

**التميز في الأداء برياض الأطفال
في ضوء بعض النماذج الدولية: دراسة ميدانية
بشرق القاهرة**

إعداد

د/ نهلة محمد لطفي نوفل

أستاذ مساعد أصول تربية الطفل
كلية البنات - جامعة عين شمس

المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال - جامعة المنصورة

المجلد الرابع - العدد الثالث

يناير ٢٠١٨

التميز في الأداء برياض الأطفال في ضوء بعض النماذج الدولية: دراسة ميدانية بشرق القاهرة

د/نهلة محمد لطفي نوفل *

الملخص :

يتعلق هذا البحث بتحديد درجة التميز في الأداء برياض الأطفال في مصر عن طريق عدد من المعايير المقترحة في ضوء النموذج الأمريكي، والأوروبي، والآسيوي المطبق في سنغافورة أساساً، وقد أجريت الدراسة الميدانية في عدد (٢٤) من رياض الأطفال في إدارات مصر الجديدة، والنزهة، وعين شمس والمطرية بالقاهرة، وتم توزيع الاستبانة على عدد (٩٢) معلمة، وتظهر النتائج الانخفاض في درجة ممارسة معايير القيادة، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، مع الأداء المتوسط في معايير التركيز على المستفيد، والمعرفة، والعمليات، والنتائج، وينتهي البحث بتقديم عدد من الآليات التي يمكن أن تساعد في إعادة النظر في كثير من الممارسات التربوية والإدارية بمرحلة ما قبل المدرسة حتى يمكن تطبيق استراتيجيات التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، المعرفة، الموارد البشرية، التركيز على المستفيد، والنتائج.

* أستاذ مساعد أصول تربية الطفل- كلية البنات - جامعة عين شمس.

Abstract

**Performance Excellence in Preschools in the
Light of Some International Models: a Field
Study in Eastern Cairo**

*Dr. Nahla M.Loutfy Nofal**

The research is concerned with performance excellence in the Egyptian preschools by means of applying a number of suggested criteria. These are made in the light of the three main international models in the field: the American, the European and the Singaporean. The field study is made in some (24) preschools to the East of Cairo, namely, in the sub-educational zones of Heliopolis, Nozha, Ain-Shams and Matariyya. The questionnaire is administered to (92) women teachers. The findings reveal a low score in the practices connected with leadership, human resources and strategic planning. The indicators connected with the focus on the customer, knowledge, processes and results have an average score. The research ends by referring to some recommendations and mechanisms that can help in putting into effect the strategic plan of Egypt 2030.

Key words: leadership, strategic planning, processes, knowledge, human resources, focus on the customer and results.

* Associate Professor of the Foundations of Childhood Education, Women's College, Ain Shams University

التميز في الأداء برياض الأطفال في ضوء بعض النماذج الدولية: دراسة ميدانية بشرق القاهرة

د/ نهلة محمد لطفي نوفل *

مقدمة

يشير المحور السابع في استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وذلك من خلال رفع كفاءة المعلمات والقادة التربويين، وإعادة الثقة بين المجتمع وبين الإدارة التعليمية، ومراجعة الموازنة لصالح الجوانب النوعية، وذلك من أجل الوصول إلى مواطن معتر بذاته ومستنير ومبدع وقادر على التعامل بتنافسية مع الكيانات الإقليمية والعالمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥: ٣٢، ٣٧).

وفي إطار هذه الإستراتيجية، يلزم أن تسعى رياض الأطفال في مصر إلى التخلص من الممارسات التربوية التقليدية، وإلى الأخذ بالمداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء بجودة عالية وبتكلفة منخفضة نسبياً، ويحاول البحث الحالي أن يسهم في استخدام مدخل التميز في الأداء في رياض الأطفال بمصر باعتبار ذلك من الأدوات الموضوعية للتقييم الذاتي التي تساعد على البقاء وعلى معرفة نقاط القوة والضعف، وفي هذا الصدد يقوم البحث باقتراح عدد من معايير التميز في الأداء برياض الأطفال في ضوء أهم النماذج العالمية في المجال.

* أستاذ مساعد أصول تربية الطفل- كلية البنات - جامعة عين شمس.

مشكلة البحث

تكشف الإحصاءات أن معدلات القيد الحالية برياض الأطفال في مصر لا تزيد عن نسبة ٣٣,٣% في الوقت الحالي، ومن المستهدف زيادة معدلات القيد إلى نسبة ٤٧% عام ٢٠٢٠، ثم إلى نسبة ٨٠% عام ٢٠٣٠، مع محاولة تضمين كل الأطفال بين ٤-٦ سنوات في تربية ما قبل المدرسة وذلك في إطار مؤسسي كفاء وعادل يقوم على وضع القياسات القومية الخاصة بمهارات الاستعداد للمدرسة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥: ٣٤).

وتتلخص مشكلة البحث في ضرورة تحديد معايير التميز في الأداء التي ينبغي أن تتوفر برياض الأطفال حتى تتناسب المخرجات بالمرحلة مع التوجهات القومية، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التميز في الأداء برياض الأطفال في ضوء بعض النماذج الدولية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ماذا يقصد بالتميز في الأداء في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما أهم النماذج الدولية المستخدمة في قياس التميز في الأداء بالولايات المتحدة، وأوروبا، وآسيا؟
- ٣- ما درجة ممارسة معايير التميز في الأداء برياض الأطفال بشرق القاهرة من وجهة نظر المعلمات؟

٤- ما الآليات التي يمكن أن تقترح من أجل تحقيق معايير التميز برياض الأطفال في مصر؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- مناقشة المفاهيم الأساسية والمعايير المستخدمة في قياس التميز بالنماذج الدولية المعاصرة.
- ٢- تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين كل من النموذج الأمريكي، والنموذج الأوروبي، والنموذج الآسيوي المطبق في سنغافورة أساساً.
- ٣- تحديد درجة ممارسة معايير التميز في الأداء من خلال الاستبانة الموزعة على المعلمات برياض الأطفال بشرق القاهرة.
- ٤- وضع عدد من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق المزيد من التميز برياض الأطفال في مصر.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- قلة البحوث الميدانية -على حد علم الباحثة- التي تتناول معايير التميز في الأداء بمؤسسات رياض الأطفال بمصر.
- ٢- توضيح أهمية التميز في الأداء واقتراح مجموعة من المعايير التي تتناسب مع خصوصية مرحلة ما قبل المدرسة.

٣- تحديد مواطن التحسين اللازمة من أجل تقديم أفضل الممارسات التي تحقق الرضا للمستفيد وذلك في بيئة تنافسية عالية تستهدفها رؤية مصر ٢٠٣٠.

٤- تقديم بعض الآليات بغرض تطبيق معايير التميز المقترحة برياض الأطفال في مصر.

منهج البحث وأداته

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي للحصول على البيانات حول واقع مؤشرات الأداء برياض الأطفال في مصر وذلك عن طريق توزيع الاستبانة التي تشتمل على سبعة معايير ويندرج تحت كل معيار ثلاثة عناصر تحتوي على عدد (٦) من المؤشرات بإجمالي عدد (٤٢) مؤشراً وذلك بهدف تحديد درجة التميز في الأداء برياض الأطفال بشرق القاهرة.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- الحدود المكانية: تجري الدراسة الميدانية في عدد (٢٤) روضة من رياض الأطفال داخل أربع من الإدارات التعليمية بالقاهرة هي مصر الجديدة، والنزهة، وعين شمس، والمطرية.

٢- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبانة وإجراء الدراسة الميدانية في شهري نوفمبر وديسمبر عام ٢٠١٦.

مصطلحات البحث

المصطلح الرئيس في هذا البحث هو التميز في الأداء Performance Excellence ومن الناحية اللغوية يذكر قاموس وبستر أن التميز هو الأفضلية superiority أو الجدارة (Lexicon Webster anything meritorious (Dictionary, 1983: 341) ويضيف قاموس أكسفورد الإنجليزي أن التفوق أو الأفضلية قد يحدثان في النوعية أو في الدرجة (Oxford Reference Dictionary, 1986: 284) ويعود قاموس وبستر الجديد إلى تعريف التميز بأنه العلو في الشأن (New Lexicon Webster's great worth (Dictionary, 1991: 329) ويضيف قاموس كامبريدج أن التميز عملية من عمليات الجودة المتناهية (Cambridge to be extremely good .Advanced Learner's Dictionary, 2003: 421).

ومن الناحية الإجرائية يمكن تعريف التميز في الأداء في هذا البحث بأنه درجة ممارسة رياض الأطفال لمعايير التميز السبعة وهي معيار القيادة leadership، ومعيار التخطيط الاستراتيجي strategic planning، ومعيار العمليات processes، ومعيار المعرفة knowledge، ومعيار الموارد البشرية human resources، ومعيار التركيز على المستفيد focus on the customer، ومعيار النتائج results.

الدراسات السابقة

يتم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو

التالي:

تهدف دراسة (Mann, Adebajo and Tickle, 2011a) إلى البحث في تأثير استخدام مفهوم التميز على تحسين الأداء بالمؤسسات الآسيوية، والأداة الرئيسية هي الاستبانة بالإضافة إلى إجراء عدد (١٣) مقابلة مع الإدارة العليا ببعض المؤسسات التي نجحت في الحصول على جوائز التميز، وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض المعوقات التي تقف في طريق الاستدامة بالتميز على المدى الطويل ومن أهم هذه المعوقات ضعف الثقافة الداعمة للإبداع، وندرة برامج التدريب المتعلقة بمعايير التميز في الأداء.

وتقوم دراسة (Brown, 2013) بالبحث عن التحديات التي تقف في وجه تحقيق التميز بالمؤسسات في استراليا، وقد تبين أن هذه المؤسسات تواجه عدداً من الصعوبات في المحافظة على الاستدامة في التميز، ومن بين هذه الصعوبات ما يرتبط بدعم القيادة، وبخطة التحفيز، وباستراتيجية التواصل، وتقوم الدراسة بتوضيح عدد من المفاهيم التي تساعد على التغلب على هذه المعوقات وعلى المحافظة على التميز.

وتحاول دراسة (De-Waal, 2013) التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الاستدامة في التميز أو ما يمكن أن يطلق عليه البواكير المزدهرة للتميز evergreens of excellence وهذه البواكير هي الخصائص المهمة اللازمة لغرس ثقافة التميز داخل المؤسسة مثل القيادة، والعمليات، والثقافة، والتقنية، والاستراتيجية، وتوصي الدراسة أن تأخذ المؤسسة بهذه البواكير أو الخصائص عند وضع الخطط أو إتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

وتهدف دراسة (Ringrose, 2013) إلى وصف المبادئ والممارسات داخل المؤسسات المتميزة في أوروبا والولايات المتحدة وكندا واستراليا، وتم

جمع الاستجابات من كبار العاملين بتلك المؤسسات حول الامكانيات التي ينبغي أن تتوفر لتحقيق التميز، وتنتهي الدراسة بالإشارة لعدد من الإرشادات بشأن تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك بغرض المحافظة على الاستدامة في التميز.

وتهدف دراسة (Selvarajah, Meyer, Nathan and Donovan, 2013) إلى التعرف على القيم الثقافية التي يمكن أن تؤثر في التميز بالقيادة، وطبقت الدراسة على عدد من المديرين في المؤسسات بسنغافورة، وتشير النتائج إلى ضرورة التغيير في الإدارة الاحترافية وذلك للتحويل من السياق الاجتماعي والثقافي المتأثر بقيم كونفشيوس إلى التوجه نحو المزيد من المعايير الجديدة المتعلقة بالنمو والتنمية، وتكشف الدراسة كذلك أن الاختلافات الإثنية في سنغافورة لا تؤثر بصورة كبيرة في القيم التي تتبناها الإدارة، بينما يؤثر نوع الجنس بصورة أكبر في هذه القيم المرتبطة بالسلوك الإداري داخل المؤسسة.

وتذهب دراسة (Vora, 2013) إلى أن تحقيق التميز في الأداء يقوم على ثلاثة معايير أساسية هي القيادة المستتيرة، وإستخدام التقنية، وإدارة الموارد البشرية، وترى الدراسة أن القيادة هي الأساس في إحداث القفزة النوعية داخل المؤسسة، كما أن تنمية المهارات والكفايات ضرورية للمحافظة على الموارد البشرية الموهوبة وعلى التميز في الأداء.

وتقترح دراسة (Ferdowsian, 2016) مايسمى بالتميز الإداري الشامل total business excellence والذي يقوم على الجمع بين مفهومين هما التميز والأخلاقيات excellence and ethics، وتوصلت الدراسة إلى وجود الارتباط المباشر بين التميز الأخلاقي وبين التميز في القيادة وهو ما يقتضى التحول عما يسمى بأخلاقيات المسائرة في الإدارة التربوية مثلاً

value based approach وتقوم هذه الأخيرة على ضرورة مراعاة الحساسيات الثقافية، وعلى ضرورة توفير الكفايات التنظيمية.

وتقوم دراسة (Zapata-Cantu, Delgado and Gonzalez, 2016) بالبحث عن الموارد والإمكانات التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز وعلى إضافة المزيد من القيمة للمستخدمين، وتتكون العينة من عدد (١٢) مؤسسة استطاعت الحصول على الجوائز المختلفة، وتظهر النتائج ضرورة أن تأخذ نماذج التميز في الاعتبار تأثير الثقافة الوطنية على معايير تحقيق الريادة داخل المؤسسات المختلفة.

وتهدف دراسة (Vercic and Zerfass, 2016) إلى التوصل إلى ما يسمى بالإطار المقارن للتميز والذي تم تطبيقه بإدارات الإعلام في عدد من المؤسسات الأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات التي تتصف بالتميز تقوم بتسكين الكثيرين من ذوي الخبرة بالمراكز القيادية، مع ضرورة تنمية فرص المشاركة والتعاون داخل الأقسام المختلفة بالمؤسسة، وذلك باستخدام عدد من الآليات مثل الاستماع للآراء أو إجراء الدراسات الاستطلاعية، ويتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وينفرد البحث بإعداد مجموعة من المعايير التي يمكن أن تسهم في تحديد درجة التميز برياض الأطفال في مصر، مع اقتراح عدد من الآليات التي يمكن أن تستخدم في وضع المعايير موضع التنفيذ.

إجراءات البحث

تسير الإجراءات بالبحث على النحو التالي:

- ١- الإطار العام: ويشتمل على المقدمة، والمشكلة، والأهداف، والأهمية، والمنهج، والحدود، والمصطلحات، والدراسات السابقة.
- ٢- الإطار النظري: ويشتمل على مناقشة مفهوم التميز في الأداء، وأهم النماذج الدولية بالمجال، مع الإشارة لأهمية استخدام مدخل التميز برياض الأطفال.
- ٣- الدراسة الميدانية: وتشتمل على توضيح عينة البحث، وحساب صدق وثبات الاستبانة المستخدمة، والأساليب الإحصائية، وتحليل النتائج ومناقشتها.
- ٤- التوصيات وتشتمل على عدد من الآليات التي يمكن أن تسهم في تحقيق معايير التميز في رياض الأطفال بمصر.

