



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

(تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة)

إعداد الباحثة:

سميه بنت عمر محمد خفاجي .

42680031

إشراف الدكتور:

حمزة بن عبد الله عقيل .

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

1429هـ/1430هـ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.
اسم الباحثة : سمية بنت عمر محمد خفاجي.
اسم المشرف الأكاديمي : د/ حمزة بن عبد الله عقيل.
أهم أهداف الدراسة :

1. التعرف على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة التخطيط - التنسيق - القيادة - الإشراف - الاتصال - النمو المهني - التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.
 2. الوقوف على ال فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05)$ بين المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة وفقاً (لطبيعة العمل الإداري - للمؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال).
- أهمية الدراسة : السعي لمعرفة تأثير مدى ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية في البيئة العربية ومعرفة مدى استجابة المنظمات التربوية لهذه المعايير، وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات لاحقة تخدم إدارات أخرى، بالإضافة إلى إعطاء مؤشر لدرجة الكفاية الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة مما يعكس مدى ممارسة تلك المعايير المتضمنة للكفايات الإدارية ، بالإضافة إلى إفادة أفراد مجتمع الدراسة وصناع القرار من النتائج.
- منهج الدراسة وأداتها ومجتمعها : المنهج الوصفي المسحي، أداة الدراسة إستبانة وأفراد مجتمع الدراسة هن جميع المشرفات التربويات وجميع مديرات وإداريات مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم(135).

أبرز نتائج الدراسة :

- 1/ يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية م ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط- التنسيق- القيادة- الإشراف- الاتصال- النمو المهني- التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.
- 2/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05)$ بين المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط- التنسيق- القيادة- الإشراف- الاتصال- النمو المهني- التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري وكانت لصالح المشرفة التربوية.
- 3/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05)$ بين المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط- التنسيق- القيادة- الإشراف- الاتصال- النمو المهني- التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغيرين (المؤهل التعليمي-عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال).

أبرز التوصيات :

- 1/ تفعيل ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط- التنسيق- القيادة- الإشراف- الاتصال-النمو المهني-التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.
 - 2/ تفعيل ممارسات عملية التخطيط وذلك لرفع كفاءة العمل.
 - 3/ رسم الإستراتيجية المناسبة لممارسات عملية التنسيق وفق المعطيات الداخلية والخارجية، لتهيئة البيئة المناسبة لتفعيلها.
 - 4/ تعزيز ممارسات عملية القيادة وذلك لتطوير ودعم البيئة الإدارية.
 - 5/ تكثيف الزيارات الإشرافية باستمرار ومتابعة كل ما يحدث أولاً بأول.
 - 6/ تكثيف ممارسات عملية الاتصال في المنظمات وذلك لإيصال أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى المنسوبات دون تأخير أو تشويش وذلك لرفع كفاءة العمل الإداري.
 - 7/ رسم إستراتيجية لممارسات عملية النمو المهني وتفعيل ممارساتها لتطوير البيئة الإدارية ودعمها، ورفع كفاءتها.
 - 8/ الاستفادة من ممارسات عملية تقييم المشرفات التربويات لمديرات وإداريات مدارس رياض الأطفال وعملية التقويم الذاتي لمهاراتهن الإدارية و كفاياتهن الإدارية.
- من مقترحات الدراسة :
- 1/ إجراء دراسة مماثلة في جميع المراحل التعليمية المختلفة وجميع مدارس رياض الأطفال في مناطق مختلفة.
 - 2/ إجراء دراسة للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة التميز لرفع كفاءة العمل الإداري في إدارة مدارس التعليم العام أو إدارة التعليم العالي.
 - 3/ إجراء دراسة لتقدير درجة فاعلية إدارة مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات ومنسوبات إدارات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.

Abstract

Application of practicing the standards of the administrative excellence for the administration efficiency from the side of the affiliates of the administrations of kindergarten schools ,and educational supervisors at Holy Makah.

Researcher name : Somia Omar Mohammad Khafagi

The Academic Supervisors name : Dr/ Hamaza Abdulla Oqil

***Study aims :**

1-Identifying the extent of the study society practice for the administrative standards of Excellency which include (planning – coordinating – leadership – supervision – communication – professional growth – measuring) in administration kindergarten schools , at Makkah .

