندسة الإدارية تعمل على إعادة التنظيم لجعله ملائماً لما يطرأ من تغيرات، كذلك تعمل الهندسة على تحديد الجهات التي تتعامل معها المدرسة، وكذلك تحديد مجالات التطور، ويتضح الترابط بين التنظيم والهندسة الإدارية من خلال التدريب الذي يتم عن طريق فريق العمل، لأن

الهندسة الإدارية تهتم بالأفراد، والتنظيم يساعدها في تحديد نوعية الأفراد ومستوى الكفاءة المطلوبة، وتمد الهندسة الإدارية التنظيم بأدوار جديدة، مثل تفويض السلطة بين أعضاء الفريق، وكذلك التنسيق بين خطوات عملية الهندسة الإدارية، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع الاختصاصات على العاملين، وإعادة بناء التفاعل داخل المدرسة، وتضفي على التنظيم المرونة، وهذا يسمح بإحداث بعض التغييرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية على الخريطة التنظيمية (حسين، 2007).

❖ التوجيه

يعد من أبرز عناصر الإدارة التي تجعل العاملين يرون الإدارة. وهي تمارس فعلياً دورها المزدوج كسلطة وكمصدر للمعرفة معاً، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل وطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة فيه.

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 المروسين لأدوارهم ومتطلباتها وحدودها، إذ إن هذا الفهم يعطي معنى للتوجيه، ويحقق الفائدة المرجوة منه، ويمنع المواقف المعطلة له (البدري، 2010).

وتتضمن عملية الهندسة الإدارية حل المشكلات التي ترهق الموجهين، مثل فحص الشكاوي وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، وتعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة، ويساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقييم 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 (حسين، 2007).

❖ المتابعة والتقييم

التقييم: هو تلك العملية التي يجري من خلالها تحديد الأهداف المنوي تحقيقها، ومن ثم دراسة المعطيات في إطار ظروفها كميّاً أو كميّاً للتعرف إلى اقترابها من الأهداف. ومن ثم إصدار الحكم على الأمر المقيم. وبيان مدى مناسيته باستخدام معايير أو محكات تصلح لذلك.

ويتطلب العمل الإداري اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضاً وقتية. وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة، وهذه القرارات لا تكون صائبة إن لم تستند إلى عمليات التقييم المستمر للموارد المادية والبشرية، وللخطط والبرامج وللإستراتيجيات المتبعة والوسائل المستخدمة ولتنظيم الوقت وما إلى ذلك، بطبيعة الحال يستند التقييم إلى القياس الذي يعطى للإدارة بيانات ومعلومات ذات طبيعة كمية رقمية عن أمور، هي: (البدري، 2010).

- عدد العاملين، والتغييرات 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.

تتضح العلاقة من خلال وجود مجموعة من الضوابط على الأداء، ومنها: الشفافية، والمساءلة، والرقابة المجتمعية، وأيضا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال إحداث الإبداع والابتكار من قبل المعلمين وتحفيزها، وتتطلب إعادة الهندسة اعتماد تقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر، منها: ملاحظة الأداء، ومتابعة الأنشطة، والتوثيق(حسين،2007).

❖ الرقابة

الرقابة هي قياس للأداء أي أداء الأعمال التي ينفذها العاملون، وتصحيح الخاطئ منها بمعنى من أن العمل يسير باتجاه الأهداف المطلوبة. وأن العاملين يتصرفون وفقاً لطبيعة الوظائف التي يؤديونها. وتعد الرقابة وسيلة للتأكد من أن الأهداف تم تحقيقها وفقاً لما ينبغي. وبالكفاءة المطلوبة(خلف،2005).

والرقابة تقوم على احكام تقييمية لظروف المؤسسة ومجريات العمل فيها، للتأكد من أنها تسير بشكل فعال باتجاه الأهداف المرحلية والنهائية التي رسمت للمؤسسة، ولأن الرقابة توازن في ضوء الاحكام التقييمية بين مجريات العمل والأهداف المنتظرة من القيام بها، فإنها تمتلك معيارا للتوصية بالتوجيه أو القيام بشكل مباشر(أبو سكيبة والصفتي،2011).

وتعمل الهندسة الإدارية على تحسين نظام الرقابة، وتساعد الهندسة الإدارية في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم الهندسة الإدارية بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، وتجعل الهندسة الإدارية نظام الرقابة مرئياً. 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 (حسين،2007).

❖ الاتصال

يعد الاتصال إحدى العمليات الأساسية والهامة في رياض الأطفال، فهو العملية التي يتم بموجبها إقامة العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة وأعضاء المجتمع المحلي من جهة أخرى. فضلاً عن تبادل المعلومات. والأفكار. والخبرات بين العاملين (مصطفى،2010).

وتعد عملية الاتصال وتبادل المعلومات عملية هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية، فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أي مؤسسة أو نظام إنساني، وواضح أنه ما من أحد يستطيع إدارة منظمة ما، دون أن يكون على دراية علمية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات (Communications And Information) حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يضيف على المهارات الإنسانية في الاتصالات أهمية، تطغى على أهمية الوظائف والعمليات الأساسية الأخرى التي تقوم بها الإدارة التربوية (شريف،2016).

وتساعد الهندسة الإدارية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للفرد. وعندما 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

تشجع 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، وتحقيق التكاليف (حسين، 2007).

❖ اتخاذ القرار

تعد 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، وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين (حسين، 2007).

الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وأسهمت هذه الدراسات في دعم البحث بالجوانب العلمية، وقد تم تقسيم مجموعة الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية. وتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني على النحو الآتي:

- أجرى توماس ومارغريت (Thomas & Margaret, 2003) دراسة كان الهدف منها التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إعادة الهندسة الإدارية في إصلاح التعليم للمرحلتين (الابتدائية والثانوية) في سنغافورة، في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصال عن بعد والشبكات، وتكونت العينة من (125) بواقع (77) مدرسة أساسية، و (48) مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها:
- أن كلا النوعين من التعليم الابتدائي والثانوي يستحق اهتماماً كبيراً لدى المسؤولين عنهما، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال.
- تستهدف إعادة الهندسة إجراء تغييرات متنوعة في نظم العمل، والبنى التنظيمية، والنظم الإدارية، وأي شيء يرتبط بالعملية ينبغي أن يعاد تجديده بشكل متكامل مع العمليات الأخرى.
- يمكن النظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بوصفها نموذجاً ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار لإصلاح النظام التربوي.

وقام مانيشا (Manisha, 2004) بإجراء دراسة هدفت إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في معاهد التعليم العالي في نيوزيلندا، وتم اعتماد ثلاثة معاهد للتعليم العالي عينة مقصودة لدراسة الحالة، وتم استخدام

الاستبانات والمقابلات أدوات لجمع البيانات، وتم استعراض أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة، وسلطت الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه تنفيذ استعراض أساليب العمل في معاهد التعليم لمواجهة تعليمها من أجل تحسين الأداء، ولتصبح قادرة على المنافسة الدولية .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

■ الحاجة الماسة إلى تحويل الانظمة الإدارية في معاهد التعليم، لمواجهة التحديات بنجاح في البيئة الدولية المنافسة .

■ أهمية اختيار نظم العمليات الإدارية، لتعيد عملياتها قبل البدء بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأوضحت الدراسة أن هندسة العمليات الإدارية تستطيع أن تحقق نتائج أفضل في أداء العمل لمعاهد التعليم إذا استخدمت فيها أدوات داعمة مثل: قياس الإنجاز باستمرار، واستخدام الموارد البشرية المدربة .

- أما دراسة الديحاني (2009) فقد هدفت إلى رصد واقع الأداء للإدارات المدرسية في دولة الكويت، في محاولة للتوصل إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الهندسة الإدارية في المدارس الكويتية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على مديري ومديرات مدارس دولة الكويت . وأظهرت النتائج أن هناك معوقات في إدارة المنهج الدراسي والتنمية المهنية للمعلمين فضلاً عن إدارة الموارد المالية . الأمر الذي دعا إلى اعتماد هيكلية جديدة المدارس، واعتماد الإدارة، والمشاركة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة والتعليم؛ من أجل الفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطة للمعلمين . فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية بين الخصائص الشخصية (الرتبة، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل) ومحاور الهندسة الإدارية في الكويت.

- هدفت دراسة راجابيون وآخرين (Rajabion et al, 2010) إلى تقديم نموذج إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية كافة ومؤسسات رياض الأطفال، التي تحدد مشكلات نظام الإدارة ، وتقديم حل (إعادة الهندسة) التي يمكن استخدامها كمرجع في مشاريع مماثلة، واستخدم أسلوب المقابلة أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري الأقسام في المدارس ورياض الأطفال بمدينة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ثلاث خطوات عملية، وهي : الخطوة الأساسية هي دراسة الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ووظائفها الأساسية، والخطوة الثانية هي تقديم نموذج لهندسة العمليات الحالية، والخطوة الأخيرة هي لتقديم نموذج إعادة هندسة العمليات والعمليات التعليمية، والقضاء على كل التكرار والموارد الزائدة، وتوظيف الحلول التقنية وإعادة هندسة الكيانات الإدارية غير المتكاملة، وأخيراً تطوير دمج الأنموذج لكافة العمليات الإدارية التي يمكن استخدامها كمرجع لمدارس أخرى في بلدان الشرق الأوسط.

- دراسة خالد وآخرين (Khaled & et al,2011) فهتفت إلى التعرف إلى عملية إعادة هندسة العمليات التعليمية ونشر الابتكارات في بيئة التعلم الرسمية، وتم استعراض الأبيات ذات الصلة بالموضوع، وأظهرت نتائج الدراسة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ساعدت في تحسين عملية التدريس، وتعزيز أنشطة التعلم والإدارة الأكاديمية وعمليات التقييم والتقدير، وإيجاد بيئات تعليمية مرنة، ولا تحكمها إجراءات التشغيل القياسية، مما يجعل استخدام التكنولوجيا فعالاً مع تبني نظرية "نشر الابتكارات".

