

## درجة تطبيق مديري رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية

الدكتورة نايفة علي\*

الدكتورة مطيعة أحمد\*\*

سوسن جابر عباس\*\*\*

(تاريخ الإيداع 12 / 12 / 2016. قبل للنشر في 5 / 4 / 2017)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات، ودراسة فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مديري الرياض لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات. ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة، وتوزيعها على ( 180 ) مربية في مدينة اللاذقية. أُعيد منها (179) استبانة، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية عالية من وجهة نظر المربيات.

2- درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري عالية من وجهة نظر المربيات.

3- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات. وقد أوصى هذا البحث:

- ضرورة عقد مديرية التربية دورات تدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال بغية توجيههم إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة، والعمل على خلق روح الابتكار والإبداع لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال من خلال ما تقدمه مديرية التربية من تسهيلات وحوافز ودعم وتشجيع للرياض المتميزة في عملها.

**الكلمات المفتاحية:** مديري رياض الأطفال، مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، عناصر الإبداع الإداري ، درجة التطبيق.

\* أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* مدرسة، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية .

## **The Degree of Kindergartens' Principals' Application of Business Processes Re-engineering Principles and its Relation to the Degree of Their Application of Administrative Creativity According to Teachers A Field Study at Kindergartens in Lattakia**

**Dr. Naifah Ali<sup>\*</sup>**  
**Dr. Mutieah Ahmad<sup>\*\*</sup>**  
**Sawsan Jaber Abbas<sup>\*\*\*</sup>**

**(Received 12 / 12 / 2016. Accepted 5 / 4 / 2017)**

### **□ ABSTRACT □**

This research aims at determining the degree of application of kindergarten principals in lattkia city of the principles of Business Processes Re-engineering and the elements of administrative creativity from the point of teachers view, and studying whether there is a statistic relationship between the degree of application of kindergarten principals in lattkia city of the principles of Business Processes Re-engineering and the elements of administrative creativity from the point of teachers view.

In order to achieve the goals of this research, a questionnaire was built and distributed over (180) kindergarten teachers through Lattkia city. There were received (179) questionnaires bach of the total number distributed.

According to the received questionnaires and a depending on suitable statistics methods. The following results were concluded:

1- The degree of application of kindergarten principals in lattkia city of the principles of Business Processes Re-engineering is high from the point of teachers view.

2- The degree of application of kindergarten principals in lattkia city of the elements of administrative creativity is high from the point of teachers view.

3- - There is a relationship strong positive of a statistic indication of ( $\alpha=0.05$ ) between application of kindergarten principals of the principles of Business Processes Re-engineering and the degree of application of the elements of administrative creativity.

#### **The research recommended:**

- That the Directorate of Education makes training workshops for kindergartens' principles, and that is important in order to guide them to adopt modern management entrances.

- Encouraging kindergartens' principles to be creative in their work through what the Directorate of Education offers like facilities, incentives, support, and encouragement to creative kindergartens.

**Keywords:** kindergarten principals, Principles of Business Processes Re-engineering, Elements of administrative creativity, Degree of application.

---

<sup>\*</sup> Associate Professor, Department of child Education, Faculty of Education, Tartous University, Tartous, Syria.

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor, Department of curricula and teaching methods, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

<sup>\*\*\*</sup> Postgraduate Student, Department of child Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria

**مقدمة:**

تُعد عملية التربية والتعليم الأساس المتين لبناء وتطوير المجتمع الأمر الذي يتطلب من جميع الدول المتقدمة منها والنامية الاهتمام بهذه العملية وكيفية إدارتها على اعتبار أن نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على مدى كفاءة نظامها الإداري. ومؤسسات رياض الأطفال هي أول المؤسسات التربوية التي تتولى رعاية الطفل والعناية به، وتحظى باهتمام كبير من قبل الجهات الرسمية "في هذه المرحلة يكتسب الطفل خبرات ومهارات أولية هو بأمس الحاجة لها، كما أنها تمثل اللبنة الأولى التي يستمر فوقها البناء طوال حياته" (مصطفى، 2010، ص 9). وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها المرجوة لابد من أن يتوافر لها جهاز إداري ناجح يسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بالكفاءة المطلوبة. لذا نجد أن هناك مسؤولية كبيرة تُلقى على عاتق مدير الروضة باعتباره القائد المخطط والمنظم والمشرف على إدارة نشاطات الروضة اليومية، ويترتب على ذلك أن يكون -من يتولى إدارة هذه المؤسسات- على درجة عالية من الكفاءة والتدريب حتى يتمكن من القيام بالأعمال الموكلة إليه، وأن يكون قُدوة للعاملين في الروضة وللأطفال في التعامل الإنساني والإبداع والسعي الدؤوب لجعل الروضة متميزة في أدائها ومحقة لأهدافها، ويتحقق ذلك من خلال متابعتها للمستجدات المعرفية والمهارية المتصلة بالعملية الإدارية والتعليمية الأمر الذي يمكنه من تطوير الأساليب الإدارية التي يتبعها ومواكبة المداخل الحديثة في مجال الإدارة ولاسيما تلك التي تعمل على إحداث تحولات جذرية في منظومة عمل الروضة، وتوظف تقانة المعلومات في العمل الإداري، وتقوم بتحديث بنية المعلومات المتوافرة لديها بشكل مستمر مما يساعد الروضة على مواجهة التغييرات التي تحدث بالبيئة المحيطة بها. ومن أهم هذه المداخل التي تعمل على تحقيق مثل تلك الأهداف هو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي ظهر في بداية التسعينات وبالتحديد عام (1993) عندما وضع الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي (Hammer&Champy) كتابهما الشهير بعنوان