2-Standing at the statistical differences at the level (0,05) among arithmetic coverage that related to study society answers about the extent practice of the administrative standards of Excellency of the administrative efficiency of kindergarten management and educational supervisors , at makkah , according to (the administrative work nature – Qualifications – years of experience at administrative work) .

***The importance of the study :** seeking for knowing the effectiveness of practice the administrative standards of Excellency of the administrative efficiency on the work of official organizations in the Arabic world , and knowing the extent of educational organization response for these standards . The researcher aims at this researcher to be a begging for another studies which service another administrations . In addition to give a sign for the administrative efficiency of kindergarten management to the side of study society . This will reflect the extent of these standards practice which include administrative efficiency

***The study curriculum , its device and society**

The descriptive one . Its tool is identify . The study eociety is the whole of educational supervisors and directors and administrations of kindergarten schools , which rated (135)

***Results**

1- The study society realized the importance of the practice of the administrative standards of Excellency of administration efficiency which included (planning – coordinating – leadership – supervision – communication – professional growth – measuring) in administration kindergarten schools , at Makkah .

2-There are statistical differences at the level of (0.05) among arithmetic coverage that related to study society answers about the extent practice of the administrative standards of Excellency of the administrative efficiency of kindergarten management and educational supervisors , at makkah , according to(planning – coordinating – leadership – supervision – communication – professional growth – measuring) and which came due to admistaration nature of work , and it was at the side of educational supervisors .

3-There are statistical differences at the level of (0.05) among arithmetic coverage that related to study society answers about the extent practice of the administrative standards of Excellency of the administrative efficiency of kindergarten management and educational supervisors , at makkah , according to(planning – coordinating – leadership – supervision – communication – professional growth – measuring) and which related to (Qualifications and experience years) .

***Recommendations :**

1-The effectiveness of practice for the administrative standards of Excellency which include (planning – coordinating – leadership – supervision – communication – professional growth – measuring) in administration kindergarten schools , at Makkah .

2-The effectiveness of planning process practice for raising work efficiency

3-Determine the proper strategy for coordinating process according to internal and external state , in order to save proper environment for its development .

4-Enhancing leadership process practice to development summon administrative nature .

5- To intensive supervision visit , and follow up what happens first by first .

6-To intensive communication process in the organizations in order to reach for more accurate information without delay , in order to raise work efficiency .

7- Draw strategy of growth process practice , and to effect its practice to develop the administrative nature and raising its efficiency .

8- Get used from educational supervisors measurements of directors and distortions of kindergarten schools , and self measurements for their administrative skills .

9-intensive of modern technology in kindergarten schools .

***Suggestions :**

1-Making a similar study in all the different phases of education and kindergarten schools in different areas .

2-Making a study about the relation between knowing administration and the administration of standards of excellent for raising administrative work efficiency in the administration of public education and higher education .

3-Making a study for determining the degree of the kindergarten administration effectiveness degree from educational supervisors point of view , and kindergarten administration at makkah.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ج	• الإهداء
د - هـ	• شكر و تقدير
و- ز	• ملخص الدراسة
ح - ل	• فهرس المحتويات
م - ن	• فهرس الجداول
س	• فهرس الأشكال
ع	• فهرس الملاحق
(14-1)	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	• المقدمة
5	• مشكلة الدراسة
6	• أسئلة الدراسة
7	• أهداف الدراسة
8	• أهمية الدراسة
11	• حدود الدراسة
11	• مصطلحات الدراسة
(119-15)	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
17	• أولاً: التميز الإداري والمفهوم والأسس النظرية
20	• 1/ تعريف التميز الإداري
21	• 2/ مفهوم التميز الإداري
21	• 3/ نشأة التميز الإداري
21	• 4/ مبررات البحث عن التميز