- وهدفت دراسة الديبين(2013) إلى التعرف إلى درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية، وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، وتضمنت عينة الدراسة من (401)معلمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى:
- أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية من قبل مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمات.
- أن درجة استخدام الإبداع الإداري من قبل المديرات في دولة الكويت كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمات.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارسة المديرات للإبداع الإداري.
- هناك فروق ذات دالة إحصائية في درجة استخدام المديرات لأسلوب الهندسة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة الأكثر خبرة . وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة الأكثر خبرة، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فما فوق .
- وهدفت دراسة كاريبا(Karia,2013) إلى التعرف إلى أثر استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم في نيوزلندا، واستخدم المنهج الوصفي، إذ تم القيام بإجراء مقابلات لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري القطاع التعليمي في نيوزلندا، وكشفت نتائج الدراسة أن إعادة إدارة هندسة العمليات التنظيمية، والقضاء على الازدواجية في الأنشطة عملت على تحسين كفاءة المؤسسة، وأثرت جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيكل التنظيمي الجديد، وقدمت خدمات أفضل للطلبة في أنحاء العالم، ومع ذلك، كانت هناك بعض التحديات، مثل: التكلفة، وإحجام جميع الموظفين لتبني مبادرات جديدة. وفي بعض الحالات، كان من الضروري أن يتدرب الموظف على تحمل مسؤوليات جديدة.
- وهدفت دراسة خيرنار(Khairnar, 2015) إلى التعرف إلى مفهوم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع التعليمي، ومحاولة إدخال الابتكار والإبداع باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأستخدم المنهج الوصفي، فتم القيام بإجراء مقابلات لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مديري القطاع التعليمي في الهند، وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع التعليمي عملت على تحسين العمليات، وزيادة الأرباح في مؤسسات هذا القطاع ككل، وبالتالي يمكن معالجة مسألة الاستدامة، بيئيا واقتصاديا، وأكدت الدراسة على أهمية الاختيار المنهجي لعمليات إعادة الهندسة للعمليات الإدارية، حتى قبل بدأ العملية، وأن الاعتماد على موظفي القطاع أنفسهم أفضل لتعزيز الجهود بما لديهم من الخبرة المطلوبة، وفهم أعمق للمشروع لإعادة هيكلة هندسة العمليات الإدارية؛ مما أدى إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي في إدارة هذه العمليات.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

إن أهم ما يميز هذا الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة حسب حدود علم الباحثين أنها أول دراسة تناولت رياض الأطفال في استخدام أسلوب الهندسة الإدارية من حيث الواقع والأهمية، وبناء برنامج تدريبي لذلك، لذا فهي من الدراسات القليلة في هذا المجال. وتمثل إضافة جديدة إلى المكتبة المحليّة والعربية.

وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، وفي إغناء مقدمة الدراسة، والوسائل الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وكذلك الاستفادة من هذه الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الأهداف: سعت معظم الدراسات التي تم تناولها إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال، وتحدي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ورياض الأطفال، والمشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى درجة تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في مؤسسات التعليم الابتدائي والثانوي والعالي، وبناء نماذج لتطوير أداء العاملين في مؤسسات التعليم والمدارس في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية، وما هو أثر تطبيق هذا الأسلوب، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى مستوى تطبيق مديرات رياض الأطفال لنظام الجودة. وكيفية تطويره من خلال الهندسة الإدارية. ومدى التباين في تطبيق معايير الجودة في رياض الأطفال.

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأهداف، واختلفت معها في بعضها الآخر، فقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية. أما من حيث القطاعات التي تناولتها هذه الدراسات، فهي اقتصرت على رياض الأطفال، وأما من حيث البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات، فيلاحظ أن بعضها تم في بيئات عربية، وبعضها الآخر في بيئات غربية.

العينة:

اشتملت عينات الدراسة على مديري ومعلمي مدراس أساسية وثانوية، ومديرات ومعلمات رياض الأطفال الخاصة والحكومية، وموظفي وزارة التعليم العالي، وكذلك اشتملت على رياض أطفال ومدارس أساسية وثانوية. أما هذه الدراسة فقد اشتملت على (75) مديرة و (375) معلمة، وتم أخذها بطريقة عشوائية طبقية.

أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وكذلك استخدم بعضها المقابلات، أما الدراسة الحالية فاستخدمت استبانة قام الباحثان بتطويرها لملاءمتها لموضوع البحث، واشتملت على سبعة مجالات.

مشكلة الدراسة :

امتدادًا لأهمية التدريب في تنمية الموارد والطاقات البشرية. ونظرًا لخصوصية الدور القيادي الذي تضطلع به مديرات رياض الأطفال من حيث أهمية المرحلة التي يعملن بها وحساسيتها، وتمتع المديرات بمساحة واسعة من الحرية في اختيار الخطط الدراسية، وتحديثها، وتطبيقها، والإشراف على جميع مجالات العمل، وتطويرها، دون أن يكون هناك إعداد مسبق لها، أو دون أن يتم استهدافها ببرامج تدريبية ذات صلة وثيقة بمهامها ومسؤولياتها، لذا فلاحظ الباحثان من خلال اهتمامها ومعايشتها لواقع رياض الأطفال في الأردن، واطلاعها على الدراسات السابقة التي أعدت في هذا المجال. وضعف مستوى الروية الكافية لدى مديرات ومعلمات رياض الأطفال للأساليب التربوية الحديثة، ووجود قصور واضح في الكفايات الأدائية لديهن، ووجود فروق في مستويات الأداء بين مديرات ومعلمات

الروضة، وأنه لا توجد دراسات أردنية تناولت موضوع الدراسة الحالي، فهناك العديد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال الهندسة الإدارية في قطاع التعليم في المدارس، إلا أنه لم يتم إجراء دراسة واحدة في الأردن عن الهندسة الإدارية لرياض الأطفال، على الرغم من أهمية مرحلة الطفولة المبكرة، وعدها مرحلة حرجة وهامة في تكوين شخصية الأطفال الذين هم أعلى مورد تستثمره الدولة للاهتمام بحاضرها ومستقبلها، فضلاً عن أن هناك مشكلة تتمثل في وجود نقص واضح في مجالات التدريب، وبالتالي فقد نما عند الباحثين الشعور بضرورة إجراء دراسة، التي تروج أن تكون منعطفاً هاماً في بناء البرامج التدريبية لمديريات رياض الأطفال والمعلمات وتصميمها. من أجل تطوير كفاءاتهن والارتقاء بمستوى أدائهن نحو الأفضل، ولرفع الكفاية الإنتاجية لهن.

لذا جاءت هذه الدراسة لبناء برنامج تدريبي مقترح لمديريات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية.

عناصر مشكلة الدراسة (اسئلة الدراسة) :

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال في عمان من وجهة نظر المديريات والمعلمات؟
- 2- ما أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال في عمان من وجهة نظر المديريات والمعلمات؟
- 3- السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية وأهميته في رياض الأطفال من وجهة نظر المديريات والمعلمات؟
- 4- ما البرنامج التدريبي المقترح لمديريات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية؟
- 5- ما درجة ملاءمة البرنامج التدريبي المقترح لمديريات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أهمية الدراسة:

تعزى أهمية الدراسة الحالية إلى أنها تواكب الجهود الرامية إلى تطوير الإدارات التعليمية التي أشارت إليها الملكة رانيا العبد الله في كلمتها في أثناء انطلاق الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016-2025)، "إن 90% من تطور الإنسان الدماغي يحدث قبل سن الخامسة، لكن في الأردن نسبة قليلة يحظون بتعليم مبكر، 2% ممن هم دون سن الثالثة، و 28% تقريبا ما بين سن الثالثة والخامسة، بالمقابل تصل نسب التحاق أقرانهم في دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى أضعاف ذلك"، ودعت إلى الاستفادة من مستحدثات الفكر الإداري على مستوى رياض الأطفال ومن ثم مسايرة التطورات المعاصرة في هذا المجال، وبذلك فإن الأهمية لهذه الدراسة تحدد بما يأتي :

- تساعد هذه الدراسة إلى تطوير أداء مديريات رياض الأطفال في الأردن من خلال تزويد المديريات ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة، والعمل على تطبيقها في مجال العمل الإداري التربوي.
- يؤمل أن تزود المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالبيانات والمعلومات ذات الصلة بأداء المديريات في رياض الأطفال .

- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون بمثابة إضافة علمية في القطاع التربوي . إذ لم تجر . على حد علم الباحثة ، أية دراسة من هذا النوع في الأردن عن الهندسة الإدارية لرياض الأطفال.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى على مؤسسات تربوية أخرى . بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة.

مصطلحات الدراسة :

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

الهندسة الإدارية: هي إعادة التفكير بصورة أساسية . وإعادة التصميم بصورة جذرية، بالتركيز على العمليات الرئيسية في المنظمات . لتحقيق نتائج تحسين أساسية في مقاييس الأداء العصرية للخدمة . والجودة . والتكلفة . وسرعة إنجاز العمل (Hammer & Champy, 1993) .

التعريف الإجرائي للهندسة الإدارية : هي العلامة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة من مديرات رياض الأطفال ومعلماتها ، خلال إجابتهن عن فقرات استبانة "أسلوب الهندسة الإدارية" التي تم تطويرها في هذه الدراسة .

البرنامج التدريبي: هو العملية المنظمة التي يمكن من خلالها تزويد الأفراد المتدربين بالمعرفة المطلوبة، وصقل مهاراتهم . وتطوير أدائهم إيجابياً . من أجل إعدادهم للتكيف مع التغيرات المستقبلية (الهندي، 1993).

رياض الأطفال: هي مؤسسة من المؤسسات التربوية والاجتماعية الساعية إلى تأهيل الطفل بشكل سليم للالتحاق بالمرحلة الابتدائية؛ لكي لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، إذ تتاح له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته، واكتشاف مقدراته وميوله وإمكانياته، بهدف مساعدة الطفل على اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وعادة ما تتراوح أعمار الأطفال في هذه المرحلة ما بين السنة الثالثة والسادسة (وزارة التربية والتعليم، 2017) .

حدود الدراسة ومحدداتها :

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- البعد البشري : تم تطبيق الدراسة على مديرات رياض الأطفال الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان .
- البعد المكاني: تم إجراء الدراسة على رياض الأطفال التابعة للمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان .
- البعد الزمني : تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2016/2015.