**إعادة هندسة المنظمة Re-engineering The Corporation** ومنذ ذلك الحين أحدث هذا المدخل

"ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما يحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها أية مؤسسة" (العجمي، 2008، ص 301)، وبما أن هذا المدخل أكد على ضرورة تبني أساليب أكثر فاعلية تدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات التربوية، وانطلاقاً من أن هذا العصر يتسم بالتجديد والتغيير وما يفرضه ذلك من تحديات فإن القدرة على الإبداع تُعتبر من أهم السمات والصفات التي يجب أن تتوفر لدى مديري هذه المؤسسات كون تطبيق الإدارة المبدعة تجعل من المدير قادراً على إحداث التغييرات في طرق وإجراءات العمل من أجل مواكبة التقدم والتطور، كما أن امتلاكه مهارات التفكير الإبداعي يمكنه من توقع المشكلات والعمل على تلافيها قبل وقوعها" (شقوة، 2012، ص 4). وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإبداع الإداري ينطوي على العديد من العناصر الأساسية المكونة له كالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات... وغيرها.

بناءً على ما سبق أتى هذا البحث لدراسة درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ولعناصر الإبداع الإداري في أثناء إدارتهم لهذه المؤسسات من وجهة نظر المربيين.

**- مشكلة البحث:**

مؤسسات رياض الأطفال كأية مؤسسة تم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة، ونظراً لأهمية المرحلة العمرية التي تتضمنها فإنه لابد أن يكون مدير الروضة على قدر من الكفاءة والإبداع في عمله انطلاقاً من أن الإبداع الإداري

يسهم في تحفيز العاملين على توليد الأفكار الجديدة، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وبما أن غالبية مديري الرياض من غير المختصين في مجال الإدارة التربوية بشكل عام وفقاً للنتائج التي توصلت إليها دراسة (طعمة، 2011، ص 10) فإنه لا بد من إعادة تأهيلهم وتدريبهم على تبني مداخل إدارية حديثة بحيث يتجاوزون الأساليب التقليدية القائمة على المدير فقط دون أن يكون هناك مشاركة فعّالة بين الإدارة والعاملين في الروضة لتسيير أمورها، واتخاذ القرارات. ولعل من أبرز هذه المداخل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يُعد وجود قائد إداري مبدع من أهم متطلبات تطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال فقد بينت دراسة (عباس، 2014، ص 107) بأن لدى مديري الرياض رغبة كبيرة في تطبيق هذا المدخل الذي يمنحهم الحرية في أداء أعمالهم ومهامهم الإدارية ويفتح المجال لهم لطرح أفكار جديدة تتسم بالحدثة والأصالة والتنوع. لذا كان من المهم إجراء مثل هذه الدراسة في محاولة للكشف عن واقع تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقة ذلك بتطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري. وبما أن المربية أكثر احتكاكاً بالإدارة ومتواجدة فترة طويلة داخل الروضة وترى كل ما يمارسه المدير من أفعال وسلوكيات إدارية فإنها أقدر على تحديد درجة تطبيق المدير لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ولعناصر الإبداع الإداري، وذلك بغية تشخيص الواقع، والبناء على نتائج هذه الدراسة دراسات لاحقة تتعلق بإمكانية تطوير أداء مديري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة مع التأكيد على أهمية توظيف عناصر الإبداع الإداري أثناء إدارتهم لهذه الرياض. وبناءً على ذلك تتحدد مشكلة البحث بالسؤال التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين؟

### أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من:

- 1- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث يسهم في تطوير أداء مديري مؤسسات رياض الأطفال، وبتبنيهم الفرصة للإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.
- 2- أهمية موضوع الإبداع الإداري الذي يُعد ضرورة حتمية من أجل تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتطبيق المديرين لعناصر الإبداع الإداري يمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم الإدارية بيسر وسهولة، وتجنبهم وقوع المشكلات قدر الإمكان.
- 3- يمكن اعتماد نتائج هذا البحث من قبل مديرية التربية من أجل التخطيط للقيام بدورات تدريبية لمديري رياض الأطفال تتعلق بكيفية توظيف عناصر الإبداع الإداري أثناء تطبيقهم للمداخل الإدارية الحديثة في إدارة رياضهم.
- 4- يُعد هذا البحث من الأبحاث القليلة في البيئة السورية -على حد علم الباحثة- التي تناولت دراسة العلاقة بين تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري في إدارة الروضة.

**وهدف البحث إلى:** تحديد درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة الروضة ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيقهم لتعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة للمربين). كما هدف هذا البحث إلى

معرفة إذا كان هناك علاقة بين تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري.

#### -أسئلة البحث:

1- ما درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المربين؟

2- ما درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المربين لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المربين لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة)؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين؟

#### -فرضيات البحث:

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المربين في تقديرهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وخبرة المربين).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المربين في تقديرهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وخبرة المربين).

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين.

-منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

-مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع المربين العاملات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهن (340) مربية، أما عدد أفراد العينة من المربين فقد بلغ (180) مربية تم سحبها باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد وزعت الاستبانات على المربين واسترد منها (179) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

#### -مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1- مؤسسات رياض الأطفال: عرفها القاموس البريطاني على أنها "مرحلة سابقة للمدرسة تستقبل الأطفال من بداية السنة الرابعة حتى السنة السادسة من العمر، وتعمل على تهيئتهم للدخول إلى المدرسة الابتدائية" (Definition Kindergarten, 2009, p1).