22	• 5/ أسباب التميز الإداري
23	• 6/ أسس التميز الإداري
23	• 7/ مبادئ التميز الإداري
27	• 8/ أساليب التميز الإداري
30	• 9/ محاور المنظمة المتميزة
31	• المحور الأول : التكنولوجيا
31	• المحور الثاني : نمط قيادة المنظمة
32	• المحور الثالث : نظام عمل المنظمة
33	• 10/ التميز الإداري في الفكر الإداري المعاصر
34	• 11/ عناصر التميز الإداري
37	• 12/ فلسفة مهارات التميز الإداري
37	• أ/ عناصر فلسفة مهارات التميز الإداري
38	• ب/ دوافع اكتساب مهارات التميز الإداري
39	• ج/ الاتجاهات الجديدة في مهارات التميز الإداري
42	• 13/ أهم متطلبات التميز الإداري
44	• 14/ نماذج التميز
44	• 1/ النموذج الأوربي لإدارة التميز
48	• 2/ نموذج جائزة Baldrige
51	• 3/ «نموذج Demign»
53	• 4/ كايزن النموذج الياباني (Kaizen)
54	• 5/ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز
55	• 6/ تجربة الأردن في السعي نحو التميز / الطريق إلى التميز
58	• 15/ التميز من خلال القيادة
59	• 16/ تجربة النموذج الأوربي لإدارة التميز في التعليم • النموذج الأوربي للامتياز في المدارس: EFQM EXCELLENCE MODEL
62	• ثانياً: مؤسسات رياض الأطفال
62	• أولاً: ماهية رياض الأطفال
62	• 1/ تعريف رياض الأطفال

63	• 2/ مفهوم رياض الأطفال
63	• 3/ نشأة رياض الأطفال
64	• أ/ نشأة رياض الأطفال عالمياً
69	• ب/ نشأة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية
70	• 4/ فلسفة رياض الأطفال
72	• 5/ الأهداف العامة لرياض الأطفال
72	• 6/ أنواع رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية
73	• 7/ أهمية رياض الأطفال في بناء شخصية الطفل
73	• 8/ خصائص رياض الأطفال
75	• 9/ الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال
76	• 10/ خصائص إدارة الروضة
77	• 11/ مهام الإدارة في الروضة
77	• 12/ مهام الإدارة في المؤسسة التربوية (الروضة) ما يلي
78	• 13/ وظائف الإدارة التربوية في رياض الأطفال
78	• أولاً: التخطيط
78	• ثانياً: التنظيم
79	• ثالثاً: التوجيه
80	• رابعاً: الرقابة
81	• 14/ القيادة الإدارية التربوية في الروضة
81	• 15/ أهمية القيادة في رياض الأطفال
82	• 16/ أركان القيادة في رياض الأطفال
82	• 17/ مقومات القيادة في رياض الأطفال
83	• 18/ الحاجة إلى مدير أو قائد إداري
84	• 19/ التقويم العمل في الروضة
84	• 20/ الهيكل الوظيفي التنظيمي لرياض الأطفال
84	• أولاً: مديرة الروضة
85	• أ/المهارات اللازمة لمديرة رياض الأطفال
86	• ب/مهام وواجبات المديرة في رياض الأطفال :

87	• أولاً: النواحي الإدارية والمالية
88	• ثانياً: شؤون الإشراف الفني
89	• السجلات المطلوب متابعتها في الروضة من قبل المديرية
90	• ثانياً: (مساعدة) وكيلة الروضة
90	• أ/مهام وواجبات المساعدة (الوكيلة) في رياض الأطفال
92	• السجلات المطلوب متابعتها في الروضة من قبل المساعدة
93	• ثالثاً: مراقبة الروضة
93	• أ/مهام وواجبات المراقبة في رياض الأطفال
93	• السجلات المطلوب متابعتها في الروضة من قبل المراقبة
94	• 21/ الكفاءات اللازمة توافرها في مديرة الروضة
94	• (1) الكفاءة المهنية
94	• (2) الكفاءات الإدارية التقنية
95	• (3) الكفاءات الشخصية / كفاءات إدارة الوقت
95	• 22/ مهام ومسؤوليات المشرفة التربوية لرياض الأطفال بإدارة الإشراف التربوي بالمنطقة أو المحافظة
98	• ثانياً: الدراسات السابقة
99	• أولاً : دراسات عربية تناولت التميز الإداري
108	• ثانياً: دراسات أجنبية تناولت التميز الإداري
111	• ثالثاً: دراسات تناولت تدريب القيادات التربوية التي يقصد بها الإدارات العليا و مديري ومديرات المدارس لتحديث وتطوير الإدارة
116	• رابعاً : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
-120) (131	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
121	• أولاً : منهج الدراسة
121	• ثانياً : مجتمع الدراسة
127	• ثالثاً : أداة الدراسة
128	• رابعاً : صدق الأداة
130	• خامساً : ثبات الاستبانة