محددات الدراسة :

- 1 - تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها التي أعدت لهذا الغرض من قبل الباحثين.
- 2 - لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة إلا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة الحالية .
- 3 - تحددت نتائج الدراسة في ضوء صدق إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات اداتها وموضوعيتهم .

منهج الدراسة المستخدم:

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث المسحي التطويري، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات رياض الأطفال الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان ، البالغ عددهم (413) روضة تابعة لمدارس خاصة، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم (2016/2015)

الجدول (1) :توزع مجتمع الدراسة لمديريات رياض الأطفال حسب المناطق التعليمية

في محافظة العاصمة عمان

عدد مديريات رياض الأطفال	المديرية
103	لواء الجامعة
75	لواء ماركا
100	لواء قصبية عمان
54	لواء القويسمة
45	لواء وادي السير
17	لواء ناعور
15	لواء سحاب
2	لواء الموقر
2	لواء الجيزة
413	المجموع

عينة الدراسة: اختيرت عينة طبقية عشوائية من الأولوية الخمسة (الجامعة، وماركا، وقصبية عمان، والقويسمة، ووادي السير) من رياض الأطفال التابعة لمدارس خاصة، شملت مديريات هذه الرياض ومعلماتها، وبلغ عددها (75)مديرة رياض أطفال، أي ما يشكل (20%) من مجتمع الدراسة، للألوية التي يزيد عددها عن (40)مديرة، وبواقع (75) مديرة، و(375) معلمة، وبما يقابل (5) معلمات لكل مديرة تم اختيارهن بطريقة عشوائية، والجدول(2) يبين توزيع أفراد العينة على الأولوية الخمسة.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة لمديرات رياض الأطفال حسب المناطق التعليمية

في محافظة العاصمة عمان

عدد مديرات رياض الأطفال	المديرية
20	لواء الجامعة
15	لواء ماركا
20	لواء قصبه عمان
11	لواء القويسمة
9	لواء وادي السير
75	المجموع

أداة الدراسة: تحقيقاً لهدف الدراسة قاما الباحثان بتطوير أداة الدراسة لقياس واقع استخدام مديرات رياض الأطفال لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة العاصمة عمان، وذلك على النحو الآتي:

استبانة الهندسة الإدارية: لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الهندسة الإدارية من شطرين: الأول واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال في عمان ، والثاني أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال في عمان ، وذلك بالاعتماد على الأدب والنظري والدراسات السابقة المتعلقة باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، مثل: دراسة الحنتولي (2015) ، ودراسة حنون (2010)، ودراسة الطنجي (2008) ، ودراسة الدين (2013) ، ودراسة العلي (2014) ودراسة أبو عمشة (2011)، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (76) فقرة موزعة على سبعة مجالات.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية ورياض الأطفال في الجامعات الاردنية لأبداء رأيهم حول مجالات الأداء وفقراتها. ومن حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة. فضلاً عن الصياغة اللغوية للفقرات . وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (52) فقرة بعد حذف (24) إذ تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين. ثبات الأداة: تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتراوحت معاملات الثبات بين (0.93- 0.97)، والجدول (3) يوضح ذلك، وتعد قيم معاملات الثبات هذه في هذا النوع من الدراسات مناسبة.

الجدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والدرجة الكلية لأسلوب
الهندسة الإدارية في رياض الأطفال

البعد	الاتساق الداخلي
مجال التخطيط	0.95
مجال التنظيم	0.93
مجال التوجيه	0.95
مجال المتابعة والتقييم	0.96
مجال الرقابة	0.93
مجال الاتصال	0.96
مجال اتخاذ القرار	0.97

إجراءات الدراسة: بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداة الدراسة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة. قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات من مختلف رياض الأطفال التابعة لمدارس خاصة في محافظة العاصمة عمان. وبعد ذلك تم جمع الاستبانات. وتفريغها. وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لتحليلها للحصول على النتائج.
تم الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في أداة الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة. تم استخدام المعادلة الآتية للتعرف إلى مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال لأسلوب الهندسة الإدارية في محافظة عمان، وعلى النحو الآتي:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = 5 - 1 = 1.33 \text{ طول الفئة}$$

عدد الفئات 3

وتكون الفئات على النحو الآتي:

2.331 ← منخفض

2.343.67 ← متوسط

3.685.00 ← مرتفع

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين.

نتائج الدراسة: تناول هذا الجزء نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات الإحصائية، وتم عرض نتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلتها، وهي على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
5	مجال الرقابة	3.64	0.73	1	متوسط
2	مجال التنظيم	3.64	0.66	1	متوسط
1	مجال التخطيط	3.51	0.71	2	متوسط
4	مجال المتابعة والتقييم	3.49	0.78	3	متوسط
6	مجال الاتصال	3.42	0.79	4	متوسط
7	مجال اتخاذ القرار	3.38	0.85	5	متوسط
3	مجال التوجيه	3.37	0.89	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.50	0.68	متوسط	

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) أن واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.68)، ويعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال إلى ما هو متوقع منهنّ. وسعيهنّ إلى تحسين أدائهنّ الإداري. وتطوير أساليبهنّ بما ينسجم مع التغيير والتطور العالمي .

وتكون لديهنّ فكرة واضحة عن أسلوب الهندسة الإدارية. لكن لا يملكن المعرفة الكافية بأهداف هذا الأسلوب وإستراتيجياته. وحاجتهنّ إلى التدريب اللازم لتطوير مهارتهنّ الإدارية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة. وتم عرض المجالات تنازلياً حسب ترتيبها بالجدول (5)، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الرقابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الرقابة. والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (الرقابة) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
32	تراقب مديرة الروضة تطبيق خطط الروضة	3.91	0.83	1	مرتفع
31	تحرص مديرة الروضة على رقابة الأمور (المالية والإدارية) باستمرار	3.88	0.76	2	مرتفع
34	تهتم مديرة الروضة بمراقبة أداء المعلمات المفوضات بالسلطة	3.84	1.07	3	مرتفع
33	تهتم مديرة الروضة بتحقيق الرقابة بفحص نتائج الأداء وتقويمها	3.69	0.80	4	مرتفع
38	تعالج مديرة الروضة المشكلات (السلوكية والتعليمية) داخل الروضة	3.67	0.87	5	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
35	تعمل مديرة الروضة على تحديد مواطن الضعف في الأداء لمعالجتها	3.61	0.90	6	متوسط
36	تستخدم مديرة الروضة نظام رقابة مرن، قابل للتعديل حسب ظروف العمل	3.28	1.15	7	متوسط
37	تتخذ مديرة الروضة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين (الأداء الفعلي للعمليات والمعايير الموضوعية للأداء)	3.24	1.08	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.73		متوسط

يبين الجدول (5) أنّ الدرجة الكلية لواقع مجال الرقابة من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة . فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.64) بانحراف معياري (0.73)، إذ جاءت الفقرة (32)، ونصها: "تراقب مديرة الروضة تطبيق خطط الروضة"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91). وبانحراف معياري (0.83)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات رياض الأطفال إلى التأكد من تطبيق الخطط الموضوعية للروضة، وملاحظة المشكلات التي تعترض العمل أولاً بأول. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى وجود نظام رقابي مرن حسب ظروف العمل . وحسن رقابة المعلمات المفوضات بالسلطة، ومتابعة خططهنّ الدراسية. وتشخيص نقاط الضعف لديهنّ لمعالجتها؛ أو تجنبها لحسن الأداء.

بينما جاءت الفقرة (37) ونصها: "تتخذ مديرة الروضة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين (الأداء الفعلي للعمليات والمعايير الموضوعية للأداء)" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وبانحراف معياري (1.08)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وضوح المعايير الموضوعية للأداء، وإجراء التطبيقات التصحيحية اللازمة في ضوء الأسباب والمعوقات التي أظهرتها عملية التقويم .

المجال الثاني: التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال التنظيم . والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (التنظيم) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
16	تعمل مديرة الروضة على تبادل المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة	3.80	0.81	1	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
11	تسند مديرة الروضة المهمات إلى المعلمات بما ينسجم مع مقدراتهن	3.76	0.93	2	مرتفع
13	تدعم مديرة الروضة المعلمات تتجاوز المشكلات التي تواجههن أثناء العمل	3.66	1.01	3	متوسط
15	تحل مديرة الروضة المشكلات التي تعترض العمل أولاً بأول	3.65	0.92	4	متوسط
12	تتبنى مديرة الروضة أسلوب العمل بروح الفريق	3.61	0.91	5	متوسط
9	تحدد مديرة الروضة السلطة الممنوحة للمعلمات لتنظيم الجهود (الفردية والجماعية)	3.57	0.84	6	متوسط
10	تقلل مديرة الروضة إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية للتقليل من الأخطاء في العمل	3.54	0.91	7	متوسط
14	تعمل مديرة الروضة على أرشفة السجلات بطريقة يسهل الرجوع إليها	3.52	0.81	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.66		متوسط

يبين الجدول (6) أن الدرجة الكلية لواقع مجال التنظيم من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.64) بانحراف معياري (0.66)، إذ جاءت الفقرة (16)، ونصها: " تعمل مديرة الروضة على تبادل المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبانحراف معياري (0.81)، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال بأستثمار وسائل التكنولوجيا المختلفة لتطوير العمل الإداري داخل الروضة، وتحسين الإنتاج، والتوفير في الوقت والجهد المبذولين للحصول على خدمة أفضل.

بينما جاءت الفقرة (14) بالرتبة الأخيرة ونصها: " تعمل مديرة الروضة على أرشفة السجلات بطريقة يسهل الرجوع إليها" وبمتوسط حسابي بلغ (3.52). بانحراف معياري (0.81)، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال بأهمية تنظيم سجلات الروضة وأرشفتها بطريقة يسهل الرجوع لها عند الحاجة، مما يوفر الوقت والجهد في البحث عنها، واستخدام الأساليب الحديثة في أرشفة السجلات في الروضة وتنظيمها؛ لتنظيم جهود العاملين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة القباطي (2011) في أن هناك احتياجات تدريبية لها علاقة بالتنظيم، فجاءت بدرجة متوسطة يعد التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، وهو أيضا العمود الفقري للإدارة، وحيثما تكون الجماعة يبرز التنظيم كوظيفة هامة للعملية الإدارية، فالأساس الذي يستند إليه التنظيم هو وجود عدد من الأفراد الذين تربطهم علاقات العمل لتحقيق أهداف معينة.