**وتعرّف إجرائياً على أنّها:** المؤسسات التربوية الموجودة في مدينة اللاذقية التي تتضمن (الرياض الخاصة، والحكومية، والرياض التابعة لنقابة المعلمين والاتحاد النسائي)، تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة وتعمل على تلبية احتياجات الأطفال والعناية بهم.

**2- مديري مؤسسات رياض الأطفال:** هم القادة والمخططين والمنظمين والمشرفين على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها تنظيم نشاطات الأطفال التفاعلية مع المربيات، وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية، وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي (علي، 2009، ص168).

**ويعرّف إجرائياً:** هو الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأية مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة والرياض التابعة للاتحاد النسائي ونقابة المعلمين في مدينة اللاذقية.

**3- إعادة هندسة العمليات الإدارية:** إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Hammer&Champy, 1993, p32).

**ويعرّف إجرائياً:** هو مدخل إداري حديث يهدف إلى إجراء تغيير مخطط ومدروس وجذري في مؤسسات رياض أطفال مدينة اللاذقية من خلال إدارة الروضة بطرق وأساليب مبتكرة وحديثة تمكن المدير من تحقيق الأهداف المرجوة .  
**4-الإبداع الإداري:** القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات باستخدام أساليب متطورة تتميز بالإبداع والابتكار (Lau, 2001, p55).

**ويعرّف إجرائياً:** مجموعة الممارسات التي يتبعها مديري رياض الأطفال في مدينة اللاذقية خلال عملهم والتي تتضمن توظيف عناصر الإبداع الإداري بحيث تمكنهم من اتباع طرق وأساليب أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق أهداف الروضة.

**وتعرّف درجة التطبيق إجرائياً:** هي الدرجة التي تحدها المربيات من خلال إجابتهن عن بنود الاستبانة الموضوعية.

**-أداة البحث:** تمثلت أداة البحث باستبانة هدفت إلى تحديد درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات. وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة عن المربيات شملت المتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة، تابعة الروضة. أما القسم الثاني فتضمن محورين: المحور الأول تضمن مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ويشمل الفقرات (1-21)، والمحور الثاني تضمن عناصر الإبداع الإداري ويشمل الفقرات (1-24). وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، وللمحور الأول (0.85)، وللمحور الثاني (0.98)، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات عالي. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعناصر الإبداع الإداري كما يأتي:

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1	2	3	4	5

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

$$\text{درجة المقياس} = 5 - 1 / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة الممارسة
1 - 1.8	قليلة جداً
1.81 - 2.60	قليلة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	عالية
4.21 - 5	عالية جداً

#### -حدود البحث:

- حدود زمنية: اقتصر البحث على الفصل الأول للعام الدراسي 2016-2017م.
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث على مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- حدود بشرية: طبقت أداة البحث على المربيات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- حدود موضوعية: اقتصر البحث على تحديد درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات، ودراسة العلاقة بين تطبيقهم لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري.

#### -الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات العربية:

- 1-دراسة (عباس، 2014) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين (سوريا). هدفت الدراسة التعرف على مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض أطفال مدينتي اللاذقية وجبله من خلال دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق هذا المدخل في هذه المؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. بلغت عينة الدراسة (93) مديراً ومديرة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متطلبات تطبيق هذا المدخل تتوافر بدرجة متوسطة في مؤسسات رياض الأطفال.
- 2-دراسة (أبو دلبوح وجرادات، 2013) بعنوان: مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها (الأردن). هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة لعناصر الإبداع الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أما عينة الدراسة فقد بلغت (317) معلماً ومعلمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة لعناصر الإبداع الإداري بشكل عام كانت عالية.

حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات، فمجال الأصالة، أما مجال الطلاقة فقد احتل المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

**3-دراسة (حنون، 2010) بعنوان: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات (فلسطين).** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، وبيان تأثير المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في استجابات المديرين والمديرات، كما هدفت إلى وضع تصور مقترح لممارسة العمليات الإدارية باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في المدارس الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (429) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت عالية جداً. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**4- دراسة (الجميلي، 2009) بعنوان: دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال (سوريا).** هدفت الدراسة إلى تحديد دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغت عينة الدراسة (142) مديرة روضة. أظهرت النتائج أهمية التدريب في تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال والتي تتعلق بمهارة العصف الذهني، ومهارة الخريطة الذهنية، ومهارة الحوار.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

**1-دراسة (Athanasoula & Other, 2010) بعنوان: الابتكارات والإبداع في إدارة المدرسة: دراسة حالة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور (اليونان، قبرص).**

### **School Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication Between School and Parents.**

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية وأثره على التواصل مع المدرسة وأولياء الأمور. اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث النوعية القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (6)مديرين (3 في اليونان، 3 في قبرص) و(18) ولي أمر بمعدل (3) أولياء أمر من كل مدرسة. تمحورت أسئلة المقابلات حول تأثير مستوى الإبداع التي يتمتع بها مديري المدارس على جودة التواصل بينهم وبين أولياء الأمور، وبعد جمع البيانات والمعلومات بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، والتي تمكنهم من الاتصال المباشر مع أولياء الأمور، وفسح المجال أمامهم لحل المشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل أفكارهم وانتقاداتهم.

