بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج رياض الأطفال

إدارة رياض الأطفال

رمز المقرر ورقمه: روض ٣١٠٢

تأليف:

أ.د. ممدوح عبدالرحيم أحمد حسن الجعفري

التحكيم العلمي : أ.د. سعد حسن أحمد

التصميم التعليمي : د. أحمد موسى اسماعيل محمد

مراجعة التصميم التعليمي: أ. عصام الدين عبدالرحيم حجاج

التدقيق اللغوي : د. محمد حمدناالله رملي

التصميم الفني : وفاء حسن يوسف رمضان

رويدا أحمد محمد عبدالله:

منشورات جامعة السودان المفتوحة الطبعة الأولى 2011م

جميع الحقوق محفوظة لجامعة السودان المفتوحة، لا يجوز إعادة إنتاج أيّ جزء من هذا الكتاب، وبأيّ وجه من الوجوه، إلاّ بعد الموافقة المكتوبة من الجامعة.

مقدمة المقرر

عزيزتي الدارسة، مرحباً بكِ إلى هذا المقرر "**إدارة رياض الأطفال**"

في هذا المقرر نبدأ بواقع رياض الأطفال في السودان، ثم نشأة رياض الأطفال في السودان، ونتعرف على المنهج الموحد المجال (نظري)، والمجال التطبيقي لإدارة رياض الأطفال، لما لها من أهمية في المجتمع. وإنّ المفهوم الحديث لأي عمل يجب أن يبدأ بمعرفة الأسس العلمية التي يقوم بها، لذلك تبدأ هذه الدراسة بشرح عدد من الوحدات المكونة لها.

تتناول الوحدة الأولى المدخل على الإدارة من حيث المفاهيم، ومراحل التطور ومجالاتها وخصائصها ووظائفها، ومن ثم الإدارة في الإسلام.

كما نتناول في الوحدة الثانية، البيئة المادية للروضة، ونبين في هذه الوحدة موقع الروضة وتصميم مبنى الروضة، وأخيراً التنسيق الداخلي للروضة.

أما في الوحدة الثالثة، فنتطرق إلى القوى البشرية للروضة، ويتم فيها شرح دور المعلمة ووظائفها، ودور المديرة وخصاصها، ومن ثم علاقة الروضة بالمجتمع.

أما في الوحدة الرابعة، فنتناول التنظيم الداخلي للروضة من خلاله نتعرف على تصميم غرفة النشاط وإدارتها ومن ثم دور المعلمة فيها.

أما الوحدة الخامسة نستعرض الإشراف التربوي، وفيها نتحدث عن مفهوم الإشراف التربوي، وأهدافه وأنماطه وأساليبه، ومن ثم الاتجاهات الحديثة في الإشراف.

وأخيراً نختتم المقرر بالوحدة السادسة التي تتحدث عن الجودة الشاملة في رياض الأطفال، وفيها نتعرف مفاهيم الجودة وفوائد الجودة الشاملة، والمتطلبات الأساسية للجودة الشاملة، ومن ثم مصادر الجودة في المؤسسات التعليمية، ومن ثم نتطرق على بعض النماذج العالمية للجودة الشاملة.

ستجدي **عزيزتي الدارسة**، في هذه الوحدات عدد من التدريبات، وأسئلة التقويم الذاتي. نتمنى أن تعينك على الفهم والاستيعاب.

مع خالص شكري وتقديري.

الأهداف العامة للمقرر



عزيزتي الدارسة، بعد فراغك من دراسة هذا المقرر ينبغي أن تكوني قادرة على أن:

- ✓ **تعرفي** مفهوم عملية الإدارة وإدارة رياض الأطفال.
- ✓ **تشرحي** البيئة المادية للروضة.
- ✓ **تحدِّدي** القوي البشرية للروضة.
- ✓ **تحددي** التنظيم وانواعه بالنسبة للروضة.
- ✓ **توضحي** دور الإشراف التربوي للروضة.
- ✓ **تبيّني** أهمية تطبيق منهج الجودة الشاملة في الروضة.

محتويات المقرر

متسلسل	اسم الوحدة	الصفحة
الوحدة الأولى	مدخل إلى الإدارة	١
الوحدة الثانية	البيئة المادية للروضة	٨١
الوحدة الثالثة	القوى البشرية للروضة	٩٧
الوحدة الرابعة	التنظيم الداخلي للروضة	١٢٥
الوحدة الخامسة	الإشراف التربوي	١٥١
الوحدة السادسة	الجودة الشاملة في رياض الأطفال	١٨٣


الوحدة الأولى
مدخل إلى الإدارة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٤
تمهيد	٤
أهداف الوحدة	٥
١. مفهوم الإدارة وتعريفاتها	٦
٢. الإدارة بين العلم والفن	٩
٣. مراحل تطور الفكر الإداري	١٢
١,٣ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة	١٢
٢,٣ مدرسة العلاقات الإنسانية	١٤
٣,٣ مدرسة العلوم السلوكية	١٤
٤,٣ مدرسة النظم	١٧
٤. مجالات الإدارة	١٩
٥. خصائص الإدارة	٢٣
٦. أنماط الإدارة	٢٥
١,٦ الإدارة الأوتوقراطية(الدكتاتورية أو التسلطية)	٢٥
٢,٦ الإدارة الديمقراطية	٢٨
٣,٦ الإدارة التراسيلة	٣٢
٧. وظائف الإدارة	٣٤
١,٧ التخطيط	٣٤
٢,٧ التنظيم	٣٨
٣,٧ التوظيف	٤٠

٤,٧ التوجيه	٤٠
٥,٧ التنسيق	٤١
٦,٧ التقارير	٤١
٧,٧ الميزانية	٤٣
٨. القيادة	٤٣
١,٨ تعريفات القيادة	٤٣
٢,٨ المفاهيم المرتبطة بالقيادة	٤٥
٣,٨ صفات ومهارات القائد	٤٩
٤,٨ أسس القيادة وأركانها	٥٢
٩. الإدارة من منظور إسلامي	٥٦
١,٩ النظرية النبوية وتطبيق العمليات الإدارية	٥٧
٢,٩ الخصائص المميزة للإدارة الانسانية	٥٨
٣,٩ أهداف الإدارة في الاسلام	٦٠
٤,٩ وظائف القيادة في المدرسة النبوية	٦٤
٥,٩ نماذج الإدارة	٦٥
٦,٩ الدوافع في الإدارة الاسلامية	٦٧
الخلاصة	٧٠
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	٧٠
إجابات التدريبات	٧١
مسرد المصطلحات	٧٣
المصادر والمراجع	٧٤

المقدمة

تمهيد

عزيزتي الدارسة،،

مرحباً بك **عزيزتي الدارسة،** في الوحدة الأولى من هذا المقرر، والتي تأتي بعنوان مدخل على الإدارة، وتشمل هذه الوحدة تسعة أجزاء رئيسة، تعد مفتاح لبقية موضوعات المقرر ونستعرض من خلالها في القسم الأول مفهوم الإدارة وتعريفاتها المختلفة، وسنتناول مجموعة من التعريفات المختلفة للإدرة حسب آراء المفكرين والعلماء.

أما في القسم الثاني نتطرق إلى أن الإدارة علم وفن، وتبرهن أنها ضرب من ضروب العلوم، وأيضاً تمثل فنّاً من الفنون.

أما في القسم الثالث، فتناول مراحل تطور الفكر الإداري الذي مرّ بحقب عديدة إلى يومنا هذا. أما القسم الرابع نتناول فيه مجالات الإدارة المختلفة، والقسم الخامس نتطرق إلى خصائص الإدارة المختلفة.

أما القسم السادس والسابع، سنتناول فيه أنماط الإدارة ووظائفها المختلفة، وفي القسم قبل الآخير سنتعرف إلى القيادة في التعاريف والأنماط واخيراً نناقش الإدارة من منظور إسلامي.

تحتوي هذه الوحدة على عدد من الأنشطة والتدريبات، وأسئلة التقويم الذاتي الذي ننصحكِ بالإجابة عليها، حتى تستطيعي تحقيق الفائدة المرجوة من هذه الوحدة.

مرحباً بكِ مرة أخرى،،،،

أهداف الوحدة



عزيزتي الدارسة

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكوني قادرة على أن:

- ✓ **تشرحي** مفهوم الإدارة وتعريفاتها.
- ✓ **تُبيِّني** أن الإدارة علم وفن.
- ✓ **تحللي** مراحل تطور الفكر الإداري.
- ✓ **تميزي** مجالات عمل الإدارة.
- ✓ **تحللي** أنماط وخصائص الإدارة.
- ✓ **تستنتجي** القيادة وأنماطها وأنواعها.

١. مفهوم الإدارة وتعريفاتها

إن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة بمعني (To Serve)، ويعني الخدمة باعتبار أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.

أ- التعريف اللغوي

الإدارة مشتقة من كلمة لاتينية ذات مقطعين، هما (Ad) و(Ministrate) ، وتعني تقديم الخدمة للآخر (Adminsrien). وهناك مفردة ثانية للإدارة Management مشتقة لغوياً من الفعل Manage، بمعني يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويوجه ويرشد، وهو يستخدم في المشاريع التجارية الربحية، بينما يستخدم المصطلح الأول في قطاع التعليم لإدارة الفرد والجماعة.

ب- التعريف الاصطلاحي

الإدارة مصطلح حديث لفظاً قديم الممارسة، وهي الأداة المسؤولة عن إشباع حاجات الأفراد والجماعات عن طريق التنظيم والتنسيق للموارد الاقتصادية النادرة. ويقول **تايلور: إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد؟ ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.**

وتعرف على أنها تحقيق لأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة على الموارد التنظيمية، ويتم توزيع هذه الموارد كما يلي:-

نوع المنظمة	الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد المادية	الموارد المعلومايتة
الروضة	مدرسات ومشرفات إداريات	دعم حكومي تبرعات	حسابات حجرات نشاط	سجلات غياب وحضور تقارير أبحاث

يقصد بالمنظمة هنا: تلك المؤسسة التربوية التي يعمل فيها الجميع على كافة المستويات بنوع من التنسيق لتحقيق غايات مرسومة وموضحة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية، من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة.(١٦)

أي أن الإدارة تعتمد على عناصر العملية الإدارية، من حيث الرقابة واتخاذ القرار وكيفية التأثير بهم على الأفراد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويذكر كونتز وأودونال Koontz and Odinnell في تعريفهما للإدارة بأنها "**وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين**".

أي أن الإدارة هي القدرة على التأثير في الآخرين ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المؤسسة، لكن دون تحديد طريقة الحصول. فقد تكون لا أخلاقية هذه الأهداف، وكذلك دون وضع ضوابط أخلاقية لذلك، فعلى سبيل المثال استخدام الصراعات بين العاملين داخل بيئة العمل للحصول على النتائج.

في حين عرفها موني ورايلي Mooney and Raily بأنها "**الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطة وإجراءات المنظمة**".

أكمل مونى ورايلى Mooney and Raily دائرة العمل الإداري المنظم، وهي القرار، ثم التوجيه، ثم المتابعة، ثم التصحيح بشكل مؤثر في العامل البشري. وقد طبق صفات القيادة Leadership دون إغفال متطلبات وأهداف المنظمة.

هناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة".(٢١)

وعرفت بأنها "عملية process الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية، لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها".

أي أن الإدارة هي **الاستفادة من جميع المصادر المتاحة**، مثل (الأفراد– الأموال– الأدوات– والعدد... إلخ) **بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف.**

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر، والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة، من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة".

أي أنّ الادارة هى التنسيق بين الأعضاء حتى تتحقق الأهداف، ويعتبر هذا التعريف من التعريفات الشاملة، حيث إنه اهتم بتكاتف وتعاون الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف، ولا يتم هذا التعاون إلا من خلال تنفيذ عناصر العملية الإدارية، ولكنه ركز على التنسيق، لأنه حلقة الربط بين عناصر العملية الإدارية

يعرفهامجدي عزيز إبراهيم "هي الجمع بين القدرة على توجيه العمل فى المنظمة أو الموسسة والقدرة على التجديد والتغير من منطلق السلطة المكفولة، بغرض تحقيق أهداف اكبر".[٢٤]

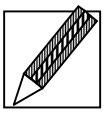
أسئلة تقويم ذاتى



١. ما التعريف الاصطلاحي للإدارة؟
٢. ما التعريف اللغوي للإدارة؟
٣. اذكري تعريف موني ورايلي للإدارة؟
٤. قارني بين تعريفات الإدارة؟

وفي ضوء ما سبق نجد أن الإدارة هي الأداة التي يتم عن طريقها تحقيق أهداف المجتمع في التطور والتقدم، وذلك في المؤسسات والهيئات المختلفة، وتتميز بإنسانيتها في قيادة العنصر البشري.

تدريب (١)



ذكر علماء الإدارة العديد من التعريفات لها، أذكري ثلاثة تعريفات منها، وهي الأكثر شيوعاً.

٢. الإدارة بين العلم والفن

تعددت وتباينت الآراء حول ما إذا كانت الإدارة علماً أو فنّاً أم الاثنين معاً، ففي الوقت الذي تستمد الإدارة علميتها من عملياتها التي تبدأ عامة بالتخطيط فالتنظيم فالتنسيق، ثم المراقبة، فهي تلاحظ وترصد وتفسر في ضوء الظواهر والشواهد ثم تتنبأ. ونجدها أحياناً أخرى تعتمد على الفن، فمن طبيعة السلوك البشري الذي تتعامل معه التداخل والتكامل، ولكي تنجح في التواصل معه، فلابد من مهارات وقدرات خاصة يمتلكها القائد الذي يقدر على تبسيط ما يصعب من المواقف الإنسانية المتشابكة.

فإذا كانت الإدارة علم مبادئ أو فنّاً يعتمد على الخبرة، إذاً لابد من أخذ المبادئ والحقائق لشرح وتفسير الظواهر، وكيفية التأثير فيما بينها، وليس بالضرورة أخذ المبدأ على مطلقه، فيكفي في العلوم الاجتماعية أخذه مرشداً، وعليه يمكن القول **أن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية أي يدخل فيها العنصر البشري ومبادئها مرنة، نظراً لوجود الإنسان بها**، وهو مخلوق معقد، أي أنّ هناك اختلافات بين الأفراد، فلا عجب في عدم استخدام المبدأ نفسه مع أشخاص مختلفين.

وفي الحقيقة يصعب الفصل بين الجوانب العلمية للإدارة عن الجوانب الفنية لها، **فالإدارة علم وفن معا**، فليس كل من أحاط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون مديراً ناجحاً، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يكون إدارياً فاشلاً وهنا يجب التنويه إلى أن **الممارسة الإدارية لابد أن تتضمن الجانبين العلمي والفني.**

و نجد أن دراسة علم الإدارة ضروري لتعميق الإحساس بالمفهوم العلمي. فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع، أي أن الإدارة مهنة متميزة تتطلب مهارات فنية خاصة.

كما أن الإدارة علم وفن استخدام كافة الموارد المتاحة للمؤسسة، لتعظيم الفائدة، وتحقيق قيمة تنافسية عالية من خلال خطة زمنية، لتحقيق أهداف عامة وتفصيلية.

ويذهب فريق من رجال الفكر الإداري على اعتبارها فنّاً من الفنون التي تقوم على الموهبة والإبداع فالإدارة فنٌ يولد مع ميلاد الموهبة، ولا يمكن تكوينها عن طريق التحصيل العلمي القائم على النظريات الأكاديمية، ودليلهم في ذلك أن الإدارة كمجال نجد التاريخ نفسه يقدم لنا فنوناً راقية بدون قواعد علمية ثابتة، والمؤيد لهذا الرأي يرى أنه على الرغم من وجود قواعد إدارية يجب الالتزام بها، إلا أنّ هناك اختلافاً كبيراً بين البشر عند تطبيقها يرجع للفروق الفردية بينهم، ومن ثم فالإدارة فن من الفنون، وليست علماً له ثوابت، وإلا جانب هذا وذاك يرى الرأي الأرجح أن الإدارة علم وفن معاً ينصهران في بوتقة واحدة لخدمة المجتمع، وهما لا يفترقان بل يكمل كل منهما الآخر.

وينظر إلى الإدارة على أنها فن على أساس ارتفاع المهارة في أداء العمل الإداري، حيث يتوفر بازدياد طول فترة الممارسة، والخبرة في العمل. ومن خلال الممارسة العملية والميدانية ترتفع بعض المهارات اللازمة للنجاح في العمل الإداري، وهي علم، لأنها تستخدم الأسلوب العلمي في دراسة ظواهرها الإدارية.[٣٠]

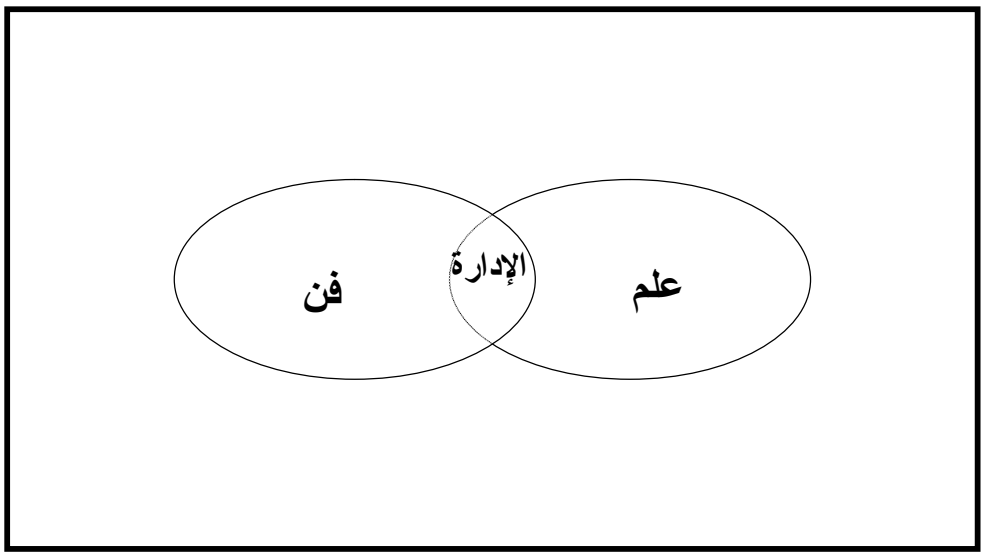
تدريب (٢)



برهني أن الادارة علم وفن؟

شكل (١)

الإدارة علم و فن



أسئلة تقويم ذاتي

١. وضحي رأي انصار ان الإدارة علماً؟

٢. اذكري رأي انصار أن الإدارة فناً.

٣. مراحل تطور الفكر الإداري

بالرغم من أن الحضارات القديمة، مثل الحضارة الرومانية، والحضارة الإسلامية مارست الإدارة بصورة أو بأخرى، إلا أن المفهوم الحديث للإدارة لم يبرزها كمفهوم علمي له أسسه وقواعده ونظرياته، ويمكن عرض مراحل تطور الفكر الإداري فيما يلي.

١,٣ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

مع انتشار الفكر الاقتصادي في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، قدم رواد هذه الفترة بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية وفقاً لمتطلبات تلك المرحلة، وتسمى هذه المرحلة الفكر الكلاسيكي، حيث شملت ممارسات وتطبيقات في جوانب التنظيم، مبنية على أربعة محاور رئيسية، وهي: **تقسيم العمل، نطاق الإشراف، التدرج الهرمي، المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة.**

وكان أبرز مظاهر هذا الاتجاه هو **إهمال جانب العلاقات الإنسانية**، والذي يعتبر أحد العناصر المهمة في التنظيم، حيث يرتبط الفكر الإداري بالآلة، دون الاهتمام بمشاعر الإنسان، وانتشرت في هذه الفترة **ثلاث نظريات** تمثل أبرز مظاهر تطور الفكر الإداري.

أولاً: نظرية البيروقراطية

تعد نظرية البيروقراطية من أقدم النظريات الإدارية التي عرفها الفكر الإداري المعاصر كمفهوم علمي للإدارة، وتعني البيروقراطية– من وجهة نظر رائدها العالم الألماني **ماكس فيبر**– التنظيم الإداري الضخم الذي **يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف**، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي، لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية، لإنجاز أهداف التنظيم، وبالتالى فهي تحقق الانضباط والاستقرار في العمل، بالإضافة إلى تحقيق الدقة في تطبيق مبدأ

التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، والوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي.[٣٢]

ومن **أبرز عيوب** هذا الاتجاه، إساءة تطبيق مفهوم النظرية، بحيث يتحول أسلوب العمل في المنظمة وأهدافها إلى **وسائل وإجراءات، بمعني أن الإجراءات تصبح هدفاً،** كما أن هذا النظام **يركز السلطة في يد الرؤساء فقط،** مع إهمال العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وعدم تحقيق رغبات واحتياجات الأفراد العاملين.[٣٣]

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية

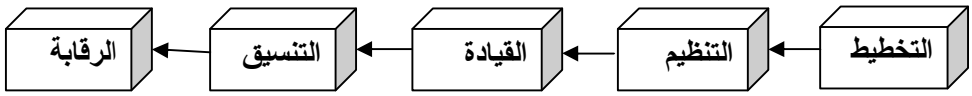
نشأت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من المفكرين، في مقدمتهم المهندس **فريدرك تايلور**. وقد قامت هذه النظرية على مبادئ عديدة، من أبرزها، استخدام طرق دراسة **الوقت والحركة،** لتحديد أفضل طريق للأداء، واستخدام **الحوافز المادية،** وقد ركزت هذه النظرية على عنصر واحد من عناصر التنظيم، وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية، كما أنها **ركزت على البيئة الداخلية** للمنظمة والحوافز المادية فقط دون الاهتمام بالحوافز المعنوية واحتياجات الأفراد العاملين.[٣٤]

ثالثاً: نظرية التقسيم الإداري

يعتبر **هنري فايول من أشهر رواد هذا الاتجاه،** وقد ركز فايول في هذا الاتجاه **على وظائف الإدارة، بعكس تايلور الذي ركز على الإنتاج.** وقد أشار فايول إلى أن وظائف الإدارة الخمس هي: **التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة.** وقد اهتم فايول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى، كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين، ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة على عاتقه، على أن تكون هذه اللجان استشارية، وليس لها سلطات معينة، حيث يعملون وفقاً للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى (المدير).[٣٥]

شكل (٢)

وظائف الإدارة عند هنري فايول



٢,٣ مدرسة العلاقات الإنسانية

ونظراً لتركيز رواد الفكر الكلاسيكي على الإنتاج والآلة والإجراءات الوظيفية، دون الاهتمام بالعنصر البشري، ظهر اتجاه إداري حديث، عرف بمنهج العلاقات الإنسانية، كرد فعل لنظريات الفكر الكلاسيكي.