المجال الثالث: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال التخطيط. والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (التخطيط) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	تعمل مديرة الروضة على نشر ثقافة التغيير من خلال اطلاع المعلمات على المستجدات بالعمل	3.73	0.92	1	مرتفع
7	تواكب مديرة الروضة الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل في الروضة	3.71	0.88	2	مرتفع
2	تسعى مديرة الروضة للإفادة من شبكة المعلومات (الأنترنت) في التعليم	3.70	0.72	3	مرتفع
8	تستفيد مديرة الروضة عند التخطيط لعملها من ملاحظات المجتمع المحلي	3.59	0.96	4	متوسط
5	تقدم مديرة الروضة وصفاً للعمليات من خلال ترجمة رسالتها	3.56	0.86	5	متوسط
3	تضع مديرة الروضة خطة إستراتيجية واضحة للروضة	3.44	0.74	6	متوسط
4	تمتلك مديرة الروضة المقدرة على التخطيط وفق رؤية واضحة المعالم	3.22	1.07	7	متوسط
6	تشارك مديرة الروضة المعلمات في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.10	1.03	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.51	0.71		متوسط

يبين الجدول (7) أنّ الدرجة الكلية لواقع مجال التخطيط من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.51) بانحراف معياري (0.71)، إذ جاءت الفقرة (1)، ونصها: "تعمل مديرة الروضة على نشر ثقافة التغيير من خلال اطلاع المعلمات على المستجدات بالعمل"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري (0.92)، إذ يعزى ذلك إلى سعي مديرات رياض الأطفال إلى مواكبة التطور العالمي والتغيير الإيجابي في أساليب الإدارة والتعليم، والسعي لتطوير مهارات المعلمات لتحسين أدائهن في العمل، والارتقاء بمستوى الروضة.

بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها: "تشارك مديرة الروضة المعلمات في عملية التخطيط الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي بلغ (3.10)، بانحراف معياري (1.03)، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود مركزية أثناء التخطيط للعمل، وهناك مستوى مقبول من الثقة بين الإدارة والمعلمات، وديمقراطية في العمل الإداري، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزوايدة (2007) في أن درجة توافر الكفايات كانت أقل من المستوى المقبول تربوياً.

المجال الرابع: المتابعة والتقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال المتابعة والتقييم. والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (المتابعة والتقييم) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
28	تهتم مديرة الروضة بمتابعة الأنشطة داخل الروضة	3.83	0.97	1	مرتفع
29	تتابع مديرة الروضة تنفيذ خطط المعلمات لعملهن	3.83	0.86	2	مرتفع
27	تركز مديرة الروضة على معرفة الأساليب التي تنجز بها الأعمال	3.71	0.80	3	مرتفع
30	تسعى مديرة الروضة إلى تقديم خدمة تتسم بالجودة لصالح الأطفال	3.54	1.14	4	متوسط
25	توضع مديرة الروضة معايير تقييم الأداء للمعلمات لتعزيز القيم الإيجابية لديهن	3.34	1.05	5	متوسط
24	تشترك مديرة الروضة (المجتمع المحلي، المعلمات) في عملية التقييم	3.11	1.22	6	متوسط
26	تعتمد مديرة الروضة على أسس موضوعية عند تقييمها لأداء المعلمات	3.06	0.99	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.49	0.78		متوسط

يبين الجدول (8) أنّ الدرجة الكلية لواقع مجال المتابعة والتقييم من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.49) بانحراف معياري (0.78)، إذ جاءت الفقرة (28)، ونصها: "تهتم مديرة الروضة بمتابعة الأنشطة داخل الروضة"، بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبانحراف معياري (0.97). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات رياض الأطفال على متابعة الاعمال أولاً بأول. والإلمام بكل ما يدور داخل الروضة لتجنب المشكلات قبل حلولها، وحل المشكلات قبل تفاقمها، وتحسين الأداء والخدمة المقدمة في الروضة.

بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (26) ونصها: "تعتمد مديرة الروضة على أسس موضوعية عند تقييمها لأداء المعلمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وبانحراف معياري (0.99)، ويمكن يعزى ذلك إلى عدم تحيز مديرات رياض الأطفال في العمل لصالح معلمات على حساب أخريات، وإعطاء الحوافز يكون على أسس علمية موضوعية عند تقييم الأداء، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مانيشا (2004) في أن هندسة العمليات تستطيع ان تحقق نتائج أفضل مثل قياس الإنجاز باستمرار.

المجال الخامس: الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الاتصال . والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (الاتصال) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
42	تسعى مديرة الروضة للاتصال بالعاملين في الروضة في جميع المستويات لتوجيه مسار عملهم	3.79	0.80	1	مرتفع
43	تدعم مديرة الروضة الاتصال غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في الروضة	3.66	0.87	2	متوسط
41	تتيح مديرة الروضة للمعلمات مجالاً للمبادأة	3.55	1.02	3	متوسط
39	تتعامل مديرة الروضة مع اقتراحات معلماتها بجدية	3.38	1.08	4	متوسط
45	تسعى مديرة الروضة لتسهيل التواصل بين المعلمات والإدارة	3.37	1.25	5	متوسط
44	تحرص مديرة الروضة باستمرار على تزويد كل من يبيدي اقتراحات بالتغذية الراجعة المتعلقة بذلك	3.32	1.03	6	متوسط
40	تتواصل مديرة الروضة مع المجتمع المحلي لتوعيته بمهارات التعامل مع الأطفال بشكل دوري	2.88	1.23	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.42	0.79		متوسط

يبين الجدول (9) أنّ الدرجة الكلية لواقع مجال الاتصال من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.42) بانحراف معياري (0.79)، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (42)، ونصها: "تسعى مديرة الروضة للاتصال بالعاملين في الروضة في جميع المستويات اتوجيه مسار عملهم"، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) . بانحراف معياري (0.80)، ويعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال بأهمية الاتصال والتواصل مع جميع العاملين في الروضة للتأكد من حسن سير العمل في حال الخطأ، وتوزيع الأدوار في الروضة، وتسهيل التواصل بين الإدارة والمعلمات لتبسيط الأمور، وعدم تعقيدها.

بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (40) ونصها: " تتواصل مديرة الروضة مع المجتمع المحلي لتوعيته بمهارات التعامل مع الأطفال بشكل دوري" وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) . بانحراف معياري (1.23)، وقد يعزى ذلك إلى مستوى مقبول من وعي مديرات رياض الأطفال بأهمية التواصل مع المجتمع المحلي الذي يعد

أحد أركان المنظومة التربوية للأطفال، للتوازن في عمل المنظومة التربوية في تحقيق أهدافها بين الروضة والبيت، ولزيادة وعي أولياء الأمور بمهارات التعامل مع أطفالهم بأساليب تربوية حديثة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي أولياء الأمور بأهمية التواصل مع الروضة لمتابعتهم تطور أطفالهم، والعمل بالنصائح والإرشادات التربوية التي تقدمها الروضة لاستكمال عمل المنظومة التربوية بين البيت والروضة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفاييز (2011) بضرورة أهمية الاتصال الفعال في بيئة العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضا مع دراسة كريجر (2000) أن هناك حاجة للتدريب على مهارات الاتصال.

المجال السادس: اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال اتخاذ القرار . والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
49	تراعي مديرة الروضة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عند اتخاذ القرار	3.68	0.78	1	مرتفع
52	تتابع مديرة الروضة تنفيذ القرارات للتأكد من علاجها للمشكلات	3.56	0.96	2	متوسط
48	تعمل مديرة الروضة على إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة	3.43	0.90	3	متوسط
47	تتبع مديرة الروضة الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار	3.33	1.1	4	متوسط
50	تراعي مديرة الروضة جميع الظروف المؤثرة التي ستننتج عن القرارات المتخذة	3.30	0.92	5	متوسط
46	تدعم مديرة الروضة مبدأ التفويض في اتخاذ القرار	3.25	1.13	6	متوسط
51	تشارك مديرة الروضة أولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم	3.12	1.07	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.38	0.85		متوسط

يبين الجدول (10) أن الدرجة الكلية لواقع مجال اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.38) بانحراف معياري (0.85)، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (49)، ونصها: "تراعي مديرة الروضة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عند اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (0.78)، وقد يعزى ذلك إلى الوعي الناضج لمديرات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات، وتقدير الإمكانيات المتاحة، وعدم إعطاء سقف عالي من التوقعات لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

أحد أركان المنظومة التربوية للأطفال، للتوازن في عمل المنظومة التربوية في تحقيق أهدافها بين الروضة والبيت، ولزيادة وعي أولياء الأمور بمهارات التعامل مع أطفالهم بأساليب تربوية حديثة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي أولياء الأمور بأهمية التواصل مع الروضة لمتابعتهم تطور أطفالهم، والعمل بالنصائح والإرشادات التربوية التي تقدمها الروضة لاستكمال عمل المنظومة التربوية بين البيت والروضة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفاييز (2011) بضرورة أهمية الاتصال الفعال في بيئة العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة كريجر (2000) أن هناك حاجة للتدريب على مهارات الاتصال.