**2-دراسة (Thomas & Tan, 1994) بعنوان: استخدام مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح التعليم (سنغافورة).**

### **Using Business Process Re-engineering Principles in Educational Reform.**

هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي في سنغافورة من خلال استخدام تقانة المعلومات والمتمثلة بالشبكات والاتصال عن بعد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب إجراء تغييرات متنوعة وليست فقط في نظم العمل ذاتها وإنما أيضاً في البنى التنظيمية والنظم الإدارية وأي شيء يرتبط بالعملية الإدارية بحيث يتم إعادة تجديدها بشكل متكامل مع العمليات الأخرى ويمكن اعتبار إعادة الهندسة نموذجاً جديداً لإصلاح التعليم.

### نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات باستثناء دراسة ( Athanasoula & Other, 2010 ) التي اعتمدت على منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع مديري المدارس. كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Thomas & Tan, 1994) في تناولها لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومع دراسة (أبو دليوح وجردات، 2013) في تناولها لعناصر الإبداع الإداري. تختلف هذه الدراسة مع دراسة (الجميلي، 2009) التي تناولت مهارات الإبداع الإداري. من حيث العينة تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (عباس، 2014) التي طبقت أدوات الدراسة على مديري مؤسسات رياض الأطفال أما الدراسة الحالية طبقت أدواتها على المربيات العاملات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري في أثناء إدارتهم للرياض من وجهة نظر المربيات.

### الإطار النظري للبحث:

**أولاً: إدارة مؤسسات رياض الأطفال:** يختلف مفهوم الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال عن مفهومها في المؤسسات التربوية الأخرى نظراً لطبيعة هذه المرحلة وخصوصيتها في حياة الإنسان فالمدير في هذه المؤسسات هو "القائد والمخطط والمنظم والموجه والمشرف على إدارة نشاطات الروضة اليومية بما فيها نشاطات الأطفال التفاعلية مع المربيات وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وتطوير التعامل مع المجتمع المحلي" (علي، 2009 ص168) لذا كان لابد لمديري هذه المؤسسات من تحقيق التمييز داخل الروضة بحيث يتوجهون لتبني المداخل الإدارية الحديثة التي تتيح لهم حرية التفكير والإبداع في عملهم الأمر الذي يمكنهم من إعادة تنظيم وهيكلية هذه المؤسسات وفق التطورات والتغييرات التي تشهدها البيئة المحيطة بالروضة، ويكونوا قادرين على أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم بطرق مبتكرة وجديدة بحيث يكون الإبداع هو الصفة المميزة لعملهم كونهم يُعتبرون المفتاح لأية عملية تغيير كما أنهم يمدون المربيات وأولياء الأمور بالكثير من المعلومات الضرورية لتربية الطفل" (شريف، 2007، ص227).

### ثانياً: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

**1-2: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:** في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي، ونتيجة الاعتماد المكثف على تقانة المعلومات أصبح لزاماً على المؤسسات بكافة أنواعها (الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية....) البحث عن مداخل إدارية جديدة، ولعل من أهمها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعتمد على إحداث تحولات جذرية في منظومة عمل أية مؤسسة من خلال إتاحة الحرية للعاملين فيها بطرح الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم. فقد عرفه هامر وشامبي ( Hammer & Champy ) بأنه "إعادة

التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"

(Hammer&Champy, 1993, p32). أما في المجال التربوي فإنه ينظر إليه على أنه "منهج محدد

الوسائل والأهداف يعمل على إعادة التصميم الفني والاجتماعي لهيكل المؤسسة التعليمية بحيث يمكن إدارة الموارد البشرية، والمعلومات، وتوظيف التكنولوجيا المتاحة لتحقيق المستوى الأمثل من الأهداف" (مسيل، 2002، ص95). لذا يمكن القول بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخل إداري معاصر يتطلب من المدير البدء من نقطة الصفر مع تخليها عن إجراءات العمل التقليدية الغير مجدية.

**2-2: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية:** هناك عدة مبادئ يقوم عليها هذا المدخل من أهمها:

1- تركيزه على النتائج ومخرجات العملية الإدارية والربط بين المهام والواجبات التي يتم إنجازها من قبل الأفراد العاملين في وظيفة واحدة.

2- تركيزه على المتعلم بحيث يتم تقليل المهام الداخلية التي لا تسهم في إشباع حاجات المتعلم والمجتمع.

3- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل أي يصبح الأفراد هم المسؤولين عن جمع المعلومات وأصحاب الدور الفعال في تشغيل ومعالجة هذه المعلومات.

4- يتم تنفيذ العمل في ضوء نوع من الرقابة باستخدام المعدات التقنية الحديثة.

5- اتخاذ القرار مهمة المسؤول، أي يصبح الفرد هو المسؤول عن اتخاذ القرار بنفسه(حسين، 2007، ص

ص38,34).

**2-3: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق مايلي:

1- إحداث تغيير شامل في تخطيط وأداء العمليات الإدارية، وفي الرقابة على تنفيذها من خلال مجموعة من

الأفكار والمبادئ الحديثة تكون مرتبطة بوسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مسارات العمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

2- اختيار أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة والعمل على استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق النتائج

المرجوة.

3- إجراء تحسينات مستمرة في العملية التعليمية والخدمية والإدارية داخل المؤسسة التربوية.

4- زيادة المنافسة الإيجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات فيما بينهم.