الإطار النظري

مفهوم التميز في الأداء

- يرى (Kristensen, Juhl and Eskildsen, 2001: 19-20) أن المقصود بالتميز في الأداء تفاعل أربعة عناصر هي ما يلي:
- القيادة leadership ويشير ذلك إلى الدور التي تقوم به القيادة في تحديد الاستراتيجية ومستوي الأداء بالنسبة لرياض الأطفال مثلاً

- الموارد البشرية people ويشير ذلك إلى كيفية إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الرضا للمستفيدين.
 - النظم systems ويشير ذلك إلى توظيف الموارد والعمليات اللازمة لأداء المهام برياض الأطفال مثلاً.
 - النتائج results ويشير ذلك إلى ضرورة تحقيق الرضا لكل من المستفيدين والمجتمع المحيط.
- ويقترح كانجي عام ٢٠٠٢ ما يعرف باسم هرم كانجي ويستند هذا الهرم على أربعة مبادئ أساسية ينبغي أن تتكامل لتحقيق التميز في الأداء وهي: (Zink, 2008: 27-28)
- مبدأ التحسين المستمر
 - مبدأ إسعاد المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي
 - مبدأ الإدارة بالحقائق من خلال العمليات والاهتمام بالقياس.
 - مبدأ الإدارة بالموارد البشرية من خلال فرق العمل والتنمية الذاتية للأفراد.
- ويقترح (Peters and Waterman, 2006: 13-15) ثمان خصائص للتميز في الأداء يمكن أن يستفاد منها في تربية ما قبل المدرسة وهذه الخصائص هي ما يلي:
- الرغبة في العمل predisposition towards business وذلك بهدف سرعة الإنجاز مثلما ينبغي أن يحدث في رياض الأطفال عند محاولة الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

- الاقتراب من المستفيد remaining close to customer وتعني التعلم من المستفيدين على اعتبار أن أفضل الأفكار قد تأتي من جانب المستفيدين أنفسهم.
- الإدارة الذاتية والإقدام autonomy and entrepreneurship أي تنمية الاستقلالية والابتكار عند المعلمات بالنسبة لرياض الأطفال مثلاً.
- التمسك بالقيم hand-on value ويشير ذلك إلى الفلسفة المحركة للسياسات والممارسات داخل رياض الأطفال مثلاً.
- الالتزام بما يسمى simple form, lean staff أي بساطة الهيكل التنظيمي وصغر حجم الهيئة العاملة بالإدارة العليا.
- المرونة والانضباط في آن واحد simultaneously loose and tight أي الجمع بين المركزية واللامركزية في تسيير أمور العمل
- الالتزام بخطة العمل الأساسية والاستراتيجية الموسوعة sticking to .knitting

ويضع كل من (Dahlgaard-Park and Dahlgaard) ما يعرف باسم نموذج التميز P₄ والذي يضم مجموعة من العناصر الملموسة tangible وغير الملموسة intangible وتبدأ جميع هذه العناصر بحرف P بالإنجليزية: الموارد البشرية people، والشراكة مع أصحاب المصلحة partnership، والعمليات processes، والمنتجات أو الخدمات products، ويتطلب ذلك في مجال رياض الأطفال وجود القيادة المحفزة حتى يمكن تحقيق التميز. (Dahlgaard-Park, 2009: 9)

ويرى (Sharma and Talwar, 2007: 5) أن التميز يعني الوصول إلى أعلى درجات التفوق والتي تجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى عن طريق تقديم الخدمات المبتكرة للمستفيدين، ويقترح (Collins, 2010: 38) أن التميز في الأداء ينبغي أن يشتمل على ما يلي:

- القيادة وتقتضي الاهتمام بمصالح المؤسسة، والحسم في اتخاذ القرار، ومراعاة احتياجات المعلمات مثلاً.
- اختيار الشخص المناسب who والبحث عن المهمة المناسبة له what
- المواجهة بالحقائق confrontation with reality أي إتخاذ الإجراءات الضرورية بالرغم من الصعوبات.
- الدافعية hedgehog concept أي الشعور بالشغف بالعمل ومحاولة الاتقان في الأداء.
- ثقافة الانضباط culture of discipline وتعني في مجال رياض الأطفال مثلاً الاهتمام بتوخي المعلمات الدقة في التنفيذ.
- المسهلات التكنولوجية technological accelerators وتعني تزويد رياض الأطفال بالمستلزمات التقنية اللازمة للتميز في الأداء على سبيل المثال.

ويشير (Brown, 2014: 184-185) إلى التحول الذي طرأ على دراسة التميز في الأداء، وذلك من خلال الانتقال من المدخل الميكانيكي أو الآلي mechanistic approach إلى ما يسميه المدخل العضوي أو المتكامل

organic approach والذي يقوم بالتركيز على التعلم والابتكار من خلال ما يلي:

- الإدارة بالقيم.
 - الرؤية المستقبلية من جانب القيادة.
 - المشاركة من جانب الموارد البشرية.
 - التواصل والتفاعل مع أصحاب المصلحة.
 - الابتكار في الممارسات لتحقيق الرضا للمستفيد.
 - الاهتمام بالنجاح والريادة على المدى القصير وعلى المدى الطويل.
- ومما سبق يتضح أن التميز في الأداء برياض الأطفال يعني الحالة التي يتفوق فيها الأداء على المؤسسات المماثلة بالمرحلة، مما يتطلب بدوره تطبيق مجموعة من المعايير من أجل مساعدة مؤسسات رياض الأطفال على تحسين الوضع القائم والدفع به نحو الارتقاء، وفي هذا الصدد يحاول البحث الاستفادة من النماذج الدولية الرئيسية في المجال وهي:
- النموذج الأمريكي لمالكولوم بالدريج والذي يعد أهم النماذج المستخدمة في الولايات المتحدة، وتطبق المعايير الخاصة به في كثير من البلدان مثل نيوزيلندا والسويد وهونج كونج Baldrige National Quality Model.
 - النموذج الأوروبي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يطبق في معظم الدول الأوروبية مثل النمسا وبريطانيا والبرتغال European Foundation for Quality Management.

- النموذج الآسيوي حيث تمثل التجربة المطبقة في سنغافورة SPRING Singapore أحد أهم النماذج المستخدمة في المنظمة الإنتاجية الآسيوية . Asian Productivity Organization

النموذج الأمريكي في التميز

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية core values and concepts التي تهدف لتحقيق الاستدامة في التميز، ومن أهم المفاهيم بهذا النموذج والتي يمكن أن تطبق برياض الأطفال في مصر ما يلي: (NIST, 2013: 37-41)

- القيادة ذات الرؤية visionary leadership فالإدارة العليا يجب أن تقوم بوضع الرؤية المستقبلية، وتحديد القيم الضرورية بالعمل.
- التميز المستمد من رغبة المستفيد customer driven excellence ويتطلب ذلك التواصل وتقوية العلاقات المتبادلة مع كل من الأطفال وأولياء الأمور.
- التعلم التنظيمي والفردي organizational and personal learning والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات المحيطة برياض الأطفال.
- تقدير الموارد البشرية والشركاء valuing workforce and partners وذلك من خلال توفير المعرفة ومناخ الابتكار للمعلمات، مع التعامل بأسلوب من الثقة مع الشركاء المرتبطين برياض الأطفال.

- السرعة والمرونة التنظيمية agility وتعني القدرة على إتخاذ القرار دون تباطؤ مع المرونة في الأداء وذلك لتحقيق التنافسية مع المؤسسات التربوية المشابهة.
- التركيز على المستقبل focus on future وذلك لفهم العوامل طويلة المدى وقصيرة المدى التي تؤثر في مستوى الأداء برياض الأطفال.
- الإدارة لتحقيق الإبداع managing for innovation وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في الخدمات المقدمة برياض الأطفال.
- الإدارة بالحقائق managing by facts أي الاعتماد على القياس وعلى تحليل الأداء المستمد من احتياجات المستفيدين.
- المسؤولية الاجتماعية societal responsibility حيث ينبغي توكيد مسؤولية رياض الأطفال المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وبممارسة المواطنة مثلاً.
- التركيز على النتائج وإضافة القيمة المتوازنة لكل من الأطفال والمعلمات والمجتمع المحلي focus on results and creating value
- انتهاج منهج النظم system perspective بحيث توضع المعايير الرئيسية للتميز داخل مصفوفة متكاملة من النظم.
- ويشتمل النموذج الأمريكي على سبعة معايير رئيسية للتميز تهدف إلى وضع القيم والمفاهيم الأساسية موضع التنفيذ، وهذه المعايير هي: (NIST, 2013: 7-27)

- القيادة leadership أي كيفية قيام الإدارة العليا بالمسئولية تجاه المستفيدين بالتوافق مع الممارسات القانونية والأخلاقية، وذلك من خلال الحوكمة والمسئولية الاجتماعية.
- التخطيط الاستراتيجي strategic planning أي وضع الأهداف الاستراتيجية في حالة رياض الأطفال مثلاً، وإتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الأهداف على المدى القصير والبعيد.
- التركيز على المستفيد focus on the customer أي إمكانية قيام رياض الأطفال بتحديد متطلبات وتوقعات المستفيدين، وذلك من خلال الحصول على المعلومات حول درجة الرضا عند هولاء المستفيدين أو إقامة الصلة البناءة معهم.
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة measurement, analysis & knowledge management أي تحليل البيانات والمعلومات التي تدعم العمليات الرئيسية برياض الأطفال مثلاً وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات.
- التركيز على الموارد البشرية human resource focus أي بناء بيئة داعمة برياض الأطفال، وذلك من خلال الاهتمام بتنمية قدرات المعلمات، وبالتمكين، وبالمشاركة.
- التركيز على العمليات focus on processes أي كيفية تصميم وإدارة وتحسين الخدمات في مجال رياض الأطفال، وذلك من أجل ضمان الفاعلية في التنفيذ.

- النتائج results أي مناقشة الأداء برياض الأطفال والتغييرات المطلوبة للتعرف على الإجراءات التصحيحية المتعلقة برضا المستفيد والمعلمات والمجتمع.

النموذج الأوروبي في التميز

يستند النموذج الأوروبي على عدد من المفاهيم الأساسية concepts

fundamental هي ما يلي: (EFQM, 2012: 2-3)

- القيادة برؤية ونزاهة leading with vision and integrity فالؤسسات المتميزة تحتاج للقيادة التي تشكل المستقبل من خلال الرؤية والقيم.
- الإدارة بمرونة managing with agility وذلك من أجل توفير المزيد من القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة.
- إضافة قيمة للمستفيدين adding value for customers من خلال فهم الاحتياجات والتوقعات.
- تنمية الموارد البشرية من خلال توفير فرص المشاركة والتدريب للمعلمات مثلاً succeeding through the talent of people
- الاستمرار في الابتكار والإبداع nurturing creativity and innovation
- تطوير القدرة التنظيمية للمؤسسة developing organizational capability

- الاستدامة في تحقيق النتائج المتميزة sustaining outstanding results
- ويستخدم النموذج الأوروبي ثمانية معايير رئيسية لقياس التميز في الأداء يمكن الاستفادة منها برياض الأطفال في مصر، وتتوزع المعايير الثمانية على مجموعتين هما:
- مجموعة العوامل الممكنة أو معايير التمكين enablers وهي عبارة عن خمسة معايير تختص بالطريقة التي يتم بها القيام بالمهام والأعمال المطلوبة لتحقيق النتائج (how) وهذه المعايير هي القيادة، والسياسة والاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والشراكة والموارد، وإدارة العمليات.
- مجموعة النتائج المتحققة أو المتوقعة وتختص بماهية الأشياء (what) أي ما الذي تم إنجازه؟، وما المطلوب عمله من وجهة نظر المستفيدين والمعلمات والمجتمع مثلاً؟.
- وتضم معايير التميز في النموذج الأوروبي والتي يمكن أن تطبق برياض الأطفال في مصر ما يلي: (Umar, Kasim and Martin, 2013: 161-162)
- معيار القيادة leadership ويشير ذلك إلى سلوك القيادة نحو تطوير الرؤية والرسالة، من خلال تنمية ثقافة التميز، والتواصل مع أصحاب المصلحة، وتحفيز المعلمات.
- معيار السياسة والاستراتيجية policy and strategy ويشير ذلك إلى البحث في كيفية وضع الرؤية والرسالة موضع التنفيذ عن طريق وضع

- الخطة التي تأخذ في الاعتبار حاجات وتوقعات المستفيدين، مع المراجعة والتحديث المستمر.
- معيار إدارة الموارد البشرية people management ويشير ذلك إلى البحث في تطوير معارف وقدرات المعلمات على مستوى الأفراد ومستوى فرق العمل، وذلك من خلال التعليم والتدريب والتمكين والتواصل والإثابة.
 - معيار الشراكة والموارد partnership and resources ويشير ذلك إلى البحث في كيفية قيام الإدارة العليا مثلاً بتعبئة كل الموارد لدعم الاستراتيجية، وذلك من خلال إدارة المعرفة، أو المزيد من التعاون مع أصحاب المصلحة.
 - معيار إدارة العمليات processes management ويشير ذلك إلى البحث في تصميم وتحسين العمليات من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات التي ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تصميم العمليات بصورة إبداعية ومنهجية.
 - معيار نتائج رضا المستفيد customer results ويشير ذلك إلى الاهتمام بما تقوم به رياض الأطفال من إجراءات وأنشطة لتحقيق الرضا لدى الأطفال والعائلات.
 - نتائج رضا الأفراد people results ويهتم برضا الموارد البشرية وبالإجراءات التي تقوم بها رياض الأطفال لتحقيق الرضا عند المستفيدين.

- نتائج خدمة المجتمع society results ويهتم بما تقوم به رياض الأطفال لصالح المجتمع والتأثير عليه، ومدى إدراك المجتمع لما تقوم به رياض الأطفال من خدمات تربوية مختلفة.

النموذج الآسيوي (السنغافوري) في التميز

يشتمل النموذج السنغافوري على ما يسمى بخصائص التميز attributes

of excellence وهذه الخصائص هي ما يلي: (SPRING, 2014: 4-5)

- القيادة ذات الرؤية والنزاهة leading with vision and integrity.
 - استقراء المستقبل والتخطيط له anticipating the future
 - إيجاد القيمة للمستفيدين creating value for customers
 - تقدير الموارد البشرية والشركاء valuing people and partners
 - تحفيز الابتكار والإنتاجية driving innovation and productivity
 - تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة developing organizational capability
 - الإدارة في سرعة ومرونة managing with agility and flexibility
 - الحفاظ على الاستدامة في تحقيق النتائج sustaining outstanding results
 - تبني نظام عمل متكامل يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية adopting an integrated perspective
- ويستخدم النموذج المطبق في سنغافورة سبعة معايير رئيسية تعتبر بمثابة إطار للعمل يمكن أن يساعد رياض الأطفال في مصر على وضع

خصائص التميز موضع التنفيذ، وهذه المعايير هي: (11- SPRING, 2014: 23)

- القيادة leadership وتقوم بالتركيز على وضوح الرؤية، وتوفير الثقافة التنظيمية، وتوكيد المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة المحيطة.
- الاستراتيجية strategy حيث ينبغي أن تقوم رياض الأطفال بتنمية وتنفيذ الخطط التي تتفق مع البيئة الخارجية، ومع القدرات الداخلية المتاحة.
- المستفيد customer ويشير ذلك إلى ضرورة تفهم رياض الأطفال لاحتياجات المستفيدين مع تقوية العلاقات معهم ومحاولة ارضائهم.
- المعرفة knowledge ويشير ذلك إلى الاهتمام بإدارة المعرفة وبالقياس والمقارنة المرجعية.
- الموارد البشرية people ويشير ذلك إلى توفير الخطط الشاملة لتنمية قدرات المعلمات، والسعي لتحقيق الرفاه والمشاركة.
- العمليات processes ويشير ذلك إلى الاهتمام بالابتكار في إدارة العمليات.
- النتائج results ويشير ذلك إلى ضرورة الحصول على النتائج المتعلقة بالمستفيدين، وبالمعلمات، وبالعمليات.