130	● سادسا : إجراءات تطبيق الاستبانة (طريقة توزيعها وجمعها)
-132) (171	الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية
133	● الإجابة على أسئلة الدراسة الميدانية وتحليلها
160	● نتائج الدراسة الميدانية
167	● ملخص لنتائج الدراسة الميدانية
-172) (189	الفصل الخامس نتائج الدراسة - توصيات الدراسة
173	● التعليق على نتائج الدراسة الميدانية
182	● التوصيات وآليات تفعيلها في الواقع الحالي
189	● الدراسات المقترحة
-190) (197	المصادر و المراجع
191	● المراجع العربية
195	● المراجع الأجنبية
197	● المواقع الالكترونية
198	الملاحق

فهرس الجداول

يشهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين تغيراً حضارياً هائلاً شمل كل مجالات الحياة، حيث تظهر كل يوم معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد وخبرات متميزة، ومهارات تتصف بالجودة لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح، وهذا يتطلب إنساناً مبدعاً ليس قادراً فقط على التكيف مع البيئة المحيطة به، بل على إحداث التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

فتمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً في مجالات الإنتاج في أي مؤسسة، كما تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، لما تحدثه من دفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي في حال تقدمها وارتفاع كفاءتها.

والحديث عن الإدارة في رياض الأطفال وقيادتها بدأ يأخذ قدراً من الاهتمام من صانعي السياسات التعليمية ورجال التربية بشكل عام، حيث أدركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية في توجيه العملية التعليمية في المراحل اللاحقة والعمل على النهوض بها، فرياض الأطفال تعد أولى اللبنة في الصرح التعليمي بمراحله المختلفة، فإذا أحسن الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال وإدارتها إدارة فاعلة، لا شك أن ذلك سيكون له آثار إيجابية على المراحل التعليمية اللاحقة، وذلك باعتبارها البداية الأولى للسلم التعليمي في كثير من الدول، والتي إن صلحت واستقامت إدارتها سيصلح البناء الذي يرتكز عليها بعد ذلك (شريف، 2005، ص5).

فللإدارة المدرسية أهمية وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وتنظيماً، إشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، والإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية؛ فهي في تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية.

والمديرة هي الرأس الإداري و التربوي في آن واحد، وهي حجر الزاوية المرتكز في الإدارة، وهي القائد الموجه والمقرر، وهي المخططة والمنسقة والمشرفة في روضتها، تزداد أهميتها ويبرز دورها في مرحلة رياض الأطفال لما لرياض الأطفال من دور حيوي في تهيئة الأجيال لمستقبلهم الأكاديمي والتربوي، وأيضاً للأمهات العاملات بتقديم الرعاية اللازمة

لأطفالهن لتوفير الخدمات المناسبة للمجتمع عموماً و للمرأة العاملة خصوصاً ، وتميز المديرية وفاعلية الإدارة في رياض الأطفال ه ما العامل الأساسي في تحقيق تلك الأهداف .

ويمكن القول أن التميز الإداري من أهم المدخلات الحديثة في نظام إدارة المؤسسات التربوية لمالها من أهمية في رفع كفاءة العمل وجودته وإتقانه ، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل، وإرضاء ال مستفيدين (الأهل والأطفال) لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) ، ولأن الإدارة هي العنصر الأساس في المنظمات التربوية ، فقد أن الأوان لتحديث هذه الإدارات من خلال تطبيق مفهوم ثقافة التميز وما يرافقها من إصلاحات، هدفها في النهاية تقديم أفضل الخدمات من خلال ما يعرف بإدارة التميز.

ويعتبر التميز نظاماً متكاملأ يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات ، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، أي أن التميز لا يأتي صدفة ، ولا يتحقق بالتمني ، بل يتحقق التميز من مجمل جهود المنسوبين في المنظمة، وعلى كافة المستويات ، كما أنه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار، ويرى السلمي أن التميز الحقيقي ينتج عن فهم واقتناع القيادة الإدارية وتجارب المنسوبين معها على العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، وهو في ا لنهاية تطبيق عملي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. (السلمي ، 2001م ، ص77).

ووضح (Kanji 2004) في مقالة بعنوان « مقياس تميز العمل » أن أبعاد الجودة المستخدمة في عملية القياس من أجل الحصول على التميز في العمل هي : « القيادة ، و رضا الزبون ، و الإدارة بالحقيقة ، و القياس ، و فرق العمل ، و التحسين المستمر ، و تميز العمل ».