وقد برز مفهوم العلاقات الإنسانية بعد إجراء التجارب التي قام بها "**التون مايو**" بمصانع هوثورن في أوائل الثلاثينات من القرن العشرين ١٩٢٧ – ١٩٣٢م، حيث **ركز رواد هذا الاتجاه على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان**، وتوصلوا إلى أن أفضل طريقة لأداء العمل، هي **القيادة الديمقراطية، وفن التعامل، والاتصال بالأفراد**، ورفع روحهم المعنوية، وهذا الاتجاه تجاهل وجهة النظر القائلة بأن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات، نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وهذا انعكس على عدم الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي في المنظمات وأثره على الأداء.

٣,٣ مدرسة العلوم السلوكية

ظهرت هذه المدرسة في **أوائل الخمسينات** من القرن العشرين، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد **ركز رواد هذا الاتجاه على أهمية المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنثروبولوجيا**، حيث قسمت أبحاث هذا الاتجاه إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأول يرتبط **بسلوك الفرد داخل المنظمة**، والمستوى الثاني يرتبط **بسلوك الجماعات داخل المنظمة**، والمستوى الثالث يتعامل مع **السلوك الإنساني داخل**

المنظمة ككل، حيث يهتم بدراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك، حيث عملت حركة العلوم السلوكية على استثارة الجهود في البحث عن نظريات سلوكية في الإدارة.

نشاط



عدِّدي الحاجات الأساسية التي يمرَّ بها الإنسان، من خلال تجربتك الخاصة. اعرضي ذلك لمشرفك الاكاديمي، وزميلاتك.

أسئلة تقويم ذاتي



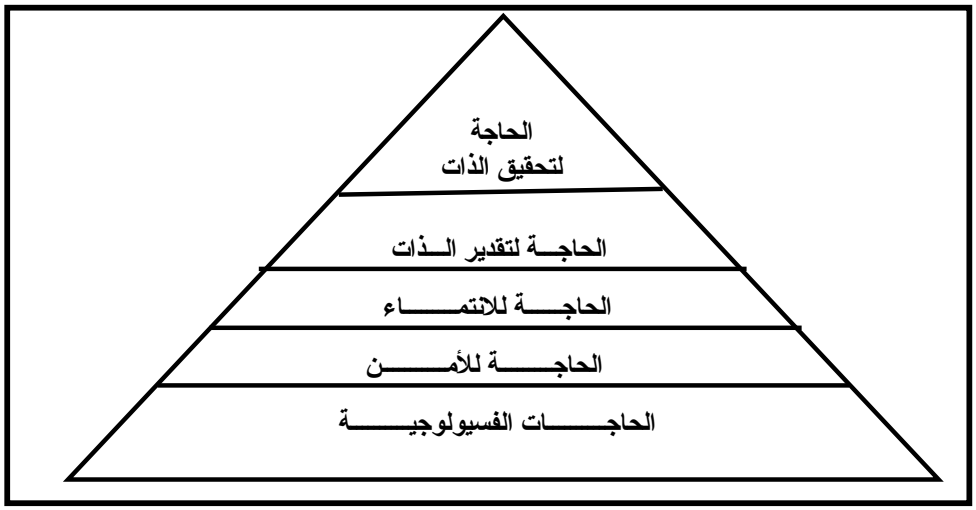
١. قارني بين نظريات المدرسة الكلاسيكية.
٢. اشرحي مدرسة العلاقات الإنسانية.
٣. اشرحي دور مدرسة العلوم السلوكية في فهم الإدارة.

أولاً: نظرية تدرج الحاجات ماسلو:

قدم إبرهام ماسلو نظرية تدرج الحاجات عام ١٩٤٣، وكانت بعد البداية المنظمة لدراسة الدافعية. **وفيما يلي أهم معالم هذه النظرية:**

١. **إن الإنسان لديه رغبات طبيعية** لإشباع مجموعة محددة من الحاجات، وأن هذه الحاجات ترتب ترتيباً تدريجياً حسب أهميتها في شكل هرمي موضح في الشكل التالى:

شكل (٣) نظرية تدرج الحاجات لماسلو



٢. تسمى الثلاث مجموعات من الحاجات في قاع الهرم التدريجي الحاجات الأساسية، وتشمل الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الانتماء، وهي أساسية من حيث أن الفرد لابد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة والوجود. أما المجموعتان من الحاجات في وسط الهرم، فهم حاجات النمو، لأنهما يركزان على النمو والتطور الشخصي. وفيما يلي نعرض لهذه الحاجات:

- **الحاجات الفسيولوجية**، وتتضمن الحاجة إلى الطعام، والشراب، والحاجة إلى المسكن، والحاجة إلى الراحة وإلى النوم.
- **الحاجة إلى الأمن**، وتتضمن توفير المسكن المناسب، الملبس المناسب، وتخفيض شعور الفرد بالتوتر والقلق.
- **الحاجات إلى الانتماء**، وهي في أساسها حاجة اجتماعية، ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصداقة، وإقامة علاقة مع الآخرين، ولذلك الحاجة قبول الجماعة للفرد.
- **الحاجة إلى تقدير الذات:** وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، واحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة في نفسه، وحصوله على السلطة والقوة.
- **الحاجات إلى تحقيق الذات:** وتتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته، واستخدام قدراته

ومهاراته في تحقيق إنجاز عالٍ في وظيفة أو عمل يتحدى قدراته ومهاراته.

٣. وتبعاً لماسلو، **فإن الإنسان يبدأ بإشباع الحاجات الدنيا في قاعدة الهرم**، والتي بمجرد إشباعها تقل أهميتها، وتبدأ الحاجة إلى الأمن في الظهور كمصدر أساسي لدافعية الفرد، ويستمر هذا الصعود في الهرم التدريجي **حتي تصبح الحاجة لتحقيق الذات هي المحرك الأساسي لسلوك الفرد** (والتفكير في إشباع الحاجة لتحقيق الذات، ويبدأ في التركيز على إيجاد وظيفة أخرى لإشباع الحاجة الأكثر إلحاحاً وهي الحاجة إلى الأمان).

٤. **إن إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات يترتب عليه بروز مجموعة الحاجات التالية**، كما أنه بمجرد شعوره بالنقص في أحد هذه الحاجات يعود مرة أخرى لإشباعها، فالفرد الذي يفقد وظيفته، (يتوقف عن التفكير في إشباع الحاجة لتحقيق الذات، ويبدأ في التركيز على إيجاد وظيفة أخرى لإشباع الحاجة الأكثر إلحاحاً، وهي الحاجة إلى الأمان).

٤,٣ مدرسة النظم

وتعتبر من أكثر المدارس سيطرة على فكر وممارسة الإدارة **منذ أوائل الستينات** من القرن العشرين، حيث يتم النظر إلى **إدارة المنظمة كنظام اجتماعي من صنع الإنسان**، حيث يتفاعل مع محيطه الخارجي له مدخلاته ومخرجاته، وهذا يعمل على أن تتم دراسة العملية الإدارية من خلال نظام مفتوح. وقد استطاعت مدرسة النظم أن توضح النظرة العامة الشاملة، والإدراك الواسع لمشكلات الإدارة، وجذب الانتباه إلى **ضرورة الترابط والتفاعل الديناميكي بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي**، وهذه المدرسة بصفة عامة لم تقدم طرقاً محددة لمشكلات الإدارة، وبموجب هذا الاتجاه فإن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة.

وبالتالى يهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة، بدلاً من التركيز على أجزاء منها وعلاقاتها بالبيئة المحيطة.

ويلاحظ من هذه النظرة السريعة لأبرز مراحل تطور الفكر الإداري أن جميع **النظريات والمدارس الإدارية انطلقت في تعاملها مع الإنسان.**

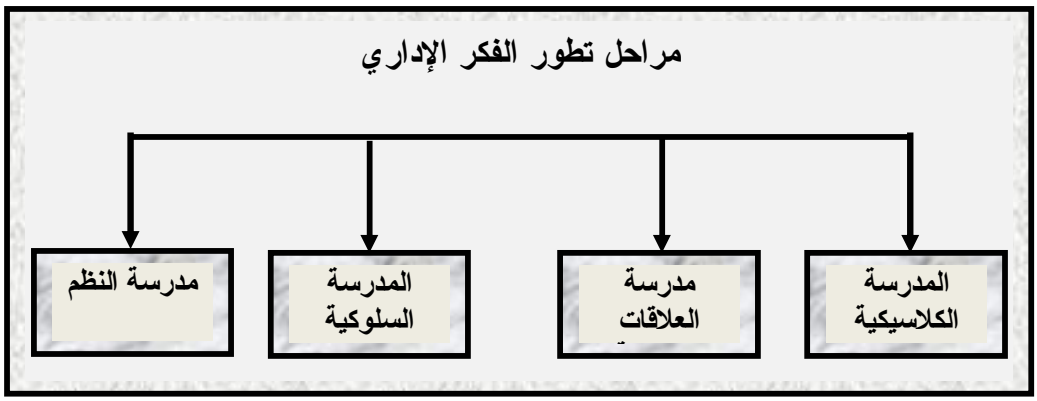
حيث افترضت المدرسة **الكلاسيكية أن الإنسان بمثابة الآلة** يمكن التحكم في سلوكه بشكل ميكانيكي عن طريق الحوافز المادية، في حين افترضت مدرسة **العلاقات الإنسانية** أن **الإنسان كائنٌ يحكم سلوكه** مبدأ إشباع حاجاته العاطفية.

كما أن مدرسة التنظيم وغيرها من الاتجاهات الإدارية أشارت إلى أن سلوك الإنسان محكوم بالعديد من العوامل التنظيمية والخارجية، التي يجب أخذها بعين الاعتبار نحو تقديم حلول لمشكلات المنظمات.

ويبرز الدور الأهم في المنظمات متمثلاً في نشاط القيادات، ذلك أن المستويات الإدارية العليا في المنظمات هي التي تعمل على تبني الاتجاهات التي ترى أنها الأصلح لقيادة منظمة نحو تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أهمية أدوارهم في ممارسة الوظائف الإدارية الهامة من تخطيط وتوجيه وإشراف ورقابة في التنظيم.

وهذا ما يدعو إلى تقديم فهم عن القيادة وأنماطها في المنظمات كمدخل لمعرفة طبيعة القيادة في المنظمات التعليمية، وفقاً لما تم تناوله من مراحل لتطور الفكر الإداري في العصر الحديث.

شكل (٤)

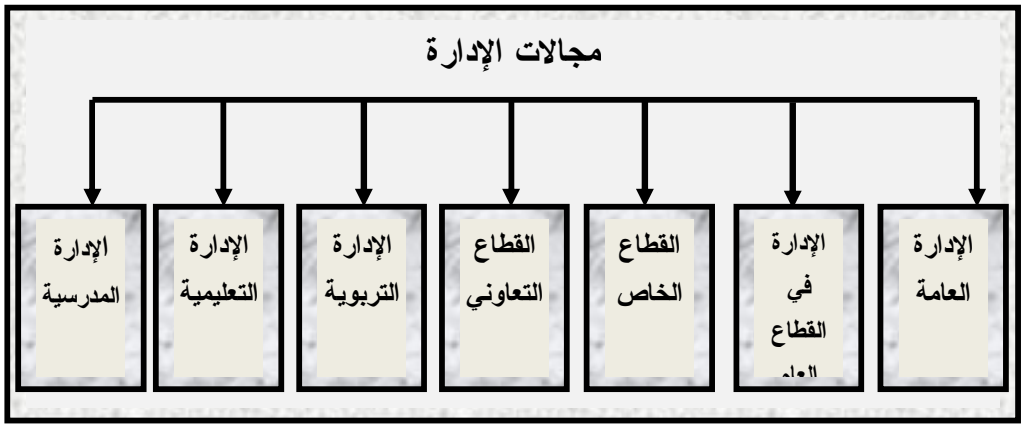


تدريب (٣)

قارني بين مدارس الإدارة المختلفة.

٤. مجالات الإدارة

شكل رقم(٥)



أولاً: الإدارة العامة: وهي نشاط **يطبق مبادئ وقواعد علم الإدارة في المنظمات العامة والهيئات والأجهزة الحكومية** التي تهدف إلى **تحقيق المصالح العامة**، وأداء الخدمات العامة وفق **السياسة العامة للدولة**. كما أنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي تعمل على توجيه وقيادة الجهود البشرية بالإضافة إلى التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات، والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة، وتشمل الأعمال الحكومية الزراعية منها والاجتماعية والصناعية والتجارية والمالية والتعليم.

ثانياً: الإدارة في قطاع الأعمال: وينطبق على الإدارة التي تمارس فيها وتدير شؤونها "**إدارة القطاع العام الإنتاجي**" من شركات ومؤسسات إنتاجية تعود ملكيتها للدولة، وتعمل في سياسة الجهاز الحكومي.

ثالثاً: الإدارة في القطاع الخاص: وينطبق على الإدارة التي تمارس فيه وتدير شؤونه "إدارة الأعمال"، وتتكون من **منظمات إنتاجية تعود ملكيتها للقطاع الخاص،** وتعمل في ظل التشريعات والقوانين واللوائح التي تصدرها الدولة.

رابعاً: الإدارة في القطاع التعاوني: وهو مجال تطبيق الإدارة في مجالات أخرى، مثل **الجمعيات الخيرية والتطوعية،** ومنظمات المجتمع الدولي التي لا تسعى إلى تحقيق الربح لتقديم الخدمات لأعضائها بسعر التكلفة.

خامساً: الإدارة التربوية: لم تعد الإدارة التربوية عملية روتينية مهمتها تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت عملية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على **تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية،** وذلك من خلال إعداد حياة الطفل في جوانبها المختلفة، والحرص على التجويد وحسن الأداء، وتسهيل العملية التعليمية، بالإضافة إلى ممارسة أخلاقية تلتزم بالقيم والفضائل.

والإدارة التربوية تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه ممكن، بما يحقق نجاح نظام التربية في أدائه، **وتشترك الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الإطار العام فقط،** وهنا يذكر" كاندل" أن **طابع الإدارة التربوية يتحدد بعاملين، هما: النظرية السياسية للدولة، والنظرية التربوية السائدة فيها.**

سادساً: الإدارة التعليمية (الإدارة الإشرافية الوسطى): وتعرف بأنها مجموعة عمليات موجهة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة في مجال التعليم، وهي الأداة لتحقيق الأهداف التعليمية المراد الوصول إليها، ويشمل مجال عملها جميع مناشط الحياة التعليمية.(٤٥)

أي أن الإدارة التعليمية هي المؤسسة الأولي التي تدير **وتشرف على تحديد أهداف التربية وتنفيذها،** والإدارة بهذا المعني يمكن أن تكون الموجه الأول، ليصبح مسار التربية والتعليم في الاتجاه الصحيح، كما أنها وهي **ترجمة الأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع،** وأداة توجيه للتغيرات الاجتماعية، ويشار إلى الإدارة التعليمية على أنها: مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي

التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم، وذلك من أجل تذليل الصعاب، وتكييف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية، والإدارة التعليمية- الفعالية هي التي يتم فيها تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة والمحافظة عليها، وتنميتها المستمرة، وتوجيهها نحو خدمة مسارات تلك الأهداف، إلى جانب قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، والاستجابة للمتطلبات، وصولاً إلى مؤسسة تعليمية فعالة ومتميزة.

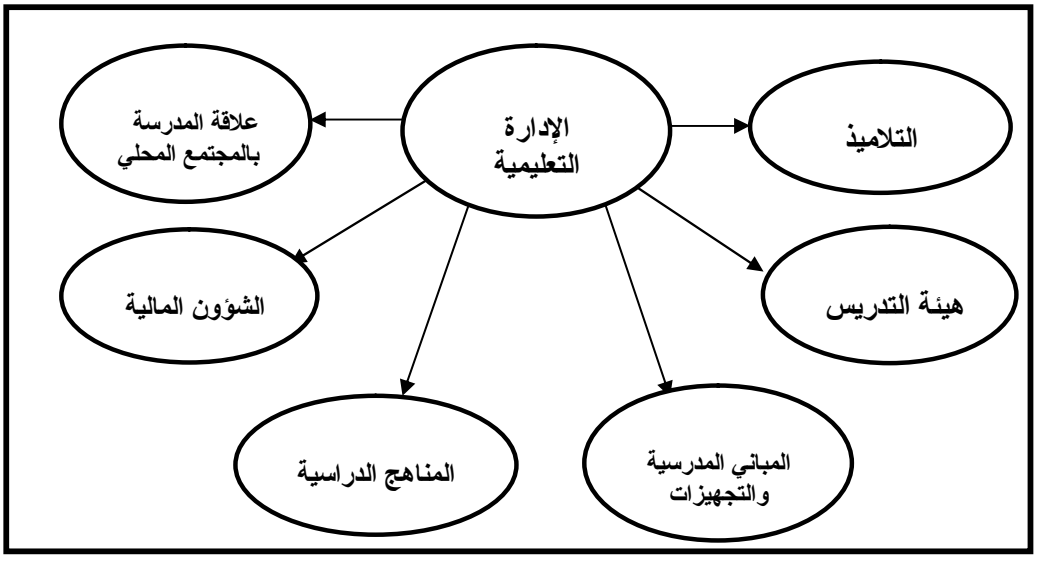
وتتعدد ميادين الإدارة التعليمية؛ وتشمل كلا من:

١- التلاميذ. ٢- هيئة العاملين. ٣- المباني المدرسية والتجهيزات.

٤- المناهج الدراسية. ٥- الشؤون المالية. ٦- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

شكل(٦)

ميادين الإدارة العامة



سابعاً: الإدارة المدرسية: يأتي **مدير المدرسة** أو ناظرها في **قمة الهرم الإداري** بمدرسته، **ويقوم على توجيهها نحو أداء رسالتها**، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة، ويتعاون معه وكيل المدرسة، والمعلمون وغيرهم من العاملين بالمدرسة. والمدير هنا مقيد بالإدارة التعليمية حيث يتصرف وفق ما تراه.

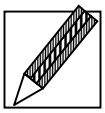
وفي هذا يذكر أحمد إبراهيم أن المدرسة مجتمع وجهاز منظم تشترك معها **الروضة في كل شئ بوصفها مؤسسة تربوية لها كيانها الخاص والمميز**، و كلاهما **تجمعهم قيادة وجماهير ومسؤوليات**، ولكل منهم أهداف بعيدة وفريدة، ومن حقهما أن ينطلق بكل طاقاتهم، وأن تكون لهم شخصية واجبة الاحترام والتقدير، إلا أننا نجد اليوم أن كلتا المؤسستين يقودهم جهاز إداري مستقبل لأوامر عليا، ومنفذا لأوامر وتعليمات معينة، فكيانهم هنا يتحرك بإدارة الغير.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
٢. عددي ميادين الإدارة التعليمية.
٣. اذكري مجالات الإدارة.

تدريب (٤)



١. باختصار تحدثي عن الإدارة التعليمية والإشرافية؟

٥. خصائص الإدارة

اولاً: الإدارة حتمية لها غايات: خلق الله سبحانه وتعإلى أفراد العنصر البشري وجعلهم درجات بعضهم فوق بعض، ولا نتصور قيام أي تجمع بشري منذ بدء الخليقة دون ممارسة الإدارة بشكل أو بآخر، ففي العصور البدائية وجدنا العشيرة والقبيلة والعديد من الأنشطة، مثل الصيد، فكان الإنسان يعد ويمهد لخروجه من البيت ليمارس حرفة الصيد، وما يلزمها من أدوات دون وعي مسبق بأنه يمارس إدارة وغيرها من الحرف، وكذلك في الحضارات القديمة الفرعونية، البابلية واليونانية وغيرها، فهي حقيقة تاريخية واقعية لا يمكن إغفالها لأي نوع من أنواع الإدارة.

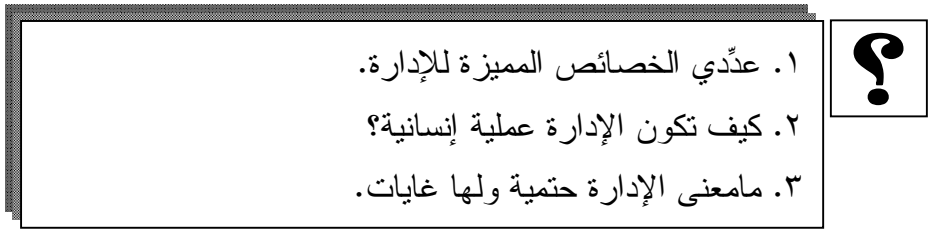
ثانياً: الإدارة عملية إنسانية: فالسلوك الإداري سلوك بشري يقوم على تعاملات مع مستويات مختلفة، سواء أكان من جانب الرئيس للمرؤسين أو العكس. وفي كليهما لابد من **مراعاة القيام بالدور الإيجابي محافظين على هدوء العلاقات الإنسانية فيما بينهم،** ويترتب على الطابع الإنساني أن **نهتم بنظام الحوافز والمكافات** المقررة للعاملين، وذلك على كافة المستويات الإدارية المختلفة.