أوجه الشبه والاختلاف بين النماذج الثلاثة

يتضح ما يلي فيما يتعلق بالقيم الأساسية للتميز عبر النماذج الدولية الثلاثة:

- الاتفاق حول المضامين الحاكمة رغم إختلاف المسميات، ومن ذلك على سبيل المثال تشابه مبدأ التعلم التنظيمي والفردى فى النموذج الأمريكى مع الاستمرار فى الابتكار والإبداع فى النموذج الأوروبى، ومع تطوير القدرات التنظيمية فى النموذج السنغافورى حيث تؤكد جميع هذه المبادئ الحاجة إلى التعلم والتحسين المستمر.
- التأكيد على أهمية المسؤولية الاجتماعية، والإدارة بمرونة، والتركيز على المستقبل مع أهمية إتخاذ القرارات التى تفسر عن النتائج المتوازنة وذلك عن طريق الإدارة بالعمليات والحقائق.
- ضرورة الاستثمار فى رأس المال البشرى *people are the greatest resource* والعمل على اجتذاب أفضل العناصر القادرة على تنفيذ الرؤية والرسالة داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالمعايير الرئيسية للتميز يتضح ما يلي:

- ينفرد النموذج الأوروبى بمعيار الشراكة والموارد وخاصة فيما يتعلق بالموارد المالية، ومع ذلك يتجاهل هذا النموذج معيار إدارة المعرفة، ومقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وهو ما يتميز به كل من النموذج الأمريكى والسنغافورى.
- يجعل النموذج الأوروبى معيار التأثير على المجتمع معياراً مستقلاً، بينما يضع النموذج الأمريكى والسنغافورى عدداً من المؤشرات تحت معيار القيادة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

- يهتم النموذج الأمريكي والسنغافوري بوضع معيار مستقل يتعلق بالتركيز على المستفيد، أما النموذج الأوروبي فعلى الرغم من أنه يشير إلى ضرورة التزام المؤسسة بتقديم الخدمة المتميزة، إلا أنه لا يضع في الاعتبار إمكانية تجاوز توقعات المستفيدين.

أهمية التميز برياض الأطفال

ترجع أهمية مدخل التميز في الأداء برياض الأطفال إلى الاعتبارات التالية:

- زيادة المعرفة النظرية بالجوانب التربوية والإدارية مع توفير إطار للتطبيق العملي برياض الأطفال، مما يساعد في التوصل إلى حلول منهجية تتماشى مع ثقافة المجتمع المحلي، وأخلاقيات العمل بالمرحلة. (Anninos and Chytiris, 2011: 888-889)
- مساعدة رياض الأطفال على توضيح نقاط القوة والضعف ومن ثم تحسين الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، وزيادة الوعي لدى المعلمات بمتطلبات التميز، والاستدامة فيه. (Saunders, Mann and Grigg, 2008: 658-663)
- محاولة فهم وتقييم العمليات التي تلزم لتحسين النتائج المتوقعة، وتحديد مستوى التميز وهو ما يسمى البروفيل التنظيمي organizational profile أي ما يتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية وعلاقات العمل الأساسية والموقف الاستراتيجي بما فيه من التحديات والمزايا وإمكانيات التحسين في الأداء. (Mann, Mohammed and Agustin, 2011b: 5)

- التركيز على الابتكار والإبداع في الاستراتيجيات والممارسات مما يضمن رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتقوية التنافسية، وينبغي التتويه أن الأدبيات المعاصرة تستخدم حالياً مفهوم التميز في الأداء بدلاً من مفهوم الجودة الشاملة. (Tickle, Mann and Adebajo, 2016: 199)
- وضع إطار كلي a holistic framework للتمييز في رياض الأطفال يقوم على تشخيص الوضع الحالي، وعلى الربط بين ما تقوم به رياض الأطفال وبين النتائج المراد تحقيقها على أن يشتمل هذا الإطار على التقييم الذاتي والمقارنة المرجعية مع أفضل المؤسسات المشابهة في المجال. (Al-Tabbaa, Gadd and Ankrah, 2013: 199)
- التركيز على الرؤية المستقبلية، واستخدام التفكير النظامي، والاستغلال الأمثل للموارد، والتحديد الدقيق للمسئوليات، والشفافية في النواتج بالإضافة إلى التكيف مع المستجدات، وتمكين المعلمات، وزيادة الدافعية تجاه العمل. (Bolboli and Reiche, 2013: 333)

الدراسة الميدانية

تحاول الدراسة الميدانية تحديد درجة ممارسة معايير التميز في الأداء برياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، حيث لم يعد من المقبول بصورة عملية أن تعمل رياض الأطفال دون وجود معايير واضحة للتمييز في الأداء خاصة أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن التأكد من تحققه، وقد تم توزيع الاستبانة في منطقة شرق القاهرة التي تضم الإدارات التعليمية في أحياء السلام، والمرج،

والقاهرة الجديدة، وشرق مدينة نصر، وغرب مدينة نصر، ومصر الجديدة،
والنزهة، وعين شمس، والمطرية.

عينة البحث

قامت مديرية التربية والتعليم بالمحافظة بتحديد أربع إدارات فقط لإجراء
الدراسة الميدانية وهي إدارات مصر الجديدة، والنزهة، وعين شمس، والمطرية،
وصدرت الموافقة من جانب جهات الأمن المعنية على توزيع الاستبانة على
المعلمات بمدارس رياض الأطفال التالية:

أولاً: إدارة مصر الجديدة

- مدرسة محمد هاني مصطفى يونس (المقريزي سابقاً)، شارع الخليفة
المأمون.
- مدرسة عاطف صدقي، منشية البكري
- مدرسة الكواكب، روكسي
- مدرسة طارق المرجاوي (الكمال سابقاً)، الميرغني.

ثانياً: إدارة النزهة

- مدرسة محمد أحمد لطفي العشري (الزهرات سابقاً)، الكورية
- مدرسة رشيد، ميدان صلاح الدين
- مدرسة العروبة، شارع هارون الرشيد
- مدرسة صلاح الدين، شارع الحجاز
- مدرسة يوسف السباعي، خلف المدرسة الإنجليزية

- مدرسة عبد العزيز آل سعود، جوار نادي النصر.

ثالثاً: إدارة عين شمس

- مدرسة حلمية الزيتون، شارع عين شمس
- مدرسة البشري، شارع البشري
- مدرسة عمر بن عبد العزيز، حلمية الزيتون
- مدرسة مصطفى حافظ، جوار ميدان النعام
- مدرسة السيدة خديجة، منشية التحرير
- مدرسة عزيز المصري، شارع متحف المطرية
- مدرسة الناصر صلاح الدين، مساكن الحلمية
- مدرسة الأنصار، جوار الألف مسكن
- مدرسة الحرية، جوار إدارة الشؤون الاجتماعية

رابعاً: إدارة المطرية

- مدرسة علي نجم، جوار الإدارة التعليمية
- مدرسة أبو بكر الصديق، الرشاح
- مدرسة رفاعة الطهطاوي، عزبة العقاد
- مدرسة شجرة مريم، سوق سميقة
- مدرسة هدى شعراوي، المسلة.

ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة من عدد (١٠٨) معلمة بمدارس رياض الأطفال بالإدارات الأربع، وبعد استبعاد الاستجابات غير الصالحة تكونت عينة

الدراسة من عدد (٩٢) معلمة، وهو ما يمثل نسبة ٨٥,٢% من المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة

سنوات الخبرة		الدرجة الوظيفية					
أكثر من ١٠	أكثر من ٥	أقل من ٥	معلم خبير	معلم أول (أ)	معلم أول	معلم	معلم مساعد
٦٤	٢٢	٦	٧	٣٢	٢٥	٢٢	٦
%٦٩,٦	%٢٣,٩	%٦,٥	%٧,٦	%٣٤,٨	%٢٧,٢	%٢٣,٩	%٦,٥

أداة الدراسة الميدانية

تتكون الاستبانة المقترحة لتحديد درجة التميز في الأداء برياض الأطفال من سبعة معايير رئيسية، وهي عبارات تمثل الحد الأدنى من التوقعات المستهدفة والمواصفات القياسية، ويحتوي كل معيار على عدد (٣) عناصر تشتمل على عدد من المؤشرات أو العبارات الإجرائية التي يمكن ملاحظتها وقياسها للتحقق من مدى توافر المعيار الذي تشير إليه، وفيما يلي المعايير والعناصر والمؤشرات المستخدمة بالاستبانة:

- المعيار الأول: القيادة leadership ويتناول العناصر التالية:

- الرؤية والرسالة vision and mission
- الثقافة التنظيمية organizational culture
- المسؤولية الاجتماعية social responsibility

ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (١) إلى رقم (٦).

- **المعيار الثاني:** التخطيط الاستراتيجي strategic planning ويتناول العناصر التالية:

• وضع الخطط strategy development

• تطبيق الخطط strategy implementation

• متابعة الخطط strategy review

ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (٧) إلى رقم (١٢).

- **المعيار الثالث:** العمليات processes ويتناول العناصر التالية:

• إدارة العمليات process management

• التحسين والابتكار improvement and innovation

• إدارة الموارد resource management

ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (١٣) إلى رقم (١٨).

- **المعيار الرابع:** المعرفة knowledge ويتناول العناصر التالية:

• قياس وتحليل الأداء performance measurement and analysis

• المقارنة المرجعية benchmarking

• تقنية المعلومات information technology

ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (١٩) إلى رقم (٢٤).

- المعيار الخامس: الموارد البشرية human resources ويتناول العناصر التالية:

- التنمية المهنية professional development
- الرفاه والتقدير wellbeing and recognition
- التفويض والمشاركة empowerment and participation

ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (٢٥) إلى رقم (٣٠).

- المعيار السادس: التركيز على المستفيد focus on the customer ويتناول العناصر التالية:

- رأي المستفيدين customers' voice
 - احتياجات الأطفال children's requirements
 - العلاقة مع المستفيدين relationship with customers
- ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (٣١) إلى رقم (٣٦).

- المعيار السابع: النتائج results ويتناول العناصر التالية:

- رضا المستفيدين customers satisfaction
- رضا المعلمات teachers satisfaction
- خدمة المجتمع society service

ويشتمل هذا المعيار على المؤشرات من رقم (٣٧) إلى رقم (٤٢).

وتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من عدد (٤٢) عبارة أو مؤشراً، وتوزع درجات الممارسة على أساس مقياس ليكرت الخماسي منخفض جداً (١)، منخفض (٢)، متوسط (٣)، مرتفع (٤)، مرتفع جداً (٥).

حساب صدق وثبات الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الفرعية لكل معيار وبين الدرجة الكلية للاستبانة وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من عدد (٣٠) معلمة من أفراد العينة، وجاءت قيم معامل الارتباط للمعيار الأول (٠,٦٢)، وللمعيار الثاني (٠,٩٤)، وللمعيار الثالث (٠,٨٤)، وللمعيار الرابع (٠,٧٩)، وللمعيار الخامس (٠,٦٨)، وللمعيار السادس (٠,٧٥)، وللمعيار السابع (٠,٧٥)، مما يعني أن قيم معامل الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

وللتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على طريقة التناسق الداخلي وجاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (٠,٩٧)، وهو ما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية

يتم حساب متوسط الوزن النسبي للمؤشرات عن طريق حاصل مجموع التكرارات مع درجة الاستجابة ثم قسمة الناتج على عدد أفراد العينة، ويتم حساب النسبة المئوية للمتوسط عن طريق قسمة متوسط الوزن النسبي على عدد البدائل.

وتنقسم درجة ممارسة معايير التميز بالبحث إلى ثلاث درجات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، وذلك عن طريق المعادلة التالية: أكبر قيمة للبدائل - أقل قيمة للبدائل ثم قسمة الناتج على ثلاثة مستويات، (٥-٣/١ = ١,٣٣)، وبذلك تصبح درجة ممارسة معايير التميز برياض الأطفال في مصر منخفضة عندما يتراوح متوسط الوزن النسبي بين ١-٢,٣٣، وتصبح درجة ممارسة معايير

التميز برياض الأطفال متوسطة عندما يتراوح متوسط الوزن النسبي بين ٢,٣٤-٣,٦٦، وترتفع درجة ممارسة معايير التميز برياض الأطفال عندما يتراوح متوسط الوزن النسبي بين ٣,٦٧-٥.

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار الأول من معايير التميز برياض الأطفال (القيادة)، وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط:

جدول (٢)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات المعيار الأول (القيادة) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
١	تضع الإدارة العليا رؤية رياض الأطفال بشكل يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠.	٢,١١	٤٢,٢	منخفضة	٣
٢	تعمل الإدارة العليا على نشر الوعي حول رسالة رياض الأطفال وحول القيم التي ينبغي أن تسود بها.	٢,٣٩	٤٧,٨	متوسطة	١
٣	تعمل الإدارة العليا على إعادة ترتيب أولويات التطوير وعلى إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية والكفاءة.	١,٩٢	٣٨,٤	منخفضة	٦
٤	تزيد الإدارة العليا من فرص مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات (أولياء الأمور، والمعلمات، ومجلس الآباء مثلاً).	٢	٤٠	منخفضة	٤
٥	تهتم الإدارة العليا بتوكيد المسؤولية الاجتماعية من أجل إحداث التغيير الإيجابي نحو دور رياض الأطفال في المجتمع.	٢,٢٢	٤٤,٤	منخفضة	٢
٦	تقوم الإدارة العليا بتقوية الاتصال مع مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال لدعم رياض الأطفال من حيث الإنشاءات والتجهيزات.	١,٩٨	٣٩,٦	منخفضة	٥

من الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد العينة نحو العناصر الثلاثة بالمعيار جاءت على النحو التالي:

فيما يتعلق بالرؤية والرسالة، حصلت العبارة رقم (١) تضع الإدارة العليا رؤية رياض الأطفال بشكل يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر على الترتيب الثالث بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,١١) وبنسبة مئوية (٤٢,٢%)، وجاءت العبارة رقم (٢) والخاصة بنشر الوعي حول رسالة رياض الأطفال وحول القيم التي ينبغي أن تسود بها على أعلى متوسط وزن نسبي في المعيار (٢,٣٩) وبنسبة مئوية (٤٧,٨%).

وترى العينة أن جميع رياض الأطفال تشترك في محاولة نشر الرسالة بين الأطفال وأولياء الأمور، ومع ذلك ترى العينة أنه يكتفى بتعليق اللوحات عن الرؤية والرسالة دون مناقشة تأثير ذلك على الممارسات داخل الروضة، وعادة ما يتم وضع رؤية منفصلة لكل روضة من رياض الأطفال داخل الإدارة التعليمية الواحدة مع إغفال الرؤية الموضوعية بالخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠٣٠.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٢: ٩٥، ١٢٤) إلى أن التميز في القيادة يعمل على تحويل الرؤية المستقبلية إلى واقع أفضل من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يتصف بالتعاون والتناسق، فالقيادة الفعالة تضع الرؤية التي تهدف إلى التغيير التدريجي للقيم والمفاهيم والتي تستطيع تحقيق الفاعلية المطلوبة، وتضيف دراسة (Allio, 2016: 6) أن القائد ينبغي أن يتمتع بصفة أساسية هي أعمال أمور السلطة في حكمة وتوازن *judicious exercise of power* وذلك

عن طريق توكيد القيم والمعتقدات والصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة التربوية على سبيل المثال.

وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، حصلت العبارة رقم (٣) تعمل الإدارة العليا على إعادة ترتيب أولويات التطوير وعلى إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية والكفاءة على الترتيب الأخير في معيار القيادة وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٩٢) وبنسبة مئوية (٣٨,٤%)، وتعد قدرة القيادة على التخلص من العوائق eliminating barriers أحد عوامل التفوق النوعي superiority factors، فالقيادة المتميزة هي التي تؤكد مبدأ فعل الشئ الصحيح من المرة الأولى make it right the first time، والتي لا تقوم بالتركيز على الأهداف قصيرة المدى بحيث تصبح بمثابة رد الفعل تجاه الأحداث اليومية، وهو ما يؤثر على قدرة رياض الأطفال على التكيف والنمو في المستقبل، وكذلك فإن القيادة المتميزة لا تهتم بالتركيز على النتائج السريعة على حساب كفاءة استخدام الموارد المتاحة ومراعاة معايير الوقت والتكلفة والجودة (جبرين، ٢٠٠٦: ١٠٠، ١٣٤).