المجال السادس: اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال اتخاذ القرار. والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
49	تراعي مديرة الروضة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عند اتخاذ القرار	3.68	0.78	1	مرتفع
52	تتابع مديرة الروضة تنفيذ القرارات للتأكد من علاجها للمشكلات	3.56	0.96	2	متوسط
48	تعمل مديرة الروضة على إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة	3.43	0.90	3	متوسط
47	تتبع مديرة الروضة الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار	3.33	1.1	4	متوسط
50	تراعي مديرة الروضة جميع الظروف المؤثرة التي ستننتج عن القرارات المتخذة	3.30	0.92	5	متوسط
46	تدعم مديرة الروضة مبدأ التفويض في اتخاذ القرار	3.25	1.13	6	متوسط
51	تشارك مديرة الروضة أولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم	3.12	1.07	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.38	0.85		متوسط

يبين الجدول (10) أن الدرجة الكلية لواقع مجال اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.38) بانحراف معياري (0.85)، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (49)، ونصها: "تراعي مديرة الروضة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عند اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (0.78)، وقد يعزى ذلك إلى الوعي الناضج لمديريات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات، وتقدير الإمكانيات المتاحة، وعدم إعطاء سقف عالي من التوقعات لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

بينما بالترتبة الأخيرة جاءت الفقرة (51) ونصها: "تشارك مديرة الروضة أولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم" وبمتوسط حسابي بلغ (3.12). بانحراف معياري (1.07)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى استخدام أسلوب إدارة ديمقراطي في صنع القرارات الخاصة بالأطفال، وإدراك أهمية آراء أولياء أمور الأطفال في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سكجها (2015) في مستوى مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار كان متوسطاً. فالهندسة الإدارية تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح التفويض، وهذا من أساليب اتخاذ القرار؛ إذ يساعد المدير في إشباع رغبات العاملين، وإتاحة الفرصة لقيادة لهم. وتتم الهندسة الإدارية عند توفير الإدارة الذاتية، وهذا يؤدي إلى وعي وظيفي ومهني في الإدارة، وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين.

المجال السابع : التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال التوجيه . والجدول(11) يوضح ذلك.

الجدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (التوجيه) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
17	تركز مديرة الروضة على التوجيه الإيجابي البناء في العمل	3.58	1.12	1	متوسط
19	توفر مديرة الروضة التدريب اللازم للعاملين في الروضة	3.48	1.07	2	متوسط
22	تفعل مديرة الروضة التوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة	3.46	0.77	3	متوسط
23	تشجع مديرة الروضة المعلمات على التميز في العمل	3.44	1.08	4	متوسط
18	تعمل مديرة الروضة على تشجيع النمو العلمي للمعلمات	3.38	1.15	5	متوسط
20	توجه مديرة الروضة المعلمات لتنظيم برامج توعوية للأمهات لحل مشكلات الأطفال تربوياً	3.20	1.17	6	متوسط
21	توفر مديرة الروضة مناخات الثقة بين المعلمات في الروضة	3.06	1.31	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.37	0.89		متوسط

يبين الجدول (11) أنّ الدرجة الكلية لواقع مجال التوجيه من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت متوسطة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (3.37) بانحراف معياري (0.89)، إذ جاءت الفقرة (17)، بالترتبة الأولى ونصها:

"تركز مديرة الروضة على التوجيه الإيجابي البناء في العمل". بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (1.12)، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال بأهمية التحفيز والتشجيع للعاملين لتحسين أدائهم، وأهمية التوجيه الإيجابي بأساليب صحيحة ومحبة.

بينما بالترتبة الأخيرة جاءت الفقرة (21) ونصها: "توفر مديرة الروضة مناخات الثقة بين المعلمات في الروضة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.06). بانحراف معياري (1.31)، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال باستخدام أساليب التوجيه الصحيحة والديمقراطية لبناء جو من الثقة بين العاملين في الروضة والإدارة، ولأن تكون أساليب التوجيه قسرية دكتاتورية؛ مما يؤدي إلى جو مشحون بالسلبية، وانعدام الثقة.

السؤال الثاني: ما أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات أهمية استخدام أسلوب الهندسة

الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
5	مجال الرقابة	4.72	0.38	1	مرتفع
3	مجال التوجيه	4.71	0.50	2	مرتفع
2	مجال التنظيم	4.68	0.44	3	مرتفع
4	مجال المتابعة والتفوييم	4.65	0.44	4	مرتفع
6	مجال الاتصال	4.64	0.52	5	مرتفع
7	مجال اتخاذ القرار	4.60	0.53	6	مرتفع
1	مجال التخطيط	4.52	0.56	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.66	0.42		مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن مستوى أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاء مرتفعاً. فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.66) بانحراف معياري (0.42). وقد يعزى ذلك إلى الحاجة الفعلية لتحديث الأساليب الإدارية الحالية، واستخدام أسلوب الهندسة الإدارية للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة التي يستحقها الأطفال. وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات رياض الأطفال إلى ما هو متوقع منهن. وسعيهن إلى تحسين أدائهن الإداري. وتطوير أساليبهن بما ينسجم مع التغيير والتطور العالمي.

وقد تكون لديهنّ فكرة واضحة عن أسلوب الهندسة الإدارية، لكن لا يملكن المعرفة الكافية بأهداف هذا الأسلوب وإستراتيجياته. وحاجتهنّ إلى التدريب اللازم لتطوير مهارتهنّ الإدارية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة. وتم عرض المجالات تنازلياً حسب ترتيبها في جدول (13)، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الرقابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال الرقابة. والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (الرقابة) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
34	تهتم مديرة الروضة بمراقبة أداء المعلمات المفوضات بالسلطة	4.80	0.41	1	مرتفع
32	تراقب مديرة الروضة تطبيق خطط الروضة	4.79	0.41	2	مرتفع
35	تعمل مديرة الروضة على تحديد مواطن الضعف في الأداء لمعالجتها	4.78	0.42	3	مرتفع
38	تعالج مديرة الروضة المشكلات (السلوكية والتعليمية) داخل الروضة	4.76	0.43	4	مرتفع
36	تستخدم مديرة الروضة نظام رقابة مرّن، قابل للتعديل حسب ظروف العمل	4.72	0.46	5	مرتفع
31	تحرص مديرة الروضة على رقابة الأمور (المالية والإدارية) باستمرار	4.65	0.49	6	مرتفع
37	تتخذ مديرة الروضة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين (الأداء الفعلي للعمليات والمعايير الموضوعية للأداء)	4.65	0.50	7	مرتفع
33	تهتم مديرة الروضة بتحقيق الرقابة بفحص نتائج الأداء وتقويمها	4.61	0.59	8	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.72	0.38		مرتفع

يبين الجدول (13) أنّ الدرجة الكلية لأهمية مجال الرقابة من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت مرتفعة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.72) بانحراف معياري (0.38)، وقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (34). ونصّها: "تهتم مديرة الروضة بمراقبة أداء المعلمات المفوضات بالسلطة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.80). وبانحراف معياري (0.41)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرة الروضة للمحافظة على مستوى أداء مرتفع من قبل المعلمات المفوضات بالسلطة، لتطوير عمل الروضة، وجعل الإدارة لا مركزية فيها.

بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (33) ونصها: "تهتم مديرة الروضة بتحقيق الرقابة بفحص نتائج الأداء وتقييمها" ومتوسط حسابي بلغ (4.61). بانحراف معياري (0.59)، وقد يعزى ذلك إلى أن الرقابة تقوم على تقييم بين مجريات العمل والأهداف المنتظر القيام بها. وتسير بشكل فعال لتحقيق الأهداف. وهناك معايير واضحة للرقابة تسير إدارة الروضة والمعلمات في ضوئها. وتعمل الهندسة الإدارية على تحسين نظام الرقابة، وتساعد الهندسة الإدارية في توضيح الجوانب الموضوعية في الرقابة، وتسهم الهندسة الإدارية بدور واضح في جعل الرقابة سهلة التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه، وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام.

المجال الثاني: : التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال التوجيه. والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (التوجيه) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
23	تشجع مديرة الروضة المعلمات على التميز في العمل	4.80	0.58	1	مرتفع
17	تركز مديرة الروضة على التوجيه الإيجابي البناء في العمل	4.74	0.44	2	مرتفع
18	تعمل مديرة الروضة على تشجيع النمو العلمي للمعلمات	4.73	0.46	3	مرتفع
21	توفر مديرة الروضة مناخات الثقة بين المعلمات في الروضة	4.70	0.63	4	مرتفع
20	توجه مديرة الروضة المعلمات لتنظيم برامج توعوية للأمهات لحل مشكلات الأطفال تربوياً	4.66	0.63	5	مرتفع
22	تفعل مديرة الروضة التوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة	4.66	0.64	5	مرتفع
19	توفر مديرة الروضة التدريب اللازم للعاملين في الروضة	4.63	0.60	6	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.71	0.50		مرتفع

يبين الجدول (14) أنّ الدرجة الكلية لأهمية مجال التوجيه من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت مرتفعة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.71) بانحراف معياري (0.50). فجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (23)، ونصها: "تشجع مديرة الروضة المعلمات على التميز في العمل". بمتوسط حسابي بلغ (4.80)، وبانحراف معياري (0.58)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية عنصر التشجيع والتحفيز للمعلمات؛ لخلق جو تنافسي ودي، يدعوهن للتميز في العمل، وتقديم خدمة أفضل.

بينما جاءت الفقرة (19) ونصها: "توفر مديرة الروضة التدريب اللازم للعاملين في الروضة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.63)، وبانحراف معياري (0.60)، وقد يعزى ذلك إلى الوعي بأهمية التدريب للعاملين

في الروضة لتطوير مهاراتهم، والارتقاء بمستوى أدائهم، وتحسين الخدمة المقدمة في الروضة، ومواكبة التطور العالمي في هذا المجال. وتتضمن عملية الهندسة الإدارية حلاً لمشكلات التي ترقق الموجهين، مثل فحص الشكاوي وحل المنازعات، إذ تعمل الهندسة الإدارية على توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق، وتعمل الهندسة الإدارية على مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة. يساعد التوجيه على التحول من أسلوب الزيارات المفاجئة للمعلم بهدف المتابعة والتقييم إلى التوجيه والإشراف القائم على تقديم الخبرات الناجحة، ومعالجة الأخطاء في الأداء.