ويشير أحمد الخطيب إلى أنّ للإدارة جانبين، الأول **مـــادي** والآخـــر **معنـــوي،** والأخير يمثل أهمية كبرى بالنسبة للإدارة، لأنها تخاطب الجوانـــب الإنـــسانية، وأن أي نقص في المهارات الإنسانية للإدارة يؤدي إلى فشل وقصور في العمل، فمن **الثابـــت أن العديد من المشكلات الإدارية يمكن إرجاعها إلى العامل الإنساني.**

١. ترتبط الإدارة بالمنظمات، سواء أكانت حكومية أو أهلية.
٢. تتضمن الإدارة مجموعة من العمليـــات، أي الوظـــائف، وتـــشمل: التخطـــيط– التنظيم– التوظيف– التوجيه والإشراف– التنسيق– التسجيل– التمويل.
٣. ينبني أساس الإدارة على اتخاذ القرارات.
٤. تركز الإدارة على توجيه سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

٥. تعتبر الإدارة ناجحة إذا حققت أهدافها في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى أعلى مستوى من الأداء والإتقان.
٦. تأخذ الإدارة تسمية الأعمال المطلوب إدارتها نفسها فهناك إدارة المنشآت الصناعية والتجارية.. إلخ.
٧. تتضمن الإدارة عملية اجتماعية تتفاعل بين الناس داخل المنظمة وخارجها.
٨. تتمتع الإدارة بالعمومية، وهي خاصية أساسية للإدارة، وهي ذات تأثير في المجتمعات المعاصرة وتطبق في مواقف مختلفة ومتباينة.
٩. تكون الإدارة عملية هادفة، فالمدير هو الذي يحدد الأهداف، والمرؤوسون هم الذين يحققونها.
١٠. تكون الإدارة عملية مستمرة، وتتمثل هذه الاستمرارية في سعي المنظمات لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عدِّدي الخصائص المميزة للإدارة.
٢. كيف تكون الإدارة عملية إنسانية؟
٣. مامعنى الإدارة حتمية ولها غايات.

٦. أنماط الإدارة

عندما نتحدث عن أنماط الإدارة، فنحن نعني **الطريقة التي يستخدمها المدير في إدارة الآخرين.**

ويعتبر النمط الإداري العامل **الأساسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بصورة عامة**، وذلك لما للمدير من دور حاسم في سلوك العاملين، وفي توفير جو العمل الفعال في المؤسسة.

فهناك أنماط رائدة يشجعها بعض الناس، وهناك أنماط أخرى لا يحبذها الناس، ولقد تعددت التصنيفات لأنماط الإدارة، **وفيما يلي عرض هذه الأنماط الإدارية.**

صنف محي الدين الأزهري الإدارة إلى:

أ. **الإدارة التي تركز على العمل والإنتاجية**، ويسعى اليها (الاتجاه الاقتصادي المادي)، وهي الإدارة التي تتوجه نحو الإنسان، وتركز على العنصر البشري، حيث هو مصدر القوة، ومن ثم الإنتاجية (الاتجاه السلوكي والإنساني).

ب. **الإدارة الموقفية**، أي تلك الإدارة التي تعتمد على تحليل وتشخيص الموقف أو المواقف، وتتعامل معها حسب ما يقتضي الموقف (والمقصود بالموقف هو طبيعة العمل – طبيعة الأفراد – الظروف المحيطة).

ج. **الإدارة التقليدية**، صاحبة وجهة النظر الواحدة أو الجامدة– والتي لا تأخذ اختلاف المواقف والاختلافات بين الأفراد في الحسبان.

ومن أشهر تصنيف للأنماط الإدارية تقسيم الإدارة تبعاً لأسلوب العمل (الإدارة الديكتاتورية، والإدارة الديمقراطية، والإدارة التراسلية)، وفيما يلي توضيح لتلك التصنيفات:

٦,١ الإدارة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية)

تعتبر نوع من الإدارة الكلاسيكية، فهي إدارة **تقوم على الشريعة القانونية**، وأحياناً

على العقلانية، **وتتصف بالروتين والرسمية والأوامر والنواحي والقواعد الثابتة**، وتركز على المؤسسة أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي قبل الجانب الإنساني.

وحددت هبة مصطفى في دراستها سمات الإدارة الديكتاتورية أو التسلطية فيما يلي:

- **الإحساس بتملك السلطة، والانفراد بالبت في الأمور**، وإصدار القرارات المتعلقة بالعمل **دون مشورة**، مع الحرفية في تنفيذ التعليمات والسيطرة في جو التعامل، وهذا يعني، عدم الإيمان بقيمة الفرد، أو احترام رأيه، مما يؤثر على شخصيات العاملين.
- **الغموض، والتعالي**، والانفرادية، مما يترك آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين على السواء، حيث تسود العلاقة المتوترة، والحرجة بين العاملين نتيجة للتسلط والعنف.
- **الاهتمام بالمظهرية** دون الحقيقة، وبالشكل دون الجوهر في سير الأعمال، **بالرغم مما قد يبدو من مظاهر الدقة الزائفة، والعناية الكاذبة**، كما يتسم هذا النوع **بالنفاق، والخضوع، والضعف، من جانب العاملين.**
- **اتخاذ الاجتماعات مجال لإصدار القرارت**، والتحدث عن النفس (من قبل المدير)، ثم توجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، مع عدم إتاحة الفرصة للمناقشة، إلا للمقربين.

١,١,٦ أشكال الإدارة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط الإدارة الأوتوقراطية على النحو التالي:-

اولاً: الإدارة الأوتوقراطية المتشددة: وهي التي **يقوم المدير فيها بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم**، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

ثانياً: الإدارة الأوتوقراطية النادرة: وفيها **المدير يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات** التي يعقدها مع مساعديه، ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، **ولكنه يتخذ القرارات**

بمفرده، وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالإدارة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والثناء وقليلاً من العقاب، حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ثالثاً: الإدارة الأوتوقراطية الخيرة، وقد وضح جمال محمود في دراسته نوعاً أو شكلاً آخر من أشكال الإدارة الديكتاتورية أسماه "**الإدارة الأوتوقراطية الخيرة**"، ويعتمد هذا **النوع على روح الأسرة فيما بينها،** ويكون المدير هو رب الأسرة الذي يجبر أفراد جماعته على الاعتماد عليه اعتماداً كلياً في إشباع حاجاتهم، وتحقيق حالة من الرضا بينهم، ولنجاح هذا النوع لابد أن يكون المدير قوياً عاقلاً حكيماً حاسماً، وأن توحي شخصيته بالاحترام، وينتظر الجميع تحقيق الخير لهم.

وبالرغم من استعداد هذا المدير لتقديم الخدمات لجماعته، إلا أنه **يتخذ قراراته دون اشتراك الجماعة معه،** ولذا فإن الفرصة ضئيلة أمامهم لكي يصبحوا مديرين. وتفقد الجماعة هنا ثقتها في نفسها وإحساسها بعدم القدرة على تصريف الأمور إذا تخلى المدير عن إدارته لسبب عادي أو إجباري، مما يدعو إلى التواكل والاعتماد على وجود المدير باستمرار.

نشاط



اكتبي عن نمط مديرة الروضة التي تعملي فيها او القريبة من مكان سكنكِ وصنفي إلى اي شكل من هذه الاشكال التي تم ذكرها . اعرضي ذلك على زميلاتك ومشرفك

ومن هنا يمكننا **وصف الممارسات الإدارية للنمط الأوتوقراطي بما يلي:**

١- ترتكز **السلطة في يد المدير** والدور الثانوي للعاملين من معلمات – إداريين – فنيين– عاملات.

٢- ينفذ جميع العاملين تعليمات وأوامر المدير وقراراته دون مناقشة أو حوار.

٣- **يتخذ المدير وحده سلطة اتخاذ القرارات،** ولا يمنح الفرصة للعاملين في المشاركة

في العمليات الإدارية (تخطيط – تنظيم – متابعة).

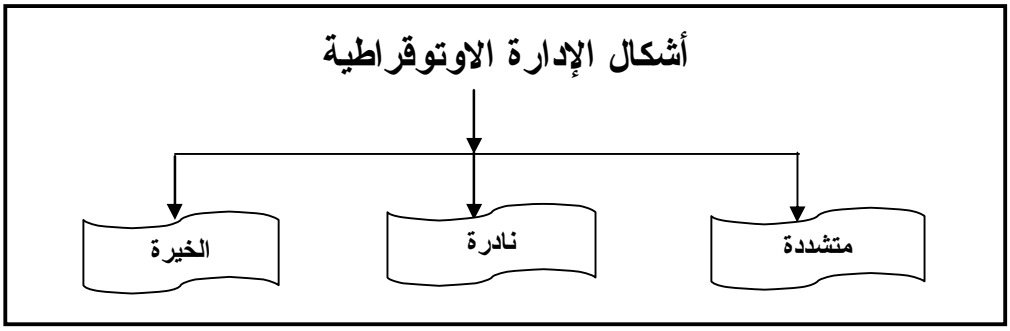
٤- تهمل قيمة العلاقات الإنسانية ومشاعر العاملين.

٥- يحكمها الفرد الواحد، والاستبداد بالرأي، والتعصيب الأعمي، والإجبار والتخويف.

٦- لا تصدر قرارات في غيابه لأي سبب، لأنه لا يوجد تفويض لغيره.

٧- يكون المجال الأمثل للإدارة الأتوقراطية غالباً مفيداً في المؤسسات العسكرية.

شكل (٧)



٢,٦ الإدارة الديمقراطية

عرفها جمال محمود بأنها" **الإدارة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول مديرهم، ويعطونه قدراً كبيراً من ولائهم**".

تقوم الإدارة الديمقراطية على أساس الشراكة بين المدير والمرؤوسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة والبرامج.

ويعمل المدير الديمقراطي على **تنمية إبداعات المرؤوسين**، وهذا النمط مبني على الاحترام المتبادل.

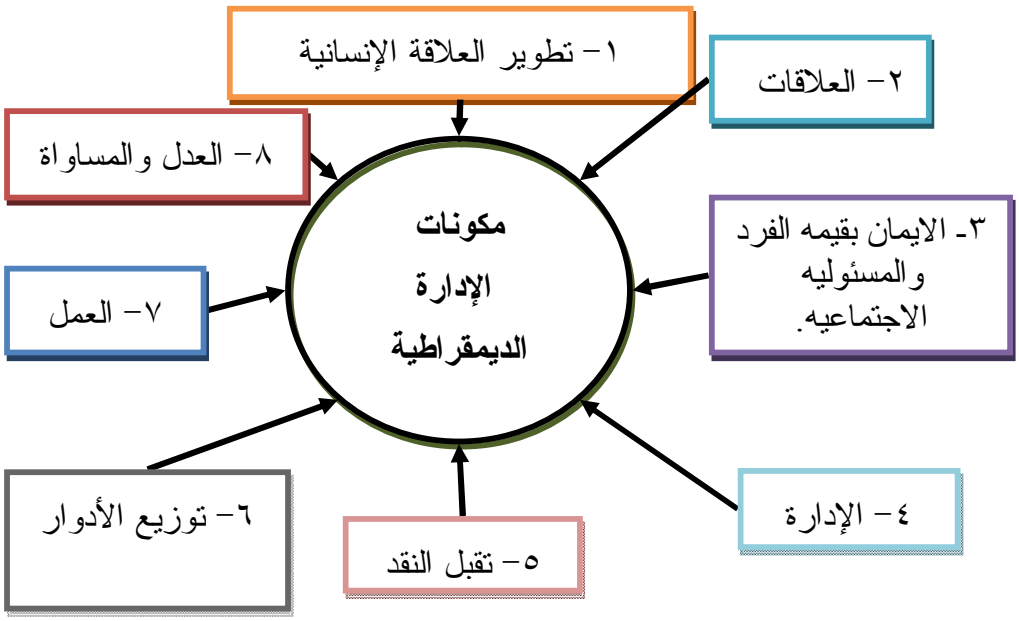
وضح صلاح محمد حسب الله أن الإدارة الديمقراطية تقوم على التعاون بين الجماعة والمدير في تحديد أهداف الجماعة وسياستها، ويشجع المدير الأعضاء على الاشتراك في اتخاذ القرارات المختلفة التي تتفق مع مصالحهم واتجاهاتهم.

أسئلة تقويم ذاتي

عرِّفي الإدارة الديمقراطية حسب ما جاء به حسب الله.

ولقد حدد فريد النجار مكونات الإدارة الديمقراطية في الشكل التالي:

شكل (٨)



مكونات الإدارة الديمقراطية

تحديد الأهداف	+	**أهداف واضحة مع غياب الإدارة الديمقراطية**
	−	**غياب الإدارة الديمقراطية وصعوبة تحديد الأهداف**
		أوتوقراطية

إدارة فعالة مع أهداف محددة	
إدارة ديمقراطية بدون أهداف واضحة	
ديمقراطية	

كما حددت هبة مصطفى مطاوع **سمات الإدارة الديمقراطية فيما يلي:**

١- **الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها**، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين فأساس العمل تقدير العاملين، مع مراعاة الصالح العام للمؤسسة.

٢- **العلاقات الإنسانية الطيبة مع سيادة روح التعاون**، والتآزر في أداء العمل، وتحمل المسؤولية.

٣- التعرف على **اتجاهات العاملين**، وميولهم والإفادة من خبراتهم، وجهودهم للاستفادة منها، مما يفيد المؤسسة، وتساعد الإدارة الرشيدة، وتوجيه الجماعة.

٤- **الاهتمام بالتخطيط المسبق**، وذلك بطريقة جماعية.

٥- تأكيد المبدأ الذي يدعو إلى **تعدد الآراء وتنوع الأفكار**، مما يزيد من فاعلية الإدارة وحسن القرارات من منطلق ديمقراطي سليم، وكذلك عند طرح المشكلات ودارستها على المستوى الجماعي، واتخاذ الحلول المناسبة للقضاء عليها.

١,٢,٦ عوامل استخدام الإدارة الديمقراطية

وقد زاد الاتجاه نحو استخدام هذا النمط نتيجة عوامل عديدة، من أهمها:

١. **انتشار الفلسفة الديمقراطية** وتطبيقها في مجال العمل في المؤسسات.

٢. ما أظهرته نتائج الأبحاث في مجال علم النفس الاجتماعي أن الناس يعملون بطريقة أفضل، وبفاعلية أكثر عندما **يشتركون في وضع الأهداف**، وفي اختيار الطرق والوسائل المناسبة لتحقيقها.

٣. ما أظهرته نتائج الدراسات في مجال ديناميات الجماعة Groups Dynamic، من أن الإدارة المفروضة على الجماعة من الخارج تؤدي دائماً إلى **تكوين إدارات مضادة في هذه الجماعة.**

٤. ما أظهرته التحليلات لنتائج الأبحاث المتعلقة بأنواع الإدارة من أن **الأفراد يشعرون بالسعادة والارتياح بشكل أكثر**، ويقدمون إنتاجاً أوفر وأفضل عندما تكون الإدارة **نابعة من الجماعة**، وتتسم بكونها تعاونية.

ومساوئ الإدارة الديمقراطية هي أن اتخاذ القرار يكون أبطأ، كما أن الرقابة عادة ما تكون أقل.

ونستخلص مما سبق أن الإدارة الديمقراطية هي أفضل أنماط الإدارات، حيث تكون ما بين الشدة واللين، واتخاذ قرارات بالشورى، حيث إن المدير الديمقراطي يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات. لا يتمسك في الغالب بالقرار في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات، وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة، ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات.

لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام المدير بالتشاور، فقد قال الله تعالى : **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ** (سورة الشورى الآية ٣٨)

وقال تعالى: **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** (سورة ال عمران الاية ١٥٩)

٢,٢,٦ السمات الإدارية للنمط الديمقراطي

يمكننا أن نصف هذه السمات فيما يلي:

١. المدير **يعتمد في اتخاذ القرارات على جميع العاملين** وعندما يتخذ قرار سريع بمفرده يشرح لأعضائه سبب اتخاذ هذا القرار.
٢. النظر في هذا النمط من الإدارة إلى **أسلوب النقد والمدح بموضوعية** لصالح العمل.
٣. إعطاء التعليمات المحددة للعاملين عن كيفية أدائهم أعمالهم.
٤. مساعدتهم من خلال بيان أهمية الأداء المطلوب وكيفيته.
٥. **الإجابة على تساؤلاتهم، ومراقبة أدائهم**، كما يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر، والتبادل السليم للأفكار، والنقد والشورى، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش، وتداول ما يهمهم من أمور، وبالتإلى يسود جوّ من الألفة

والمحبة والصداقة داخل المؤسسة، ويسود الرضا بين الأعضاء الـذين يتمتعـون بإدارة ديمقراطية، كما أنهم يستمرون في العمل، حتى في حالة غياب الإدارة.

٦. **تنمية التفكير الناقد** الذي يحترم الديمقراطية، كما تسهم المشاركة في صنع القرار في تدريب صفّ ثان للإدارة.

٧. **تكامل المعلومات في عملية صنع القرار**، حيث إن طاقة المجموعة أكبـر لتولـد الأفكار.

٣,٦ الإدارة التراسلية

عرفها جمال محمود بأنها الإدارة التي **تترك للآخرين حريـة التـصرف، أو حريـة السلوك دون تدخل في شؤونهم أو توجيههم**". ويتميز هذا النوع من الإدارة بأنهـا أقـل الأنواع من حيث ناتج العمل، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية المدير، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالقلق والضياع، وعدم القدرة على التصرف السليم فـي المواقـف التـي تحتاج إلى توجيه النصح والمعونة، مما يترك آثاراً سيئة على العمل، وعلى العلاقـات بـين المدير والجماعة بصفة خاصة. ويقوم هذا النمط على أن كل فرد مسؤول عن نفسه ولا يحدد له وقت ينجز العمل فيه، لأن كل فرد له فرديته ودوافعه الشخصية، وقـد يـستغل عدم تحديد المسؤولية في التواكل والكسل وعدم الإنتاج.

١,٣,٦ سمات الإدارة التراسلية

وحددت هبة مصطفى مطاوع سمات الإدارة التراسلية فيما يلي:

١- **الإيمان بمبدأ الحرية لجميع العاملين**، اعتقادا بأن هذا يدعو إلى **الابتكار**، ويـؤدي إلى نجاح العمل، ولهذا، لا توجد قيود أو محاذير أو ضوابط في هذه الإدارة.

٢- **ليس للعمل فلسفة واضحة**، أو سياسة مرسومة، يلتزم بهـا العـاملون، والعـاملون يسلكون ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم، والإدارة ليست ذات فاعلية ملموسة.

٣- المغالاة في إتاحة الحريات، **وعدم تحديد المسؤولية**، مما يصيب الإدارة بالـضعف والقصور، والعاملين بعدم الاكتراث واللامبالاة، نتيجة تسيبهم في أداء واجباتهم، مما

يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

٤- **الاجتماعات إلى تتسم بالارتجال،** وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية، لأن قراراتها أو توصياتها،ليست ملزمة، مما يفقد العمل كثيراً من مقومات نجاحه.

٥- هذا النوع من الإدارة، **يؤدي إلى ضياع الوقت، وتبديد الجهد،** كما يؤدي إلى تفكك وحدة العمل كفريق متكامل.

٦- يعمل على إشاعة **التسيب، والفوضى،** وتزعزع القيم.

ويمكن لهذا النمط أن يكون مفعلاً لأفكار المرؤوسين، حيث إنه يتيح لهم أن يعبروا عنها دون قيود من توجيه أو إشراف، ومن الواضح أن أهم مساوئ هذا النمط من الإدارة أنه يتطلب أن تكون المجموعة متفاهمة ونشط ف تحقي أهدافها. وه م ل يوج ف الواق إل في حالات نادرة

ويتضح مما سبق أن الإدارة التراسلية – **ضعيفة الثقة في قدراتها الإدارية،** فهي تدعو إلى الاجتماع دون إعداد مسبق، ويترك الأمر للأعضاء كي يقوموا بتوجيه ما يجب فعله، ولا تقوم بتحديد أي أهداف لأتباعها، وتكون قليلة الاتصال بالأفراد والتعامل معهم، مما يصيب الإدارة بالضعف، وهو من **أسوا أنواع الإدارة.**

٢,٣,٦ صفات الإداري المتساهل

١- ثقته في قدراته القيادية ضعيفة.

٢- لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه.

٣- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

نستخلص مما سبق عرضه عن أنماط الإدارة أن مدير المؤسسة مثلاً قائد أوركسترا، فعليه أن يقود العازفين الذين يقفون في انتظار من يوجه جهودهم.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكري سمات الإدارة الديمقراطية؟

٢. اذكري سمات الإدارة التراسلية؟

٧. وظائف الإدارة

الإدارة علم ومهنة تسعى إلى توظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وفقاً لإستراتيجيات مأمولة العواقب، إلا أن هذا الأمر يتطلب من الإدارة أن تحدد لنفسها إطاراً عاماً للممارسة، ووظائف ومسؤوليات محددة يقوم بها من ينتسب إلى هذه المهنة.
ومن أهم هذه الوظائف:

١,٧ التخطيط Planning

- عرفه هنري منسبيرج Henry Mintzberg بأنه:" **عملية تصميم للمستقبل عن طريق استخدام الوسائل والطرق الفعالة لإحلاله**".

وعرفه Stevensionfsky and Marcoiansiti بأن:" عملية التخطيط هو ليس مجرد تدوين ما ننوي القيام به، ولكنه عملية معقدة تربط الأهداف بالأفعال عن طريق التحليل، لتوضيح الإجراءات التي يجب اتخاذها، لإيجاد الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف.

- يعتبر التخطيط الإداري عملية تنظيمية توافقية، بعيدة عن التلقائية والارتجال، فيها تحدد الأهداف والخطوات، للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة متسقة، وفي ضوء الإمكانات المتاحة.
- تعتبر عملية التخطيط بمثابة مرحلة التدبر والتروي والتحفز، للانطلاق بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها النهائية.

تنصب جهود هذه المرحلة على الأهداف الخاصة بالمنظمة، لجعلها واقعية وغير

متضاربة.