وجاءت العبارة رقم (٤) الخاصة بمشاركة أصحاب المصلحة في إتخاذ القرارات في الترتيب الرابع وذلك بمتوسط نسبي (٢) وبنسبة مئوية (٤٠%)، وترى العينة أن الإدارة العليا عادة ما تنجح نحو المركزية في إتخاذ القرارات بدلاً من أسلوب الإدارة التشاركية، وهو ما يؤدي إلى ابتعاد الإدارة عن المتعاملين مع رياض الأطفال stakeholders (المعلمات وأولياء الأمور مثلاً)، وتعتبر الإدارة بالموقع site based management أحد المداخل المناسبة التي يمكن الانتفاع بها برياض الأطفال المتميزة، فالمدخل يقوم على تغيير نظام الإدارة الذي يزيد من النطاق السلطوي، بحيث يستبدل ذلك بالخطط التي تتصف

باللامركزية وحرية الاختيار، وتشجيع الاشتراك في عملية إتخاذ القرار، وزيادة الأطراف المؤثرة والمتأثرة في تنفيذ الأنشطة بالروضة مثلاً (أحمد، ورضوان، ٢٠١٣: ١١٦-١١٧).

وفيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية، حصلت العبارة رقم (٥) تهتم الإدارة العليا بتوكيد المسئولية الاجتماعية من أجل إحداث التغيير الإيجابي نحو رياض الأطفال في المجتمع على الترتيب الثاني في معيار القيادة وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٢٢) وبنسبة مئوية (٤,٤%)، وترى العينة أن مسئولية رياض الأطفال تجاه المجتمع تقتصر على تلبية الطلب المتزايد على الالتحاق بتربية ما قبل المدرسة، مما يولد الصورة الخاطئة حول دور رياض الأطفال والتي ينبغي أن تعمل على تحقيق التنمية المتكاملة لشخصية الطفل.

وتشير دراسة (Kaga, 2008: 54-55) إلى أن مفهوم المسئولية الاجتماعية في رياض الأطفال يمكن أن يأخذ صوراً متعددة منها تجنب استبعاد أي طفل من الالتحاق على أساس الجنس أو العرق أو المستوى الاجتماعي والاقتصادي، وأهمية قيام الروضة بتنمية الرغبة نحو التعلم والمهارات الحياتية، والاهتمام بالطبيعة، وبالمشروعات الخارجية مع ضرورة توكيد قيم التعاطف والتقدير للتنوع الموجود بين الأطفال.

وجاءت العبارة الخاصة بتقوية الاتصال مع مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال لدعم رياض الأطفال من حيث الإنشاءات والتجهيزات في الترتيب الخامس في درجة الممارسة بمعيار القيادة وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٩٨) وبنسبة مئوية (٣٩,٦%)، وترى العينة أن الإدارة العليا تعمل بدرجة منخفضة على إقامة علاقة التعاون المتبادل مع مؤسسات المجتمع المدني، بل وقد تتعرض بعض مؤسسات رياض الأطفال للمساءلة حين نتواصل مع رجال الأعمال دون الحصول على موافقة رسمية من الإدارة العليا، وقد توصلت

دراسة (المجالي، وسمارة، ٢٠١٤: ٣٣) إلى أن اهتمام المؤسسة بدراسة إحتياجات البيئة الخارجية المحيطة، وتقديم الخبرات للمجتمع المحلي يسهم في دعم المؤسسة بحيث تصبح محط الاحترام والتقدير من جانب المجتمع.

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار الثان من معايير التميز برياض الأطفال (التخطيط الاستراتيجي) وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط:

جدول (٣)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات المعيار الثاني

(التخطيط الاستراتيجي) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط%	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
٧	يتم ترجمة خطة التطوير إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ بما يتفق مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.	٢,٥٣	٥٠,٦	متوسطة	١
٨	يتم وضع خطة شاملة تستند على تحليل البيئة الداخلية للروضة وعلى تحديد التحديات الخارجية التي قد تعوق خطة التطوير.	١,٩٧	٣٩,٤	منخفضة	٥
٩	تحدد الخطة التحسينات المطلوبة، ومهام الهيكل الوظيفي، وتوقيت الانتهاء من كل مرحلة من مراحل التطوير.	٢,٠٣	٤٠,٦	منخفضة	٣
١٠	تحرص الإدارة على إقناع أصحاب المصلحة بخطة التطوير بلغة مفهومة قائمة على الحقائق والمعلومات الدقيقة.	٢,٠٥	٤١	منخفضة	٢
١١	يتم متابعة وتعديل خطة التطوير بناء على نتائج مؤشرات الأداء وعلى التغذية الراجعة.	٢	٤٠	منخفضة	٤
١٢	تتوفر الخطط البديلة في حالة العجز في الموارد المالية والمادية والتقنية.	١,٦٧	٣٣,٤	منخفضة	٦

من الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد العينة على العناصر الثلاثة

بالمعيار جاءت على النحو التالي:

فيما يتعلق بوضع الخطط، حصلت العبارة رقم (٧) يتم ترجمة خطة التطوير إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ بما يتفق مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة على الترتيب الأول في درجة الممارسة بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٥٣) وبنسبة مئوية (٥٠,٦%)، وجاءت العبارة رقم (٨) يتم وضع خطة شاملة تستند على تحليل البيئة الداخلية للروضة وعلى التحديات الخارجية التي قد تعوق خطة التطوير في الترتيب الخامس في المعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٩٧) وبنسبة مئوية (٣٩,٤%).

وترى العينة أثناء إجراء المقابلات الشخصية التي أجريت وقت توزيع الاستبانة أن كل روضة تقوم بوضع خطة التطوير في بداية العام الدراسي ومع ذلك، فبسبب وجود العجز في أعداد المعلمات وقلة الميزانية المتاحة فإنه لا يمكن تنفيذ الخطة بصورة دقيقة على أرض الواقع، وتكشف استجابات العينة أيضاً أن نوعية التخطيط برياض الأطفال لا تتوافق مع ما يجب أن يكون عليه التخطيط الاستراتيجي، حيث يلزم أن تأخذ القيادة المتميزة في الاعتبار كل المتطلبات المحيطة بعملية اتخاذ القرار وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والموارد المتاحة، وإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى التعرف على البيئة الخارجية المحيطة وتحليل الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تهدد العمل وهو ما يسمى كما هو معروف SWOT analysis (أحمد، ٢٠١٣: ٤٧).

وفيما يتعلق بتطبيق الخطط، حصلت العبارة تحدد الخطة التحسينات المطلوبة ومهام الهيكل الوظيفي وتوقيت الانتهاء من كل مرحلة من مراحل التطوير على الترتيب الثالث في درجة الممارسة بمعيار التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٣) وبنسبة مئوية (٤٠,٦%)، وجاءت العبارة

رقم (١٠) الخاصة بإقناع أصحاب المصلحة بخطة التطوير بلغة مفهومة قائمة على الحقائق والمعلومات الدقيقة في الترتيب الثاني بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٥) وبنسبة مئوية (٤١%).

وترى العينة أنه لا يتم فتح حوار مجتمعي من جانب الإدارة العليا مع المتعاملين مع رياض الأطفال حول تطبيق السياسات القائمة، فعلى سبيل المثال تم تخفيض الكتب المقررة للمرحلة من خمسة كتب إلى ثلاثة دن تقديم مبررات مفهومة تماماً لأصحاب المصلحة، وتدل الاستجابات حول تطبيق الخطط أن رياض الأطفال كثيراً ما تقف عند الأهداف العامة دون الأهداف الاستراتيجية التي يتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة والرسالة إلى الأهداف التي يمكن أن تقاس، كما أن الواقع المادي والبشري المتوفر برياض الأطفال وقت إجراء الدراسة الميدانية يجعل من الصعب تنفيذ الخطة بصورة شاملة.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (Mittenthal, 2002: 2-7) أن خطة التنفيذ ينبغي أن تشمل على التكلفة والمدة الزمنية والأولويات المطلوبة، وباختصار ينبغي أن تجيب خطة التنفيذ على سؤالين هما ما الأولويات الموجودة بالخطة؟، وكيف يمكن تنفيذ الخطة بطريقة منطقية ومعقولة؟، مع تفهم حدود الخطة الاستراتيجية فهي ليست بالعلاج السحري والوحيد لجميع المشكلات بالمؤسسة.

وتقترح دراسة (Myrna, 2012: 139-140) ما يسمى بدائرة تسريع التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية progress acceleration، وتتكون هذه الدائرة من الاتفاق agreement، والمحاسبية accountability، والفعل action، والتقويم assessment، حيث يلزم الاتفاق بين الإدارة وأصحاب المصلحة حول الأولويات في تنفيذ الخطة، ثم تأتي المحاسبية التي تتطلب تحديد

مسئولية كل معلمة مثلاً عن تنفيذ المهام المتفق عليها، وبعد ذلك يأتي التنفيذ الفعلي أي مجموعة الأنشطة التي ينبغي أن تؤدي إلى النواتج المرغوبة في ظل الموارد المتاحة، وتنتهي الدائرة بالتقويم، ثم تعود مرة ثانية إلى الاتفاقات الجديدة التي قد تتم بناء على التغذية الراجعة.

وفيما يتعلق بمتابعة الخطط، حصلت العبارة رقم (١١) يتم متابعة وتعديل خطة التطوير بناء على نتائج مؤشرات الأداء وعلى التغذية الراجعة على الترتيب الرابع من حيث درجة الممارسة بمعيار التخطيط الاستراتيجي وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢) وبنسبة مئوية (٤٠%)، حيث ترى العينة أن متابعة الخطة الموضوعية يقتصر على التقويم النهائي مع أنه ينبغي أن يستمر التقويم قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

وجاءت العبارة رقم (١٢) الخاصة بتوفير الخطط البديلة في حالة العجز في الموارد المالية والمادية والتقنية في الترتيب الأخير في المعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٦٧) وبنسبة مئوية (٣٣,٤%)، وتشير المقابلات إلى الحاجة لوجود معلمة مساعدة، وإلى استبدال معمل الوسائط المتعددة، وحجرة الأنشطة بعدد إضافي من القاعات تخصص للأطفال وذلك دون التفكير في بدائل أخرى.

ويمكن تفسير انخفاض درجة ممارسة متابعة الخطط برياض الأطفال بما توصلت إليه دراسة (هوارى، ٢٠١٤: ٧) من أنه ينبغي أن تتم المتابعة بعد توفر المعلومات الدقيقة عن نتائج التنفيذ ومدى قرب أو بعد التنفيذ عن الخطة الموضوعية، وأهمية إتخاذ القرارات المناسبة للتصحيح في الوقت المناسب، وتوضح دراسة (Mayo, 2015: 176-177) أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساعدة على تحديد المهارات المطلوبة لأداء الأدوار، وفي التجديد renewal

وفي إتخاذ القرارات الضرورية لتقليل الفجوة بين العرض والطلب recruitment.

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار الثالث من معايير التميز برياض الأطفال (العمليات) وذلك بعد حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط:

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات

المعيار الثالث (العمليات) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
١٣	يراعى في تصميم أنشطة التعليم والتعلم مختلف جوانب شخصية الطفل مع تشجيع المعلمات على الابتكار.	٢,٧١	٥٤,٢	متوسطة	٢
١٤	يراعى التكامل والترابط في تصميم أدوار المعلمات للتقليل من التضارب في الأداء.	٢,١٧	٤٣,٤	منخفض	٥
١٥	يعاد تحديث إجراءات تقديم الخدمة التربوية بشكل يفوق توقعات المستفيدين، ويحقق المنافع للجميع.	١,٨٢	٣٦,٤	منخفض	٦
١٦	يتم توثيق عمليات الأنشطة التربوية داخل الروضة وفق إجراءات محددة من أجل ضمان المراقبة والمتابعة	٣,٠٣	٦٠,٦	متوسطة	١
١٧	يتم تقدير التكاليف المطلوبة لتنفيذ الخطة الموضوعية في ضوء متطلبات الواقع والاحتياجات المتوقعة.	٢,٢	٤٤	منخفضة	٤
١٨	يتم إتخاذ عدد من الخطوات التصحيحية لمنع تكرار حدوث المشكلات وللتعامل مع الأمور الطارئة.	٢,٥٣	٥٠,٦	متوسطة	٣

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة نحو العناصر الثلاثة

في معيار العمليات جاءت كما يلي:

فيما يتعلق بإدارة العمليات، جاءت العبارة رقم (١٣) يراعى في تصميم أنشطة التعليم والتعلم مختلف جوانب شخصية الطفل مع تشجيع المعلمات على الابتكار في الترتيب الثاني بالمعيار من حيث درجة الممارسة برياض الأطفال وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٧١) ونسبة مئوية (٥٤,٢%)، حيث تحرص المعلمات بدرجة متوسطة على التنوع في تقديم الأنشطة، ولكن مع وجود الأعداد الكبيرة من الأطفال، ومع قلة المساحة في القاعات، وانخفاض الميزانية المتاحة فإنه يتم التركيز على الأنشطة النمطية الجماعية خاصة مع ضغوط أولياء الأمور من أجل التعليم المنهجي، والتكليف بالواجبات المنزلية.

وجاءت العبارة رقم (١٤) يراعى التكامل والترابط في تصميم أدوار المعلمات للتقليل من التضارب في الأداء في الترتيب الخامس بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,١٧) ونسبة مئوية (٤٣,٤%)، وتكشف الدراسة الميدانية أن رياض الأطفال بالإدارات الأربعة تلجأ إلى انتداب معلمة أو أكثر من رياض الأطفال التي قد يتوفر بها عدد أكبر من المعلمات دون صرف مكافأة للانتداب أو مراعاة للبعد المكاني وللظروف الأسرية، وبالإضافة إلى ذلك تضطر المعلمات إلى اقتطاع جانب من المرتب الشهري لصالح العاملات بالمدرسة الابتدائية الأم وذلك للاهتمام بنظافة الفصول وبدورات المياه.

وفي هذا الصدد قد يفيد وجود الهيئة المساندة في تخفيف الضغوط على المعلمات، وفي الاشتراك في توفير المستوى التعويضي للطفل remedial work (بوش، وميدلوود، ٢٠١٠: ٥٥)، كما تذهب دراسة (Fapohunda, 2013 -2) إلى أنه يمكن النظر للعمل الجماعي باعتباره مجموعة متكاملة من الموارد البشرية تعمل في تجانس وتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، بغرض التغلب على

التحديات التي تواجه عملية التعليم والتعلم، والتي قد تدفع بالمعلمة إلى الإنفرادية في أداء الدور.

وفيما يتعلق بالتحسين والابتكار، حصلت العبارة رقم (١٥) الخاصة بإعادة تحديث إجراءات تقديم الخدمة التربوية بشكل يفوق توقعات المستفيدين ويحقق المنافع للجميع على الترتيب الأخير بمعيار العمليات من حيث درجة الممارسة برياض الأطفال وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٨٢) وبنسبة مئوية (٣٦,٤%)، وترى العينة أنه عادة ما يتم التغيير في تقديم الخدمة التربوية من أجل التغلب على مشكلة وقتية فقط، فعلى سبيل المثال تم تغيير المسمى الذي يطلق على رياض الأطفال دون أن يصاحب ثمة تغيير في الأداء بالخدمة المقدمة، وكذلك يتم التفكير وقت إجراء هذه الدراسة في تقديم الخدمة التربوية برياض الأطفال على فترتين: الفترة الأولى من ٧,٣٠ وحتى ١١,٣٠، والفترة الثانية من ١١,٤٥ وحتى الثالثة عصاراً، وترفض أغلبية العينة هذا التغيير لأن المنفعة الظاهرية أي إمكانية انتفاع أكبر عدد من الأطفال بمرحلة ما قبل المدرسة يتنافى مع احتياج الأطفال للوقت الكافي للتعلم واللعب والراحة.

وجاءت العبارة رقم (١٦) يتم توثيق عمليات الأنشطة التربوية داخل الروضة وفق إجراءات محددة من أجل ضمان المراقبة والمتابعة على الترتيب الأول بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٣,٠٣) وبنسبة مئوية (٦٠,٦%)، وترى العينة أنه يتم بدرجة متوسطة توصيف الخطة السنوية والشهرية واليومية للبرنامج التربوي، وما يتضمنه ذلك من مناسبات ورحلات، هذا بالإضافة إلى دفتر التحضير اليومي للمعلمة الذي يتضمن خطوات إعداد الأنشطة وطريقة

التنفيذ، ووجود سجل لكل طفل يوضح مدى التطور الذي يمر به، ويحتوي على الأعمال التي يقوم بها، ومع ذلك فإن تعدد الأوراق المطلوبة قد يتحول إلى عملية روتينية تركز على التسجيل فقط، وخاصة مع كثرة الأعباء الملقاة على المعلمة.