تُركز الدول المتقدمة على التميز في الأفراد والمجموعات والمنظمات ، وأسست جوائز عديدة للمتميزين ، حيث طورت نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز ، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق، وفي الدول النامية نرى

توجهاً جديداً نحو التميز ،فبدأت بعض الدول وأست جوائز للتميز في القطاعين العام والخاص مثل الأردن والإمارات العربية المتحدة ،إلا أن (Koch & Cebula 1994) أشار بأنه على الرغم من التقدم المهم في السنوات الأخيرة في المجال الإداري ،إلا أنه لا يوجد اتفاق عالمي يحدد أسس إدارة التميز ، فالمعرفة بكيفية السلوك الإداري و إدراكه وتقييمه من قبل الآخرين ستساعد في حل الأسئلة غير المحسومة حول معنى إدارة التميز، وتحسين القرارات الفعلية للمديرين (p681،19p).

وحيث إن رياض الأطفال تعتبر إحدى المؤسسات الحيوية في المجتمع ،فإنه يستلزم أن تهيأ وتدار بطريقة علمية حديثة مليئة بالحيوية والنشاط والاستمرارية في التغيير والتحسين وتطوير أدائها لرفع كفاءتها ولما لرياض الأطفال من دور حيوي في تهيئة الأجيال لمستقبلهم الأكاديمي والتربوي وأيضاً مساعدة الأمهات العاملات بتقديم الرعاية اللازمة لأطفالهن وأيضاً أي توفير الخدمات المناسبة للمجتمع عموماً وللمرأة العاملة خصوصاً ، وأن فاعلية قيادة إدارة مدارس رياض الأطفال هي العامل الأساسي في تحقيق تلك الأهداف لرفع كفاءة مدارس رياض الأطفال والعمل على القضاء على معوقات تطبيق معايير التميز الإداري.

وقد أشارت دراسة المالكي (1422هـ) إلى أن أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام برياض الأطفال هي:

1. خروج المرأة لميدان التعليم ومجالات العمل الأخرى .
2. اهتمام الأبحاث العلمية والمنظمات الدولية بالطفولة ومشكلاتها .
3. تأكيد الأبحاث أن مؤسسات رياض الأطفال زادت سرعة تقبل الطفل للتعليم .
4. إشباع حاجات الأطفال ذوي البيئات المحرومة وإكسابهم بعض الميزات.
5. اعتبار الطفل أكبر ثروة بشرية وأفضل استثمار للمجتمع .
6. اندثار العائلة الممتدة و تحولها إلى أسرة نووية صغيرة .

7. ارتفاع الوعي الثقافي لدور مرحلة رياض الأطفال .

وهذه الأسباب وغيرها تؤكد أن الأسرة المعاصرة تحتاج لرعاية أطفالها من قبل مؤسسات تنطلق في دورها من العلم و المعرفة و التخصص وهو ما توفره رياض الأطفال وتعجز الأسرة عن توفيره مما يتطلب الاهتمام بتطوير أداء هذه المدارس وتدريب المعلمات لرفع كفاءتهن و تكثيف الجهود للوصول إلى أفضل مردود تعليمي ممكن لتقوم بالدور المأمول منها.(ص53).

2. مشكلة الدراسة :

بناء على القرار السامي رقم (7/ب/5388) في (3/3/1423هـ)، وتحقيقاً لمقتضيات مصلحة العمل، و لتفعيل دور هذه المرحلة و وظيفتها فقد صدر قرار من معالي نائب وزير التربية و التعليم لتعليم البنات في (1/9/1424هـ) القاضي برفع مستوى رياض الأطفال إلى أمانة عامة وتعديل مسماها إلى (الأمانة العامة لرياض الأطفال)، و ربطها مباشرة بالوكيل للشؤون التعليمية، الهدف منها هو العمل على تأسيس البنية اللازمة لانتشار رياض الأطفال و التوسع فيها وتحسين جودتها بما يحقق قرار مجلس الوزراء رقم (7/ب/5388) في (3/3/1423هـ)، المتضمن تحويل رياض الأطفال لمرحلة مستقلة بمبانيها وفصلها عن مراحل التعليم الأخرى.

أما مهام الأمانة العامة لرياض الأطفال فهي تتمثل في إعداد الخطط والبرامج لمرحلة رياض الأطفال ، والإشراف على تنفيذها ومتابعتها وتقويمها ، و المشاركة في إعداد احتياجات رياض الأطفال وما تتطلبه تلك الاحتياجات من برامج و وسائل تعليمية و مبانٍ مناسبة . متاح عبر

<http://childhood.gov.sa/vb/showthread.php?t=1231> الأحد 18/1/1429هـ الساعة 05:27ص.