المجال الثالث : التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال التنظيم. والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (التنظيم) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
13	تدعم مديرة الروضة المعلمات لتجاوز المشكلات التي تواجههن في أثناء العمل	4.77	0.45	1	مرتفع
15	تحل مديرة الروضة المشكلات التي تعترض العمل أولاً بأول	4.76	0.46	2	مرتفع
16	تعمل مديرة الروضة على تبادل المعلومات باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة	4.74	0.47	3	مرتفع
12	تتبنى مديرة الروضة أسلوب العمل بروح الفريق	4.69	0.51	4	مرتفع
11	تسند مديرة الروضة المهمات إلى المعلمات بما ينسجم مع مقدراتهن	4.67	0.50	5	مرتفع
14	تعمل مديرة الروضة على أرشفة السجلات بطريقة يسهل الرجوع إليها	4.67	0.51	5	مرتفع
10	تقلل مديرة الروضة إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية للتقليل من الأخطاء في العمل	4.61	0.60	6	مرتفع
9	تحدد مديرة الروضة السلطة الممنوحة للمعلمات لتنظيم الجهود (الفردية والجماعية)	4.50	0.75	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.68	0.44		مرتفع

يبين الجدول (15) أنّ الدرجة الكلية لأهمية مجال التنظيم من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت مرتفعة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.68) بانحراف معياري (0.44). وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (13)، ونصها: "تدعم مديرة الروضة المعلمات لتجاوز المشكلات التي تواجههن في أثناء العمل". بمتوسط حسابي بلغ (4.77).

وبانحراف معياري (0.45)، ويعزى ذلك إلى أهمية الدعم بانواعه للمعلمات، وأهمية التعاون بين الإدارة والمعلمات لتجاوز المشكلات. ومواجهة التحديات. والعمل جميعاً كفريق واحد يساند أحدهم الآخر. بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصها: " تحدد مديرة الروضة السلطة الممنوحة للمعلمات لتنظيم الجهود (الفردية والجماعية)" وبمتوسط حسابي بلغ (4.50). بانحراف معياري (0.75)، ويعزى ذلك إلى وضوح المهام وتحدي السلطة للمعلمات، لتجنب الفوضى في العمل، وتنظيم جهود العاملين، وتحسين الخدمة المقدمة للأطفال.

المجال الرابع: المتابعة والتقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال المتابعة والتقييم. والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (المتابعة والتقييم) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
26	تعتمد مديرة الروضة على أسس موضوعية عند تقييمها لأداء المعلمات	4.68	0.47	1	مرتفع
28	تهتم مديرة الروضة بمتابعة الأنشطة داخل الروضة	4.67	0.48	2	مرتفع
27	تركز مديرة الروضة على معرفة الأساليب التي تنجز بها الأعمال	4.66	0.48	3	مرتفع
30	تسعى مديرة الروضة إلى تقديم خدمة تتسم بالجودة لصالح الأطفال	4.65	0.49	4	مرتفع
29	تتابع مديرة الروضة تنفيذ خطط المعلمات لعملهن	4.65	0.48	4	مرتفع
25	توضع مديرة الروضة معايير تقييم الأداء للمعلمات لتعزيز القيم الإيجابية لديهن	4.64	0.49	5	مرتفع
24	تشرك مديرة الروضة (المجتمع المحلي، والمعلمات) في عملية التقييم	4.62	0.57	6	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.65	0.44		مرتفع

يبين الجدول (16) أنّ الدرجة الكلية لأهمية مجال المتابعة والتقييم من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت مرتفعة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.65) بانحراف معياري (0.44)، فقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (26)، ونصها: "تعتمد مديرة الروضة على أسس موضوعية عند تقييمها لأداء المعلمات". بمتوسط حسابي بلغ (4.68). وبانحراف معياري (0.47)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الموضوعية وعدم التحيز عند التقييم مما يعطي نتائج صحيحة للأداء، ويسلط الضوء على الأسباب والمشكلات الحقيقية لمعالجتها، وكذلك يبعث على جو من الرضا داخل فريق العمل، وعدم الشعور بالغبين.

بينما جاءت الفقرة (24) ونصها: "تشترك مديرة الروضة (المجتمع المحلي، المعلمات) في عملية التقييم" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري (0.57)، وقد يعزى ذلك إلى الوعي بأهمية دور المجتمع المحلي لتطوير أداء الروضة، وإطلاع (المجتمع المحلي والمعلمات) على نتائج التقييم للروضة لمعالجة أوجه القصور في الأداء.

المجال الخامس: الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال الاتصال. والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (الاتصال) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
42	تسعى مديرة الروضة للإتصال بالعاملين في الروضة في جميع المستويات لتوجيه مسار عملهم	4.71	0.59	1	مرتفع
39	تتعامل مديرة الروضة مع اقتراحات معلماتها بجدية	4.71	0.52	1	مرتفع
43	تدعم مديرة الروضة الإتصال غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في الروضة	4.66	0.57	2	مرتفع
44	تحرص مديرة الروضة باستمرار على تزويد كل من يبيد اقتراحات بالتغذية الراجعة المتعلقة بذلك	4.62	0.58	3	مرتفع
45	تسعى مديرة الروضة لتسهيل التواصل بين المعلمات والإدارة	4.60	0.59	4	مرتفع
40	تتواصل مديرة الروضة مع المجتمع المحلي لتوعيته بمهارات التعامل مع الأطفال بشكل دوري	4.59	0.62	5	مرتفع
41	تتيح مديرة الروضة للمعلمات مجالاً للمبادأة	4.59	0.58	6	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.64	0.52		مرتفع

يبين الجدول (17) أنّ الدرجة الكلية لأهمية مجال الاتصال من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت مرتفعة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.64) بانحراف معياري (0.52). فجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (42)، ونصها: "تسعى مديرة الروضة للإتصال بالعاملين في الروضة في جميع المستويات اتوجيه مسار عملهم"، والفقرة (39) ونصها: "تتعامل مديرة الروضة مع اقتراحات معلماتها بجدية" بمتوسط حسابي بلغ (4.71). وبانحرفين معياريين (0.59) و(0.52) على التوالي، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تبسيط إجراءات التواصل بين الإدارة والعاملين في الروضة بجميع مستوياتهم، للإحاطة بكل ما يجري داخل الروضة، لحل المشكلات، وتحسين الخدمات، والاستفادة من الاقتراحات ووجهات النظر المتعددة لتطوير أداء الروضة.

بينما جاءت الفقرة (40) ونصها: " تتواصل مديرة الروضة مع المجتمع المحلي لتوعيته بمهارات التعامل مع الأطفال بشكل دوري "، والفقرة (41) ونصها: " تتيح مديرة الروضة للمعلمات مجالاً للمبادأة " بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، وبانحرافين معياريين (0.62) و(0.58)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تقوية التواصل الدوري مع أولياء الأمور لتطوير مهاراتهم بالتعامل السليم مع أطفالهم بأساليب تربوية صحيحة، وأهمية إتاحة الفرص أمام معلمات الروضة لإبداء آرائهنّ والمبادأة بكل ما يخدم أطفال الروضة.

وقد يعزى ذلك إلى وعي أولياء الأمور بأهمية التواصل مع الروضة لمتابعتهم تطور أطفالهم، والعمل بالنصائح والإرشادات التربوية التي تقدمها الروضة لإستكمال عمل المنظومة التربوية بين البيت والروضة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفايز (2011) بضرورة أهمية الاتصال الفعال في بيئة العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كريجر (2000) أن هناك حاجة للتدريب على مهارات الاتصال.

المجال السادس: اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال اتخاذ القرار. والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
49	تراعي مديرة الروضة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عند اتخاذ القرار	4.67	0.55	1	مرتفع
50	تراعي مديرة الروضة جميع الظروف المؤثرة التي ستنشأ عن القرارات المتخذة	4.64	0.56	2	مرتفع
48	تعمل مديرة الروضة على إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة	4.63	0.57	3	مرتفع
52	تتابع مديرة الروضة تنفيذ القرارات للتأكد من علاجها للمشكلات	4.58	0.57	4	مرتفع
46	تدعم مديرة الروضة مبدأ التفويض في اتخاذ القرار	4.57	0.59	5	مرتفع
47	تتبع مديرة الروضة الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار	4.55	0.58	6	مرتفع
51	تشارك مديرة الروضة أولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم	4.55	0.57	7	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.60	0.53		مرتفع

يبين الجدول (18) أنّ الدرجة الكلية لاهمية مجال اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات والمديرات جاءت مرتفعة، فكان المتوسط الحسابي الكلي (4.60) بانحراف معياري (0.53)، فقد جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (49)، ونصها: " تراعي مديرة الروضة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عند اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي بلغ (4.67)، وبانحراف معياري (0.55)، وقد يعزى ذلك إلى وجود الإمكانيات المادية والبشرية؛ لأن هذه الروضات خاصة، يدفع أولياء الأمور رسوم عالية عند تسجيل أبنائهم مقابل تقديم خدمات تعليمية من قبل إدارة الروضة لأبنائهم.

بينما جاءت الفقرة (51) ونصها: "تشارك مديرة الروضة أولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.55). بانحراف معياري (0.57)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية مشاركة أولياء الأمور قبل اتخاذ أي قرار خاص بأطفالهم، وخاصة الأطفال الذين يعانون من مشكلات، وذلك لأمانة وأخلاقيات مهنة التعليم، وللحفاظ على هذه الأمانة بالتعامل مع الأطفال، ولحساسسية هذه المرحلة العمرية الحرجة وتأثيرها على باقي مراحل الحياة.