وينبغي أن تتحلى رياض الأطفال بالتوجه نحو الإقدام corporate entrepreneurship بحيث تقوم بدعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى تحديث الخدمات، وإلى التوظيف الكامل للتقنية، وينبغي ألا تتعامل هذه الرياض مع الممارسات الابتكارية باعتبارها من الإجراءات الاحترازية الدفاعية، بل على العكس، يمكن اعتبار أن الابتكار هو الوضع الطبيعي نظراً لكون الممارسات الابداعية من العوامل الحاسمة في استمرارية التميز بالمؤسسات. (Wolcott and Lippitz, 2010: 21); (Chadwick, Barnett and Dwyer, 2008: 8)

وفيما يتعلق بإدارة الموارد، جاءت العبارة رقم (١٧) يتم تقدير التكاليف المطلوبة لتنفيذ الخطة الموضوعية في ضوء متطلبات الواقع والاحتياجات المتوقعة في الترتيب الرابع بمعيار العمليات من حيث درجة الممارسة برياض الأطفال وذلك بمتوسط وزن نسبي (٤,٢) وبنسبة مئوية (٤٤%)، وترجع العينة انخفاض درجة الممارسة إلى أن الميزانية المخصصة لمرحلة رياض الأطفال غير كافية، كما أنه في رياض الأطفال الرسمية قد تضطر المعلمة لضعف الأحوال الاقتصادية للبعض من أولياء الأمور إلى شراء الخامات والأدوات المكتبية على حسابها الشخصي.

وحصلت العبارة رقم (١٨) يتم إتخاذ عدد من الخطوات التصحيحية لمنع تكرار حدوث المشكلات وللتعامل مع الأمور الطارئة على الترتيب الثالث بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٥٣) وبنسبة مئوية (٦,٥٠%)، وترى العينة أنه كثيراً ما يتم التأخير في تسليم الكتب المقررة للمرحلة، وذلك لوجود مطبعة الوزارة بحي الهرم مما يأخذ بعض الوقت حتى تصل هذه الكتب إلى بقية المناطق بالقاهرة، وقد تم تحسين الإجراءات حالياً بحيث تكلف كل ادارة تعليمية باستلام وتوزيع الكتب المقررة على رياض الأطفال التابعة لها مع بداية الفصل الدراسي، ومع ذلك فبعد تغيير سعر الصرف في الجنيه المصري، وارتفاع تكلفة الورق فإن أغلب رياض الأطفال لم تصل لها الكتب حتى قبيل نهاية الفصل الدراسي الأول ٢٠١٦/٢٠١٧، ولذلك تلجأ المعلمات يومياً للقيام برسم وكتابة التدريبات لجميع الأطفال داخل القاعة.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٣: ١٠٧-١٤٢) أنه عندما تعتقد المعلمة بأن الروضة سوف تهئ الظروف، وتتخذ الإجراءات المناسبة لتيسير القيام بالعمل، أو لمنع إلحاق الضرر بالمعلمات والأطفال، فإن نسبة السلوكيات غير المنتجة والسلبية counterproductive behaviors مثل التغيب أو التراخي أو الإهمال تقل بدرجة كبيرة.

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار الرابع من معايير التميز في رياض الأطفال (المعرفة) في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط:

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات المعيار الرابع
(المعرفة) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
١٩	يتم جمع وتحليل البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالأطفال من حيث العدد ومستوى التفاعل مع المعلمة مثلاً.	٣,٠٤	٦٠,٨	متوسطة	٢
٢٠	يستخدم القياس الكمي والكيفي لمعرفة أحوال الهيئة العاملة من حيث نسبة العجز ونوعية التدريب مثلاً.	٢,٨٧	٥٧,٤	متوسطة	٣
٢١	يتم إنشاء قاعدة بيانات حول البيئة المادية ومستوى التجهيزات وحالة القاعات ودورات المياه مثلاً.	٣,٠٧	٦١,٤	متوسطة	١
٢٢	يتم التعامل مع المعلومات المستمدة من تحليل وقياس الأداء الفعلي والأداء المستهدف بمرونة وبسرعة	١,٩٨	٣٩,٦	منخفضة	٦
٢٣	يتم معرفة مستوى التميز في الروضة عن طريق المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات بالمؤسسات المشابهة	٢,٣٨	٤٧,٦	متوسطة	٤
٢٤	تستخدم التقنية الحديثة في أنشطة التعليم والتعلم وفي عمليات الإدارة داخل رياض الأطفال.	٢,٣٥	٤٧	متوسطة	٥

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على العناصر الثلاثة بالمعيار جاءت على النحو التالي:

فيما يتعلق بقياس وتحليل الأداء، حصلت العبارة رقم (١٩) يتم جمع وتحليل البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالأطفال من حيث العدد ومستوى التفاعل مع المعلمة مثلاً على الترتيب الثاني بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٣,٠٤) ونسبة مئوية (٦٠,٨%)، وجاءت العبارة رقم (٢٠) يستخدم القياس

الكمي والكيفي لمعرفة أحوال الهيئة العاملة من حيث نسبة العجز ونوعية التدريب مثلاً في الترتيب الثالث بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٨٧) وبنسبة مئوية (٥٧,٤%).

وحصلت العبارة رقم (٢١) يتم إنشاء قاعدة بيانات حول البيئة المادية ومستوى التجهيزات وحالة القاعات ودورات المياه مثلاً على الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٣,٠٧) وبنسبة مئوية (٦١,٤%)، أما العبارة رقم (٢٢) يتم التعامل مع المعلومات المستمدة من تحليل وقياس الأداء الفعلي والأداء المستهدف بمرونة وسرعة، فجاءت في الترتيب الأخير بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٩٨) وبنسبة مئوية (٣٩,٦%).

وتكشف النتائج أنه يوجد بالفعل في معظم رياض الأطفال قاعدة للبيانات تتعلق بالأطفال والمعلمات وحالة المبنى، ولكن يتم الاكتفاء غالباً بجمع البيانات الكمية دون الاهتمام بالبيانات الكيفية، كما أن الإدارة التعليمية تطلب شهرياً إرسال تقرير عن الوضع الراهن بالروضة دون أن يصاحب ذلك القراءة المتأنية للبيانات أو التفكير في الأساليب المناسبة للتغلب على المشكلات القائمة، وقد توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٣: ٣٥٥-٣٣٧٢) إلى أثر استخدام نظم المعلومات على كفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث الإنتاجية، وتخفيض الوقت والتكاليف، وذلك شريطة أن يقوم نظام المعلومات بتحويل بيانات البيئة الداخلية والخارجية إلى معلومات ذات معنى وقيمة مع الاهتمام بالتغذية الراجعة حول مدى تحقيق النظام المتبع بالمؤسسة للأهداف الموضوعية بالخطوة.

وفيما يتعلق بالمقارنة المرجعية، جاءت العبارة رقم (٢٣) يتم معرفة مستوى التميز في الروضة عن طريق المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات بالمؤسسات المشابهة في الترتيب الرابع بمعيار المعرفة بمتوسط وزن نسبي (٢,٣٨) وبنسبة مئوية (٤٧,٦%)، وترى العينة أن أسلوب تبادل الزيارات بين رياض الأطفال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، ولكن مع قلة وجود المعايير المحددة التي يمكن استخدامها كمرجعية أساسية، قد تصبح المقارنة بين رياض الأطفال غير موضوعية بحيث يغلب عليها التحيز تجاه رياض الأطفال الخاصة ذات الإمكانيات الكبيرة.

ويمكن القول أن أسلوب المقارنة المرجعية يوفر فرصة المحاكاة الخلاقة creative imitation من خلال التعرف على الأفكار الناجحة وتوظيفها بطريقة مبدعة، كما أنه يعد أداة منهجية لمقارنة الخدمات والعمليات والنواتج على أن يجري القياس المقارن بالأداء الأفضل من خلال الخطوات التالية: تحديد ما يراد مقارنته، وتحديد الشريك أو المنافس النموذجي، وتحديد مستوى المقارنة، وإعداد السجلات وأدوات القياس، ثم مراجعة النتائج وتنفيذ التوصيات.

(Scott, 2011: 7-8); (Papadimitriou, 2014: 261-274)

وفيما يتعلق بتقنية المعلومات، جاءت العبارة رقم (٢٤) تستخدم التقنية الحديثة في أنشطة التعليم والتعلم وفي عمليات الإدارة برياض الأطفال في الترتيب الخامس بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٣٥) وبنسبة مئوية (٤٧%)، وترى العينة أنه يمكن الاستفادة من الأدلة المرشدة الموضوعية على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم ومن أمثلتها معلمة متميزة لطفل

مبدع، ودليل معلمة رياض الأطفال في المفاهيم الاجتماعية، والبدنية، والرياضية، ومع ذلك ترى العينة أن قلة الإمكانيات التقنية المتوفرة تؤثر في توظيف التكنولوجيا في الأنشطة اليومية حيث يكتفى غالباً بتخصيص ساعة أسبوعياً للنشاط بمعمل الوسائط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحيم، وحماد، وعبد السليم، ٢٠١٠: ٣١٢) التي تشير إلى أن المنهج الحالي برياض الأطفال يتصف بالقصور في تغطية الحد الأدنى من المعارف والمهارات التكنولوجية، كما ترى دراسة (Algorta and Zeballos, 2011: 76-77) أن أفضل الممارسات لتحقيق التميز في الأداء تنتج عن طريق نشر المعلومات دون اقتصار ذلك على الإدارة العليا، بل ينبغي استخدام التقنية المطورة في التواصل مع المعلمات مثلاً.

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار الخامس من معايير التميز برياض الأطفال (الموارد البشرية) وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط :

جدول (٦)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات المعيار
الخامس (المعلمات) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط %	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
٢٥	تحدد الاحتياجات التدريبية من أجل تنمية المهارات الشخصية والمهنية ومن أجل تلبية إحتياجات المستفيدين	٢,٠٧	٤٢	منخفضة	٣
٢٦	يتم التأكد من توافق أداء المعلمات مع سياسات التطوير وذلك من خلال المصادر المختلفة (تقارير التوجيه مثلاً)	٢,٥٥	٥١	متوسطة	١
٢٧	يتوفر المناخ الإيجابي الذي يسمح بتقدير وإثابة الأداء الفردي المتميز وتحفيز ومساندة فرق العمل.	٢,٢٥	٤٥	منخفضة	٢
٢٨	يحقق الأمن والسلامة في بيئة العمل مع إمكانية حصول المعلمات على الرعاية الصحية وعلى الاجازات المناسبة	١,٩٨	٣٩,٦	منخفضة	٤
٢٩	يسمح بتفويض السلطة ومنح الصلاحيات للمعلمات مع وجود آليات للمحاسبية في ضوء نتائج تفويم الأداء.	١,٩	٣٨	منخفضة	٥
٣٠	تتوفر الفرص المتساوية التي تسمح بإيجاد الصف الثان من بين المعلمات وذلك لشغل الوظائف القيادية	١,٧٤	٣٤,٨	منخفضة	٦

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على العناصر الثلاثة بالمعيار جاءت على النحو التالي:

فيما يتعلق بالتنمية المهنية، حصلت العبارة رقم (٢٥) تتحدد الاحتياجات التدريبية من أجل تنمية المهارات الشخصية والمهنية ومن أجل تلبية إحتياجات المستفيدين على الترتيب الثالث بالمعيار بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٧) وبنسبة

مئوية (٤٢%)، وتشير العينة أن الدورات التدريبية لا تلبي الاحتياجات الفعلية لدى المعلمات تماماً، كما لا يوجد الكثير من التنسيق بحيث لا يجري التناوب rotation بين جميع المعلمات في هذه الدورات، وقد تضطر بعض المعلمات أيضاً إلى حضور التدريب مع المعلمات بالمرحلة الابتدائية لأغراض الترقى وللحصول على درجة مالية أعلى، وقد يضطر البعض للذهاب إلى أماكن التدريب البعيدة بمحافظة الجيزة مثلاً.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (Wirtz, Heracleou and Pangarkar, 2008: 10-11) أن التدريب الصحيح ينبغي أن يتصف بالاستدامة وبأن يشمل جميع المعلمات بغض النظر عن العمر young or too old to be trained، ومن الضروري أن تحتوي البرامج على الأهداف المبتكرة من أجل تعديل المواقف وطرق التفكير بدلاً من الاقتصار على النواحي المتعلقة بالتعليم والتعلم، وذلك من أجل تنمية المهارات الصحيحة التي تدعم الاستراتيجية الموضوعية، مع الربط بين التدريب والتنمية المهنية وبين نظام الحوافز المتبع.

وجاءت العبارة رقم (٢٦) يتم التأكد من توافق أداء المعلمات مع سياسات التطوير وذلك من خلال المصادر المختلفة (تقارير التوجيه مثلاً) على الترتيب الأول بالمعيار من حيث درجة الممارسة برياض الأطفال وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٥٥) وبنسبة مئوية (٥١%)، وترى دراسة (Rao, 2015: 35-36) أن تحسين الأداء عملية من عمليات التعلم المستمر التي تقوم على توجيه النصح والإرشاد، وعلى الاستماع وتوجيه الأسئلة، مع التشارك في الخبرات والمهارات والتشجيع والتحفيز المستمر لكل من يرغب في التطوير.

وفيما يتعلق بالرفاه والشعور بالتقدير، حصلت العبارة رقم (٢٧) يتوفر المناخ الإيجابي الذي يسمح بتقدير وإثابة الأداء الفردي المتميز وتحفيز ومساندة فرق العمل على الترتيب الثاني في الممارسة بمعيار الموارد البشرية وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٢٥) وبنسبة مئوية (٤٥%)، وجاءت العبارة رقم (٢٨) يتحقق الأمن والسلامة في بيئة العمل مع إمكانية حصول المعلمات على الرعاية الصحية وعلى الأجازات المناسبة في الترتيب الرابع بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٩٨) وبنسبة مئوية (٣٩,٦%).

وتشكو العينة من صعوبة الحصول على فترات من الراحة على مدار اليوم الدراسي بأكمله، أو القيام بالأجازات العارضة، أو السماح بالعمل لنصف الوقت، ولا تتلق معلمات رياض الأطفال المزايا المالية المعقولة حيث لا يوجد تماثل بين نسبة المكافأة في المدارس التجريبية ونسبة المكافأة في المدارس الرسمية، ومثل هذه الأوضاع من وجهة نظر العينة تجعل المعلمة تشعر بما يعرف باسم الاغتراب الوظيفي alienation حيث تفتقد المعلمة الإحساس بقيمة وبمعنى العمل الذي تقوم به، كما تشعر بالوحدة وبالانفصال عن جماعة العمل. (الخضراء، وأحمد، وأبو هنطش، والظاهر، ٢٠١٠: ٣٦٥)

وفي هذا الصدد قد يؤدي توفير المكافآت الداخلية والخارجية إلى زيادة الرضا الوظيفي ودرجة الالتزام، ومن أمثلة المكافآت الداخلية intrinsic rewards الشعور بالإنجاز والتقدير من قبل الآخرين، ودعم الإدارة العليا، وإمكانية التعبير عن الرأي، ومن أمثلة المكافآت الخارجية extrinsic rewards العلاوات وفرص التدريب والمنح المجزية. (Armstrong, 2006: 277- 278)

وفيما يتعلق بالتفويض والمشاركة، حصلت العبارة رقم (٢٩) يسمح بتفويض السلطة ومنح الصلاحيات للمعلمات مع وجود آليات للمحاسبية في ضوء نتائج تقييم الأداء على الترتيب الخامس بمعيار الموارد البشرية وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٩) وبنسبة مئوية (٣٨%)، وتشير العينة أن مرحلة رياض الأطفال غير مستقلة إدارياً ومالياً عن المدرسة الابتدائية الأم، وتذهب دراسة (Johansson, Sandahl and Andershed, 2011: 145) إلى أن التميز في الأداء ينبغي أن يجمع بين المشاركة في القيادة shared leadership وبين المشاركة في المسؤولية shared responsibility وبالتالي يتحقق في رياض الأطفال ما يسمى بالقيادة البديلة shadow leadership.