- التخطيط ليس حكراً على الإدارة العليا في المنظمة، لكن يجب أن تشارك كل المستويات بنصيب عادل في العملية التخطيطية.
- التخطيط إذا كان هو **أول عنصر من عناصر الإدارة، إلا أنه أهمها، لأنه الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخري.**
- عرفه محمد حافظ حجازي بأنه: "عمل تنبؤات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع بيان الأهداف المطلوب الوصول اليها. والأساليب الواجب استخدامها، لتحقيق تلك الأهداف، وكيفية استخدام هذه الاساليب، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال".(٦٨)
- أي توقع المستقبل،ووضع الأهداف،وتحديد أفضل الوسائل لتحقيقها فالإدارة الناجحة، والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد، وتحظي بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر بها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير، والاعتناء برأيهم، والإهتمام بدورهم.
- أي أن التخطيط يجب أن يكون بخطوات مدروسة، ويعتمد على تحقيق هدف يجب الوصول إليه، والتنبؤ بالمستقبل، ووضع حلول بديلة، ووضع تصور شامل للتنفيذ. فقبل أن يبدأ المدير في تنفيذ الخطة، عليه أن **يسأل نفسه،** ويجيب على الأسئلة التالية: متى **(الوقت)** – كيف **(الوسائل)** – مَنْ **(الأفراد)** – أين **(المكان)** – **لماذا (الهدف).**
- وإذا لم تتحدد الواجبات والمسؤوليات على أساس من التخطيط المسبق، فليست هناك حاجة إلى بقية عمليات الإدارة من تنظيم أو توصية أو تنسيق ورقابة، ويعتبر التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة، لتحقيق أهداف محددة، والاختيار بين البدائل، وإذا لم تتوفر البدائل فليس هناك مجالُ

للتخطيط.

- إن **التخطيط هو التدبير المسبق** حول كافة عناصر العملية الإدارية، بغية تحقيق الأهداف، وهو يسبق عمليات الإدارة، **ويشمل الآتي:**

١- تحديد الأهداف والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
٢- اتخاذ القرارات التي تحكم تحقيق هذه السياسات.
٣- تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية، وتحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.
٤- تحسين العمل الإداري، ووضع الخريطة التنظيمية لتدفق العلم، مع وضع برامج زمنية لتنفيذ الأعمال.

نشاط



مستفيدة من تعريفات التخطيط حاولي أن تضعي تعريفاً خاصاً بكِ. اعرضي ذلك على مشرفكِ الاكاديمي.

١,١,٧ أهمية التخطيط الإداري

١. تحديد الهدف، والتركيز على الأهداف العامة للمنظمة.
٢. اختيار أنسب الطرق والظروف للعمل داخل المنظمة.
٣. تحقيق الجدوى الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.
٤. وسيلة التطوير والتغيير في المنظمة.
٥. تحقيق الرقابة الفعالة داخل المنظمة، فلابد وأن تلتزم بأسلوب التخطيط في تحليل أسلوب العمل.
٦. باستخدام التخطيط يمكن أن نحدد بدقة مواصفات الأداء المقبول داخل المنظمة.
٧. اتباع أسلوب التخطيط يضمن الوصول إلى معايير عادلة لقياس النتائج.

٨. الالتزام بالتخطيط يضمن تقليل الأخطاء والحد من الفاقد.
٩. من نتائج التخطيط تحديد المخصصات المالية لكل مرحلة من مراحل المشروع.
١٠. يضمن التخطيط علاج المشكلات المتوقعة، أو التي تصادف المنظمة.

أسئلة تقويم ذاتي



اذكري أهمية التخطيط الإداري؟

٢,١,٧ متطلبات تحقيق النجاح لعمليات التخطيط الإداري

١- يجب أن يتصدى لعمليات التخطيط الإداري المتخصصون أو الخبراء في مجال عمل المؤسسة.
٢- يجب أن تتوفر المعلومات الكافية عن كل جوانب العمل في المنظمة، بحيث يتحقق وضوح الرؤية أمام واضعي الخطة، وبدون ذلك لا نتوقع أن نصل إلى خطة مناسبة لظروف المؤسسة تقابل احتياجات المجتمع.
٣- أن تكون الأهداف التي تنتهي اليها الخطة، أو التي تحكم **سياسات المنظمة واقعية، تتمشى مع طبيعة الإمكانات المتاحة**، وليست طموحات بعيدة المنال تضرب في الخيال، دون أن تكون لها جذور في الواقع وليست شعارات.
٤- أن تكون الأهداف التي انتهت اليها الخطة على إتساق فيما بينها **وغير متضاربة**، بحيث لا يمكن تحقيقها مجتمعة بالمستويات الفعلية المطلوبة.
٥- أن تكون الأهداف التي انتهت اليها الخطة تساير **ولا تتعارض مع قيم ومعايير المجتمع المحيط** والثقافة العامة أو الفرعية للمجتمع والمستفيدين من المؤسسة.
٦- أن تكون أهداف الخطة **قابلة للتجزئة مرحلياً**، وأن تكون نهاية كل مرحلة تتوفر فيها شروط بداية المرحلة التالية، وأن تتوفر في كل مرحلة بدائل لضمان مقابلة المشكلات الطارئة.
٧- أن تصاغ أهداف الخطة بطريقة يمكن **قياس إنجازاتها**، والتأكد من تحقيقيها أو تحديد المؤشرات الدالة على تحقيقها في الواقع العملي.

ونخلص مما سبق أن التخطيط عملية عقلية، ولكي يتمكن المدير من إنجاز مهامه بشكل فعال وناجح، عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، أي أن التخطيط يهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

أسئلة تقويم ذاتي



وضِّحي متطلبات تحقيق النجاح لعمليات التخطيط الإداري؟

نشاط



عزيزتي الدارسة، قومي خطة الروضة التي تعملي فيها، أو القريبة من مكان سكنك، أو عملك. طبقي متطلبات تحقيق النجاح التخطيط الإداري على هذه الخطة. ثم ناقشي زميلاتك، ومشرفك الاكاديمي.

٢,٧ التنظيم Organizing

عرفه صلاح عبد الحميد مصطفي بأنه "**تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة، وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد**".

أي أن التنظيم يعد لوناً من ألوان التخطيط، وأنه وسيلة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.

التنظيم هو الذي **يعني بالبنية الرسمية، وتسلسل السلطة** في النظام عبر تنظيم متسلسل لوحدات النظام الفرعية، وتحديد أثر كل منه، والتنسيق فيما بينها كمدخل لتحقيق الأهداف والمرامي.

يعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً، والقائمة

على تقسيم العمل في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك.

وهو ترتيب له هدف لعناصر الإنتاج، لكي نستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

وينظر إلى **التنظيم على أنه وظيفة أساسية، بل أنه العمود الفقري في الإدارة،** ومن ثم فهو يتضمن العديد من المهارات التي تستعمل بواسطة المدير، ولكن لا ينظر إليه كوظيفة قائمة بذاتها، ولكنه مرتبط بكافة العمليات والوظائف الأخرى. وينظر إليه على أنه النمو المعقد من البناء الهادف، وأصحاب هذا الاتجاه يهتمون بالوحدة البنائية، والنماذج المثالية للبناء الهادف.

ويجب أن ندرك أن ليس هناك تنظيماً أمثل لأي نشاط أو مؤسسة، كما أن التغير والمرونة أمر واجب في أي تنظيم، وأن الأنشطة المتشابهة أحيانا قد يكون بينها تشابه، ولا يعني هذا تماثل أو تطابق في البناء التنظيمي.

وينظر الاجتماعيون إلى التنظيم بوصفه بناءً اجتماعيّاً من العلاقات والتفاعلات.(٧١)

ويعتبر التنظيم حصر للقوى البشرية، والمصادر المالية المتاحة للمؤسسة، وتوزيعها على مجالات العمل المختلفة فيها، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع الاختصاصات والسلطات وفق الخطة المرسومة.

أي أنّ **التنظيم يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية،** أو مستوى أداء الخدمة، عن طريق تنسيق الجهود، حيث تزداد أهميته كلما كبر حجم المؤسسة، أو تنوعت أنشطتها، أو كثرت مشكلاتها الإدارية.

نستخلص مما سبق أن التنظيم هو العنصر النشيط الذي تدور حوله باقي العناصر، حيث يقوم على تفاعلها، وتوزيع الأدوار عليها، وضمان تجانس الإيقاع بينها، وصولا لتحقيق الأهداف.

نشاط



التنظيم هو الوظيفة الإدارية التى تتعلق بتحديد الاختصاصات، حاولي توضيح ذلك فى عصر الإنترنت. والحكومة الالكترونية. ناقشي زميلاتك فيما توصلتي إليه.

٣,٧ التوظيف Staffing

أي توفير الموظفين والمستخدمين اللازمين للقيام بالمهام المختلفة التي يشتملها النظام، وتدريبهم وتأهيلهم للقيام بها، وضمان أفضل السبل لمتطلبات أدائهم لمهامهم الرسمية.

نخلص من التعريف السابق أنه لا يكون توزيع الأعمال ناجحاً، إلا إذا **وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب**، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة، والتخصص، والقدرة، والفاعلية في الأفراد.

٤,٧ التوجيه Directing

تظهر أهمية التوجيه في الإدارة الحديثة باعتباره عملاً يتناول العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية. فالأفراد في مؤسسات العمل، ومنها المدرسة، يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم في الإدارة التي يؤدونها.

هو الذي يعني بالمهمة المستمرة في صناعة القرارات وتجسيدها غير تعليمات عامة وتوجيهات تخدم أغراض النظام وتسهم في قيادته.

أي أن القائد يقوم بدور الاستشارة، لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم.

وعرفه البعض بأنه "عملية أساسية تتعلق بإدارة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي تتضمن **إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين،**

وتنفيذها عن رغبة وقناعة، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة. ويقوم القائد بـــدفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة عن طريق إصدار الأوامر والتعليمـــات، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

٥,٧ التنسيق Co- ordinating

"هو الذي يعي بالأثر المهم لضمان ربـــط وتكامليـــة وتناغميـــة أداء المكونـــات ووحدات العمل التي يشتملها النظام".

أي أن التنسيق **يعي بالربط بين أطراف العمل وأجنحته،** وتوجيه الجميـــع للمـــسير باتجاه هدف المنظمة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

أنه عنصر مستقل من عناصر الإدارة، إلا أنه يبدو أن من الأكثر دقـــة أن يعتبـــر التنسيق كأساس للعملية الإدارية، إذا تحقق الوفاق بين المجهودات الفرديـــة هـــو هـــدف الإدارة، وكل الوظائف الإدارية هي تدريب على التنسيق.

٦,٧ التقارير Reporting

هو جعل مسؤولي النظام على دراية وعلم بمجريات الأمور فيه، سواء أكان ذلـــك عبر كتابة تقارير، أم القيام ببحوث إجرائية، أم ممارسة عملية تقصي وتقييم لأداء مكونات النظام. أي أن التقارير هي ما يقدم من المرؤسين إلى الرؤساء لمعرفة سير العمل.

٧,٧ الميزانية Budgeting

تشمل كل ما يتعلق بالبعد المالي بالنظام، سواء أكان ذلك فيما يتصل ببعد الميزانية أم المحاسبة.

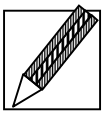
أي أن الميزانية هي الأموال والموارد الموجودة بالمؤسسة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما المقصود بالتخطيط؟
٢. عرِّفي التنظيم.
٣. متى يكون التوظيف ناجحاً؟
٤. حددي مفاهيم التوجيه.
٥. ماذا يعني التنسيق؟
٦. وضِّحي أهم وظائف التنسيق.
٧. وضِّحي أهمية التوظيف.
٨. عرِّفي دور التقارير في بيئة الأعمال.
٩. عرفي عملية التوجيه

تدريب (٦)



حللي متطلبات نجاح التخطيط الإداري؟

٨. القيادة

ورد مفهوم القيادة في كثير من المراجع العربية والأجنبية بطرق وصياغات عديدة،ومع ذلك ما زالت موضوعاً قابلاً للجدل، ويستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة. ولكثرة التعريفات الخاصة بالقيادة، سأكتفي بذكر بعض التعريفات، والتي وردت بأساليب وطرق مختلفة.

١,٨ تعريفات القيادة

عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة، بوسيلة التأثير، والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الصورة.

عرف ستيفن بي روبنزونانسي القيادة بأنها "**قدرة التأثير على المجموعة من أجل إنجاز الأهداف**". كما عرفها Shane Douglas Muldoon بأنها "عملية تفاعلية يمد من خلالها القائد طريق للآخرين كل يطوي، يفهم، يقبل، ويعمل في اتجاه تحقيق الأهداف المشتركة".

كما أشار محمد على شكري في دراسته إلى تعريف على السلمي الذي يري أنّ القيادة "**عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعة، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون اليها**".

كماعرفهاJeffery Pfeffer & Robert I.Sutton بأنها مهمة هندسة الأنظمة والسياسات الإدارية، وبناء فرق العمل، وترسيخ الثقافة الإدارية التي تهيئ لنجاح الآخرين، وبالنظر إلى التعريفات السابقة يتضح أن **مفهوم القيادة يؤكد على عدة أمور؛ من أهمها:-**

١- القيادة تفاعل مع البيئة المحيطة بها ومع المجتمع الذي تعمل فيه، فهي تتمركز حول احتياجات المجتمع والمنظمة.

٢- القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين **القائد وأفراد الجماعة.**

٣- **القائد زعيم التعمير وبطل التطوير**"، يتوقع اتباعه منه الكثير ويلومونه بشدة عند التقصير، ومن ثم تقع على عاتق القائد مسؤوليات أكبر مما يتوقعه الجميع.

٤- **القيادة عملية توجيه طاقات الأفراد،** بطريقة متناسقة نحو الأهداف التي حددتها مصلحة المنظمة، والسعي لتحقيق هدف معين، والمحافظة عليه هو شيء مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد.

٥- **القائد الفعال** يوظف الإمكانيات المتاحة لديه من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

٦- ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقيها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة.

٧- القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد، ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.

٨- **القيادة عملية تهدف إلى التأثير في الآخرين،** فالقائد يتمتع بأهم وأعمق تأثير على الاتباع.

٩- القيادة حرفة ومهمة صعبة تتعامل مع الناس والطبيعة البشرية، بحيث يصعب التنبؤ بمكنونها وتأثيرها فيهم، وتطلب منهم التعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة.

نشاط



من جملة التعاريف السابقة حاولي أن تستخلصي تعريفاً خاصاً بكِ عن القيادة. ناقشي زميلاتك فيما توصلتي اليه من تعريف.

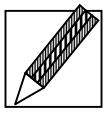
٢,٨ المفاهيم المرتبطة بالقيادة

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة يمكن عرضها كما يلي:

اولاً: القائد

وضّح صلاح حسب الله في دراسته مفهوم القائد بأنه: فرد من الجماعة يشعر بشعور أفرادها ولديه القدرة على توجيه قدرات الأفراد والتأثير عليهم ليجابهوا الذي يتفاعلون فيه.

تدريب (٧)



١. وضِّح الفرق بين القيادة والإدارة.
٢. من هو القائد؟

ثانياً: القائد الإداري

يعرف مجدي عزيز القائد الإداري بأنه: هو الذي يدفع العاملين معه إلى العمل في تعاون وحبه، وهو الذي يلتزم بمبادئ المساواة والحرية، والقيادة الجماعية، بالإضافة إلى اعتباره قدوة لغيره في العمل.

ثالثاً: القيادة الإدارية

يعرفها السيد عليوة بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية

إن أهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية:

١- لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
٢- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
٣- يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة.

٤- لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

٥- يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٦-إن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه، هي التي تحفز الأفراد، وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: القيادة والرئاسة

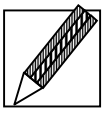
عرف مجدي عزيز الرئاسة بأنها: الإشراف على أداء الأعمال وفق تعليمات رسمية، وتقوم علاقة الرئيس بالجماعة التي يرأسها على أساس سلطة رسمية مقررة، باعتبارها ناحية إشرافية تنفيذية.

سادساً: القيادة والسلطة

السلطة الإدارية من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد مقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، والسلطة لا تعطي المدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليقات، لأن هناك قيود وحدود للسلطة الإدارية تتمثل في الأنظمة والقوانين التي تعمل بها المؤسسة، وكذلك في الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في البيئة المحلية.

يعرف Nesbit السلطة بأنها:"**سيطرة أو قسر أو إكراه يجبر فيها الأفراد على سلوك معين دون أي خفي لهذا السلوك على نظم خياراتهم وتفضيلاتهم**".

تدريب (٨)



ما الفرق بين القائد الإدري والقائد؟

سابعاً: القيادة والجماعة

أشار صلاح حسب الله إلى أن القائد يمكن أن يصل إلى قيادة الجماعة عن طريق:

١- **القائد الذي يشق طريقه بنفسه** إلى مراكز القيادة: حيث يدفعه إلى ذلك ما يتمتع بـــه من شخصية قوية، وذات فيها قوة وعزم.

٢- **القائد الذي تختاره الجماعة:** أي القائد الذي تختاره الجماعة لتولي قيادتها، ومنحـــه سلطة وظيفية.

٣- **القائد الذي تعينه سلطة عليا:** وهي الطريقة المألوفة لدى الكثير من منظمات العمل، وأمثال هؤلاء الأشخاص المسؤولين عن إدارة الأعمال والذين قد يـــؤجرون للعمـــل دون أن يشترط فيهم توافر، أي اهتمام بالغرض الرئيسي للمنظمة.

نشاط



عزيزتي الدارسة، هل يوجد فرق بين السلطة القيادية والسلطة الرئاسية؟ أذا كانت اجابتك بنعم أو لا عللي ذلك. ثم ناقشي زميلاتك ومشرفك الاكاديمي.

ثامناً: مقومات القيادة

وضع عبد الله بالقاسم وعباس عبد المهدي العديـــد مـــن المقومـــات الـــضرورية لممارسة القيادة، من أهمها ما يلي:-

- لتحقيق إنجاز أي مهمة من المهمات، ينبغي توافر قدر كاف من الاحترام للعاملين أولا وبعضهم ثانياً.
- إن الاتصال لوحده لا يحل مشكلة، ولكن تحل أية مشكلة دون وجود الاتصال.
- يميل الأفراد إلى الاتصال بأولئك الذين يساعدونهم على تحقيق أهـــدافهم، ويحـــاولون الاتصال بالذين لا يقدمون لهم المساعدة، أو يعيقون إنجازاتهم.
- لا تقاس فاعلية القائد على أساس القيادة التي يمارسها، وإنما في ضـــوء القـــوة التـــي يكونها في الآخرين، وليس قوته على الآخرين.

- أن يكون استخدام القائد للمعلومات والبيانات المتاحة منظماً.
- ينبغي على القائد تقييم نتائج العمل.
- إن كل عضو في الجماعة يفسر البيانات والمعلومات بشكل يختلف عن تفسير الآخرين لها، وبالتالي يتوقع كل عضو نتائج مختلفة العمل عن الآخر.
- ينبغي على القائد أن يطور نظاماً مؤثراً لعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

نشاط



وضِّحي مقومات القيادة بناءً على التغيرات العالمية. اعرضي ذلك لزميلاتك ومشرفك الاكاديمي.

تاسعاً: مبادئ القيادة

أشار صلاح حسب الله في دراسته إلى أنّ معرفة القائد بمبادئ القيادة تساعد القائد كثيراً في عمله، وفي تعامله مع الآخرين، مع أنها لا تقدم حلولاً لمشكلات القيادة اليومية إلا أنها أمر ضروري لكل قائد، وفيها يلي بعض المبادئ التي تتصل بعملية القيادة:

١- يجب أن تتضمن القيادة فلسفة تنظيم المجتمع.
٢- يجب أن تؤمن القيادة بالديمقراطية.
٣- يتحدد شكل القيادة تبعا للجماعة والموقف.
٤- يجب أن تتفق الوسائل حول الأهداف المراد تحقيقها.
٥- يجب أن تدعم القيادة التكوين التنظيمي للعمل.
٦- تقاس فاعلية القيادة بالتكوين التنظيمي للعمل.
٧- تسعى القيادة إلى إيجاد التوافق بين الطموح الفردي وتحقيق المساواة للجميع.
٨- تقبل القيادة المسؤولة والمخاطرة، وتتضمن التجديد والاستكشاف والاستقصاء والمبادرة.
٩- يجب أن تعمل القيادة حساباً للصعوبات أو العوائق المحتمل حدوثها، وتعمل على التغلب عليه وإزالتها.

١٠-تعتمد القيادة الحكيمة على التقييم، وتحديد ما وصلت إليه من أهداف مرغوبة.

أسئلة تقويم ذاتي



- اذكري تعريفاً جامعاً للقيادة.
- اذكري ثلاثة من أنواع القيادة المختلفة.
- وضحي أهمية القيادة الإدارية.
- ما مقومات القيادة؟
- اذكري مبادئ القيادة.

٣,٨ صفات ومهارات القائد

هل للقائد صفات معينة يجب أن يتصف بها؟

أوضح كل من Rob goffe & Greth Jones أنه يجب أن تتوافر صفات **الصدق والأصالة والأمانة والإخلاص في القادة**، مع أن هذه الصفات ليست فطرية تماما، بل يمكن اكتسابها في بعضها، والتدريب على تقنينها، حتى لا يبدو القائد إنساناً بدائياً وسطحياً وساذجاً،، يعيش ويتصرف على سجيته، مما يوقعه في المشكلات والتناقضات.

لقد قام سعد الدين عشماوي بحصر **الصفات الأساسية للقيادة الناجحة في أربعة محاور رئيسية، هي**

١- الذكاء.

٢- بذل المجهود.

٣- الأخلاق والضمير الحي.

٤- مظهر العظمة.

على القائد أن يكون عادلاً، لكن العدل الحق لا يعني معاملة الجميع بالتساوي، بل معاملة الجميع بما يستحقونه، وفقاً للمعلومات التي لديك وللإفادة الراجعة والإنتاجية، أي أن التقدير والعرفان والمكافآت والفرص والحوافز لا يجب أن تعم على الجميع.[٩٥]

مهارات القائد: لابد من **توافر ثلاث مهارات للقائد كي يستطيع أن يحقق النجـــاح من خلال قيادته، وهي**

نشاط



قومي بحصر الصفات الأساسية للقيادة الناجحة. من خلال تجربتك، ثم ناقشي زميلاتك فيما وصلتي إليه من صفات.