المجال السابع: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية مجال التخطيط. والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية

استخدام أسلوب الهندسة الإدارية على مجال (التخطيط) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	تعمل مديرة الروضة على نشر ثقافة التغيير من خلال اطلاع المعلمات على المستجدات بالعمل	4.64	0.54	1	مرتفع
3	تضع مديرة الروضة خطة إستراتيجية واضحة للروضة	4.61	0.55	2	مرتفع
8	تستفيد مديرة الروضة عند التخطيط لعملها من ملاحظات المجتمع المحلي	4.57	0.66	3	مرتفع
2	تسعى مديرة الروضة للإفادة من شبكة المعلومات (الانترنت) في التعليم	4.54	0.71	4	مرتفع
4	تمتلك مديرة الروضة المقدرة على التخطيط وفق رؤية واضحة المعالم	4.52	0.70	5	مرتفع
7	تواكب مديرة الروضة الإستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل في الروضة	4.52	0.55	5	مرتفع
5	تقدم مديرة الروضة وصفاً للمعلميات من خلال ترجمة رسالتها	4.45	0.65	6	مرتفع

.000	449	85.967	0.78	3.49	450	الواقع	
.000	449	238.529	0.38	4.72	450	الأهمية	الرقابة
.000	449	96.865	0.73	3.64	450	الواقع	
.000	449	83.697	0.52	4.64	450	الأهمية	الاتصال
.000	449	83.697	0.79	3.42	450	الواقع	
.000	449	167.197	0.53	4.60	450	الأهمية	اتخاذالقرار
.000	449	76.986	0.85	3.38	450	الواقع	
.000	449	215.536	0.42	4.66	450	الأهمية	الدرجة الكلية
.000	449	99.490	0.68	3.50	450	الواقع	

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (20) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي بين المديرات والمعلمات، وكانت الفروق لصالح المديرات، وقد يعزى ذلك إلى رضا مديرات رياض الأطفال عن أنفسهن، وعن أدائهن للعمل الإداري، أو إلى التحيز الذاتي وعدم رؤية المديرات لأوجه النقص في أدائهن، أو لرغبتهن بإظهار روضاتهن بأفضل صورة، وإخفاء جوانب القصور فيها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي بين المديرات والمعلمات، وكانت الفروق لصالح المعلمات، وقد يعزى ذلك إلى عدم إلمام معلمات رياض الأطفال إلى حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المديرات، أو عدم إدراك ادراكهن إلى اسباب ومعيقات تطبيق المديرات لأسلوب الهندسة الإدارية.

السؤال الرابع : ما البرنامج التدريبي المقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية؟

توصلت الدراسة إلى أن واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية بحاجة إلى بناء برنامج مقترح لتطويرها، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع الخطوات الآتية:

- حصر واقع استخدام الهندسة الإدارية التي ظهرت بدرجة متوسطة، إذ كان عدد فقرات الأداة (38) فقرة موزعة على سبعة مجالات .
- تحويل الفقرات المتوسطة إلى أهداف تدريبية.
- تصميم البرنامج التدريبي، وقد تضمنت هذه الخطوة (تحديد البرنامج، واختيار الأساليب التدريبية، وتحديد الوسائل التدريبية ، وتحديد مكان تنفيذ البرنامج، واختيار المدربين الأكفاء، وتحديد زمن البرنامج ومدته، وتهيئة مستلزمات التدريب، وتحديد الحوافز والامتيازات، وتحديد أساليب تقييم البرنامج).
- وأن هناك عدداً من العوامل التي يجب أن تحكم عملية اختيار الأسلوب التدريبي المناسب . وهي:
- الهدف التدريبي.

- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.
- طبيعة المتدربين، واتجاهاتهم، ومستوياتهم الإدارية.
- أنواع البرامج التدريبية.
- كلفة الأسلوب التدريبي.
- مدى ملاءمة الوقت المتاح والمكان المخصص لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

أولاً: بناء البرنامج التدريبي المقترح

وتتضمن هذه العملية ما يأتي:

أولاً: واقع استخدام الهندسة الإدارية:

كان واقع استخدام الهندسة الإدارية متوسطاً في (38) فقرة موزعة على سبعة مجالات بحسب استجابات مديريات رياض الأطفال والمعلمات، التي كانت بدرجة متوسطة.

ثانياً: أهداف البرنامج التدريبي

تتمثل أهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديريات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان لأسلوب الهندسة الإدارية وذلك من خلال ما يأتي:

1. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في التخطيط.
2. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في التنظيم.
3. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في التوجيه.
4. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في المتابعة والتقييم.
5. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في الرقابة.
6. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في الاتصال.
7. تمكين المديرات من تنمية كفاياتهن في اتخاذ القرار.

ثالثاً: محتوى البرنامج التدريبي

يقصد بالمحتوى: المقررات التدريبية، وموضوعات التدريب، وما تحويه من حقائق، ومفاهيم، ومبادئ، وما يصاحبها، أو ما تتضمنه من مهارات، وطرائق البحث والتفكير الخاصة بها، والقيم والاتجاهات التي تنميها، وتشمل كل فروع المعرفة المنظمة التي تنشأ نتيجة البحث والدراسة. ويتأثر محتوى أي برنامج تعليمي بنوعية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وبالاحتياجات المراد التدرّب عليها. ويُعدّ اختيار المحتوى الذي يجب أن يتضمنه البرنامج من أصعب المراحل عند تصميم البرنامج. نظراً لعدم وجود اتفاق حول الأسس التي ينبغي الأخذ بها لاختيار المحتوى المناسب لمقابلة هدف أو أهداف معينة.

وقد روعي عند اختيار محتوى البرنامج التدريبي المبادئ الآتية:

1. أن يكون المحتوى مشتقاً من واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية وأهداف البرنامج.
2. مراعاة المرونة والتوسّع لتناسب المواد التعليمية احتياجات المتدربات من المديرات وميولهم وقابلياتهم المختلفة.

3. التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي . فيكون طابع المحتوى أكاديمياً وعملياً . نظرياً وتطبيقياً في آنٍ معاً .
 4. التسلسل في موضوعاته ومفرداته في ضوء كفايات المتدرجات المطلوبة.
 5. تهيئة الظروف المناسبة أمام المتدرجات للاستزادة والتعمق في الموضوعات المحددة في محتوى البرنامج من خلال قراءات خارجية.
- وفي ضوء ذلك أصبح عدد الموضوعات الرئيسية (7) موضوعات، وشملت الموضوعات مفردات فرعية عددها (38) مفردة . يوضحها الجدول (21).

الجدول (21): موضوعات البرنامج التدريبي المقترح ومفرداته ومجموع الساعات المخصصة لها

عدد الساعات		محتوى البرنامج التدريبي			
ت	الموضوعات	المفردات	نظري	تطبيقي	
مجموع الساعات					
1	مجال التخطيط	أ. التخطيط : مفهومه وانواعه	2	-	
		ب. أهدافه	1	-	
		ج. ورشة عمل لخطة عملية	-	2	
		د. الاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال التخطيط وتشمل ما يأتي:			
		1. التخطيط للعمل من خلال ملاحظات المجتمع المحلي.	1	1	2
		2. تقديم وصف للعمليات من خلال ترجمة رسالتها.	1	1	2
		3. وضع خطة استراتيجية واضحة للروضة.	1	1	2
		4. المقدره على التخطيط وفق رؤية واضحة المعالم.	1	1	2
		5. اشارك المعلمات في عملية التخطيط الاستراتيجي.	1	1	2
				المفردات	نظري
				مجموع الساعات	

2	-	2	أ. التنظيم : مفهومه وانواعه	مجال التنظيم	2
1	-	1	ب. أهدافه		
2	2	-	ج. ورشة عمل لخطة عملية		
			د. الاحتياجات التدريبية للمديرات في مجال التنظيم وتشمل ما يأتي:		
2	2	-	1. تجاوز المشكلات التي تواجه المعلمات أثناء العمل		
2	1	1	2. حل المشكلات التي تعترض العمل أولاً بأول		
2	2	-	3. تتبنى مديرة الروضة أسلوب العمل بروح الفريق		
2	2	-	4. تنظيم الجهود (الفردية والجماعية)		
2	2	-	5. التحسين المستمر للإجراءات الإدارية لتقليل من الأخطاء في العمل		
2	2	-	6. أرشفة السجلات بطريقة يسهل الرجوع إليها		
مجموع الساعات	تطبيقي	نظري	المفردات	الموضوعات	ت
2	-	2	أ. التوجيه : مفهومه وانواعه	مجال التوجيه	3
2	-	2	ب. أهدافه		
2	2	-	ج. ورشة عمل لخطة عملية		
			د. الاحتياجات التدريبية للمديرات في مجال التوجيه وتشمل ما يأتي:		
1	-	1	1. التوجيه الإيجابي البناء في العمل.		
2	2	-	2. التدريب اللازم للعاملين في الروضة.		
2	-	2	3. التوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة.		
1	-	1	4. التدريب على التميز في العمل.		
2	1	1	5. تشجيع النمو العلمي للمعلمات.		

1	-	1	6. تنظيم برامج توعوية للأمهات لحل مشكلات الأطفال تربوياً.		
1	1		7. توفير مناخات الثقة بين المعلمات في الروضة		
مجموع الساعات	تطبيقي	نظري	المفردات	الموضوعات	ت
2	-	2	أ. المتابعة والتقويم : مفهومها وانواعها	مجال المتابعة والتقويم	4
2	-	2	ب. أهدافها		
2	2	-	ج. ورشة عمل لخطة عملية		
			د. الاحتياجات التدريبية للمدبرات في مجال المتابعة والتقويم وتشمل ما يأتي:		
2	1	1	1. تقديم خدمة تتسم بالجودة لصالح الأطفال.		
1	-	1	2. وضع معايير تقويم الأداء للمعلمات لتعزيز القيم الإيجابية لديهن.		
2	1	1	3. اشراك (المجتمع المحلي،المعلمات) في عملية التقويم.		
1	1	-	4. اعتماد أسسٍ موضوعية عند تقويمها لأداء المعلمات		
مجموع الساعات	تطبيقي	نظري	المفردات	الموضوعات	ت
1	-	1	أ. الرقابة : مفهومها وانواعها	مجال الرقابة	5
1	-	1	ب. أهدافها		
1	2	-	ج. ورشة عمل لخطة عملية		
			د. الاحتياجات التدريبية للمدبرات في مجال الرقابة وتشمل ما يأتي:		
2	1	1	1. معالجة المشكلات (السلوكية والتعليمية) داخل الروضة		
2	2	-	2. العمل على تحديد مواطن الضعف في الأداء لمعالجتها		