وحصلت العبارة رقم (٣٠) تتوفر الفرص المتساوية التي تسمح بإيجاد الصف الثان من بين المعلمات وذلك لشغل الوظائف القيادية على أقل متوسط وزن نسبي في المعيار بمتوسط وزن نسبي (١,٧٤) وبنسبة مئوية (٣٤,٨%)، ويرجع الانخفاض في درجة الممارسة برياض الأطفال إلى أنه يتم وقت إجراء هذه الدراسة إلزام المعلمات الحاصلات على درجة معلم خبير بالعمل مع الأطفال، مما يعني أن تكلف معلمة يقتررب سنها من أواخر الأربعينيات بالبقاء داخل قاعات الأطفال بدلاً من الإشراف على المعلمات الجدد أو التدريب على المشاركة في الإدارة.

وعامة تفتقر رياض الأطفال إلى استثمار القدرات والمهارات والكفاءات الموجودة حيث لا يتم إتاحة الفرص الكافية للمعلمات للمشاركة في صنع القرار، على الرغم من أن التفويض يحقق المزيد من التحسين في التميز في الأداء، ويتيح المزيد من الفرص للنمو الوظيفي بالإضافة إلى تكوين صف ثان يمكن

الاعتماد عليه في عملية صنع القرار، وفي إثراء التفكير الابتكاري، وذلك بدلاً من الإدارة الفردية أو إدارة البطل التي يصبح الرئيس هو الموجه الأوحدها one-man show (مصطفى، ٢٠١٠: ١٩٧-١٩٨).

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار السادس من معايير التميز برياض الأطفال (التركيز على المستفيد) وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط:

جدول (٧)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات المعيار السادس (التركيز على المستفيد) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للمتوسط%	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
٣١	تتيح الروضة الفرصة للأطفال للتعبير عن رغباتهم مع فحص الشكاوي المقدمة من أولياء الأمور	٢,٨٨	٥٧,٦	متوسطة	٣
٣٢	يتم تشكيل لجنة لمتابعة مستوى تحصيل الأطفال ولاكتشاف الموهوبين مع تقديم الدعم التربوي لذوي الحالات الخاصة	٢,٤٩	٤٩,٨	متوسطة	٤
٣٣	تعمل الروضة على اجتذاب الأطفال الجدد وعلى الاحتفاظ بالأطفال المسجلين مع متابعة حالات الغياب والمرض بانتظام	٣,٣٨	٦٧,٦	متوسطة	١
٣٤	تتوفر آلية للتواصل مع أولياء الأمور حول مستوى أداء الأطفال وحول فرص المشاركة بأنشطة الروضة	٣,٢٨	٦٥,٦	متوسطة	٢
٣٥	يراعى تناسب مبنى الروضة مع أهداف التعليم والتعلم بالمرحلة ومع الفروق الفردية بين الأطفال	٢,٠٨	٤١,٦	منخفضة	٥
٣٦	تستخدم أدوات متنوعة للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأطفال	١,٩٧	٣٩,٤	منخفضة	٦

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على العناصر الثلاثة بالمعيار جاءت على النحو التالي:

فيما يتعلق بمعرفة رأي المستفيدين، حصلت العبارة رقم (٣١) تتيح الروضة الفرصة للأطفال للتعبير عن رغباتهم مع تفحص الشكاوي المقدمة من أولياء الأمور على الترتيب الثالث من حيث درجة الممارسة بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٨٨) وبنسبة مئوية (٥٧,٦%)، وترى العينة أنه كثيراً ما يتم تخصيص وقت للاستماع لآراء الأطفال بخصوص تنفيذ نشاط معين أو تغيير أحد الألعاب وبخاصة عندما يقل عدد الأطفال بالقاعة الواحدة، وجاءت العبارة رقم (٣٢) يتم تشكيل لجنة لمتابعة مستوى تحصيل الأطفال ولاكتشاف الموهوبين مع تقديم الدعم التربوي لذوي الحالات الخاصة على الترتيب الرابع بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٤٩) وبنسبة مئوية (٤٩,٨%)،

وترى العينة أنه عادة ما يتم إعداد المسابقات بين فصول رياض الأطفال على مستوى الإدارة التعليمية حول فن الدراما أو المفاهيم العلمية مثلاً، وتساعد مثل هذه المسابقات في تنمية مواهب الأطفال، وعلى سبيل المثال فقد اشتركت أربع من مدارس رياض الأطفال بعينة إدارة المطرية في الحفل الختامي الذي قامت الإدارة بتنظيمه لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ وذلك على النحو التالي: علي نجم: عرض أنشودة صوت بلادي، أبو بكر الصديق: عرض مسرحية الشجرة الحكيمة، رفاعة الطهطاوي: عرض مسرحية التلوث، هدى شعراوي: عرض أنشودة حلمنا واحد.

وفي بعض الأحيان، قد يتم ترشيح المعلمات لتلقي البعض من ورش العمل حول أساليب الدمج وكيفية التعامل مع الأطفال من ذوي الحالات الخاصة، ومع ذلك ترى العينة أن المعلمة ما تزال بحاجة إلى وجود الاختصاصية الاجتماعية أو معلمة التربية الخاصة داخل الروضة، وذلك للمساعدة في إعداد عدد من الأنشطة المتخصصة، ويتفق هذا البحث مع الرأي القائل بأنه لا ينبغي أن تقف رياض الأطفال عند حد تحقيق الرضا أو حتى تجاوز التوقعات، بل ينبغي أن تنتقل في السعي نحو التميز إلى إسعاد المستفيد وهي مرحلة يتم التركيز فيها على فهم الاهتمامات الفردية للطفل، وعلى الاستماع إلى رأيه، مع البحث عن طرق لبناء علاقات طويلة معه بحيث تتصف كل لحظة بالمرح وبالقبول عند الطفل. (الجبوري، ٢٠١٠: ٣٩٠)

وفيما يتعلق بتقوية العلاقة مع المستفيدين، حصلت العبارة رقم (٣٣) تعمل الروضة على اجتذاب الأطفال الجدد وعلى الاحتفاظ بالأطفال المسجلين مع متابعة حالات الغياب والمرض بانتظام على أعلى متوسط وزن نسبي بالمعيار (٣,٣٨) وبنسبة مئوية (٦٧,٦%)، وحصلت العبارة رقم (٣٤) تتوفر آلية للتواصل مع أولياء الأمور حول مستوى أداء الأطفال وحول فرص المشاركة بأنشطة الروضة على الترتيب الثاني بالمعيار بمتوسط وزن نسبي (٣,٢٨) وبنسبة مئوية (٦٥%).

وترى العينة أنه عادة ما يتم تخصيص يوم أو أكثر في بداية العام الدراسي للترحيب بالأطفال الجدد، ولتعريف أولياء الأمور بطبيعة الأنشطة المقدمة، كما تحرص الأغلبية من رياض الأطفال على إعداد صفحة على مواقع

التواصل الاجتماعي وذلك للإعلان عن أهم الاحتفالات والأحداث، وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتواصل معلمة كل قاعة مع أولياء الأمور عن طريق الواتس آب للاطمئنان على الحالة الصحية للأطفال في حالة الغياب والمرض أو لسرعة الإبلاغ بالأمور الطارئة.

وينعكس التواصل والاتصال مع المستفيدين link with customers على التميز في الأداء، حيث ينبغي أن تتساءل رياض الأطفال عما يدور في ذهن الطفل، وكيف يفكر، وماذا يريد، وهو ما يعني أن الإجراءات ينبغي أن تصمم بما يتفق وفكر المستفيد لضمان استمرارية التعامل (جبرين، ٢٠٠٦: ٩٣-٩٤)، وترى دراسة (Ryzhkova, 2015: 327-328) أيضاً أن الابتكار في تقديم الخدمة يتطلب أن تحقق المؤسسة التعاون مع المستفيد عن طريق الجمع بين التواصل الإلكتروني الفوري على الخط on line collaboration وبين الاتصال المباشر خارج الخط off line collaboration.

وفيما يتعلق باحتياجات الأطفال، حصلت العبارة رقم (٣٥) يراعى تناسب مبنى الروضة مع أهداف التعليم والتعلم بالمرحلة ومع الفروق الفردية بين الأطفال على الترتيب الخامس بمعيار التركيز على المستفيد من حيث درجة الممارسة وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٨) وبنسبة مئوية (٤١,٦%)، وجاءت العبارة رقم (٣٦) تستخدم أدوات متنوعة للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأطفال في الترتيب الأخير في الممارسة بالمعيار بمتوسط وزن نسبي (١,٩٧) وبنسبة مئوية (٣٩,٤%).

وتشير دراسة (Tseng and Wu, 2014: 79-80) إلى ما يسمى بمعرفة المستفيد customer knowledge وذلك عن طريق عمليات التفاعل والحوار والملاحظة، ومن الضروري أن تنتقل المعرفة من مرحلة جمع البيانات knowledge from إلى مرحلة التحليل knowledge about ثم إلى مرحلة توظيف المعرفة لصالح المستفيد knowledge for مع التركيز على الصلة المباشرة أو الإدارة بالتواصل contact management حتى تصبح حاجات المستفيد الحالية والمستقبلية هي الدافع والمحرك لكافة الأنشطة داخل المؤسسة بعيداً عن الرغبات المنفردة للإدارة.

وتكشف نتائج الدراسة الميدانية كذلك أن معظم رياض الأطفال في الإدارات التعليمية الأربع عبارة عن فصول ملحقة بمبنى المدرسة الابتدائية، وقد تقع هذه الفصول في الأدوار العليا مع إشتراك مرحلة ما قبل المدرسة مع بقية المراحل في نفس الملاعب، وعدم القدرة على توزيع الأثاث بالقاعات على شكل مجموعات التعلم الصغيرة.

ويوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة المؤشرات بالمعيار السابع من معايير التميز برياض الأطفال (النتائج) وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للمتوسط :

جدول (٨)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مؤشرات المعيار السابع (النتائج) وترتيبها

م	المؤشرات	متوسط الوزن النسبي	النسبة المئوية للنسبة %	درجة الممارسة	الترتيب داخل البعد
٣٧	يتم تقويم أداء الطفل من الناحية المعرفية والمهارية والوجدانية مع إعداد أنشطة إثرائية بديلة في ضوء نواتج التعلم.	٢,٩٤	٥٨,٥	متوسطة	١
٣٨	يتم استطلاع رأي أولياء الأمور في مدى الرضا عن أداء الروضة وفي أوجه القوة والضعف مع إمكانية إضافة بعض المقترحات.	٢,٨٧	٥٧,٤	متوسطة	٢
٣٩	توجد آلية للاستفادة من نتائج قياس رضا المعلمات في تحسين الأداء وفي تنمية المهارات المطلوبة.	٢,٠٤	٤٠,٨	منخفضة	٤
٤٠	تتوفر مجموعة من أدلة العمل وسجلات الأداء التي تساعد على متابعة نتائج الخطة الإجرائية وعلى تقييم مدى التقدم المتحقق	٢,٧٣	٥٤,٦	متوسطة	٣
٤١	يتم إجراء مسح دوري لمعرفة متطلبات وتوقعات المرحلة الأعلى حول المخرجات في رياض الأطفال	١,٨٣	٣٦,٦	منخفضة	٦
٤٢	يتم إعداد أدوات لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي من الروضة مع تقديم تقارير عن النواتج للجهات المعنية.	١,٨٦	٣٧,٢	منخفضة	٥

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على العناصر الثلاثة

بالمعيار السابع جاءت على النحو التالي:

فيما يتعلق برضا المستفيدين، حصلت العبارة رقم (٣٧) يتم تقويم أداء الطفل من الناحية المعرفية والمهارية والوجدانية مع إعداد أنشطة إثرائية بديلة في ضوء نواتج التعلم على أعلى متوسط وزن نسبي في المعيار (٢,٩٤) وبنسبة مئوية (٥٨,٨%)، وحصلت العبارة رقم (٣٨) يتم استطلاع رأي أولياء الأمور

في مدى الرضا عن أداء الروضة وفي أوجه القوة والضعف مع إمكانية إضافة بعض المقترحات على الترتيب الثاني من حيث درجة الممارسة بالمعيار وذلك بتوسط وزن نسبي (٢,٨٧) وبنسبة مئوية (٥٧,٤%).

وترى العينة أنه عادة ما تقوم المعلمات باستخدام بطاقة التقويم الفردي الموزعة من قبل المديرية، ومع ذلك قد توجد بعض المعوقات في المتابعة الفردية نظراً لضرورة التفرغ لعملية الملاحظة تماماً، وكذلك قد لا يتم الاستفادة من نتائج بطاقات التقويم في إعداد أو تغيير محتوى الأنشطة على مستوى الإدارة التعليمية، وتشير دراسة (الصادق، ٢٠١٠: ٣٢٣، ٣٢٨) إلى محدودية الممارسات المستخدمة في تقويم الطفل، فالتقارير لا توفر التغذية الراجعة ذات المعنى حيث لا توضح الكفايات التي أخفق الطفل في تحقيقها أو تلك التي تميز فيها، ولذلك توصي الدراسة بضرورة إجراء المقابلات مع أولياء الأمور أو عمل استبانة بهدف الحصول على معلومات تتعلق بنمو الطفل في الجوانب المتعددة، مع جمع المصادر والشواهد الدالة على هذا النمو.

وتؤكد دراسة (de-Waal and der-Heijden, 2016: 495) أن التميز في الأداء يعمل على تحقيق ما يسمى بالإخلاص للمستفيد customer loyalty وعلى إقامة الصلة الحميمة معه customer intimacy ويعني ذلك إشعار المستفيد بالرفاه كلما حصل على الخدمة مع تقليل الوقت اللازم لحل المشكلات، بحيث يصبح الشعار don't just resolve the current issue, head off the next one أي حل المشكلات في مواجهة وسرعة، وذلك عن طريق الاستماع والاستفادة من الشكاوي المقدمة من أولياء الأمور.

وفيما يتعلق برضا المعلمات، حصلت العبارة رقم (٣٩) توجد آلية للاستفادة من نتائج قياس رضا المعلمات في تحسين الأداء وفي تنمية المهارات المطلوبة على الترتيب الرابع بمعيار النتائج من حيث درجة الممارسة برياض الأطفال وذلك بمتوسط وزن نسبي (٢,٠٤) وبنسبة مئوية (٤٠,٨%)، وجاءت العبارة رقم (٤٠) تتوفر مجموعة من أدلة العمل وسجلات الأداء التي تساعد على متابعة نتائج الخطة الاجرائية وعلى تقييم مدى التقدم المتحقق على الترتيب الثالث بالمعيار بمتوسط وزن نسبي (٢,٧٣) وبنسبة مئوية (٥٤,٦%).

وترى العينة أنه قد يتم سؤال المعلمات أثناء الاجتماعات مع التوجيه الفني عن الآراء حول التحسينات المطلوبة، ولكن لا توجد آلية منتظمة لقياس رضا المعلمات، رغم أن من أهم المعايير بالتميز في الأداء الحصول على رضا المستفيد الداخلي أي المعلمات في المقام الأول، حيث أن ذلك يدفع بالمعلمات لتمثيل المؤسسة باعتزاز ولتفهم حاجات الأطفال، والالتزام بالسياسات التي تتبناها رياض الأطفال. (العلي، والعنبي، والذيابي، ٢٠٠٧: ١٧-١٨)

وفيما يتعلق بخدمة المجتمع، حصلت العبارة رقم (٤١) يتم إجراء مسح دوري لمعرفة متطلبات وتوقعات المرحلة الأعلى حول المخرجات في رياض الأطفال على أقل متوسط وزن نسبي بالمعيار (١,٨٣) وبنسبة مئوية (٣٦,٦%)، وترى العينة أنه من المفترض أن تحاول الروضة تهيئة الأطفال للمرحلة الابتدائية، ولكن لا توجد كثير من علاقات التعاون بين المرحلتين رغم الاشتراك في إدارة واحدة بديوان وزارة التعليم هي الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي، وفي هذا الصدد ترى دراسة (Meng, 2014: 363-385) أن تحقيق التميز في الأداء يتطلب إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتحسين

التواصل الداخلي بين الوحدات التنظيمية، وتوكيد أهمية التعاون والعمل الجماعي بين الأقسام المختلفة.