كما أشارت خطة التنمية الثامنة بتوفير مدارس رياض الأطفال في جميع المناطق والمحافظات والمراكز، وتكثيف برامج التوعية والإرشاد الأسري بأهمية الانخراط في هذه المرحلة(خطة التنمية الثامنة، 2005-2009م).

ومن خلال الملاحظة لبعض مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة ظهر أن دور المديرية هو العامل الأساسي في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف رياض الأطفال وتحسين العملية التعليمية للوصول إلى نتائج مرضية ،ويختلف أداء وإنتاج كل روضة أطفال عن الأخرى نتيجة تأثر أسلوب قيادة الإدارة باتجاهات شخصية المديرية «التميز-التشدد- التساهل» ،أو عدم توافق التوجيهات أو الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا مع توجيهات المديرية .

ويتضح من خلال الملاحظة والاطلاع على الجهود الكبيرة التي تقدمها الدولة لرعاية والاهتمام بدور مديرات المدارس والوكيلات في نجاح المنظمات التربوية ، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.

3. أسئلة الدراسة :

تتمثل في السؤال الرئيس التالي :

س : ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لمعايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط – التنسيق – القيادة – الإشراف – الاتصال – النمو المهني – التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

س1: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية التخطيط في مدارس رياض الأطفال ؟

س2: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية التنسيق في مدارس رياض الأطفال ؟

س3: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية القيادة في مدارس رياض الأطفال ؟

س4: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية الإشراف في مدارس رياض الأطفال ؟

س5: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية الاتصال في مدارس رياض الأطفال ؟

س6: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية النمو المهني في مدارس رياض الأطفال ؟

س7: ما مدى تطبيق ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية التقويم في مدارس رياض الأطفال ؟

س8: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة وفقاً (لطبيعة العمل الإداري - للمؤهل التعليمي - سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال) ؟

4. أهداف الدراسة :

أهم الأهداف العلمية التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها هي :

1. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية المتضمنة (التخطيط - التنسيق - القيادة - الإشراف - الاتصال - النمو المهني - التقويم) في إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.

2. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية التخطيط في مدارس رياض الأطفال.

3. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية التنسيق في مدارس رياض الأطفال.

4. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية القيادة في مدارس رياض الأطفال.

5. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية الإشراف في مدارس رياض الأطفال.

6. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية الاتصال في مدارس رياض الأطفال.

7. معرفة على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية النمو المهني في مدارس رياض الأطفال.

8. معرفة على درجة مدى ممارسة أفراد مجتمع الدراسة معيار عملية التقويم في مدارس رياض الأطفال.

9. الوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة وفقاً (لطبيعة العمل الإداري - للمؤهل التعليمي - سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري برياض الأطفال).

5. أهمية الدراسة :

إن المديرية هي محور العمل الإداري فيجب أن تلم إماماً كاملاً بالميدان الذي تعمل فيه وبجميع جوانبه ، وأن تكون على وعي وإدراك واضح بطبيعة هذا الميدان والاتجاهات الرئيسية التي تجعل منه ميداناً متميزاً ، ويجب أن تكون متفهمه تفهماً عميقاً لمسؤوليتها الإدارية والتربوية وملمة بالمهارات الإدارية والمعرفية والاجتماعية.

من هنا تظهر أهمية الدراسة في تناولها لهدى تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة رياض الأطفال وهن المديرات والوكيلات والإداريات لأهمية دورهن في العمل الإداري

،والحاجة الماسة لإعدادهم إعداداً مناسباً، وتنمية الكفايات الإدارية لديهم؛ لذلك يجب إكسابهم مهارات إدارية متفوقة وفعالة لقيادة إدارة مدارس رياض الأطفال على نحو عال متميز والرقي بمستواها، فيعتبر التعرف على مظاهر إدارة التميز ومتطلباتها من الأمور المهمة التي تساعد على فهم أهداف التميز، ومجالات تطبيقه، وكيفية الاستفادة منه في واقع التطبيق العملي للمنظمات التربوية.