5- تحسين الجودة والاستفادة من تسجيل البيانات بشكل الكتروني ووضعها في قوائم.

6- الانتقال من الروتين إلى العمل الآلي داخل المنظومة التعليمية.

7- تنمية شعور العاملين بالانتماء لمؤسساتهم من خلال التشجيع على المشاركة في وضع أهداف المؤسسة

التربوية (العجمي، 2008، ص312).

**2-4: متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:** يوجد مجموعة من المتطلبات لضمان نجاح

تطبيق هذا المدخل، وهي:

1- من الأفضل أن تكون المؤسسة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق هذا المدخل.

2- ضرورة دعم الإدارة العليا.

3- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المدخل والفوائد التي تترتب على

تطبيقه.

- 4- التركيز على الابتكار والإبداع لدى العاملين كنهج في العمليات التنظيمية.
- 5- التخلص من أساليب العمل التقليدية واستبدالها بأساليب جديدة (الشويكي، 2010، ص 46).
- 5-2: **معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:** ثمة هناك مجموعة من المعوقات والقيود منها:
- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً. - تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة التربوية.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السطحية. - عدم الاستفادة من تقانة المعلومات.
- محاولة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأسفل إلى الأعلى (هامر وشامبي، 1995، ص 130).
- قد يكون هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المدخل لكن من خلال نشر ثقافته، والفلسفة التي يقوم عليها، وتوضيحه للمعنيين بالأمر من خلال الدورات التدريبية وتأمين متطلبات تطبيقه فإن ذلك مجتمعاً يسهم في تجاوز هذه المعوقات والقيود ويسهل عملية تطبيقه.

**ثالثاً: الإبداع الإداري:** نظراً للتغيرات السريعة التي تحدث بالبيئة المحيطة بالروضة وما ينتج عن ذلك من مشكلات وتحديات وظهور مهام وأعمال جديدة فرض ذلك على مديري مؤسسات رياض الأطفال امتلاك عناصر الإبداع الإداري حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات، وتذليل العقبات، والارتقاء بمستوى أداء العاملين في الروضة. وبما أن مؤسسات رياض الأطفال تحظى بأهمية كبيرة كان لابد من تطوير إدارة هذه المؤسسات لكي تتلاءم مع متطلبات العصر، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الإبداع الإداري الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. **ويقصد بالإبداع الإداري** "قدرة المدير على التغيير والتجديد وخلق أسلوب أو نهج عمل جديد والعمل على تطبيقه بوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتلبي احتياجات المجتمع بغية تحقيق أهداف الروضة بفاعلية وكفاءة عالية" (التميمي وسليمان، 2010، ص 101).

- 1-3: **أهمية الإبداع الإداري:** تتجلى أهمية الإبداع الإداري في رياض الأطفال من خلال النقاط الآتية:
- 1- يساعد الروضة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين الخدمات التربوية التي تقدمها والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها.
- 2- يعمل على خلق مقترحات وأفكار وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة الأمر الذي ينتج عنه ظهور برامج وأنشطة تربوية جديدة وغير مكررة.
- 3- يساهم في خلق المناخ الملائم الذي يمكن الروضة من تطوير وتحديث الأنشطة والبرامج التربوية التي تقدمها للأطفال وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- 4- يساهم في تسهيل أداء الوظائف الإدارية التي تمكن الروضة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية (جلولي، 2012، ص 67).
- 2-3: **عناصر الإبداع الإداري:** للإبداع الإداري عناصر أساسية وهي:
- أولاً: الأصالة: Originality:** ويقصد بها القدرة على طرح أفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي (السميري، 2007، ص 23).
- ثانياً: الطلاقة: Fluency:** وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الإجابات لسؤال واحد أو عدد من الحلول لمشكلة معينة في وقت زمني قصير بالنسبة للآخرين وللطلاقة نوعان: **طلاقة لفظية:** يقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تستوفي شروطاً معينة. **وطلاقة فكرية:** يقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موقف معين وتستوفي شروطاً معينة (الطيب، 2006، ص 133).

**ثالثاً: المرونة: Flexibility:** تشير المرونة إلى النظر للأشياء بمنظور جديد لم يعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات (الصيرفي، 2003، ص18).

**رابعاً: الحساسية للمشكلات: Problem Sensitivity:** وهي إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، وهذا يتطلب منه أن ينظر إلى المشكلات من زوايا غير مألوفة حيث تكون طرق الحل غير آمنة واحتمالات الفشل أكبر (EUA, 2007, p17).

**3-3: الخصائص المميزة للإداري المبدع:** من أبرز الخصائص التي ينبغي أن يتميز بها مديري الروضة أن يمتلك الرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور البدائل، والتعامل مع المشاكل الموجودة وطرح الأسئلة الصحيحة المتعلقة بها، ويتمتع بالثقة بالنفس وبالأخريين لدرجة كبيرة، ولديه القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة بحيث يكون لديه مرونة وقدرة على التكيف والتجريب والتجديد. كما ينبغي أن يتمتع بالجرأة في إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، وأن يكون لديه استقلالية فردية بحيث لا يفرض سلطته على الآخرين ولا تُفرض سلطة الغير عليه (القيروني، 2005، ص182).

**3-4: معوقات الإبداع الإداري:** إن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، أهمها:

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسة التربوية له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرون بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضیعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 5- عدم تمتع المديرون بالكفاءات المطلوبة (العميان، 2005، ص401).