وجاءت العبارة رقم (٤٢) يتم إعداد أدوات لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي من الروضة مع تقديم تقارير عن النواتج للجهات المعنية على الترتيب الخامس بالمعيار وذلك بمتوسط وزن نسبي (١,٨٦) وبنسبة مئوية (٣٧,٢%)، وترى العينة أنه يتم إعداد استطلاعات الرأي لأولياء الأمور باعتبارهم من الممثلين للمجتمع المحلي، ومع ذلك لا يتم الاستفادة تماماً من نتائج هذه الأدوات في إحداث المزيد من الارتباط بين رياض الأطفال وبين المجتمع المحيط.

ويطلب اتجاه رياض الأطفال نحو تحقيق التميز التحول لتفعيل نظم المشورة والمشاركة المجتمعية التي تسمح بالمحاسبية، فالمؤسسة ينبغي أن توفر المعلومات لتفسير الأداء، وأن تتحمل نتائج هذا الأداء أمام المجتمع (عارف، ٢٠١٥: ٢٢٢)، وتضيف دراسة (Gomez, 2014: 251-253) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التربوية يرتكز على الالتزام الأخلاقي والمهني، وتتعلق نتائج خدمة المجتمع بكيفية إدارة رياض الأطفال لعمليات التعليم والتعلم، ونوعية المعرفة المقدمة للطفل، وطبيعة المشاركة في تطوير المجتمع المحلي، وتنمية رأس المال الاجتماعي.

والخلاصة أنه يمكن ترتيب معايير التميز في الأداء ترتيباً تنازلياً حسب درجة الممارسة برياض الأطفال في شرق القاهرة بعد حساب المتوسط لكل معيار ثم قسمة الناتج على عدد العبارات أو المؤشرات وذلك على النحو التالي:

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة معايير التميز برياض الأطفال وترتيبها

المعيار	متوسط المعيار	النسبة المئوية للمتوسط%	درجة الممارسة
التركيز على المستفيد	٢,٩٨	٥٣,٦	متوسطة
المعرفة	٢,٦٢	٥٢,٤	متوسطة
العمليات	٢,٤١	٤٨,٢	متوسطة
النتائج	٢,٣٨	٤٧,٦	متوسطة
القيادة	٢,١٠	٤٢	منخفضة
الموارد البشرية	٢,٠٨	٤١,٦	منخفضة
التخطيط الاستراتيجي	٢,٠٤	٤٠,٨	منخفضة

ويتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة بمعايير التركيز على المستفيد، والمعرفة، والعمليات، والنتائج درجة متوسطة برياض الأطفال، وتنخفض درجة الممارسة بمعايير القيادة، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، فبالنسبة لمعيار التركيز على المستفيد تعمل المعلمات على تقوية العلاقة مع المستفيدين الأساسيين أي الأطفال وأولياء الأمور، ولكن لا يتم بصورة كبيرة الاهتمام بدراسة الاحتياجات المستقبلية عند تقديم البرامج والخدمات الجديدة، ويحتل معيار المعرفة الترتيب الثاني في درجة الممارسة برياض الأطفال التي تهتم بإنشاء قاعدة للبيانات تتضمن كل ما يتعلق بالأطفال والمعلمات والبيئة المادية، ولكن يقل إلى حد ما إمكانية استخدام تقنية المعلومات في بقية الممارسات التربوية والإدارية، وكذلك لا تجري المقارنة المرجعية مع بقية رياض الأطفال الأخرى.

ويحتل معيار العمليات الترتيب الثالث من حيث درجة الممارسة حيث تحاول رياض الأطفال الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، ومع ذلك لا يظهر كثير من الترابط والتكامل في الأدوار التي تكلف بها المعلمات، وكذلك يقل الاهتمام بتقديم الخدمات التربوية المبتكرة، ويحتل معيار النتائج الترتيب الرابع في درجة الممارسة حيث تهتم رياض الأطفال بقياس رضا المستفيدين، ولكن لا يعطى الاهتمام بصورة كبيرة إلى قياس درجة رضا المعلمات أو قياس مدى تأثير الروضة في البيئة المحيطة.

وبالنسبة لمعيار القيادة توصي الإدارة العليا دائماً بتعليق الرؤية والرسالة دون توجيه كثير من الاهتمام إلى دور رياض الأطفال في المسؤولية الاجتماعية أي المنفعة المتبادلة مع أصحاب المصلحة، والشراكة مع هيئات المجتمع المدني، وبالنسبة لمعيار الموارد البشرية يلاحظ أن جميع رياض الأطفال بالعينة تعتمد على المعلمات من ذوي التخصص وسنوات الخبرة الكافية، ومع ذلك تشير العينة أنه لا تتوفر بشكل كبير الفرصة للتنمية المهنية المستدامة أو لتمكين المعلمات مما يقلل من الشعور بالرفاه والتقدير.

ويحتل معيار التخطيط الاستراتيجي الترتيب الأخير من وجهة نظر المعلمات من حيث درجة الممارسة برياض الأطفال، حيث عادة ما تضع الإدارة العليا خطط التطوير دون الأخذ في الاعتبار أسلوب التحليل الشامل للعوامل الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالتميز في الأداء، كما أن تطبيق الخطط الموضوعية على أرض الواقع قد يواجه بعض الصعوبات الأمر الذي يتطلب تعديل الخطط بصورة سريعة ودقيقة في ضوء التغذية الراجعة، ونتيجة لذلك كله، قد تكتفي رياض الأطفال بعدد من ردود الفعل تجاه الواقع الموجود دون

الاستشراف للمستقبل reactive institutions، ولكن من جانب آخر، فإن
توظيف معايير التميز يساعد رياض الأطفال على التعامل مع التغيرات التي
تحدث داخل وخارج الروضة عن طريق تقديم الأنشطة والبرامج وفق
المواصفات التي تزيد من درجة الرضا عند المستفيد والتي ينبغي أن تتماشى مع
بل أن تتفوق على التوقعات proactive institutions.

التوصيات

تشتمل هذه التوصيات على عدد من الآليات التي يمكن أن تسهم في
تحقيق معايير التميز برياض الأطفال في مصر وذلك على النحو التالي:

أولاً: القيادة

يمكن أن تقوم القيادة بعدد من الإجراءات عند صياغة الرؤية والرسالة أو
تطوير قيم العمل، ومن بين ذلك ما يلي:

١- تطبيق صفات القيادة المتناغمة resonant leadership أو ما يعرف باسم
المغناطيس البشري people magnet والذي يستطيع اجتذاب المعلمات
عن طريق ما يلي:

- التهيئة المعنوية من خلال تقاسم الأفكار والاستحثاث على القيام بالعمل
في جدية
- التهيئة الإدارية من خلال التأكد من كفاءة المعلمات للقيام بالأعمال
المطلوبة بدقة
- التهيئة الفنية من خلال توفير البيانات والمعلومات وبرامج التنمية
المهنية.

٢- إنشاء إدارة فرعية بالمجلس الوطني للتعليم المزمع إنشاؤه باستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وتهدف هذه الإدارة إلى ما يلي:

- التحقق من أداء الأنشطة بإتقان وبطريقة صحيحة
- تطبيق مبادئ المحاسبية والرقابة الذاتية برياض الأطفال.
- البحث عن أفضل الطرق لتوجيه الخدمة المتميزة مع الاقتصاد في التكاليف.

٣- اهتمام الثقافة التنظيمية داخل رياض الأطفال بتيسير الاتصال بين الإدارة العليا وبين الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط الروضة، وذلك عن طريق ما يلي:

- تنمية الثقافة التي تهدف إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو التميز
- مراعاة آراء المعلمات، والابتعاد عن سياسة عليك بالتنفيذ فقط.
- ترسيخ القيم الجديدة مثل المرونة التنظيمية، وجماعية العمل، والقدرة على الابتكار.

٤- إعداد خطة للتوعية المجتمعية تستهدف التنويه بأهمية رياض الأطفال مع فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بالأفكار، ومن بين ذلك على سبيل المثال:

- تحفيز الآباء المشاركين في الأنشطة داخل الروضة أدبياً.
- الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني لزيادة مصادر التمويل
- الشراكة مع كليات وأقسام رياض الأطفال لتقديم الدعم الأكاديمي ولتدريب المعلمات.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

يمكن أن تسهم الآليات التالية في مساعدة رياض الأطفال على تحقيق الرؤية والرسالة وعلى وضع خطط التطوير:

١- تحديد الأهداف الاستراتيجية لمرحلة رياض الأطفال والتي يمكن أن تتصف مثلاً بالخصائص المتضمنة في الحروف الأولى من كلمة SMARTER بالإنجليزية بحيث تصبح الأهداف محددة specific، وقابلة للقياس measurable، وقابلة للتنفيذ achievable، ومرتبطة بالخطة relevant، على أن تنفذ في إطار زمني معين time-limited، وتحفز على الأداء enhance performance، وتعمل على رفع معايير التميز raise standards.

٢- وضع تصور عن أسباب حدوث الانحرافات عن التميز في الأداء، وذلك للتوصل إلى النقاط السلبية وبالتالي إتخاذ القرارات في سرعة ومرونة وذلك عن طريق ما يلي:

• مبدأ اشتراك الوظائف cross-functional أي مشاركة جميع المعلمات من ذوي العلاقة بموضوع القرار.

• مبدأ اشتراك المعارف interdisciplinary أي مشاركة أصحاب المصلحة ذوي المعارف والخلفيات المختلفة وذلك للتأكد من أن القرار قد تم تقييمه من وجهات النظر المتعددة.

٣- استخدام أدوات مختلفة لتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بالروضة مع إجراء تحليل للفرص المتاحة والتهديدات القائمة في البيئة الخارجية، ومن بين ذلك على سبيل المثال:

• تحليل الموارد المتاحة availability عن طريق رسم جدول مكون من ثلاثة أعمدة مثلاً بحيث يكتب في العمود الأول ما تحتاج إليه الروضة من موارد وإمكانات، ويوضح العمود الثاني الأمور التي يمكن أن تهدد هذه الموارد، ويظهر في العمود الثالث مدى احتمالية وقوع التهديد في المستقبل.

• تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجه الروضة أثناء التعامل مع المستفيدين أو مع المؤسسات المنافسة risk analysis، وذلك عن طريق رسم جدول مكون من ثلاثة أعمدة يكتب في العمود الأول المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الروضة، وفي العمود الثاني تأثير هذه المخاطر، وفي العمود الثالث إمكانية حدوث هذه المخاطر في المستقبل.

٤- وضع مقاييس للحكم على مستوى الأداء برياض الأطفال من جميع الجوانب وذلك من خلال ما يمكن تسميته سيبوك SIPOC أي القيام بتقييم للموارد supplies والمدخلات inputs ونظم التشغيل processes والمخرجات outputs والمستفيدين customers مع الدقة في استخدام المقاييس من خلال:

- وضع مقياس لتحديد الفترة الزمنية للانتهاء من الخطة الموضوعية.
- وضع مقياس لتحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال الفترة الزمنية.
- وضع مقياس لتحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال الفترة الزمنية.

ثالثاً: العمليات

يمكن اقتراح الآليات التالية عند تصميم وتنفيذ الخدمات والأنشطة برياض الأطفال أو عند تحسين العمليات بطريقة مبتكرة:

١- وضع قائمة بجميع العمليات والأنشطة التي تمارس بالروضة والمتطلبات اللازمة لها وذلك عن طريق رسم توضيحي يمكن أن يطلق عليه نموذج الشجرة يتم فيه تقسيم العمليات إلى فروع أو مجموعة من العمليات البسيطة التي يمكن دراسة النتائج المترتبة عليها.

٢- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة أو غير المتوقعة وذلك من خلال ما يمكن تسميته نموذج تفنق:

الناء: تعريف وتحديد المشكلة

الفاء: فتح آفاق الحلول المحتملة

التاء: تقييم واختيار أفضل البدائل

القاف: القيام بالتنفيذ وبالمهام الضرورية

٣- التفرقة بين ثلاثة أنواع من الخدمات على النحو التالي:

• الخدمات الجيدة التي يعتمد عليها لتحقيق المزيد من الإقبال من جانب المستفيدين

• الخدمات الجديدة التي ينبغي أن تتطور حتى تتحول إلى النوع الأول في أسرع وقت.

• الخدمات التي تستهلك من الوقت والجهد أكثر مما تستحق والتي ينبغي التخلص منها.

٤- وضع دليل تنظيمي أو كتيب بمثابة البطاقة التعريفية للمؤسسة يتضمن اسم الروضة، والعنوان، والأهداف مع موجز للسياسات والإجراءات على أن يشتمل الدليل أيضاً على التوضيح للهيكل التنظيمي والمسئوليات، والوصف للخدمات المختلفة.

رابعاً: المعرفة

يمكن اقتراح الآليات التالية لمساعدة رياض الأطفال على استخدام مصادر المعرفة لتحليل المعلومات ولمزيد من التعرف على فرص التحسين والتطوير:

١- إعداد ملف الكتروني portfolio حول الاهتمامات الخاصة بالطفل وجوانب النمو المتعلقة به مع الاعتماد على مصادر متعددة لجمع المعلومات وذلك لمساعدة معلمة المرحلة الأعلى على دعم تعلم الطفل.

٢- تصميم تطبيق مجاني في الأجهزة الذكية بهدف التواصل بين الإدارة ورياض الأطفال وبين المستفيدين حول الخدمات التربوية، وتوصيل خدمة الإنترنت داخل قاعة الأنشطة.

٣- استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمل تغييرات جذرية في أسلوب وطريقة أداء المهام الإدارية وذلك من خلال ما يلي:

- نظم دعم القرار decision support systems وتقوم هذه النظم بتزويد الإدارة العليا بمجموعة من التقارير للمساعدة في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.
 - نظم المعلومات التنفيذية executive information systems وتقوم هذه النظم بتوفير الدعم المعلوماتي الذي يسمح للإدارة بالتركيز على القضايا المهمة.
 - نظم دعم القرار الجماعي group decision support systems وهي عبارة عن نظام عمل تعاوني مدعم بالحاسب الآلي يستهدف مشاركة أو توصيل المعلومات بين الإدارات التعليمية وبين مديرية التربية والتعليم بالمحافظة مثلاً.
- ٤- استخدام منهجية المقارنة المرجعية لمقارنة الأهداف والخدمات مع رياض الأطفال التي تتصف بالتميز على أن يمر تطبيق التقييم المقارن بأربع مراحل هي:
- **التخطيط:** أي تحديد موضوع المقارنة والشريك المرجع
 - **التحليل:** أي الكشف عن الفجوة بين الروضة والمؤسسة المرجعية.
 - **التصميم:** أي تنفيذ عملية المقارنة ونشر النتائج
 - **خطة العمل:** أي وضع استراتيجيات التحسين المستمر.

خامساً: الموارد البشرية

يمكن اقتراح الآليات التالية لتطبيق سياسات التوظيف العادلة ولوضع الحوافز التي تهدف لتشجيع المعلمات على التميز:

١- تدريب النظراء peer coaching أي مشاركة المعلمات في تنظيم برامج التدريب على تنفيذ المعايير الجديدة، وبعد العودة لمواقع العمل، تتم المتابعة وتبادل الأثر المتبادل وهو ما يسمى back on the job follow up

٢- اكتشاف التوافق والاعتراب بين المعلمة وبين الوظيفة من خلال:

- تحليل تقارير الأداء performance appraisal للكشف عن الطموحات والإمكانات.
- تنظيم ورش المسار الوظيفي career workshops لتنمية المهارات الحالية والمرتبقة.
- إجراء عدد من المسوح satisfaction surveys لمعرفة مستوى رضا المعلمات عن الوظيفة، والأجر، وأسلوب الإشراف مثلاً.