ومن خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات المتعلقة بهذه الدراسة تم ملاحظة محدودية هذه المراجع والدراسات التي اهتمت بدور مديرات المدارس و الإداريات في نجاح العمل الإداري، بالرغم من أنها حجر الأساس في نجاح أي عمل إداري، مما كان سبباً يدعو إلى دراسة مدى ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل مديرات رياض الأطفال، حيث تستند القيادة إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المديرية الاعتماد عليها، حتى تصل إلى وضع قيادي يمكنها من التأثير في الآخرين، ولتكون القيادة التربوية ناجحة لا بد من أن يكون القائد قادراً على التأثير في الآخرين، وجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دونما إلزام قانوني، بهدف اعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، و لامتلاكه عدداً من السمات الشخصية و معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية التي تساعد على أن يكون منفذاً للعمليات الإدارية الموكلة له.

كما أشارت خطة التنمية الثامنة بتوفير مدارس رياض الأطفال في جميع المناطق والمحافظات والمراكز، وتكثيف برامج التوعية والإرشاد الأسري بأهمية الانخراط في هذه المرحلة (خطة التنمية الثامنة، 2005-2009م).

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى رفع مستوى قيادة إدارة مدارس رياض الأطفال من خلال اكتسابهم وتحليهم معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية للوقي بمستوى إدارة مدارس رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة وتحسين مخرجاتها، وبناء على ما تقدم فإن أهمية هذه الدراسة تنجم عن الضرورات التالية:

* تركز هذه الدراسة على موضوع إداري حديث ومهم، ألا وهو إدارة التميز، حيث تقل الأبحاث فيه في البيئة العربية، و يفتقر الأدب النظري والدراسات العربية منها والأجنبية لموضوع إدارة التميز؛ لذلك تأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بمجال العمل الإداري في المدارس والمنظمات التربوية.

* السعي لمعرفة تأثير مدى ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية في البيئة العربية ومعرفة مدى استجابة المنظمات التربوية لهذه المعايير.

* ندرة الكتابات التي تناولت الموضوع - حسب علم الباحثة - فيما يتعلق بمجتمع الدراسة .

* ارتباط الدراسة بفئة بالغة الأهمية والحساسية مقارنة بفئات المجتمع ، وبالتالي فهي جديرة بالاهتمام والمتابعة والصقل ،و«رياض الأطفال» مرحلة الست السنوات الأولى من حياة الطفل ،وهي تحتل اهتمام معظم الدارسين والباحثين في مجال الطفولة لما لها من أهمية كبرى ،بالإضافة إلى إيمان الباحثة بأهمية الإعداد الجيد في المراحل الأولى التأسيسية ،فإذا أردنا تبني تطورات على صعيد الإدارات التعليمية ،لابد من البدء من أول السلم التعليمي وصولاً إلى إدارات أخرى في مراحل لاحقة متقدمة.

* تعتبر الإدارة المدرسية المحرك الأساسي في الروضة ،حيث تستند على قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير اعتمادها ،حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين ؛لذلك فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على مدى ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.

* تحرص هذه الدراسة على كشف جوانب القوة في الجوانب الإدارية لدى أفراد مجتمع الدراسة لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

* تعطي هذه الدراسة مؤشراً لدرجة الكفاية الإدارية لدى أفراد مجت مع الدراسة مما يعكس مدى ممارسة تلك المعايير المتضمنة للكفايات الإدارية.

* التعريف بأهمية هذه المرحلة، و تكثيف برامج التوعية والإرشاد الأسري بأهمية الانخراط في هذه المرحلة ، ولها تقدمه من دور تربوي م هم فتعتبر كمتطلب أساسي في بناء اللبنة الأولى في شخصية الطفل.

* وأخيراً تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات لاحقة تخدم إدارات أخرى.

6. حدود الدراسة :

أولاً: الحدود الموضوعية :

تتناول هذه الدراسة موضوع التميز الإداري وأهمية مدى تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية على مجتمع الدراسة ،وهن المشرفات التربويات ومديرات وإداريات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة.

ثانياً: الحدود الزمانية :

تم بفضل الله تعالى تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1429/1430 هـ .

ثالثاً: الحدود المكانية :

تقتصر الدراسة في المجال التطبيقي الميداني في إدارة رياض الأطفال على (13) مشرفات تربويات ، و كما تطبق أيضا على مدارس مرحلة رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة و البالغ عددها (53) مدرسة لمرحلة رياض الأطفال (19) روضة حكومية و(34) روضة أهلية.