اولاً: المهارات الفنية

يقصد بها توفر قدر ضروري من **المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يطلبها نجاح العمل الإداري**، والقدرة على تنظيم الظروف التي تمكـــن الجماعـــة مـــن تحقيـــق أهدافها، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المحدد، والقدرة على المـــزج بـــين الإدارة والقيادة بنسب تتفق والمواقف المطروحة، والقدرة على التنبؤ برد فعـــل القـــرارات التي يتخذها، والقدرة على التفويض، والقدرة على السيطرة علـــى الوقـــت، والاســـتفادة القصوى من الاجتماعات، والقدرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعرفة، لأنهـــا أســـاس التقدم، والقدرة على تهيئة المواقف التي يصل فيها العاملون معه بطريقة تعاونية، حيـــث ثبت أن الفرد لا ينمو إلا حين يشترك مع الآخرين في العمل.

ثانياً: المهارات الفكرية والتصويرية

يقصد بها **المقدرة على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفنن في إيجـــاد حلولها.**

وتعني هذه المهارة مقدرة الإداري والقائد على رؤية مؤسسته ككل، وعلى تفهمـــه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكيـــف أن أي تغير في أي مكون فرعي سيؤثر بالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونـــات الأخري التي يشتمل عليها النظام المعين، كما فيه وما يزال من نظم اجتماعيـــة أخـــري وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه.

وهذا سيمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسسته فـــي

جميع جوانبها.

ثالثاً: المهارات الإنسانية

يقصد بها الطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة **التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه**، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وهذه المهارات مهمة، وضرورية للعمل في كل المنظمات، وعلى المستويات، نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذي يتعامل معهم رجل الإدارة، ومايرتبط بذلك مع طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم.

وتعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال، والسلوك كعضو في جماعة، وكعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته.

وغالباً ما يجد الإداريون أنفسهم في موقف يستدعي الموازنة بين توظيف هذه المهارة وتفعيلها، مقابل توظيف وتفعيل المهارة الفنية.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما صفات القيادة.
٢. اذكري مهارات القيادة.
٣. وضحي المهارات الفكرية للقائد.
٤. ما شروط المهارات الفنية للقائد.
٥. ما المهارات الانسانية للقائد.

٤,٨ أسس القيادة وأركانها

أولاً: أركان القيادة:

ذكر صلاح حسب الله أن عملية القيادة تعتمد على ثلاثة أركان، هي القائد والتابعون، والموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، وهذه الأركان الثلاثة هي التي تشكل نتيجة لتفاعل المظهر القيادي، ويجب أن يتم التوافق بين الأركان الثلاثة حتي يتم التفاعل.

توضيح الأركان الثلاثة:

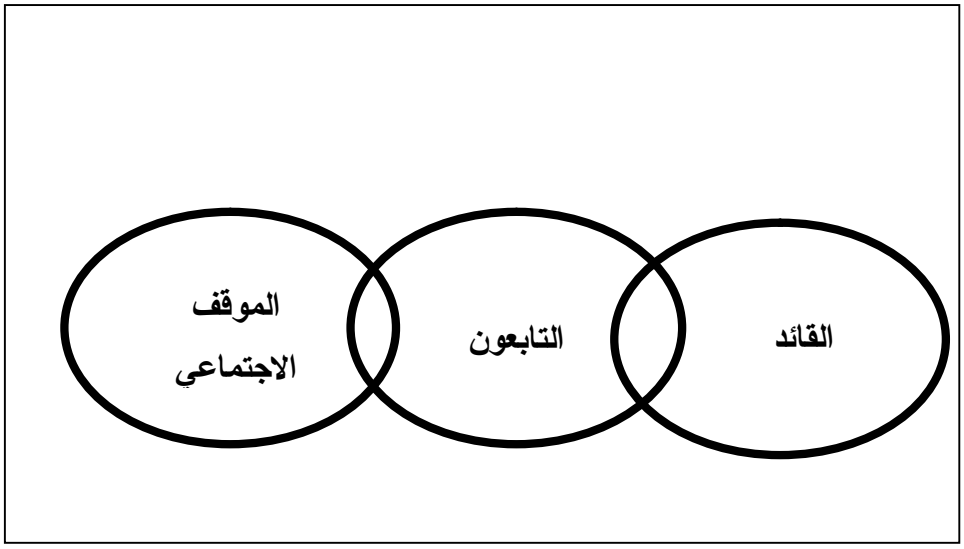
١- **القائد،** ومقدرته على التأثير في التابعين، والتي لها أثرٌ كبيرٌ وعلى مخرجات العمل المطلوب إنجازه فكلما كان تأثير القائد أكبر، كلما كانت اجتماعية المخرجات المرضية أكبر، وكلما زادت معرفته بهم، كلما زادت قدرته على قيادتهم، لذلك على القائد العمل على تفعيل التابعين له.

٢- **التابعون للقائد لأنه بدونهم** ومن غيرهم لن ينجز العمل، فقوة القائد مستمدة منهم، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع اهتمام.

٣- **الموقف الاجتماعي،** وهو الموقف الذي يكون فيه العمل، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل،وإن معرفة كيف ومتي تستخدم الأنماط القيادية المختلفة المناسبة للوضع الحالي أمرٌ حيويٌ للقائد.

شكل(٩)

أركان القيادة



ثانياً: أسس القيادة

أشار عمر حسن إلى أسس القيادة الرشيدة، وأوضحها فيما يلي:-

١- **أن يكون للقائد فلسفة و شخصية قوية**، في مسائل التربية والتعليم، وهذه الفلسفة لا تأتي عرضاً، ولكنها نتاج لخبراته المتعاقبة في الحياة وفي المهنة، وهي تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً بالدرس، والمطالعة والمشاركة في الندوات والمناقشات وحلقات الدرس، وبرامج التدريب وعضوية الهيئات التعليمية والفنية... إلخ.

٢- أن يتوافر لدى القائد **الإيمان بالإنسان**، والثقة بالمبادئ الإنسانية، ومن أهم هذه المبادئ:-

أ- أنّ حصيلة التفكير الجماعي أفضل من حصيلة تفكير الفرد الواحد.

ب- أنّ كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية.

٣- أن كل فكرة جديرة بالاستماع اليها ومناقشتها.

٤- أن الرقي الحق بجماعة هو ما لا يمكن أن يفرض فرضاً، بل ينمو دائماً من داخلها.

٥- أن من عناصر النجاح في القيادة – في أي مجتمع حر- **أن يحب القائد من يقــودهم ويحترمهم ويقدرهم**، وأن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

٦- أن من حق كل إنسان أن يسهم في وضع الأنظمة التي تتطلب منه اتباعها.

٧- أنه لابد من التجديد والتجريب على أسس علمية إنسانية.

٨- أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية، والصفات الشخصية المناسبة.

ثالثاً: مبادئ القيادة

أشار صلاح محمد حسب الله إلى أن معرفة القائد بمبادئ القيادة تساعد القائد كثيــراً في عمله، وفي تعامله مع الآخرين، مع أنها لا تقدم حلولاً لمشكلات القيادة اليوميــة، إلا أنها أمرٌ ضروريٌّ لكل قائد، **وفيما يلي بعض المبادئ التي تتصل بعملية القيادة:**

١- يجب أن تتضمن القيادة فلسفة تنظم المجتمع.

٢- يجب أن تؤمن القيادة بالديمقراطية.

٣- تتحدد شكل القيادة تبعاً للجماعة والموقف.

٤- يجب أن تتفق الوسائل حول الأهداف المراد تحقيقها.

٥- يجب أن تدعم القيادة التكوين التنظيمي للعمل.

٦- تقاس فاعلية القيادة بمدى الأهداف المرغوبة.

٧- تسعى القيادة إلى إيجاد التوافق بين الطموح الفردي وتحقيق المساواة للجميع.

٨- تقبل القيادة المسؤولية والمخاطرة، وتضمن التجديد والاستكشاف والمبادرة.

٩- يجب أن تعمل القيادة حساباً للصعوبات المحتمل حدوثها، وتعمــل علــى التغلــب عليها وإزالتها.

١٠- تعتمد القيادة الحكمية على التقييم المستمر، وتحديد مــا وصــلت إليــه الأهــداف المرغوبة.

رابعاً: سبل تحقيق القيادة الناجحة

لقد أوضح جمال محمود أنه يلزم ما يلي لتحقيق قيادة ناجحة وفاعلة:

١- إقامة نظام فعال يربط بين القادة والوحدات الفرعية **وتفويض السلطات وتطبيق اللامركزية**، وعدم التدخل فى الأعمال الروتينية، بل يحاسب المرؤوسين على تحقيق الأهداف فقط، وكذلك النتائج التى يتوصلون إليها.

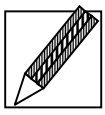
٢- **وضع قواعد تنظم** الوقت خلال ساعات العمل الرسمية، والحد من المقابلات، ليتوفر للقادة المساحة الزمنية التي تمكنهم من التخطيط الجيد، والمتابعة والدراسة المتأنية لمشكلات العمل وقضاياه.

٣- **وضع سياسة معقولة لاختيار القيادات المعاونة بشكل جيد**، وذلك لمن يتوافر فيهم الجدارة والقدرة والنزاهة والحزم والحرص على المصلحة العامة وتحمل المسؤولية.

٤- ضرورة إعطاء المرؤوسين والمعاونين **الفرصة لإبداء رأيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات**، حتى يستفيد القائد بتوجيهات نظرهم المختلفة التي قد تساعده على اتخاذ القرار الصائب.

٥- تدريب وتنمية الرجل ليحل محل القائد أثناء غيابه.

تدريب(٩)



عللي المبادئ والأسس التي تقوم عليها القيادة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكري أسس القيادة.
٢. عدّدي أركان القيادة.
٣. اذكري مبادئ الإدارة.
٤. كيف يتم تحقيق القيادة الناجحة؟

٩. الإدارة من منظور إسلامي

الدين الإسلامي هو الرسالة الخالدة إلى يوم القيامة، ولقد تعهد الله سبحانه وتعالى بحفظ القرآن الكريم من التحريف والتعديل، فقال تعالى **إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ** (سورة الحجر الآية ٩)

وقد ميز الله تعالى الإنسان عن غيره من المخلوقات، بأن وضعه في مكانة سامية لم يصل اليها أي مخلوق آخر، فقال تعالى: **وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آَدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا** (سورة الإسراء الآية ٧٠)

جاء في تفسير الصابوني، **أن التفضيل يكون، بالعقل والعلم والمعرفة والفهم والنطق، وجعله في أجمل صورة.**

فالإدارة الإسلامية تختلف عن الإدارة الغربية من حيث **النظرة الشاملة في ديننا الإسلامي،** حيث إنها تهتم ببناء الفرد الذي هو لبنة في مجتمعه، حيث إن الإدارة الإسلامية **مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة،** أما الإدارة الغربية، فإنها قيم دنيوية تنظيمية مصلحية، وإن سيطر الغرب على العالم اليوم بالقوة الظالمة، فإن الإسلام سيطر من قبل بالدين والعدل، لقوله تعالى: وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (سورة الشعراء الآية ٢١٥).

والإدارة هي أكبر دليل على تطور الدول ونموها وارتقائها والفشل الإداري يؤدي إلى تخلف البلدان وتأخرها التكنولوجي والثقافي والصناعي، وهي مقياس مهم يقاس به مدى الارتفاع والانخفاض بالنسبة للتقدم والتخلف، لأن الإدارة تشمل جميع أسس النجاح، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والعلاقات الإنسانية، مع التناسب بين الدخل والقيم، فلذلك كان من المهم بالنسبة للدول المتقدمة والمتمدنة أن تضع بين نصب عينيها موضوع الإصلاح الإداري، ومراجعة أنظمتها الإدارية بين حين وأخرى لفترة محددة ومعينة مرسومة وفق قواعد ثابتة.

وقد نزل الدين الإسلامي ديناً شاملاً لجميع أسس وأنظمة حياة الإنسان اليومية، ولم يترك أي شيء إلا وقد بينه لنا. وللإسلام أعداء كثر، ومعـــادون لأنظمتـــه وأحكامـــه، وسوف نبيّن لك حقائق دور الإسلام ونظرته تجاه الإدارة وفي هذا المجال الواسع.

وتعرف الإدارة في الإسلام بأنها الولاية أو الرعاية أو المتابعة أو الأمانة، فكـــل منها **يحمل معني المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات**، والإحاطة بالأمور، **والحفاظ على الأمانة.**

وتعرف أيضاً بأنها أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فتـــرة زمنية، لتحقيق هدف مباح محدد وفقاً لمعايير وقواعد خلقية إسلامية.

و"هي تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعاً، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساء – بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية".

ونستخلص من المفاهيم السابقة إن الإسلام ينادي إسناد الولاية والرعاية إلى الفرد من فرد الجماعة، وهو بذلك يرى أن القيادة من ضروريات الجماعة، وذلك حرصـــاً علـــى الجماعة، والعمل والحياة مع الناس، ويروي عن الرسول صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم) أخرجه أبو داود.

وبناء على ما سبق أمكن تعريف الإدارة الإســـلامية بأنهـــا: أي نـــشاط مـــشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية لتحقيق هدف مباح محدد وفقاً لمعايير وقواعد خلقية إسلامية.

اسئلة تقويم ذاتي

اذكري عدداً من التعاريف التي توضح العلاقة بين الإدارة والدين الإسلامي.

١,٩ النظرية النبوية وتطبيق العلميات الإدارية

قام المصطفى عليه الصلاة والسلام في عهده المكي والمدني بالحديث قولاً عن هذه العمليات الإدارية، ثم التطبيق العملي لها. **فقد خطط المصطفى لكل أعمال حياته الدينية والدنيوية**، ومنها الإدارية والسياسية، و كان ﷺ **قائداً إدارياً محنكاً مؤيداً من الله تعالى** في جميع شؤونه ومعاملاته وتعامله الإداري والسياسي والاقتصادي، والتخطيط في العهد المدني يؤكد أن الرسول ﷺ قد أرسى دولة ترعى الجانب الديني والدنيوي في الحياة، وتضع التخطيط في أولوياتها، وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة.

٢,٩ الخصائص المميزة للإدارة الإسلامية

تتميز الادارة فى الاسلام بعدد من الخصائص يمكن عرضها فيما يلى:

الخاصية الأولي: الإدارة الإسلامية تمارس نشاطات مباحة

إن الإدارة الإسلامية تمارس نشاطات مباحة من أجل الوصول إلى أهدافها، وتتفق مع روح المصلحة العامة، وفي الإطار العام الذي رسمه الشارع، إذ لا يمكن التهاون مطلقاً في هذا الجانب المهم، فالغاية لا تبرر الوسيلة بأي حال من الأحوال، ولابد لهما معاً –الوسيلة والغاية –أن يكوناً مقبولين شرعاً، من أجل أن يكون العمل صالحاً.. كما قال تعالى

وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (٢) إِلَّا الَّذِينَ آَمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (٣) (سورة العصر الايات من ١–٣).

فلا إيمان بدون عمل صالح، وإسداء نصح، والتحلي بالصبر.

وقوله تعالى: إِنَّ الَّذِينَ آَمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا (سورة الكهف: الأية ١٠٧).

يقول سيد قطب – رحمه الله تعالى – في العمل الصالح إنه "الثمرة الطبيعية للإيمان، والحركة الذاتية التي تستقر فيها حقيقة الإيمان في القلب. فالإيمان حقيقة إيجابية متحركة، ما إن تستقر في الضمير حتى تسعى بذاتها إلى تحقيق ذاتها في الخارج في صورة عمل صالح.

هذا هو الإيمان الإسلامي.. إنه حركة وعمل وبناء وتعمير يتجه إلى الله".

الخاصية الثانية: الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة

إنّ الإدارة الإسلامية من خلال نشاطاتها المتمثلة في تقديم خدمة أو سلعة مباحة تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة تنضوي تحت مفهوم عبادة الله عز وجل، امتثالاً لقوله تعالى: وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (سورة الذاريات: الاية ٥٦).

الخاصية الثالثة: لا للتعصب أو التمييز

إن الإدارة الإسلامية تمارس أعمالها من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى جميع الناس، بلا تمييز لعرق أو لون أو لسان أو منزلة اجتماعية، أو حتي لمعتقد ديني، وخاصة في الحقوق العامة لقول الله تبارك وتعالى:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (سورة الحجرات: الاية ١٣).

الخاصية الرابعة: الأمانة والثقة

إن القائمين على شؤون الإدارة الإسلامية يقومون بواجباتهم رؤساء ومرؤوسين على مستوى عالٍ من المسؤولية شعوراً منهم بثقل الأمانة على كواهلهم، فتصبح كل تصرفاتهم تحت سيطرة شعورهم الداخلي بأن الله تبارك وتعالى عالم بهم، بصير بأعمالهم، وهذا ما يسمى بـ **(الرقابة الذاتية)**، فيؤمن الموظف تماماً بأنه إذا ما همّ بسوء، وتفنن في ضروب الغش والاحتيال على رئيسه أو أحد من الجمهور، فإن ذلك لا يخفى على الله عز وجل، وإذا لم يحاسبه مسؤول في الدنيا، فإن الله السميع البصير سائله يوم العرض عليه، ومحاسبه أمام الأشهاد. قال تعالى: وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ سورة المؤمنون: الاية ٨).

الخاصية الخامسة: الالتزام بقواعد وأحكام قانونية مصدرها الشريعة الإسلامية.

إن الإدارة الإسلامية تقوم بمهامها وفقاً لقواعد وأحكام قانونية مصدرها الشريعة

الإسلامية، تنظم مختلف عملياتها، وبمعني آخر فإن جميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية في شتى المؤسسات وبجميع منسوبيها رؤساء ومرؤوسين تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها، منبثقة من الشريعة الإسلامية الغراء بمصادرها المتعددة، سواء أكانت الأساسية المقررة مثل القرآن والسنة النبوية المطهرة، أم اجتهادية ثابتة كالعرف والإجماع، أو اجتهادية متغيرة كالقياس وسد الذرائع والاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسلة ونحوها.

الخاصية السادسة: الاعتدال.

إن الإدارة الإسلامية بأصولها وأحكامها الأساسية المقررة، والاجتهادية الثابتة والمتغيرة، وبنشاطاتها المباحة وأهدافها المشروعة، وتعاملها مع الجمهور بالعدل والمساواة سعت إلى إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية والفكرية للإنسان بشكل معتدل، أبعدت عنه الشعور بملل الماديات وجفافها، وكذلك شبح الروحانيات ورهبانيتها، فأحدثت التوازن المطلوب بكل المعايير لهذه الحياة.. والمولى جل شأنه يقول
وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (سورة القصص: الاية ٧٧).

إن هذه الخصائص وغيرها لمفهوم الإدارة الإسلامية هي التي تضفي عليه طابعاً متميزاً عن مفهوم الإدارة الحديثة بصياغته الغربية فكراً وممارسة.

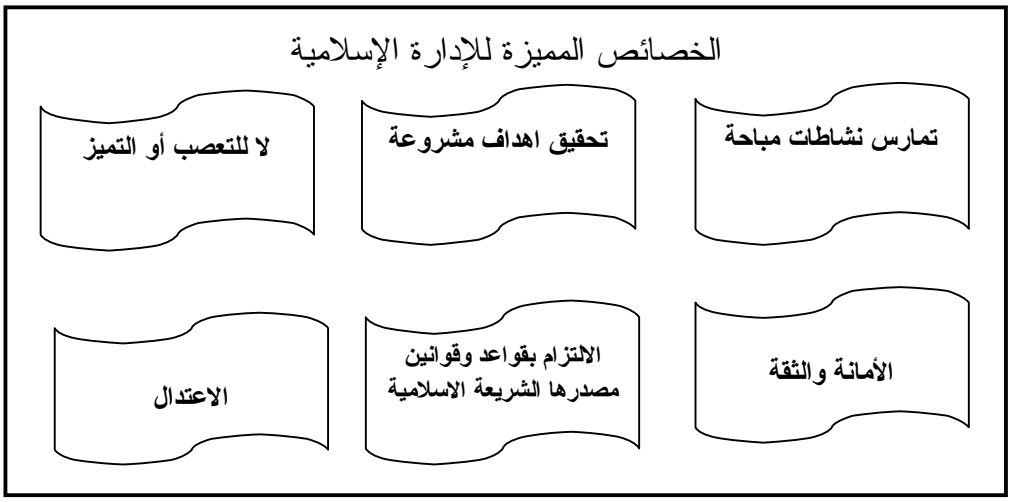
وبناءً على ما تقدم من دراسة وتحليل، فإنه يبدو بوضوح وجود فارق كبير بين المفهوم الحديث للإدارة وبين المفهوم الإسلامي لها، مما يعطي الإدارة الإسلامية وضعاً مميزاً، لها ويجعلها علماً مستقلاً بذاته.

٣,٩ أهداف الإدارة في الإسلام

تتفق أهداف الإدارة في الإسلام في أبعادها ومضامينها مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة المترتبة فقهياً، وهي: حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، ويمكن

شرحها باختصار كالآتي:-

شكل(١٠)



اسئلة تقويم ذاتي

اشرحي الخصائص المميزة للإدارة الإسلامية.

اولاً: حفظ الدين

إن ملاك الدين الإيمان بالله، والانقياد له بالطاعة، والخلوص من كل أنواع الشرك والضلال، وإن نشاط الإدارة الإسلامية يجب أن يعتني أول ما يعتني به الحفاظ على دين الله الحنيف من خلال إقامة أركانه الخمس.. الشهادتان، والصلاة، والزكاة، والصيام، وحج البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلاً. وذكر" قادري" أن غاية ما يتجلى به نشاط الإدارة الإسلامية في حفظ الدين هو وجوب الآتي:

١- العمل. ٢- الدعوة إليه. ٣- الجهاد لرفع رايته. ٤- الحكم به. ٥- رد كل ما يخالفه.

ثانياً: حفظ النفس

وملاك ذلك صون الدماء وحقنها حرمة للنفس البشرية، ومنعاً من الاعتداء عليها.
والمولي جل وعلا يقول قُلْ تَعَالَوْا أَتْلُ مَا حَرَّمَ رَبُّكُمْ عَلَيْكُمْ أَلَّا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَلَا تَقْتُلُوا أَوْلَادَكُمْ مِنْ إِمْلَاقٍ نَحْنُ نَرْزُقُكُمْ وَإِيَّاهُمْ وَلَا تَقْرَبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ

(سورة الأنعام، الآية: ١٥١).