٣- تقوية حالة الولاء والشعور الإيجابي تجاه المرحلة لدى المعلمات من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والمزايا التي تساعد المعلمة، ومن أمثلة هذه الخدمات والمزايا: الاقتراض بدون فوائد، ومشروعات الاسكان، وخدمات المواصلات، وتوفير الأجهزة المنزلية المدعمة.

٤- إعطاء المزيد من التمكين للمعلمات ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- التوسيع الوظيفي job enlargement أي المزيد من التنوع في المهام والأنشطة
- الإثراء الوظيفي job enrichment أي منح المعلمة المزيد من الصلاحيات من حيث التوقيت والكيفية التي تمارس بها الأنشطة مع الأطفال.
- الفرق الافتراضية virtual teams أي تكوين الفرق التي تستخدم التسهيلات التكنولوجية لزيادة التفاعل بين التوجيه الفني والمعلمات مثلاً.

سادساً: التركيز على المستفيد

يمكن اقتراح الآليات التالية لتحقيق الرضا والسرور للأطفال، ولتعميق علاقة الروضة بأولياء الأمور:

- 1- استطلاع رضا الأطفال وأولياء الأمور من خلال الاتصال بعينات عشوائية بشكل مستمر، وذلك لتحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية والمواصفات المطلوبة في الخدمات المقدمة.
- 2- إدارة الانطباعات impression management أي القدرة على توليد انطباعات معينة عند التعامل مع المستفيدين، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أربعة أنواع رئيسة يتصف الانطباع الواحد منها بما يلي:
 - المصداقية credibility أي الوثوق بآراء وتوجيهات المعلمة.
 - المودة likeability أي الدفء في العلاقة المتبادلة مع المعلمة.

- الجاذبية attractiveness أي قدرة المعلمة على إثارة البهجة والسرور.
- السيطرة dominance أي قدرة المعلمة على الإقناع وضبط السلوك.
- ٣- إنشاء مراكز توجيه الأطفال ذوي القدرات الخاصة بمختلف الإدارات التعليمية بهدف تقديم الخدمات الإرشادية، وإعداد البرامج النوعية وذلك بعد القيام بما يسمى بتحليل المستخدمين customer analysis
- ٤- تحقيق المشاركة الوجدانية empathy والتي تقوم على الانتباه والاصغاء الجيد لوجهات النظر دون إصدار الأحكام التقييمية، وهو ما يسمى أحياناً بالتوجه المتعمد أو العمدي intentional orientation دونما تحيز لخدمة الذات self serving bias أو نسبة الفضل إلى عدد من العوامل الخارجية.

سابعاً: النتائج

يمكن اقتراح الآليات التالية لزيادة القدرة على تلبية احتياجات وتوقعات المجتمع المحلي، ورفع مستوى الوعي بالدور الاجتماعي الذي تقوم به رياض الأطفال:

- ١- تطبيق ما يمكن تسميته منهجية رادار للتقييم RADAR والتي تتضمن الخطوات التالية كما يقترح النموذج الأوروبي في التميز:
 - results أي تحديد النتائج المراد تحقيقها
 - approach أي وضع الطريقة المستخدمة.
 - deployment أي تطبيق التحسينات المطلوبة.

- assessment and review أي مراجعة وتقييم وتحليل النتائج المتحققة بالفعل.
- ٢- إنشاء إدارة فرعية داخل الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي بديوان الوزارة حتى تتابع هذه الإدارة الإجراءات المتعلقة بالمسئوليات التالية:
 - المسؤولية الأخلاقية ethical أي ضرورة مراعاة الأخلاقيات المهنية عند تقديم الخدمات والبرامج.
 - المسؤولية القانونية legal أي ضرورة احترام اللوائح المنظمة للعمل داخل المجتمع.
 - المسؤولية الاقتصادية economic أي ضرورة تقديم الخدمات والبرامج بكفاءة وفعالية وبالشكل المطلوب وبالرسوم المناسبة.
 - المسؤولية الخيرية philanthropic أي ضرورة تقديم الدعم المالي والعيني للأطفال في العائلات المعرضة للخطر.
- ٣- القيام بالمبادرات مع المؤسسات غير الهادفة للربح للترويج لسلوك معين أو للتوعية بقضايا مجتمعية مثل الحملات الخاصة بالفيروس الكبدى أو منع التحرش بالأطفال.
- ٤- تشجيع المعلمات على العمل التطوعي ومن أمثلة ذلك التبرع بالدم، أو الاشتراك في توزيع الهدايا على الأطفال المرضى بالمستشفيات، أو متابعة الأطفال غير القادرين على الالتحاق بالروضة، أو الاشتراك في محو أمية الأمهات في المناطق العشوائية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد، حافظ فرج (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- ٢- أحمد، حافظ فرج، ورضوان، عماد ثروت (٢٠١٣). فن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- ٣- بوش، توني، وميدلوود، ديفيد (٢٠١٠). قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية، (ترجمة) رباب حسني هاشم، (مراجعة الترجمة) محمد عبد الله الضويان، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٤- جبرين، علي هادي (٢٠٠٦). إدارة العمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٥- الجبوري، ميسر إبراهيم (٢٠١٠). إدارة الجودة: جوانب نظرية وتجارب واقعية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٦- الخضراء، بشير، وأحمد، مروة، وأبو هنطش، أحمد، والظاهر، حنان (٢٠١٠). السلوك التنظيمي، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق مع جامعة القدس المفتوحة.
- ٧- الصادق، حنان محمد (٢٠١٠). التقويم مدخلاً لضمان الجودة في رياض الأطفال رؤية مقترحة، المؤتمر الدولي الثاني (السنوي التاسع) رياض الأطفال في ضوء ثقافة الجودة، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، ٤-٦ مايو، ٣١٩-٣٢٩.

- ٨- صلاح الدين، نفيسة محمد (٢٠١٢)، تأثير القيادة المتميزة على المناخ التنظيمي واتجاهات العاملين ودعم القيم التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، ٣٠ (١)، ٩١-١٣٨.
- ٩- عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٥). الإصلاح الإداري: المرجعية النظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٠- عبد الحميد، إبراهيم محمد (٢٠١٣). الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل غير المنتجة: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ٢٧ (٢)، ١٠٧-١٤٢.
- ١١- عبد الرحيم، هناء محمد، وحماد، هدى مصطفى، وعبد الدايم، هناء عطية (٢٠١٠). ثقافة الجودة في بناء مناهج رياض الأطفال ومدى تحققها في بعض النماذج العربية، المؤتمر الدولي الثاني (السنوي التاسع) رياض الأطفال في ضوء ثقافة الجودة، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، ٤-٦ مايو، ٢٩٥-٣١٧.
- ١٢- العلي، فهد معيق، والعتيبي، محمد بن زويد، والذيابي، مطلق بن صالح (٢٠٠٧). رضا المستفيدين من الخدمات في مدينة الرياض دراسة ميدانية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ١٣- المجالي، فايز محمد، وسمارة، نواف أحمد (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، مجلة دراسات وبحوث، جامعة الجلفة، الجزائر، (١٤)، ١٤-٣٧.

- ١٤- محمد، المعتز بالله البرنس (٢٠١٣). أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في جامعة الطائف، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٢٧ (٢)، ٣٥٥-٣٧٢.
- ١٥- مصطفى، أحمد سيد (٢٠١٠). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، القاهرة، دن.
- ١٦- هوارى، معراج (٢٠١٤). أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في برامج إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية، *المؤتمر الدولي العلمي إدارة التغيير في عالم متغير*، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ٢٧-٣٠ أكتوبر، ١-٢٤.
- ١٧- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). *استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠*، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 18- Algorta, Marcos & Zeballos, Fernando (2011). Human Resource and Knowledge Management: Best Practice Identification, in, *Measuring Business Excellence*, 15 (4), 71-80.
- 19- Allio, Robert J. (2016). Learning to be a Leader, in, *Strategy & Leadership*, 44 (4), 3-9.
- 20- Al-Tabbaa, O.; Gadd, K. & Ankrah, S. (2013). Excellence Models in the Non-Profit Context: Strategies for Continuous Improvement, in, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (5), 590-612.

- 21- Anninos, Loukas & Chytiris, Leonidas (2011). Searching for Excellence in Business Education, in, *Journal of Management Development*, 30 (9), 882-892.
- 22- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London: Kogan Page.
- 23- Bolboli, Seyed & Reiche, Markus (2013). A Model for Sustainable Business Excellence: Implementation and the Roadmap, in, *The TQM Journal*, 25 (4), 331-346.
- 24- Brown, Alan (2013). Managing Challenges in Sustaining Business Excellence, in, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (4), 461-675.
- 25- ----- (2014). Organizational Paradigms & Sustainability in Excellence: From Mechanistic Approaches to Learning & Innovation, in, *International Journal of Quality & Service Sciences*, 6 (2/3), 181-190.
- 26- *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (2003). Cambridge University Press.
- 27- Chadwick, K.; Barnett, T. & Dwyer, S. (2008). An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale, in, *Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 13 (4), October, 64-85.
- 28- Collins, J. (2010). *Business Excellence: Why Some Companies Succeed in Taking the Leap From good to excellence and Others Don't?*, Bucharest: Curtea Veche Publishing House.
- 29- Dahlggaard-Park, Su Mi (2009). Decoding the Code of Excellence for achieving Sustainable Excellence, in,

- International Journal of Quality & Service Sciences*, 1 (1), 5-28.
- 30- De-Waal, Andre (2013). Evergreens of Excellence, in, *Journal of Management History*, 19 (2), 241-278.
- 31- De-Waal, Andre & der-Heijden, B. (2016). Increasing Customer Loyalty & Customer Intimacy by Improving the Behavior of Employees, in, *Journal of Strategy & Management*, 9 (4), 492-510.
- 32- EFQM (European Foundation for Quality Management) (2012). *An Overview of EFQM Excellence Model*, Brussels: Belgium.
- 33- Fapohunda, Tinuke (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace, in, *International Journal of Education & Research*, 1 (4), April, 1-12.
- 34- Ferdowsian, Mehran (2016). Total Business Excellence a New Management Model for Operationalizing Excellence, in, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33 (7), 942-984.
- 35- Gomez, Lina (2014). The Importance of University Social Responsibility in Hispanic America: A Responsible Trend in Developing Countries, in, *Critical Studies on Corporate Responsibility*, 8, 241-268.
- 36- Johansson, G.; Sandahl, C. & Andershed, B. (2011). Authentic & Congruent Leadership Providing Excellent Work Environment in Palliative Care, in, *Leadership in Health Services*, 24 (2), 135-149.
- 37- Kaga, Yoshie (2008). Early Childhood Education for Sustainable World, 53-56, in, Samuelsson, I. & Kaga, Y.

- (eds.), *The Contribution of Early Childhood Education to A Sustainable Society*, UNESCO: Paris.
- 38- Kristensen, k.; Juhl, H. & Eskildsen, J. (2001). Benchmarking Excellence, in, *Measuring Business Excellence*, 5 (1), 19-23.
- 39- *Lexicon Webster Dictionary* (1983). New York: Lexicon Publications.
- 40- Mann, R.; Adebajo, D. & Tickle, M. (2011a). Deployment of Business Excellence in Asia: An Exploratory Study, in, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (6), 604-627.
- 41- Mann, R.; Mohammed, M. & Agustin, T. (2011b). *Understanding Business Excellence An Awareness Guide Book for SMSs*, Tokyo: Asian Productivity Organization.
- 42- Mayo, Andrew (2015). Strategic Workforce Planning A Vital Business Activity, in, *Strategic HR Review*, 14 (5), 174-181.
- 43- Meng, Juan (2014). Unpacking the Relationship between Organizational Culture & Excellent Leadership in Public Relations: An Empirical Investigation, in, *Journal of Communication Management*, 18 (4), 363-385.
- 44- Mittenthal, Richard (2002). *Ten Keys to Successful Strategic Planning for Non-Profit & Foundation Leaders*, New York: TCC Group.
- 45- Myrna, John (2012). A Rolling Stone Gathers No Moss: Prevent Your Strategic Plan From Stagnating, in, *Business Strategy Series*, 13 (3), 136-143.

- 46- *New Lexicon Webster's Dictionary* (1991). New York: Lexicon Publications.
- 47- NIST (National Institute of Standards & Technology) (2013). *Education Criteria for Baldrige Performance Excellence Program*, Gaithersburg.
- 48- *Oxford Reference Dictionary* (1986). Oxford: Clarendon Press.
- 49- Papadimitriou, Antigoni (2014). Strategic Planning & Benchmarking Organization Routines of Universities in The Western Balkans, in, *The TQM Journal*, 26 (3), 261-274.
- 50- Peters, T. & Waterman, R. (2006). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best -run Companies*, New York: Harper Collins Publishers.
- 51- Rao, M.S. (2015). Myths and Truths about Coaching: How to acquire Right Perspective to enhance Leadership Excellence, in, *Human Resource Management International Digest*, 23 (4), 35-37.
- 52- Ringrose, Dawn (2013). Development of an Organizational Excellence Framework, in, *The TQM Journal*, 25 (4), 441-452.
- 53- Ryzhkova, Natalia (2015). Does Online Collaboration with Customers drive Innovation Performance?, in, *Journal of Service Theory & Practice*, 25 (3), 327-347.
- 54- Saunders, M.; Mann, R. & Grigg, N. (2008). Utilization of Business Excellence Models: Australian & International Experience, in, *The TQM Magazine*, 20 (6), 651-663

- 55- Scott, Rowena (2011). *Benchmarking: A Literature Review*, Australia, Edith Cowan University: Centre for Learning & Development.
- 56- Selvarajah, C.; Meyer, D.; Nathan, R. & Donovan, J. (2013). Flowers in a Greenhouse: Profiling Excellence in Leadership in Singapore, in, *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (8), 784-804.
- 57- Sharma, A. & Talwar, B. (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy, in, *Measuring Business Excellence*, 11(3), 4-20.
- 58- *SPRING Singapore Quality Award* (2014). Singapore.
- 59- Tee, Ng Pak (2003). The Singapore School and The School Excellence Model, in, *Educational Research for Policy & Practice*, 2, 27-39.
- 60- Tickle, M.; Mann, R. & Adebajo, D. (2016). Deploying Business Excellence Success Factors of High Performance, in, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33 (2), 197-230.
- 61- Tseng, Shu-Mei & Wu, Pin-Hong (2014). The Impact of Customer Knowledge & Customer Relationship Management on Service Quality, in, *International Journal of Quality & Service Sciences*, 6 (1), 77-96.
- 62- Umar, M.; Kasim, R. & Martin, D. (2013). A Review of Service Excellence Models, in, *The Second International Conference on Technology Management, Business & Entrepreneurship*, 3-5 Dec., Malaysia: Melaka, 158-172.
- 63- Vercic, D. & Zerfass, A. (2016). A Comparative Excellence Framework for Communication Management,

- in, *Journal of Communication Management*, 20 (4), 270-288.
- 64- Vora, Manu (2013). Business Excellence through Sustainable Change Management, in, *The TQM Journal*, 25 (6), 625-640.
- 65- Wirtz, J.; Heracleous, L. & Pangarkar, N (2008). Managing Human Resources for Service Excellence & Cost Effectiveness, in, *Managing Service Quality*, 18 (1), 4-19.
- 66- Wolcott, Robert & Lippitz, Michael (2010). *Grow From Within: Measuring Corporate Entrepreneurship and Innovation*, New York: McGraw Hill.
- 67- Zapata-Cantu, L.; Delgado, J. & Gonzalez, F. (2016). Resource & Dynamic Capabilities in Business Excellence Models to enhance Competitiveness, in, *The TQM Journal*, 28 (6), 847-868.
- 68- Zink, Klaus (ed.) (2008). *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*, Heidelberg: Physica-Varlag.