7. مصطلحات الدراسة :

1. المعايير:

جاء في لسان العرب لابن منظور أن المعيار هو " عملية القيام بإرجاع أمر شيء معين إلى أساس مرجعي متفق بشأن قيمته ،قد تكون مادية أو معنوية" (ابن منظور ،1990م ،ص117) .

وعرفت المعايير " بالمستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً " (الشنواني، 1987م، 187).

كما تعرف المعايير في المجال التربوي أنها " عبارات وصفية تحدد بوضوح ما يجب على القائد التربوي في المستويات المختلفة أن يعرفه وما يمكن أن يقوم به ". (وزارة التربية والتعليم، مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر المجلد الأول، ص100).

التعريف الإجرائي:

يقصد بها في هذه الدراسة:

مجموعة الضوابط والمؤشرات التي تسعى للتأكد من عدم وجود أخطاء، من خلال تقويم الأهداف والمحتوى والبرامج والمخرجات التعليمية لضمان تحقيق المستوى المطلوب لتمييز الأداء.

2. التميز:

إن كلمة تميز كما تقرر القواميس «ميز» ويقال تميزوا أي ساروا في ناحية أو انفردوا، وامتاز الشيء بدا فضله على غيره، وانفصل عن غيره وانعزل، و يعرف التميز بأنه: "حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة " ويقتصر التميز على جانب معين أو أمر دون آخر". (طعيمة والبندري، 2004م، ص432).

أما " رنزولي : فيركز في تعريفه للتمييز على الفرد أكثر من تركيزه على المجتمع، ويركز في تعريفه للتمييز على ثلاثة عناصر هي : { قدرة عملية فوق المعدل (وليس بالضرورة أن تكون خارقة)، و الإبداع، والالتزام بالمهمة أو المثابرة } " (الزهرابي، 2003م، ص499).

يعرف النموذج الأوروبي التميز أنه : " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج " (السلمي ، 2002م ، ص9).

عرفت إدارة التميز أنها : " هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية،

والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة " (السلمي ، 2002م ، ص21).

التعريف الإجرائي :

يقصد به في هذه الدراسة :

الممارسة الفائقة في إدارة وقيادة مدارس رياض الأطفال لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والوصول إلى مستوى المخرجات المطلوبة وتفردتها وتفوقها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

3. الكفايات الإدارية :

عرف الناقة مفهوم الكفايات من حيث ظاهره : " كأداء يمكن ملاحظته ، وتحليله ، وتفسيره ، وقياسه ، وبين مضمونه أنه كقدرة تتضمن مجموعة من المهارات ، والمعارف ، والاتجاهات التي تتطلبها ممارسة عمل من الأعمال ، فتصاغ الكفايات في شكل أهداف تصف السلوك المنشود " (الناقة ، 1997م ، ص21).

أما هاجر آل محمد نياز فقد عرفت الكفاية أنها : " القدرة على أداء سلوك ومهام محددة ، تشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات ، التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين ، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الإتقان " (آل محمد نياز ، 1427هـ ، ص71).

التعريف الإجرائي:

يقصد بها في هذه الدراسة:

مجموعة المعارف والمهارات التي ينبغي أن يمتلكها الفريق الإداري في إدارة كل روضة من رياض الأطفال لنتمكن من إدارة الروضة بكفاءة وفعالية عالية.

4. رياض الأطفال :

رياض الأطفال أنها : " هي المؤسسات التي ترعى الأطفال من سن الثلاثة أو الأربع سنوات وحتى ست سنوات ، أو بداية الالتحاق بالمدرسة الابتدائية

،وتعني رياض الأطفال البستان أو البقعة الخضراء التي يجد فيها الطفل راحته وجنته مع طفولته وأصدقائه ؛ ورياض الأطفال هي مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو الكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسمية والنفسيّة والعقلية والاجتماعية،بالإضافة إلى تدعيم و تنمية قدراتهم عن طريق اللعب و النشاط الحر. وتسمى هذه المؤسسات في معظم دول العالم رياض الأطفال ". (الختيلة ، 2000م ، ص13).

التعريف الإجرائي:

يقصد بها في هذه الدراسة :

مؤسسات تربوية اجتماعية تقوم بتربية ورعاية الطفل من خلال تنمية مواهبه وغرس القيم والمبادئ الصحيحة لبناء شخصيته عن طريق الأنشطة المختلفة و اللعب.