**رابعاً: مزايا تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري داخل مؤسسات رياض الأطفال:**

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال يحقق العديد من المزايا التي تسهم في تحقيق الإبداع الإداري من أهمها منح إدارة مؤسسات رياض الأطفال مرونة عالية للعاملين لديها من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية، واعتماد المدراء على فرق العمل القائمة على منهجية الإبداع والابتكار، وعلى معايير محددة لتقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً على النتائج النهائية لعمل فرق العمل من أجل المحافظة على مؤسسات رياض الأطفال في حالة جيدة ومتميزة، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات (خبير، 2008، ص41).

## النتائج والمناقشة:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ

إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المربين؟

لتعرف واقع تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

من وجهة نظر المربين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات

الاستبانة حسب المجال الذي تندرج تحته وفق الآتي:

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المربين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	يعمل على الارتقاء بعمل الروضة وفقاً لأهداف محددة مسبقاً.	3.64	1.04	1.32
2	يشرح بشكل مفصل الأعمال والأنشطة التي ستقام في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.	4.37	0.91	1.98
3	يحرص على إشراك العاملين في الروضة عند وضع خطط العمل.	3.21	0.59	1.98
4	يوزع المربيات على فئات الأطفال الثلاثة بما يتوافق مع مؤهلاتهن العلمية وخبرتهن السابقة.	4.30	0.99	1.98
5	يعمل على تبسيط إجراءات العمل الإدارية بهدف التقليل من أخطاء العمل.	4.09	1.11	1.32
6	يوضح كيفية إجراء التغييرات المطلوبة من خلال عقد لقاءات دورية (كالتدريب المربيات على كيفية استخدام الأجهزة التقنية في تقديم بعض الخبرات التربوية للأطفال).	3.45	0.95	1.32
7	يؤمن المستلزمات (المادية والبشرية) التي تستلزمها عملية التغيير.	3.45	0.95	1.32
8	يحرص على تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة التي يتم طرحها من قبل عاملي الروضة.	3.68	1.68	0.66
9	يمنح المربيات الحرية لأداء أعمالهن وفق ما تراهن مناسباً.	3.95	1.31	1.32
10	يكلف أحد المربيات في تسيير أمور الروضة في حال غيابه.	4.71	0.56	2.65
11	يُراعي الإمكانيات (المادية والبشرية) المتوافرة داخل الروضة عند تطوير أداء العمل.	4.18	0.96	1.98
12	يُعيد النظر في القرارات المتخذة سابقاً.	3.21	1.34	0.66
13	يوجه العاملون بالروضة نحو العمل بروح فريق عمل واحد.	4.39	0.91	1.98
14	يبتنى أسلوب فريق العمل من أجل مناقشة الطرق الكفيلة لتطوير العمل.	3.68	1.68	0.66
15	يتخذ إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.	4.18	0.96	1.98
16	يعتمد على أكثر من مصدر عند تقييم أداء العمل (كاستخدام بطاقات الملاحظة، بطاقات تقييم الأداء، الزيارات الصفية المستمرة...).	3.55	1.05	1.32
17	يزود المربيات بين فترة وأخرى بمعلومات تتعلق ببعض المهارات مثل مهارة حل المشكلات.	3.14	1.34	0.66
18	يستند على المعلومات المتوافرة عن كل عامل عند توجيهه	3.70	0.62	1.98
19	يوظف الشبكة العنكبوتية في الحصول على المعلومات اللازمة.	3.40	1.81	0.66
20	يوفر المعلومات والبيانات الخاصة بعمل الروضة عندما يتم طلبها من قبل (المربيات، أولياء الأمور، الموجهين التربويين..).	4.28	0.99	1.98
21	يحتفظ بالسجلات الخاصة بالروضة (سجلات الأطفال، العاملين..) بشكل إلكتروني.	3.52	1.85	0.66
	الإجمالي	3.84	0.83	0.79

يبين الجدول رقم (1) أن العبارة (10) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.71)، وأن العبارة (17)

حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (3.14)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المجال (3.84) وهو يقع ضمن المجال (3.41-4.20) ويقابل شدة الإجابة العالية على مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (79%). إذاً، درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية عالية من وجهة نظر المربيات ويعزى ذلك إلى وعي مديري الرياض بضرورة الارتقاء بعمل الروضة من خلال شرحهم بشكل مفصل عن الأعمال والأنشطة التي ستقوم الروضة بإنجازها مع التأكيد على أهمية إشراك العاملين في الروضة عند وضع خطط العمل، واتخاذ القرارات، وقد بينت إجابات المربيات أن المديرين يحرصون على تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة التي يتم طرحها من قبلهن، كما أنهم يمنحون الحرية لأداء أعمالهن وفق ما تراهن مناسباً وهذا

يدل على ثقة المديرين بما يقمن به المربيات في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة. تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة (حنون، 2010) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس الحكومية يطبقون مدخل إ عادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة عالية جداً.

**ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات؟**

لمعرفة درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب المجال الذي تتدرج تحته وفق الآتي:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	توظيف أكبر قدر ممكن من العبارات للدلالة على فكرة معينة.	3.54	0.65	1.98
2	طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري والتربوي.	3.78	0.72	1.98
3	استخدام العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدينا.	3.73	0.67	1.98
4	تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.62	0.64	1.98
5	طرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة حول المشكلات المطروحة.	4.08	1.31	1.32
6	الابتعاد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة.	7.00	8.34	1.88
7	المزج بين الأفكار المطروحة ووجهات النظر المختلفة لخلق أفكار جديدة.	4.06	1.34	1.32
8	التشجيع على طرح أفكار جديدة حول طرق إنجاز الأعمال والأنشطة.	3.49	0.99	1.32
9	تنفيذ الأفكار الجديدة التي يتم طرحها من قبل العاملين.	7.81	13.14	0.66
10	توظيف تقانة المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والتربوي.	3.37	1.95	0.66
11	توظيف تقانة المعلومات كوسيلة للاتصال بين الروضة والمجتمع المحلي.	3.52	1.88	0.66
12	ترتيب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحل.	4.48	0.92	1.98
13	تشجيع العمل الجماعي في حل المشكلات.	4.31	0.90	1.98
14	الالتزام بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات الإدارية والتعليمية المختلفة.	4.03	0.38	2.65
15	الإكثار من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات.	2.99	1.09	1.32
16	تشخيص مشكلات المستقبل ووضع إجراءات كفيلة لمواجهتها.	3.21	0.62	1.98
17	الربط بين الجوانب المختلفة للمشكلة بغية التوصل لحل.	3.31	0.77	1.98
18	يتصف بالاعتزان الانفعالي تجاه المشكلات التي يصادفها.	4.55	0.72	1.98
19	ينوع أساليب الحوار والمناقشة عند طرح المواضيع التربوية.	3.85	0.98	1.98
20	يحصل على المعلومات التي يحتاجها بطرق عديدة ومتنوعة.	4.52	0.63	1.98

1.98	0.74	3.29	يتقبل النقد الذي يوجهه العاملين في الروضة لطريقة إدارته.	21
0.66	1.79	3.72	يغير قرار تمّ اتخاذه عندما يقتنع بعدم صحته (كاعتماد مناهج دراسية جديدة غير التي تمّ تطبيقها لعدم ملائمتها لقدرات الأطفال العقلية..).	22
1.98	0.74	4.52	لديه القدرة على التكيف مع ظروف العمل بسهولة (كغياب أحد المربيات، انتشار بعض الأمراض المعدية بين الأطفال).	23
2.69	0.58	4.63	الاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة حالات ومواقف مشابهة (كتطبيق حلول لمشكلات سابقة على مشكلات جديدة مشابهة لها).	24
78.8	0.79	3.81	الإجمالي	

يبين الجدول رقم (2) أن العبارة (9) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (7.81)، وأن العبارة (15) حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره (2.99)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المجال (3.81) وهو يقع ضمن المجال (3.41-4.20) ويقابل شدة الإجابة العالية على مقياس ليكرت، وبلغت أهميتها النسبية (78.8%). إذًا، درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري عالية من وجهة نظر المربيات، وقد يُفسر ذلك إلى أن معظم رياض الأطفال في مدينة اللاذقية هي خاصة وتسعى للتميز عن بقية الرياض لكسب عدد أكبر من الأطفال وبالتالي ربح أكثر. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو دلبوح وجردات، 2013) التي توصلت إلى أن المديرين يطبقون عناصر الإبداع الإداري بدرجة عالية.

-نتائج اختبار الفرضيات:

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات المربيات في تحديدهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات المربيات في تحديدهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمربيات (شهادة ثانوية، معهد، إجازة جامعية)، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يلي:

جدول رقم (3) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	104.499	2	52.250	1.907	.109	غير دال
التباين داخل المجموعات	84.145	177	.475			
المجموع	188.644	179				

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=1.907$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (3.07) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتَي حرية (2، 177)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $\alpha = 0.05 > P = 0.109$ ، وبالتالي

فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المربين يقيمن أداء المدير الإداري كونهن على تواصل مباشر معه، وبالتالي مهما كان نوع شهادة المربية فإنها ستقيم ما تراه بغض النظر عن معرفتها بالمدخل. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (حنون، 2010) والتي توصلت إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين متوسطات درجات المربين في تحديد لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة للمربين.

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات المربين في تحديد لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير خبرتهن (أقل من ثلاث سنوات، من 4 إلى 6 سنوات، 6 سنوات وما فوق) قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يلي:

جدول رقم (4) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير خبرة المربين.

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	13.438	1	13.438	3.652	.031	غير دال
التباين داخل المجموعات	175.207	178	.984			
المجموع	188.644	179				

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=3.652$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (4.67) المأخوذة من جداول توزيع  $F$  عند درجتى حرية (1، 178)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.031 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المربين لديهن بين السنة والثلاث سنوات خبرة في مجال تعليم الأطفال بنسبة ( 70%) من أفراد العينة وهذا يدل على أن التعامل مع الأطفال يتطلب وجود رغبة لدى المربية وقدرة على التعامل والتواصل مع جميع الأطفال بكافة فئات الروضة أكثر من وجود خبرة سابقة لديها.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين متوسطات درجات المربين في تحديد لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق عناصر الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	136.688	2	68.344	2.719	.024	غير دال
التباين داخل المجموعات	489.374	177	2.765			
المجموع	626.061	179				

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=2.719$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (3.40) المأخوذة من جداول توزيع عند درجتي حرية (2، 177)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.024 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المربيات في تحديدهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (أبودلويح وجرادات، 2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تطبيق عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات المربيات في تحديدهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير خبرة المربيات.

جدول رقم (6) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق عناصر الإبداع الإداري تبعاً لمتغير خبرة المربيات.