وإن غاية ما يهتم به نشاط الإدارة الإسلامية في حفظ النفس أمور عدة، منها الآتي:

- تحريم الاعتداء على النفس بغير حق.
- حظر قتل النفس بغير حق.
- جواز تناول المضطر ما هو محرم عليه شرعاً لإنقاذ حياته.
- وجوب التأكد من توافر شروط القتل عند إزهاق النفس.
- ضرورة إقامة البينة في القصاص.
- عدم قتل غير المكلف شرعاً، كالطفل والمجنون مثلاً.
- وجوب ربط إقامة الحدود بالإمام ونائبه.
- وجوب ربط الذرائع المؤدية إلى القتل.

ثالثاً: حفظ العقل

إن غاية ما يتجلى للإدارة الإسلامية في حفظ العقل لتمكينه من القيام بوظيفتيه الأساسيتين للإنسان، المتعلقتين بجانب عبادة ربه، وجانب إعاشة نفسه وفقاً لمنهج الله، يتمثل في أمور عدة أهمها الآتي:

١- العمل على تطوير العقلية المسلمة فكراً وتطبيقاً وإبداعاً في شتى مناحي الحياة.

٢- حماية العقل من كل ما يهدد سلامته أو يعيق وظيفته، وهي ذات طابعين: مفاسد معنوية، ومفاسد مادية.

رابعاً: حفظ النسل

إن غاية ما يتجلى للإدارة الإسلامية في حفظ النسل أمور كثيرة، منها:

١- الترغيب في النكاح، والترهيب من الإعراض عنه.

٢- حماية الأنساب.

٣- حماية الأعراض.

٤- محاربة كل أنواع الجنون والسفور والاختلاط.

٥- إقامة الحدود على القاذف والزاني واللوطي والمعتدي على الأعراض.

٦- تأديب المتشبه من الرجال بالنساء، والمتشبهة من النساء بالرجال.

٧- منع الإجهاض إلا بعذر شرعي وفقا للشرع الحنيف.

٨- منع كل وسائل الإثارة الجنسية ودواعي الفساد.

خامساً: حفظ المال

وملاكه ترسيخ مفهوم أن المال هو مال الله، وأن الإنسان مستخلف فيه لإدارته على الوجه الشرعي جمعاً وإنفاقاً وتوظيفاً.. لقوله تعالى آَمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ (سورة الحديد، الاية ٧).

وإن غاية ما يتحلى به نشاط الإدارة الإسلامية في حفظ المال أمور اقتصادية عديدة، أهمها:

١- تشجيع السعي في جمع المال وتقوية مركزه.

٢- اتباع السبل المشروعة في جمع المال.

٣- محاربة المكاسب المحرمة والمشبوهة، كالربا، والسرقات، والرشاوي، والغصب، والقمار، والإتجار بالأعراض، والمخدرات، والسحر، والشعوذة، والاحتكار، والاستغلال البشع في الأسواق.

٤- صرف الأموال في الأوجه المشروعة.

٥- أداء الحقوق إلى أهلها.

٦- حماية الأموال من المبذرين والسفهاء والمحتالين.

أسئلة تقويم ذاتي



عدِّدي أهداف الإدارة في الإسلام.

٤,٩ وظائف القيادة في المدرسة النبوية

يمكن تحديد بعض وظائف هذه القيادة فيما يلي

أولاً: تعيين القوي الأمين:

المقياس لذلك قوله تعالى قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (سورة القصص، الاية: ٢٦).

ثانياً: اختيار الأمثل:

على القيادة اختيار الأفضل من المتقدمين، سواء أكان في المؤهلات أو القدرات.

ثالثاً: إجراء المقابلة والاختبار للوظيفة:

لتحديد القدرات المطلوبة بناء على التوصيف الوظيفي لكل وظيفة، ووضع الموظف المناسب للوظيفة المناسبة، كما أجرى الرسول الكريم مقابلة مع معاذ بن جبل قبل إرساله إلى اليمن.

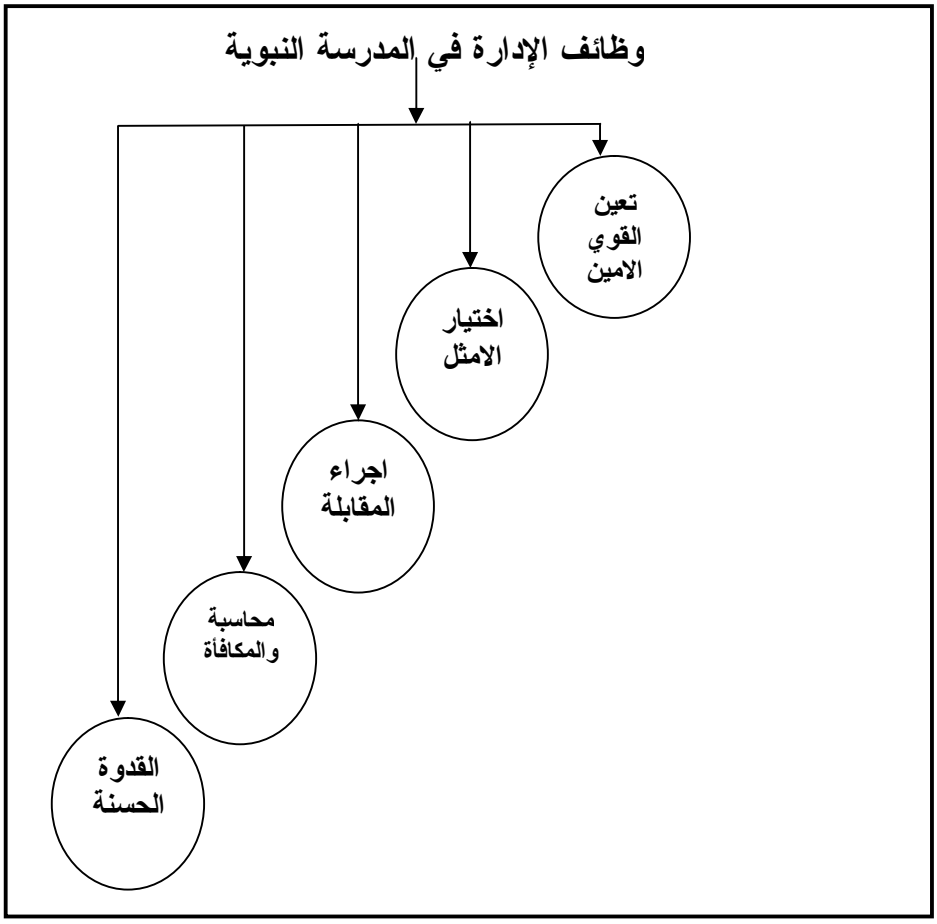
رابعاً: محاسبة الموظفين ومكافأتهم:

القيادة الجادة هي التي تقول للمحسن أحسنت، وللمقصر أخطأت، فتعطي كل ذي حق حقه من التقدير والحوافز المادية والمعنوية.

خامساً: القدوة الحسنة:

القائد الناجح من يجعل له قدوة حسنة، ويكون هو قدوة حسنة.

شكل (١١)



٥,٩ نماذج الإدارة

قد تكون هذه نافذة لعدة مجالات في الإدارة السياسية والاقتـــصادية والاجتماعيـــة

وغيرها، فيجب علينا أولاً أن نرى نماذج إدارة الخالق سبحانه وتعالى كأمثلة ونماذج:

١- في سورة الفاتحة التي نقرأها يومياً، وبعد وصف الخالق بـ "رب العالمين" نصفه بـ "الرحمن" و "الرحيم"، أي أن الكون هو ساحة هاتين الصفتين الإلهيتين، (الرحمن) و(الرحيم)، أي أن أساس إدارة الله للكون هي رحمته العامة والخاصة، ويجب أن نطبق هذا في مجال الإدارة اليومية، **كحب الصديق والعدو**، وتمني الخير لهما، وكذلك الرحمة الخاصة كالأصدقاء المقربين والعائلة وغيرهم.

٢- كما ذكرنا سابقاً أن الرحمة الخاصة والعامة هي من أولويات الإدارة، ولكن هذا لا يعني أننا نسامح كل مقصر ومخطئ، وعدم وضع خطئه بالحسبان، ودليل هذا هو وصف "مالك يوم الدين" بعد وصف الرحمة في سورة الفاتحة، فيجب علينا **معاقبة المقصرين والمخطئين** لكي يكون لهم رادع، فمثلاً المريض عندما يهمل العناية بصحته فستتدهور مباشرة، وذلك يعتبر شيئاً بديهياً للتقصير.

٣- قلب الإنسان هو المحرك الأساسي للجسم، ويعتمد عليه بشكل أساسي في تغذية ملايين الخلايا، في الجسم مع أنه لا يتعامل مع جميع أوردة وشرايين الجسم، بل هو يعتمد على شريانيين ووريدين فقط لتغذية الجسم بالدم، ومن مهمة القلب نستنتج أنه **من مقومات النجاح هو وجود المساعدين والمعاونين الموثوق بهم لتأدية المهمة** الموكلة لهم بنجاح وأمانة ومصداقية، وكذلك علاقتهم مع جميع العاملين والعملاء وإيصال الرسالة الصحيحة لهم.

٤- كما هو معروف أن أساس أو انطلاقة أي شيء تكون من أصغر المراكز الأساسية، فمثلاً النباتات تعتمد على الخلايا لتعيش، وهي من أصغر الأجزاء في النباتات والكائنات الحية عموماً، وذلك لتقوم تدريجياً إلى الأعضاء الأكبر حجماً، فنستفيد فى الإدارة من هذه النظرية بأن تتأكد من أساسيات الأشياء، **ووضع خطة للأعمال الصغيرة أولاً، ومن ثم تتدرج للأكبر**، وكما نعلم فالشيء الصغير يكبر في النهاية، والشيء الكبير يصغر في الأغلب، وخلق الأرض في عدة أيام هذا تأكيد آخر على الموضوع.

قال تعالى: لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

٥- (سورة الرعد، الاية: ١١)، الأساس في **بناء أي مجتمع بشري يبدأ بصناعة الإنسان،** وغير ذلك يكون إخفاق، كما واجه الفيلسوف الألماني كارل ماركس بنظامه الذي تم تطبيقه في ألمانيا النازية عام ١٨٤٨ م. وقد جعل التغير البشري وتطوره مرهوناً بالإنتاج ووسائله، مما جعل فشل الدولة ذريع ومواجهتها لأزمات عدة.

٦- عندما يتعرض الإنسان لحادث ما، فإن جسمه بالكامل ينسجم مع الحدث، ويبدأ يتدارك الجسم هذا، فيدرك العقل حدوث الحادثة، ويرسل إشارات إلى الأعضاء للقيام بدورها للتفادي، كالأطراف لتدارك الموقف وزيادة ضخ الدم للأجزاء المتضررة، وأيضاً تسارع الأنفاس لتتناسب مع زيادة دقات القلب وزيادة قوة الحواس للجسم، وهذه الأفعال كلها تحصل لا إرادياً وبشكل تلقائي.

ونستنبط من هذه العملية أن **أساسيات الإدارة تعتمد على الانسجام والتنسيق والتنظيم،** وهي من أساسيات الإدارة لتفادي المشاكل التي قد تحصل، ففي هذه اللحظات سوف يكون كل قرار إداري مصيرياً، مع إمكانية فوات الأوان، فيجب أن يحصل الانسجام والتنظيم بين الإدارات لتفاديها.

٧- دائماً في أي دورة بالحياة يكون هناك مهام أساسية تعمل بشكل دائري لتحقيق هدف الاستمرارية، كالإنسان يتغذى ليعيش ويخرج فضلات، وقد تصبح سماداً، ويستفيد منها النبات، والنبات ينتج غذاء لتعيش الكائنات الأخرى وكذلك يساعد في تنقية الجو.

فمن هذا المثال يجب على الإدارات الأخذ بعين الاعتبار هذه الدورات الطبيعية، وتستفيد من مخلفاتها الصناعية بالمساعدة في نمو البيئة.

٦,٩ الدوافع في الإدارة الإسلامية

يعتبر إيجاد الدافع في أداء الأعمال وإنجازها من أهم الأسس الإدارية، ومن أصعبها وأدقها على المدير، واتخاذ القرارات وتنظيمها وتنسيقها في كفة، وإيجاد الدافع في كفة

أخرى، ونجاح المديرين في تحقيق أهدافهم يعتمد على نجاحهم في إيجاد الدافع، ويمكن **تقسيم الدوافع إلى ثلاثة أقسام:-**

١- **الدوافع الوهمية**، وهي الاعتماد على الخيال والتحليل الشخصي بشكل كبير كما فعلت النازية، وأيضاً الإمبراطوريات الكبيرة التي طمعت في السيطرة على العالم، ولكنها فشلت، فاضطر المتبعون لهذه الدوافع بأن يتعاملوا معها بدكتاتورية مرعبة، كما فعل هتلر، وبما أن هذه الإدارة تكشف فشلها بسرعة، فقد انتهت المجتمعات والدول بعجز وفشل ذريع، ونتقصى من هذا بأن الإدارة ورسم الخطط على غير أسس وتجارب، وعدم اتخاذ المبدأ الواقعي كأساس، فإن ذلك يؤدي إلى الفشل.

٢- **الدوافع المادية**، وهي من المحركات الأساسية لسير العمل، والتحكم فيه بكل سلامة من دونه، والمادة هي **دافع أساسي ومهم لامتلاكه ثلاث خصائص**، وهي

أ- القدرة على التصدي للعقبات والأزمات والوقوف أمامها.

ب- الاستمرارية والوقوف مع مرور الزمن، وعدم الضعف والانهيار، وكذلك مواجهة المشاكل المعقدة.

ج- قدرة هذا الدافع على التحفيز والتشجيع وتعزيز الثقة بالنفس، وسوف تكون قيمتها في الظروف الصعبة أكبر من أي وقت آخر، فنتقي الوقت الذي سوف تستخدم فيه هذا الدفع.

٢- **الدوافع المعنوية**، والدين الإسلامي يعتمد بشكل أساسي على الدوافع النفسية والمعنوية، ويتم ذلك عن طريق التعليم والتوضيح والتشجيع دون إهمال الدافع المادي.

والإسلام حث على مساعدة المسلم أخيه المسلم، وخاصة لو كان محروماً أو مستضعفاً، فقد جاء في الحديث المشهور لرسول الله ﷺ: "**خير الناس أنفعهم للناس**"، وهذا نموذج واضح، وكذلك هناك نموذج آخر، وهو أن المسلم سواء أكان في مقر عمله كمكتب أو مزرعة أو مصنع، ففي أوقات الصلاة يخصصها لعبادة ربه وأداء الفريضة، فهذا نموذج على أن العمل عبادة، وأن جزاء العمل في الدين الإسلامي لا يعتمد على الإنتاجية، بل يعتمد على نيته بأداء العمل وإخلاصه بذلك، وفي هذا الطريق، يحصل الثواب على كل أذى أو مخمصة يتعرض لها

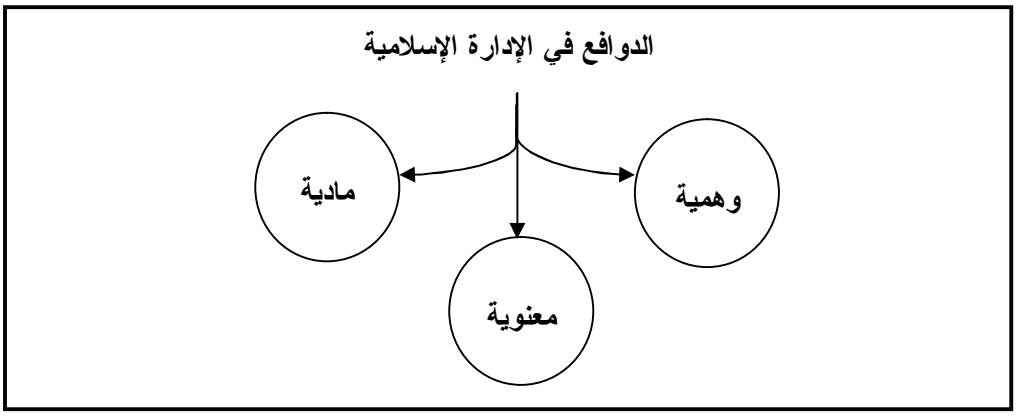
المسلم، ففضلاً عن نتيجة العمل ونية العامل، قال الله تعالى:

مَا كَانَ لِأَهْلِ الْمَدِينَةِ وَمَنْ حَوْلَهُمْ مِنَ الْأَعْرَابِ أَنْ يَتَخَلَّفُوا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ وَلَا يَرْغَبُوا بِأَنْفُسِهِمْ عَنْ نَفْسِهِ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ لَا يُصِيبُهُمْ ظَمَأٌ وَلَا نَصَبٌ وَلَا مَخْمَصَةٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَطَئُونَ مَوْطِئًا يَغِيظُ الْكُفَّارَ وَلَا يَنَالُونَ مِنْ عَدُوٍّ نَيْلًا إِلَّا كُتِبَ لَهُمْ بِهِ عَمَلٌ صَالِحٌ إِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (التوبة: ١٢٠)

ويستلهم العبد من **خلوص النية، وهي أن يقوم بجميع أعماله لوجه الله تعالى أولاً،** وهي تجنب لأي نوع من الرياء، وكذلك لتكون جذور عمله صحيحة وأسلوبه راسخ.

ونظراً للنماذج المنظورة في هذه الدوافع، فإن هذا يبين لنا مدى تاريخ الإدارة في الإسلام، وتفوقه على العلم الحديث بجميع مجالاته، وبالأخص في عهد النبي ﷺ، وأيضاً في عصرنا الحالي، ولكن للأسف أننا نضع نهج القرآن في مجال الإدارة وتفسيراته من أواخر مراجعنا في مجال الإدارة.

شكل (١٢)



أسئلة تقويم ذاتي

١. اذكري أهم الدوافع في الإدارة الإسلامية.
٢. اشرحي أهم نماذج الإدارة في الإسلام

الخلاصة

عزيزتي الدارسة

ها قد وصلنا الى نهاية الوحدة الأولى نأمل أن تكوني قد استوعبتي ما جاء فيها من موضوعات، للتأكد من ذلك نرجو مراجعة الأهداف التعليمية الواردة في بدايتها، كذلك يمكنكِ لهذا الإيجاز الذي يلخص أهم ما ورد فيها في نقاط.

بدأنا بمفهوم الإدارة وتعريفها، ثم انتقلنا إلى الإدارة بين العلم والفن، كذلك شرحنا مراحل تطور الفكر الإداري المختلفة، باعتباره يمثل الركيزة الأساسية لعلم الإدارة.

أيضاً تناولنا مجالات الإدارة المختلفة التي تكون الإدارة العامة، والإدارة في القطاع الخاص، والإدارة في قطاع الأعمال والادارة في القطاع التعاوني، والإدارة التعليمية والتربوية. ثم تحدثنا عن خصائص الإدارة المختلفة.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزتي الدارسة ،الوحدة التالية بعنوان "البيئة المادية للروضة" نتناول من خلالها موقع الروضة، وتصميم مبنى الروضة، ومن ثم التنسيق الداخلي للروضة.

نتمنى أن تجدها وحدة مفيدة، وأن تسعدي بمطالعتها

مرحباً بكِ.....

إجابات التدريبات

تدريب(١)

- الإدارة هي التنسيق بين الأعضاء لتحقيق الأهداف.
- هي الجمع بين القدرة على توجيه العمل في المنظمة.
- هي فن وعلم تسير إدارة عمل الآخرين.

تدريب(٢)

الإدارة علم لأنها تعتمد على المبادئ العلمية

تدريب(٣)

- المدرسة الكلاسيكية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- مدرسة العلوم السلوكية
- مدرسة النظم

تدريب(٤)

- الإدارة العامة
- الإدارة في القطاع الخاص
- الإدارة في القطاع التعاوني

تدريب(٥)

١. يجب ان لعمليات التخطيط الإداري المختصون أو الخبرة.
٢. توفر المعلومات الكافية.
٣. الأهداف واضحة.

تدريب(٦)

الأسس

١. أن تكون للقائد الشخصية القوية.
٢. أن يتوافر لدى القائد الإيمان بالإنسان.
٣. مناقشة الأفكار الجديرة بالاستماع.
٤. في حق الجماعة.
٥. المساهمة في تطوير النظام بالمؤسسة.
٦. أن تتوافر له المهارات أوالعملية.

أما المبادئ:-

١. يجب أن تتضمن القيادة فلسفة المجتمع.
٢. يجب أن يؤمن بالديمقراطية.
٣. يحدد شكل القيادة للجماعة.

تدريب (٧)

١. ممارسة النشاطات المباحة.
٢. السعي لتحقيق أهداف مشروعة.
٣. لا للتعصب والتمييز.
٤. الأمانة والثقة.
٥. الالتزام بالقواعد وأحكام قانونية مصدرها الشريعة.
٦. الاعتدال.

مسرد المصطلحات

- **المدرسة الكلاسيكية** classic school: ارتباط الفكر الإداري بالآلة دون الاهتمام بمشاعر الإنسان.
- **مدرسة العلاقات الانسانية** human relation school : بروز مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة والاهتمام بالإنسان دون الآلة.
- **مدرسة العلوم السلوكية:** المعرفة الإنسانية المعتمدة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنثربولوجيا.
- **مدرسة النظم** system school: التفاعل مع المحيط الخارجي بمدخلاته ومخرجاته.
- **الإدارة العامة** public adminstration: هي نشاط يطبق مبادئ وقواعد علم الإدارة في المنظمات العامة والأجهزة الحكومية.
- **الإدارة في قطاع الأعمال** business sector mangment : ممارسة الإدارة في القطاع الإنتاجي في شركات ومؤسسات إنتاجية تعود ملكيتها للدولة.
- **الإدارة في القطاع الخاص:**Priviate mangment ممارسة الإدارة في منظمات تعود ملكيتها للقطاع الخاص.
- **الإدارة التربوية:** Education mangment الإدارة التربوية، إدارة المرافق التربوية.
- **وظائف الإدارة** fundun mangement: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة.