1	1	-	3. استخدام نظام رقابة مرن، قابل للتعديل حسب ظروف العمل		
2	2	-	4. اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين (الأداء الفعلي للعمليات والمعايير الموضوعية للأداء)		
مجموع الساعات	تطبيقي	نظري	المفردات	الموضوعات	ت
1	-	1	أ. مفهوم الاتصال ، وأهميته التربوية.	6	مجالات الاتصال
1	-	1	ب. معيقاته وأنواعه.		
2	2	-	ج. ورشة عمل لخطة عملية.		
			د. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال الاتصال ، وتشمل ما يأتي:		
2	1	1	1. معرفة كيفية توزيع الأدوار في الروضة		
1	1	-	2. معرفة كيفية اتاحة مجالات للمبادأة.		
1	-	1	3. معرفة كيفية التعامل مع اقتراحات معلماتها بجدية.		
2	1	1	4. معرفة كيفية تسهيل التواصل بين المعلمات والإدارة.		
1	-	1	5. معرفة كيفية تزويد كل من يبدي اقتراحات بالتغذية الراجعة .		
1	1	-	6. معرفة كيفية التوعيته بمهارات التعامل مع الأطفال بشكل دوري.		
مجموع الساعات	تطبيقي	نظري	المفردات	الموضوعات	ت
1	-	1	أ.مفهوم اتخاذ القرار، وأهميته التربوية	7	اتخاذ القرار
1	-	1	ب. معيقاته وأنواعه		
2	2	-	ج. ورشة عمل لخطة عملية		
			د. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال اتخاذ القرار ، وتشمل ما يأتي:		

1	1	-	1. معرفة اليات تنفيذ القرارات للتأكد من علاجها للمشكلات.
1	1	-	2. تعرف إمكانية إعادة النظر في القرارات المتخذة إذا دعت الضرورة.
2	2	-	3. معرفة الخطوات العلمية لدراسة المشكلة واتخاذ القرار.
2	1	1	4. معرفة جميع الظروف المؤثرة التي تنتج عن القرارات المتخذة.
2	1	1	5. تعرف مبدأ التفويض في اتخاذ القرار.
1	1	-	6. اشراك أولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بأطفالهم.
95	54	42	المجموع الكلي للبرنامج

رابعاً: أساليب التدريب

حدد الباحثان (ثمانية) أساليب تدريبية يمكن الاستفادة منها، واستعمالها في تنفيذ البرنامج المقترح، وهي:

1. المحاضرات
2. الندوات المفتوحة.
3. المناقشات الموجهة.
4. التمرينات التدريبية.
5. التعليم المصغر.
6. التعلم الذاتي.
7. الورش التدريبية.
8. الزيارات الميدانية (الدراسة النظرية والتطبيق العملي).

خامساً: الوسائل التعليمية

يتوقف اختيار الوسيلة التعليمية على طبيعة الموضوع المطروح، فيمكن استعمال وسائل تعليمية متعددة، منها:

- * السبورة.
- * الشفافيات (جهاز العرض فوق الرأس Over head projector).
- * الأفلام التدريبية.
- * أجهزة الحاسوب.

سادسا: النشاطات التدريبية

يقترح الباحثان النشاطات التدريبية الآتية:

- * زيارات ميدانية لملاحظة المواقف التعليمية في رياض الأطفال.
- * ورش عمل على شكل مجموعات متجانسة.
- * عقد ندوة مفتوحة مع مدير التعليم الخاص ومسؤول رياض الأطفال.
- * القيام بفعاليات تدريبية باستعمال أسلوب التعليم المصغر.
- * تكليف المتدربات بتقويم مواقف تعليمية في الميدان.

سابعا: وقت تنفيذ البرنامج ومدته

يقترح الباحثان تنفيذ البرنامج التدريبي بعد نهاية الفصل الدراسي الأول مباشرة ولمدة شهرين، إذ تكون عدد ساعات التدريب اليومية (6) ساعات ، تبدأ في الساعة التاسعة صباحا وتنتهي في الساعة الرابعة عصرا يتخللها ساعة غداء على أن ينفذ البرنامج بمعدل يوميين هما السبت والأحد من كل الأسبوع، ولمدة أربعة شهور (16) يوما، وبذلك يكون عدد ساعات البرنامج التدريبي (95) ساعة تدريبية.

ثامنا: مكان عقد البرنامج

يقترح الباحثان أن يتم عقد البرنامج التدريبي في إحدى مدارس رياض الأطفال الخاصة التي تتوفر فيها قاعة تدريب أو مسرح وتوافر الإمكانيات الفنية لعقد مثل تلك البرامج التدريبية.

تاسعا: الحوافز والامتيازات

- * نقرغ المديرية خلال مدة البرنامج التدريبي (يومي السبت والأحد من كل أسبوع ولمدة أربعة شهور).
- * منح المشاركين شهادة مشاركة في الدورة التدريبية من مديرية رياض الأطفال في الوزارة.
- * منح الأكفياة مكافأة مالية تشجيعية، وعلاوة جدارة لمدة سنة.

عاشرا: المدربون

حدد الباحثان الفئات الآتية للمشاركة في إدارة جلسات البرنامج التدريبي، وهي:

- * أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من المختصين في رياض الأطفال والقياس والتقويم، والمختصين في تصميم البرامج التدريبية.
- * الاستعانة بخبرات ذوي التخصصات الدقيقة في مجال رياض الأطفال من الخبراء في المؤسسات المختلفة في وزارة الشؤون الاجتماعية وفق الاتجاه القائم على الكفايات. لا سيما في مجال التعليم المصغر. والتعليم المبرمج، والوحدات التعليمية، والدورات المصغرة.

حادي عشر: أساليب التقويم

يقترح الباحثان أن يتم التقويم في ضوء ما يأتي:

1. الملاحظة المباشرة لمستوى أداء المتدربين للمهارات المحددة من خلال التطبيقات العملية، وفعاليات التعليم المصغر.
2. المناقشات الشفوية.
3. الاختبارات القصيرة.
4. التقويم الذاتي للمتدربين لتقويم أنفسهم من خلال التغذية الراجعة.

5. إخضاع المتدربين لامتحان تحريري شامل لموضوعات البرنامج بشكل عام.
6. متابعة المتدربين ميدانياً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.
7. استبانات التقييم لمعرفة أثر البرنامج في تطوير أداء المديرات.

ثاني عشر: تقييم البرنامج التدريبي

يقترح الباحثان أن يتم تقييم البرنامج التدريبي على النحو الآتي:

- * التقييم في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.
- * التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي
- * متابعة نتائج التدريب.

السؤال الخامس: ما درجة ملائمة البرنامج التدريبي المقترح لمديرات رياض الأطفال في محافظة العاصمة عمان في ضوء أسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

تم عرض البرنامج التدريبي المقترح على (10) محكمين من الخبراء المختصين، وذلك بقصد التثبت من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات والمفردات، ومدى صلاحية ومناسبة محتوى البرنامج لأهدافه، وبيان آرائهم بالخطوات التنفيذية، وكان معيار قبول الفقرة حصولها على نسبة اتفاق (80%) فأكثر من الخبراء والمختصين. وقد أجمع المحكمون على أن الموضوعات والمفردات مناسبة لمحتوى البرنامج، وكانت هناك ملاحظات بسيطة في الصياغة لبعض الأهداف والمحتوى وقد تم تعديلها، والملحق رقم (4) يبين أسماء المحكمين.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- اعتماد البرنامج التدريبي المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم وخصوصاً مديرية رياض الأطفال.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مستويات دراسية أخرى وفي مناطق أخرى من الأردن.
- إعطاء ورش عمل ودورات تدريبية لمديرات رياض الأطفال لتطوير مهارتهنّ باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في العمل الإداري.
- التركيز على الجوانب التي أظهرت الدراسة نتائجها بدرجة متوسطة فيما يخص واقع استخدام أسلوب الهندسة الإدارية.
- تعزيز جوانب القوة التي أظهرت الدراسة نتائجها بدرجة مرتفعة فيما يخص أهمية استخدام أسلوب الهندسة الإدارية، والتركيز على إعداد المديرات والمعلمات فيما يخص أسلوب الهندسة الإدارية.

المراجع :

- أبو سكيبة، نادية حسن والصفتي، وفاء صالح (2011). دور الحضانه ورياض الأطفال النظرية والتطبيق. عمان: دار الفكر.
- البديري، طارق عبد الحميد (2010). إدارة دور الحضانه ورياض الأطفال. عمان: دار الفكر.
- حسين، سلامة عبدالعظيم (2007). ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- خلف، أمل (2005). مدخل إلى رياض الأطفال. عمان: دار الفكر.
- الديحاني، سلطان غالب (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم. كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت.
- الدين، مشاري يوسف (2013). درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رفاعي، ممدوح عبدالعزيز. (2006). إعادة هندسة لعمليات. مجلة لدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- شريف عبدالقادر (2016). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. (ط8). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صالح، مراد (1998). مؤشرات الجودة في التعليم العالي المصري. مجلة كلية تربية الأزهر، العدد 72، ص 97.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مصطفى، عزة جلال (2010). إدارة التطوير برياض الأطفال نماذج عربية وعالمية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الهندي، وحيد بن أحمد، (1993). واقع التدريب في المؤسسات العامة ، دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة الإدارة العامة، العدد 79، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (2017). الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo ، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Hammer, M. & Champy, J. (1993). "Reengineering the corporation" A manifesto for business Revolution. London: Nicholas Brealey publishing.
- Karia, M. (2013). Re-Engineering an Educational Institution: A Case Study in New Zealand, Department of International Businessm, AIS St Helens
- Khairnar, R. (2015). Business Process Re-engineering and Information Technology in the Educational Sector, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM) Volume 4, Issue 7, July 2319 – 4847
- Khalid, S. , Hossain, S. & Rongbutstri N. (2011). Educational Process Reengineering and Diffusion of Innovations in Formal Learning Environment, Proceedings of the 19th International Conference on Computers inEducation. Chiang Mai, Thailand: Asia-Pacific Society for Computers in Education.
- Manisha, B. (2004). Reengineering an Educational Institute:a Case Study in New Zealand,School of International Studies AIS St Helens, New Zealand.
- Rajabion, L. Alsughair, F. Aldossary, A. Almaghlouth, S. & Abunayan, N. (2010). Business Process Re Design In Educational Institutes In Middle Eastern Countries: Case Study, Issues of Information Systems Volume XI, No. 1, 364
- Raymond, M. (1994). A frame Work for Reengineering, Management Review. 83,6, 112-114.
- Thomas I. & Margaret, T. (2003). Using business process reengineering principles in educational reform. At: (<http://www.engr.iupui.edu/~no/papers/reeng.html>).