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	12.832	1	12.832	10.125	.013	غير دال
التباين داخل المجموعات	613.229	178	3.445			
المجموع	626.061	179				

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة مؤشر الاختبار  $F=10.125$  وهي أصغر من القيمة الجدولية (10.13) المأخوذة من جداول توزيع عند درجتي حرية (1، 178)، كما أن قيمة احتمال الدلالة  $P = 0.013 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المربيات في تحديدهن لدرجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة للمربيات. تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (أبو دلويح وجرادات، 2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تطبيق عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير خبرة المعلمين والمعلمات.

#### 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين درجة تطبيق مديري مؤسسات

رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين.

لدراسة العلاقة بين درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون واختبار معنويته كما يبين الجدول الآتي:

جدول رقم ( 7 ) نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين درجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين.

#### Correlations

		X	Y
هندسة العمليات الادارية	Pearson Correlation	1	.893*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	89	89
عناصر الابداع الاداري	Pearson Correlation	.893*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط الخطي تساوي (0.893)، وهي تدل على أن العلاقة بين تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين درجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين هي علاقة طردية وقوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يتيح لهم المجال للإبداع وتوظيف عناصره في إدارة رياضهم نظراً لما يوفره هذا المدخل من بيئة مناسبة للإبداع والابتكار في طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة. كما يمكنهم من مواجهة المشكلات الطارئة والعمل على إيجاد حلول مناسبة بالتعاون مع المربين كفريق عمل متكامل. كما أن تطبيق عناصر الإبداع الإداري يشجع على تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل المديرين.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

##### الاستنتاجات:

1- درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعناصر الإبداع الإداري عالية من وجهة نظر المربين.

2- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية ودرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربين.

### التوصيات:

- 1- ضرورة توجيه مديري مؤسسات رياض الأطفال إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة في إدارة رياضهم من خلال الدورات التدريبية التي تعقدتها مديرية التربية توضح لهم هذه الأساليب وآلية تطبيقها مع التزامها بتوفير الظروف المناسبة والمتطلبات المادية والمعنوية التي يتطلبها التطبيق.
- 3- العمل على تشجيع الابتكار والإبداع لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال من خلال ما تقدمه مديرية التربية من تسهيلات وحوافز ودعم للرياض المتميزة في عملها.

### المراجع:

#### -المراجع العربية:

- 1- أبو دبلوح، موسى وجرادات، صفاء، مستوى الأداء الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، المجلد التاسع عشر، العدد3، 2013، 9-38.
- 2- التميمي، فواز محمد وسليمان، منير محمود، درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الإمارات، المجلد 10، العدد 2 ، 2010.
- 3- جلولي، أسماء، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012.
- 4- الجميلي، أمل حمودي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ، مجلة الفتح، العدد 48، 2009، 94-117.
- 5- حسين، سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة. مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، 424.
- 6- حنون، ناديا، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.
- 7- خبير، سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة المبدعة ، بحث مقدم إلى ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة. 17-21 فبراير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 8- السمييري، حامد عاتق مرزوق، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.
- 9- شريف، السيد عبد القادر، إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة، عمان، ط2، 2007، 320.
- 10- شقوة، منير حسن، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

- 11- الشويكي، مازن، *العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 12- الصيرفي، محمد، *مفاهيم إدارية حديثة*، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 438، 2003.
- 13- طعمة، فاطمة، *واقع إدارة رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة في محافظتي دمشق وريف دمشق*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2011.
- 14- الطيب، عصام، *أساليب التفكير نظريات ودراسات وبحوث معاصرة*، دار الكتب، القاهرة، 2006، 304.
- 15- عباس، سوسن، *مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
- 16- العجمي، محمد حسنين، *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، 345.
- 17- علي، عيسى، *إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة*، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط4، 2009.
- 18- العميان، محمود سليمان، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 424، 2005.
- 19- القريوني، محمد قاسم، *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2005، 423.
- 20- مسيل، محمود، *بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة*، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، العدد41، 2002، 33-146.
- 21- مصطفى، عزة جلال، *إدارة التطوير برياض الأطفال - نماذج عربية وعالمية*، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، 2010، 160.
- 22- هامر، مايكل وشامبي، جيمس، *إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهدرة - دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة*، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، مركز شعاع، القاهرة، 1995، 173.
- ب- المراجع الأجنبية:
- 1- Athanasoula, A; Reppa, A; Makri, E; Kalliopi, B and Psycharis, S. *School Leadership innovations and Creativity: The case of communication between school and parents*. Procedia social and Behavioral sciences, Vol. 2, No.10, 2010, 2207-2211.
- 2-- *Definition Kindergarten*, Dictionary. [www.H:/Dictionary/kindergarten.html](http://www.H:/Dictionary/kindergarten.html), 2009.
- 3- EUA. *Creativity In Higher Education. Report on the EUA creativity project*. European university Association, Brussels, Belgium, 2007.
- 4- Hammer, M&Champy, J. *Re-engineering The Corporation- A Manifests for Business Revolution*. Happer Collins Books, 1993.
- 5- Lau, C& Mingm, N. *Organization development and Firm Performance: A comparison of multinational and loeal firm*. Journal of International Business Studies. Vol. 32, No. 4, 2001, 20-95.
- 6- Thomas, I.N. Ho& Tan, M. *Using Business Process Re-engineering Principles in Educational Reform*. 1994, 19 May. 2014, at: <http://www.Engr.Iupui.Edu/ho/papers/reeng.html>.