المصادر والمراجع

١. القرآن الكريم.

٢. الحديث الشريف.

٣. إبراهيم بن عبد الله المنيف (١٩٩٩): **تطور الفكر المعاصر الرياض**، اتفاق الإبداع للنشر والاعلام.

٤. إبراهيم عصمت مطاوع (١٤٢٣ه): **الإدارة التربوية فى الوطن العربى**، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

٥. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢): **إدارة المدرسة فى الألفية الثالثة** مكتبه المعارف الحديثة، ط ١، الإسكندرية.

٦. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢): **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

٧. أحمد بن داود الزجامي الأشعري (٢٠٠٠) **مقدمة في الإدارة الإسلامية**، جدة، المملكة السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.

٨. أحمد عبد الله الصباب (١٩٩٢): **أصول الإدارة الحديثة**، الطبعة الرابعة.

٩. أحمد محمد الخطيب (١٩٩٩): **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث.

١٠. أحمد مصطفى خاطر (٢٠٠٤): **الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية والممارسة العامة**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة.

١١. أسامة شاكر وحميد محمد الأحمدي (٢٠٠٨): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**، الإسكندرية، حورس الدولية، دار النهضة.

١٢. إيمان زغلول وراغب أحمد (٢٠٠٢): **التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارة بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

١٣. التقرير الوطني (٢٠٠٨): **تطور التعليم في السودان**، تقرير مقدم إلى: المركز العالمي للتعليم جنيف، مكتب التربية الدولي (IBE) الدورة (٤٨) للمؤتمر العالمي للتربية (ICE) في الفترة من ٢٥ – ٢٨ نوفمبر.

١٤. جمال محمود أحمد حسن (٢٠٠١): **برنامج مقترح لتنمية الاتجاهات الإدارية والمحلية نحو إدارة الأزمات والكوارث البيئية دراسة ميدانية على محافظة الجيزة**، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية.

١٥. حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ(٢٠٠٣): **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، ط١، القاهرة.

١٦. حنا نصر الله وآخرون (١٩٩٩): **مبادئ في العلوم الإدارية**: الأصول والمفاهيم المعاصرة، سلسلة أصول الإدارة، عمان، دار زهران.

١٧. ختام إسماعيل (٢٠٠٦): **دليل المديرين فى الإدارة المدرسية**، ط١، دار التقدم العلمي.

١٨. رضا العلى وسنان الموسوي (٢٠٠١): **الإدارة لمحات معاصرة**، عمان مؤسسة الوراق.

١٩. زكي محمود هاشم (١٩٨٠):**الجوانب السلوكية فى الإدارة**، الكويت، وكالة المطبوعات.

٢٠. سعود النمر وآخرون (٢٠٠١): **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، ط٥، الرياض، مطابع الفرزدق.

٢١. سعيد أحمد سليمان وعادل السيد الجندي (٢٠٠٥): **إدارة المدرسة الابتدائية**، الإسكندرية، مطبعة الجمهورية.

٢٢. سمير أحمد عسكر (١٩٨٧): **أصول الإدارة**، دبي، دار القلم.

٢٣. سيد الهواري (١٩٨٨): **التنظيم: الهياكل والسلوكيات، والنظم**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

٢٤. السيد عليوة (٢٠٠١): **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، ط٤،، القاهرة، دار

السماح.
٢٥.صلاح حسب الله (٢٠٠٥): **أنماط القيادات الطلابية ببعض الجامعات وعلاقتها بمفهوم الذات الجسمية، وبعض السمات الشخصية**، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، قسم الإدارة الرياضية.
٢٦.صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٩): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
٢٧.طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠٧): **إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال**، ط٢، دار الفكر العربي.
٢٨.عبد الرحمن أحمد الشريف (٢٠١٠):**الطفولة المبكرة في السودان**، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، أيسيسكو، للمطالعة.
٢٩.عبد الرحمن الجوبير (٢٠٠٨): **القيادة في المدرسة النبوية ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة**، إمارة المنطقة الشرقية، إدارة التطوير الإداري، المملكة العربية السعودية.
٣٠.عبد الرحمن عبد الوهاب بدر سعود (٢٠٠٨): **ممارسة الأستاذ الجامعي للعلاقات الإنسانية، كما يراها طلاب كلية التربية بجامعة الملك سعود**، مجلة التربية وعلم النفس، العدد ٢٩.
٣١.عبد الله بالقاسم العرفي، وعباس عبد المهدي (١٩٩٦): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، منشورات جامعة بنغازي.
٣٢.على شريف ومنال الكردي (٢٠٠٣): **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٣٣.عمر حسن مساد (٢٠٠٥): **الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٤.فريد النجار (٢٠٠٧): **التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم للقرن ٢١ مع مراجعة السياسة الاعتماد إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الإستراتيجي**، الإسكندرية، الدار

الجامعية.
٣٥.فوزي سمارة (٢٠٠٧): **الإدارة التربوية**، الأردن، الطريق للنشر.
٣٦.كتاب الإحصاء التربوي (٢٠٠٧): **الإدارة العامة للتخطيط التربوي**، وزارة التعليم العام، السودان.
٣٧.مجدي عزيز إبراهيم (٢٠٠٧): **موسوعة المعارف التربوية**، عالم الكتب، الحرفان أ- ب.
٣٨.محمد حافظ حجازي (٢٠٠٢): **التنظيم والإدارة مدخل العملية الإدارية**، الإسكندرية، المعهد العالى للسياحة والفنادق والحاسب الإلى.
٣٩.محمد حسين العجمي (٢٠٠٠): **الإدارة المدرسية**، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
٤٠.محمد عبد الفتاح ياغي (١٤٠٧ هـ): **مبادئ الإدارة العامة**، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
٤١.محمد عبد الوهاب خفاجي (٢٠٠٠): **مبادئ الإدارة**: دراسة تحليلية للإدارة في الإطار الاجتماعي و السيكولوجي، الإسكندرية.
٤٢.محمد على الصابوني (٢٠٠٩): **روائع البيان**، تفسير آيات الأحكام من القرآن، لبنان، دار الكتب العلمية للنشر.
٤٣.محمد على رجب شكري (٢٠٠٥): **قياس الأداء لدى القادة الإداريين بالأندية الرياضية**، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، القاهرة.
٤٤.محمد منجي محمود (١٩٩٧): **الإدارة العامة المقارنة**، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
٤٥.محمد منير مرسى (١٤٢٢ه): **الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربى.
٤٦.محي الدين الأزهري (١٩٩٣): **الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات**، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي.
٤٧.محيط (٢٠٠٩): السودان: **ارتفاع عدد رياض الأطفال الخاصة عن الحكومية**، شبكة الإعلام العربي، للمطالعة.

٤٨. مدحت أبو النصر(٢٠٠٧): **أساسيات علم مهنة الإدارة**، القاهرة–دار السلام.
٤٩. مدني عبد القادر علاقي (١٩٩٨): **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة، دار جدة.
٥٠. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٦): **إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية**، القاهرة، جامعة الدول العربية.
٥١. منهل الثقافة التربوية (٢٠٠٨): السودان: **التعليم ما قبل المدرسة**، للمطالعة.
٥٢. ندى عبد الرحيم المحامده (٢٠٠٥): **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، ط١، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع.
٥٣. هاني عبد الرحمن صالح الطويل (١٩٩٩): **الإدارة التعليمية:** مفاهيم وآفاق، دار الأوائل للنشر بدعم من الجامعة الأردنية، ط١.
٥٤. هبة مصطفي مطاوع (٢٠٠٦): **تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر**، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة.
٥٥. ويكيبيديا (٢٠١٠): **التعليم في السودان**، للمطالعة.
٥٦. يعقوب نشوان (١٤٠٢ هـ): **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
٥٧. يوسف بن محمد القبلاني (١٤١٩ هـ): **ثقافة إدارية**، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف.
٥٨. Henry Mintzberg (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceving Roles for Planning, plans, planners, New York, the free press, USA, P.8.
٥٩. Stevensin of Sky and Marcolanstil (2010): One Strategic (Organization Planning and Decision Making. John Wiley and Sons, Inc, New Jersey, P.109.
٦٠. Stephan P. Robbins and Nancy Langton (2002): Fundamentals of Organization Behavior, Conadian, Pearson Education, P. 4.
٦١. Shane Douglas Muldoon (2003): Excellent Managers: Exploring the Acquisition, Measurement, and Impact of Leader Skills in an

Australian Business Context, Unpublished Thesis, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, 30th June, P.x
٦٢. Jeffrey Pfeffer , Robert 1. Suttan (2006): Hard Facts, Dangerous Half- Troths and Total Nonsense: Profiting from Evidence- Based Management, Harvard Business School Press, USA, P.6
٦٣. Gareth Jones and Rob Goffee (2005): Managing Authenicity: The Paradox of Great Leadership, Harvard Business School Publishing Corporation, December.P. 86-87
٦٤. Dave Anderson (2006): If you Don't Make Waves, You'll Drown: 10 Hard-Charging Strategies for Leading in Politically Correct , Canada, P. 3Times, John Wiley and Sons
٦٥. Sambo Wali Junaid (2004):The Islamic Concept of Leadership and it's Application in Sheath Capliphate, Department of Arabic Umana Danf Gdiyo University Sokoto, July, P. 4.
٦٦. org.wikipedia.ar//:http
٦٧. ttp//:www.yemenies.net/showthread.php?t=3434
٦٨. http//: www.isesco.org.ma/arabe/[hublication/tofoulla20%Mobakira/P6.php
٦٩. http//:www.manhal.net/articles.php?action=show&id=3849
٧٠. http//: = 18604361www.startimes.com/f.aspx?t
٧١. http//:www.moheet.com/show_news.aspx?nid=271099&pg=3
٧٢. Maslow, AH (1943): A Theory of Human Motivation
٧٣. Psychological Review, Vol. 50, P. 37:39


الوحدة الثانية
البيئة المادية للروضة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٨٣
تمهيد	٨٣
أهداف الوحدة	٨٤
١. موقع الروضة	٨٦
٢. تصميم مبنى الروضة	٨٧
٣. التنسيق الداخلي للروضة	٨٨
٤. مواصفات مبنى الروضة	٩٠
الخلاصة	٩٣
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	٩٣
إجابات التدريبات	٩٤
المصادر والمراجع	٩٥

المقدمة

تمهيد

عزيزتي الدارسة

مرحباً بكِ في الوحدة الثانية (البيئة المادية للروضة)، تحوي على أربعة أقسام رئيسية تبدأ بموقع الروضة، والذي يتم فيه تحديد الأسس والمواصفات التي تقوم عليها الروضة، ومن ثم ننتقل إلى القسم الثاني، وهو تصميم مبنى الروضة، والذي يشمل أماكن اللعب وحديقة الروضة. أما في القسم الثالث، فنتناول التنسيق الداخلي للروضة، والذي يضم الأماكن الخاصة للأطفال، وهيئة الإدارة وقسم المطبخ ومرفقاته.

ونختتم الوحدة بمواصفات مبنى الروضة، والذي يوضح فيه؛ ماهي الأسس التي تقوم عليها مواصفات مبنى الروضة؟.

تتخلل الوحدة العديد من الأنشطة والتدريبات، وأسئلة التقويم الذاتي، نتمنى أن تعينك على استيعاب ما جاء فيها من مواصفات.

مرحبا بك مرة أخرى،،،،،

أهداف الوحدة

عزيزتي الدارسة، بعد فراغك من الوحدة ينبغي أن تكوني قادرة على أن:

- ✓ **تصفي** البيئة المادية للروضة.
- ✓ **ترسمي** تصميم مبنى الروضة.
- ✓ **تقومي** مواصفات مبنى الروضة.
- ✓ **تصممي** التنسيق الداخلي للروضة.

توطئة

تمثل مرحلة رياض الأطفال مرحلة هامة، وتنبع هذه الأهمية من كونها مرحلة تكوين شخصية الفرد وتحديد إطارها، نظراً لما يتصف به عقل الطفل من المرونة فى تقبل الاتجاهات والمفاهيم الجيدة، وتنطبع فيه الخبرات التى يمر بها، وتظل ثابتة إلى حد كبير طوال حياته المستقبلية.

ويطلق على هذه المرحلة عمر الاستكشاف، وذلك لأن من أكثر ما يواجهه الطفل فى هذا العمر هو اكتشاف البيئة المحيطة به، والإلمام بها، ومعرفتها وفهمها، ومعرفة أهم مكوناتها، فنجده جاهداً لمحاولة استكشافها، والتعرف على طبيعتها.

كذلك من الجوانب الهامة لمرحلة ما قبل المدرسة أنه تتكون لدى الطفل العادات الخلقية. ويبدأ نمو الضمير من خلال تقمص شخصية الآباء، ومحاولة التشبه بقيمهم، ومعايير الصواب والخطأ لديهم.

وقد أكد كثير من علماء النفس والتربية على أهمية هذه المرحلة العمرية فى تكوين المفاهيم الاجتماعية، وتأكيد ممارسة السلوكيات الطبيعية والقواعد الأخلاقية، باعتبارها من المهام الأساسية فى التنشئة الاجتماعية.

وتعتبر مرحلة الطفولة من أهم المراحل فى حياة الإنسان، ففيها تنمو قدرات الطفل، وتتفتح مواهبه، ويكون للتأثير والتوجيه والتشكيل دور كبير. وقد أكدت البحوث والدراسات النفسية والتربوية على خطورة هذه المرحلة العمرية، وأهميتها فى بناء الإنسان، وتكوين شخصيته، وتحديد اتجاهاته فى المستقبل كما تعتبر مرحلة ما قبل المدرسة مرحلة حساسة ومهمة

وتتميز مرحلة الطفولة بإمكانية ممارسة الضبط والتوجيه التربوي للطفل، كما أنه من اليسير إكساب الطفل السلوك المرغوب فيه، وفقاً لما يعتنقه المجتمع العربي من فلسفة،بل إنه يمكن تنمية قدراته العقلية والمهارية، وتوجيه ميوله وتنمية استعداداته.

والاهتمام بتربية الطفل في مرحلة ما قبل المدرسة واجب وضرورة، فهي تزوده فى سن مبكرة بالقيم والاتجاهات والمبادئ التي يؤمن بها مجتمعه، ومن ثم فهي تعمل على تنميته روحياً وخلقياً وفكرياً وجسمياً واجتماعياً. فالتربية مظهر أساسي للتعبير عن ثقة المجتمع فى قدرته على تطوير وتغيير مستقبله بتنشئة صغاره على نحو يختلف عما يكونون عليه إذا تركوا وشأنهم دون جهد تربوي مقصود ومنظم.

وتعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل الهامة لتنمية شخصية الطفل، حيث تعمل برامجها على مساعدته على النمو المتكامل، وتوجيهه الوجهة الصحيحة، وتمثل المؤسسة التربوية الاجتماعية التي يقضي فيها الطفل بعضاً من اليوم فى أنشطة متنوعة تساعده على النمو المتكامل السوي فى المرحلة العمرية ما بين ٣ أو ٤– ٦ سنوات تقريباً، وهي جزء من مرحلة الطفولة المبكرة، كما أن الروضة ليست مرحلة مدرسية تقليدية يقاس نجاحها بمستوى التعلم الذي يحققه الطفل فى القراءة أو الكتابة أو الحساب، ولا يمكن أن يتحقق ما تهدف إليه الروضة، إلا إذا توفرت فيها الإمكانيات المادية، والقوى البشرية، والمواصفات المطلوبة، والظروف المناسبة.

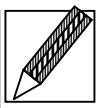
١. موقع الروضة

لابد الوضع فى الاعتبار عند اختيار الموقع أن يكون هادئاً **وآمنا وقريباً من مساكن الأطفال،** حيث ترى هدى الناشف، وصفاء محمد أنه يفضل إنشاء رياض الأطفال فى مناطق التجمعات السكنية، وفى المساكن الشعبية، **وبجوار المؤسسات** التي **يعمل بها عدد كبير من الأمهات،** ومناطق التجمعات السكنية، وكذلك فى المدن الجديدة، ومن المهم أن تكون الروضة بعيدة عن **أماكن المصانع والأسواق العامة،** وتكون متصلة بالطريق العام لتيسير وصول سيارات الإسعاف والإطفاء إليها إن احتاج الأمر، كما يجب عند اختيار الموقع أن يكون فى **منطقة صحية،** تصله أشعة الشمس والهواء الطلق.

وتضيف نادية حسن، ووفاء صالح، أنه عند اختيار الموقع يجب مراعاة الآتي:

١. يستحسن أن تكون فى الطابق الأول، حتى يسهل الوصول إليها، وأيضاً لتحقيق عوامل الأمان للأطفال.
٢. أن تكون بعيدة عن أماكن التلوث والضوضاء.
٣. أن تحاط ببعض الأشجار والمساحات الخضراء، ويكون ذلك بمثابة عازل عن باقي الأماكن والمنشآت الإدارية والصناعية.
٤. يخصص لها باب بعيداً عن الأبواب الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع هذه المؤسسات.

تدريب (1)



عللي ما الجوانب التي يجب مراعاتها في اختيار موقع

٢. تصميم مبنى الروضة

يرى طارق عبد الرؤوف أنه عند تصميم مبنى جديد، يجب مراعاة عدة مبادئ واعتبارات يجب توافرها فى المبنى، وهي أن يكون مجهزاً بتجهيزات شاملة، ليمارس فيها الأطفال جميع الأنشطة المتنوعة التي يتم من خلالها تنمية جميع جوانب نمو الطفل.

أولاً: أماكن اللعب

من البدهيات أن طفل الروضة يميل إلى الحركة والانطلاق والجري، مما يتطلب توفير مساحات لممارسة الألعاب التي تشبع حاجاته، و التي يصعب ممارستها داخل غرفة النشاط، لذلك يجب أن تخصص مساحة واسعة وآمنة، ويمكن تقسيمها إلى مناطق متعددة تشبع جميع رغبات وميول الأطفال. وتشمل الروضة منطقة مفتوحة الحجرات ومنطقة مظللة للألعاب الخاصة بعربات الدفع والركوب، وأخرى للتزحلق، ومنطقة ألعاب الرمل والماء.

ثانياً: حديقة الروضة

تخصص لها مساحة واسعة ليتوفر فيها الأشجار والنباتات المختلفة بأشكالها، بألوانها وأحجامها لتشبع رغبة الطفل في اكتشاف عناصر الطبيعة، ويمارس فيها مهاراته الخاصة من الملاحظة، والمقارنة والوصف والتصنيف، كما يكتسب منه السلوك البيئي للحفاظ على النباتات.

وتشمل أحواض للزهور الملونة، وأماكن لزراعة الأشجار، وأماكن يمارس فيها الأطفال أعمال الزراعة، ويراعى وجود مصدر للمياه لري النباتات.(٤)

٣. التنسيق الداخلي للروضة

ترى صفاء محمد عند تصميم مبنى الروضة أن يضم ما يلي:-

أولاً: الأماكن الخاصة بالأطفال

١. صالة لاستقبال الأطفال عند حضورهم وترك حاجاتهم.
٢. حجرة كبيرة واسعة للنشاط الداخلي، ومقسمة إلى أركان.
٣. حجرة النوم إذا كان الطفل يقضي أكثر من ست ساعات بالروضة، وملحق بهذه الغرفة حمامات مناسبة لأعمار الأطفال.
٤. صالة للألعاب الرياضية والرقص والموسيقى، بها حمامات مناسبة لأعمار الأطفال.
٥. هذا بالإضافة إلى حديقة الروضة للعب الأطفال الخارجى، وملحق بها حمامات مناسبة لأعمار الأطفال.

نشاط



عزيزتي الدارسة اكتبي وصفاً دقيقاً لتصميم، والتنسيق الداخلي للروضة التي تعملي فيها، أو القريبة من مكان عملك، أوسكنك ثم قيميها مع المعايير التي تم ذكرها اعرضي ذلك على زميلاتك ومشرفك الاكاديمي.

ثانياً: قسم هيئة الإدارة، ويتكون من:

١. حجرة المديرة أمامها صالة انتظار الأمهات والآباء.

٢. حجرة المشرفات ومساعداتهن.

٣. حجرة الفحص الطبي والعزل، ويفضل أن تكون ملحقة بصالة استقبال الأطفال.

ويجدر الإشارة إلى أن عدد الحجرات فى هذا القسم يختلف باختلاف حجم الروضة وإمكاناتها، وعدد العاملين بها، وتوجد بعض الروضات التى تنشئ حجرات مستقلة لكل من سكرتيرة الروضة، والأخصائية الاجتماعية، والحكيمة الدائمة، والطبيبة الزائرة، وتكون مستقلة عن حجرة الفحص الطبي والعزل.

ثالثاً: قسم المطبخ ومرفقاته، ويشتمل على:

١. مطبخ مناسب الاتساع، ويمكن أن تلتحق به غرفة لغذاء الأطفال، وذلك فى حالة مبيت الأطفال، أو قضاء يوم كامل بالروضة، ويحتاجون إلى وجبة غذاء كامل.

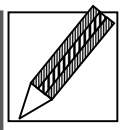
٢. مخزن لحفظ الأغذية الجافة.

٣. حجرة لغسيل الملابس.

ويفضل أن تصل هذه الأقسام الثلاثة بعضها ببعض، حتى يسهل الانتقال بينها، ويسهل على الطفل أثناء لعبه فى الحديقة، أو أي نشاط آخر داخل أي حجرة أن يذهب إلى دورات المياه بسهولة ويسر، معتمداً على نفسه، لمناسبتها لعمره وطوله، وسهولة استعماله لها بمفرده، كما يسهل عليه التحرك بسهولة إلى المطبخ لطلب غذاء جاف، أو

كوب من الماء، أو الذهاب من غرفة إلى أخرى إن أراد أن يتعامل مع زملائه، أو مع الكبار في الروضة. فمن أهم أهداف الروضة هو منح الحرية للطفل، لينمو تبعاً لقدراته بالإضافة إلى مساعدته على التحول التدريجي من انفراديته، وتمركزه حول ذاته إلى شخص اجتماعي يتعامل مع رفاق سنه، ومع الكبار من حوله.

تدريب (٢)



اذكري مكونات قسم هيئة الإدارة بالروضة، وحللي ضرورة هذه المكونات في الروضة.

٤. مواصفات مبنى الروضة

وتشير نادية حسن، ووفاء صالح، إلى أنّ هناك مجموعة من المواصفات التي يجب أن يتميز بها مبنى الروضة، حيث:

١. يفضل أن يكون المبنى مكوناً من طابق واحد، وذلك لتحقيق الاتصال بين جميع أوجه النشاط، والخدمات، والمرافق.
٢. يستحسن أن يكون المبنى منفرداً، أي خالياً من الجهات الأربع وتحيط به مساحات خضراء، أو شبه منفرد، أي خالياً من ثلاث جهات، وهذا أقل تقديراً.
٣. من المهم أن يبنى وفقاً لأسس هندسية، ومعمارية، وإنشائية، تكفل الآمان والسلامة، وتكامل المناطق الوظيفية لخدمة أهداف المكان.
٤. لا يفضل استعمال المباني سابقة التجهيز، لما لها من عيوب قد تؤدي إلى بعض المشكلات، والتي تؤثر على حركة ونشاط الأطفال.
٥. من المهم جداً استعمال عوازل الحوائط والجدران، وذلك لمنع وصول الصوت ما بين حجرات الأنشطة المختلفة، مع توفير الهدوء للأطفال الرضع والصغار.

بالإضافة إلى ذلك يجب:

- أن يكون تصميم المبنى والخامات المستخدمة في إنشائه مناسبة للبيئة المحيطة.

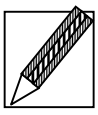
- أن تتوافر في المبنى الشروط الصحية، كالتهوية، والإضاءة، والإمداد بمياه الشرب النقية، ودورات المياه والصرف الصحي.
- أن تكون أرضياته مغطاة بالوسائل المناسبة لحماية الأطفال من أضرار الحرارة، والرطوبة، ومن خطر الإصابة أو التلوث.
- طلاء الجدران بألوان زاهية، وتزيينها برسومات محببة للأطفال.
- أن تتوافر في المبنى الأماكن اللازمة لمزاولة الأنشطة المختلفة، وتحقيق انطلاقهم.
- أن يتحقق في المبنى وسائل وضمانات للأطفال ضد مخاطر الوقود والطاقة.
- ويشترط للموافقة على فتح فصول رياض الأطفال، وأن تخصص لرياض الأطفال حجرات بالطابق الأرضي، على أن تكون جيدة الإضاءة والتهوية، ومساحتها مناسبة، وعلى أن تحتوي كل حجرة على حوض منخفض في مستوى الأطفال.

اسئلة تقويم ذاتي



١. ما الأسس التي يجب مراعاتها عند اختيار مبنى الروضة؟
٢. وضحي الملحقات الهامة بموقع الروضة. بموقع الروضة.
٣. عددي المواصفات التي يجب مراعاتها في تصميم مبنى الروضة.
٤. اذكري مواصفات الاماكن الخاصة بالاطفال في الروضة.
٥. عددي مكونات قسم المطبخ.

تدريب (٣)



حدِّدي مواصفات مبنى الروضة، وبيني أسباب اختيار هذه المواصفات.

نشاط



عزيزتي الدارسة، قومي بدراسة لمواصفات مباني رياض الاطفال في احدي المحليات، وقارني هذا الواقع مع المواصفات التي تم ذكرها، وعللي إذا كانت المواصفات مطابقة أو غير مطابقة مع الاخذ في الاعتبار الثقافة المحلية والواقع الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة موضوع الدراسة ناقشي مشرفك الاكاديمي وزميلاتك.

الخلاصة

عزيزتي الدارسة، في ختام الوحدة نعطيك موجزاً لأهم ما ورد فيها من معلومات.

بدأنا بشرح موقع الروضة من خلال تجديد أماكن اللعب، وحديقة الروضة وأهميتها. ثم تناولنا التنسيق الداخلي للروضة الذي يضم الأماكن الخاصة للأطفال.

وبعد ذلك انتقلنا إلى تصميم مبنى الروضة الذي نناقش فيه أهم الأسس العلمية في تصميم الروضة، وتحدثنا فيه عن هيئة الإدارة وقسم المطبخ.

واختتمنا الوحدة بمواصفات مبنى الروضة، ووضحنا أهم مواصفات مبنى الروضة.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزتي الدارسة، الوحدة القادمة بعنوان البيئة البشرية للروضة، نناقش أدوار المعلمة، ووظائفها في إدارة البنية التعليمية، أيضاً نناقش دور المديرة وخصائصها ومهامها، وأخيراً علاقة الروضة بالمجتمع المحيط بها.

نتمنى أن تستمتعي بدراستها.

إجابات التدريبات

تدريب(١)

١. أن تكون في طابق يسهل الوصول إليه.
٢. أن تكون بعيدة من اماكن الضوضاء والتلوث.
٣. أن تحاط بالأشجار والمساحات الخضراء.
٤. يخصص لها باب بعيداً عن الأبواب الخاصة بالمتعاملين مع المؤسسات الأخرى.

تدريب(٢)

١. حجرة المديرة وأمامها صالة انتظار الأمهات والأباء.
٢. حجرة المشرفات ومساعداتهن.
٣. حجرة الفحص الطبي والعزل.

تدريب(٣)

١. يفضل أن يكون من طابق واحد.
٢. يستحسن أن يكون منفرداً.
٣. أن يبنى بأسس هندسية معمارية.
٤. لا يفضل استعمال المباني ذات التجهيزات السابقة، لما لها من عيوب.
٥. استعمال عوازل حرارة وصوت.

المصادر والمراجع

١. صفاء أحمد محمد (٢٠٠٩): **مدخل إلى رياض الأطفال**، الفيوم، دار العلم.

٢. طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨): **معلمة رياض الأطفال** " **إعدادها – أدوارها– مهارتها**"، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

٣. نادية حسن أبو سكينة، وفاء صالح الصفتى (٢٠٠٨): **دور الحضانة ورياض الأطفال** "**النظرية والتطبيق**"، القاهرة، مكتبة عين شمس.

٤. هدى محمود الناشف (٢٠٠٨) **تصميم البرامج التعليمية لطفل ما قبل المدرسة**، القاهرة، دار الكتاب الحديث.

الوحدة الثالثة

القوى البشرية للروضة



محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٠٠
تمهيد	١٠٠
اهداف الوحدة	١٠١
١. أدوار المعلمة ووظائفها في إدارة البيئة التعليمية	١٠٢
١,١ أدوار المعلمة في رياض الأطفال	١٠٣
٢,١ دور المعلمة كممثلة للمجتمع	١٠٥
٣,١ دور المعلمة لمساعدة النمو	١٠٦
٤,١ دور المعلمة كموجهة لعملية التعلم والتعليم	١٠٧
٢. دور المديرة وخصائصها	١١٠
١,٢ خصائص مديرة الروضة	١١١
٢,٢ واجبات مديرة الروضة	١١٢
٣,٢ مسئوليات مديرة الروضة	١١٢
٤,٢ إعداد مديرة رياض الأطفال	١١٣
٣. علاقة الروضة بالمجتمع	١١٤
١,٣ مفهوم المشاركة المجتمعية	١١٤
٢,٣ أهمية المشاركة المجتمعية في رياض الأطفال	١١٥
٣,٣ أهداف المشاركة المجتمعية في رياض الأطفال	١١٥
٤,٣ مجالات المشاركة المجتمعية	١١٦
الخلاصة	١٢١
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	١٢١

إجابات التريبات	**١٢٢**
مسرد المصطلحات	**١٢٣**
المصادر والمراجع	**١٢٤**

المقدمة

تمهيد

عزيزتي الدارسة

مرحبا بك في الوحدة الثالثة، والتي تأتي بعنوان القوى البشرية للروضة، وتشمل هذه الوحدة ثلاثة أقسام، سنعرض من خلالها القوى البشرية، أو الموارد البشرية للروضة. في القسم الأول نتناول أدوار المعلمة ووظائفها في ادارة البيئة التعليمية، ثم فيه نوضح دور المعلمة الرئيس في بيئة عمل الروضة، ومسؤولياتها تجاه الأطفال.

أما القسم الثاني، نستعرض فيه دور المعلمة وخصائصها، ونرى إلمامها ببيئة رياض الأطفال.

أما القسم الثالث، والأخير علاقة الروضة بالمجتمع، وفيه نتعرض على المشاركة المجتمعية(أهميتها وأهدافها)، حيث تحتوي هذه الوحدة على عدد من الأنشطة والتدريبات، وأسئلة التقويم الذاتي، والتي ستكون خير معين لك في فهم واستيعاب هذه الوحدة.

مرحبا بكِ مرة أخرى

أهداف الوحدة



عزيزتي الدارسة، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي ان تكوني قادرة على أن:

- ✓ تستنتجي دور المعلمة، ووظائفها في البيئة التعليمية.
- ✓ تحللي دور المعلمة وخصائصها ومهامها.
- ✓ تعللي علاقة الروضة بالمجتمع.

١. دور المعلمة ووظائفها فى إدارة البيئة التعليمية

تعتبر البيئة البشرية فى رياض الأطفال المتمثلة فى الجهاز الإداري والمعلمات هـــي الجناح الثاني لتكوين روضة متميزة، حيث تسعى إلي تهيئة نفسية تسهم في نمو الأطفـــال نمواً سليماً وصحيحاً ومتكاملاً.

للمعلمة مكانتها ودورها في عملية الإدارة التعليمية، وإدارة قاعة النشاط، فهي ميسرة للتعلم، وكذلك مديرة لقاعة النشاط، وللعملية التعليمية، وقائدة للأنشطة التربوية التي تشرف عليها، وهي ضابطة اتصال بالأجهزة البيئية المختلفة. إن هذا كله يعني أن للمعلمة أدواراً في روضتها.

ومعنى هذا أنه ليس للمعلمة دورٌ واحد، بل إن لها أدواراً عديدة، فهي مسؤولة عن قاعة النشاط التي تعمل بها، وهي مسؤولة عن الأنشطة التعليمية داخـــل وخـــارج قاعـــة النشاط، وهي عضو في المجالس التعليمية، إلى آخر المسؤوليات والوظائف الموكلة إليها، مما يجعل لها أدواراً متعددة ترتبط بهذه المسؤوليات والوظائف، وسوف نتناول فيما يلي بعضاً من هذه الأدوار.

و من الضروري أن تكون لدى معلمة الروضة معرفة بخصائص نمو الطفل فـــي هذه المرحلة، وبمدى الفروق الفردية لديهم وأهميتها، وتعد معلمة الروضة بمثابة أم بديلة. وهذا يعني أن عليها أن تتعامل مع الأطفال بحنان وحب ورحابة صدر، وأن تعطي لكـــل طفل ما يستحقه من الرعاية، بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليها أن تعمل بكل جدية لتعلـــيم الأطفال، وتنمية خبراتهم وقدراتهم.

أسئلة تقويم ذاتي



١. حدد الدور الذي تعمله معلمة الروضة في البيئة التعليمية.
٢. ماهي المعارف والخصائص التي يجب أن تلم بها معلمة الروضة

ويمكن تحديد مسؤوليات معلمة الروضة على النحو التالي:

١. إعداد وتنفيذ خطة البرنامج التربوي لقاعة النشاط من خمسة عشر طفلا دون السابعة بالتعاون مع المديرة.
٢. إدارة قاعة النشاط، ونظامها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة في إطار المنهج المحدد.
٣. المساهمة في توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة عن طريق اللقاءات الفردية، ومجالس الأمهات، والاتصال الهاتفي، وتبادل المعلومات مع الوالدين، بما يساعد الطرفين على فهم الطفل.
٤. حضور الاجتماعات الدورية مع مديرة الروضة ومعلمات الروضة.
٥. الاهتمام بتمنية مهاراتها وقدراتها للالتحاق بدورات تربوية أثناء الخدمة بين فترة وأخرى للتعرف على أحدث التطورات والأساليب التربوية المعاصرة.
٦. عقد اجتماعات دورية مع الأمهات (مجالس الأمهات).

١,١ أدوار معلمة رياض الأطفال

تذكر عزة خليل أن دور معلمة رياض الأطفال يكون كالآتي:

- **مغذية Nurturer:** فهي تعطي الطفل التقبل غير المشروط والحماية من خلال: المدح – الاهتمام – الانتباه.
- **مدعمة Reinforce:** تنتقي التدعيم الملائم لتوضح ملامح السلوك المرغوب فيه، ولا تشجع السلوك غير المرغوب، وذلك من خلال عدم تدعيمه.
- **مصدر للمعلومات Information Resource:** تمد الأطفال بالمعلومات شفويًا بالفعل، والتلميحات للأطفال فرادى أو مجموعات.
- **متحدية Challenger:** تتحدى قدرات الأطفال ولاتظهر عدم الاهتمام والتشتت، إضافة إلى ثقتها في كفاءتها وتقبلها (مثال عندما يظن الأطفال أن كل المعادن تنجذب إلى المغناطيس.

فإن المعلمة تعرض عليهم أنواعاً من المعادن لا تنجـــذب إليـــه لكـــي يختبرهـــا الأطفال).

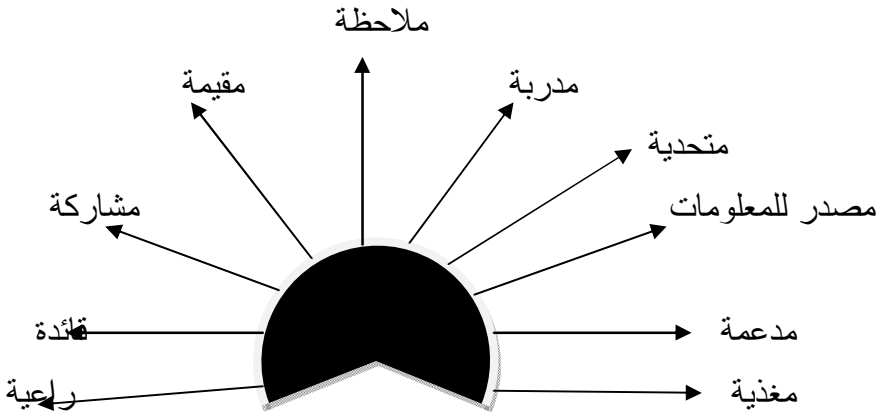
- **مدربة Tutor:** توجه التعليمات.
- **ملاحظة Observer:** ملاحظة الأطفال دون التدخل في نشاطهم، وفي الخامات التي يستخدمونها، وهذا قد يتطلب أخذ الملاحظات، أو الاحتفاظ بالتسجيلات.
- **مقيمة Evaluator:** تختبر وتقيس معلومات الأطفال ومهاراتهم أو مفاهيمهم.
- **مشاركة Participant:** تشارك بفاعلية مع الأطفال في بعض أشكال أنشطتهم، وذلك إما بصفة القيادة، أو بوصفها عضواً في المجموعة.
- **قائدة leader:** تقود الأطفال من خلال تنظيمها للغرفة، أو الفصل، والخامات، والأدوات، وباقي فريق العاملين.
- **راعية Caretaker:** تتيح الرعاية الجسمية والنفسية خلال اليوم، وبعيداً عن المنزل.

كما يمكن إجمال المهام العديدة التي تؤديها معلمة الروضة في ثلاثة أدوار رئيسية، كما تراها هدى الناشف، وهذه الأدوار، هي:

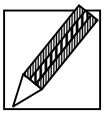
- كممثلة لقيم المجتمع وتراثه وتوجهاته.
- كمساعدة لعملية النمو الشامل للأطفال.
- كمديرة وموجهة لعمليات التعلم والتعليم.

شكل (١)

أدوار معلمة الروضة



تدريب (1)



عللي مسؤوليات معلمة الروضة.

٢,١ دور المعلمة كممثلة للمجتمع

يتطلب منها لكي تقوم المعلمة بهذا الدور أن **تقوم بدور الأم** ؛ تعزز القيم والمفاهيم والمواقف الإنسانية، وتسعى إلى تكريس العادات السلوكية الإيجابية، وتعطي **القدوة الحسنة** في المظهر والسلوك والمشاعر الإنسانية الصادقة.

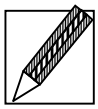
ولكي تستطيع المعلمة أن تقوم بدورها هذا لابد من:

١. أن تكون قادرة على **التواصل الاجتماعي** مع الطفل ومع أسرته كذلك؛ لأنه من المهم أن يتحقق التوافق بين أساليب التنشئة المتبعة في كل من البيت والروضة.

٢. **تنظيم لقاءات دورية** بين هيئة التدريس في الروضة وأولياء الأمور، لتبادل الآراء حول أفضل أساليب التربية للأطفال في هذه المرحلة العمرية.

٣. تعريف أسر الأطفال **بالأساليب التي تتبعها الروضة**، لإشباع حاجات الأطفال، ومساعدتهم على تحقيق مطالب النمو.
٤. أن تكون على قدر من النضج الاجتماعي والخلقي، بحيث يؤهلها لتكون نموذجًا إيجابيًا للأطفال، **وقدوة يحتذى بها في كل سلوكياتهم**.
٥. أن تكون **ملمة بثقافة المجتمع وتراثه**، ومتقبلة لقيمه، حتى تحرص على التعزيز الإيجابي منها.
٦. أن **تقود الأطفال إلى الاتجاه السليم** الذي يجمع بين أصالة الماضي وتطلعات المستقبل.

تدريب (٢)



لخصي بلغتك الخاصة الأدوار التي يجب أن تقوم بها المعلمة؟

٣,١ دور المعلمة لمساعدة النمو

إن عملية **النمو بحاجة إلى توجيه ومؤازرة**، وإتاحة فرص وإمكانات، وتقويم مسار، وهذا ما يمكن أن **تقوم به معلمة الروضة من خلال الإجراءات التالية:**

١. توفير **المناخ النفسي** الذي **يشعر الطفل بالأمان والطمأنينة** والاستقرار العاطفي، ويشجعه على الانطلاق والتعبير عن ذاته،ويمنحه الثقة بالنفس.
٢. مساعدة كل طفل على **تحقيق أقصى قدر من التنمية العقلية**، من خلال ما تقدمه من خبرات ومواقف العمليات المعرفية والوجدانية والنفسية والحركية داخل الروضة.
٣. الاهتمام بتعزيز ثقة الأطفال في أنفسهم، **وتنمية المفهوم الإيجابي عن ذواتهم**، والتغلب على العقبات التي تحول دون إيجاد الصورة الإيجابية عن الذات لدى بعض الأطفال.

٤. العمل على **إشباع حاجات الأطفال الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية**، ومساعدتهم على تحقيق مطالب النمو في مرحلة الطفولة المبكرة.
٥. **مراعاة صحة الأطفال النفسية والجسمية**، ومساعدتهم على مواجهة مواقف الإحباط، وتشجيع السلوك المرغوب فيه وتثبيته.
٦. **تجنب مقارنة الأطفال بعضهم ببعض**، ومراعاة الفروق الفردية.
٧. تشجيع الأطفال على **التفاعل الاجتماعي**، وتكوين جماعات لعب تلقائية وحرة.
٨. متابعة نمو الأطفال، **وتنمية مهارات الملاحظة** والوصف والتشخيص والتسجيل، لتوظيفها في عملية تقويم أداء نمو كل طفل، بما يتناسب مع قدراته.

٤,١ دور المعلمة كموجهة لعمليات التعلم والتعليم

للمعلمة دور مهم في كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتقويم، بصفتها مديرة لهذه العملية، وموجهة لخبرات الأطفال، وميسرة لنموهم، **ويتضمن دورها هذا القيام بالآتي:**

١. **إشراك الأطفال في عملية تخطيط أنشطة التعليم**، وتشجيعهم على أخذ المبادرة، وتقديم أفكار يمكن أن تفتح أمام الأطفال مجالات جديدة.
٢. **توضيح الأهداف التي يحققها الأطفال** من خلال ممارستهم للأنشطة المختلفة، وتوجيه نشاطهم إلى ما يحقق لهم النمو بشكل متكامل، جسميًا وحركيًا ونفسيًا واجتماعيًا وخلقيًا وجماليًا.
٣. **إثارة الدافعية للتعلم** من خلال التنويع في الأنشطة، والوسائل التعليمية، والمواد والخامات،ومختلف مصادر التعلم، وتوظيف كل الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في البيئة من أجل إثراء العملية التعليمية.
٤. **التنويع في نوعية و طبيعة الأنشطة** والخبرات بما يتفق والفروق الفردية بين الأطفال في مستويات النمو والاهتمامات.

٥. **مساعدة الأطفال على اكتساب مهارات التعلم الذاتي**، وتنمية التفكير والابتكار لديهم، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم حركياً وفنياً ولغوياً.

٦. **التجديد المستمر في المناخ التربوي**، وتشجيع العمل الجماعي، وتدريب الأطفال على تنظيم الوقت .

٧. **تنظيم غرفة النشاط** بشكل يحدد الاستفادة القصوى من إمكانات الفصل، ويتيح الفرصة لأكبر عدد من الأطفال لممارسة نشاطهم، واستخدام المواد المتوافرة، دون أن يكون ذلك على حساب الآخرين.

٨. **حسن إدارة الصف الدراسى**، ويتمثل في توفير جوٌ من الحرية المنظمة، واحترام المعلمة لأطفالها .

٩. **استغلال المواد والخامات** المتوافرة في البيئة المحلية وتقديمها للأطفال، ليصنعوا منها وسائلهم التعليمية، وتشجيع الأطفال على جمع أشياء من الطبيعة.

١٠. **متابعة نشاط الأطفال، وتقويم أدائهم**، وما حققوه من نمو في شتى المجالات، وعمل بطاقات متابعة تدون فيها المعلمة ما يخص كل طفل على حدة، كما تدرب الطفل على أن يصبح مقوماً جيداً لأدائه.

ولا تختلف أدوار معلمة رياض الأطفال عند ندى محامدة، والتي يمكن إجمالها في التالي:"

١. **دور معلمة رياض الأطفال كبديلة للأم:** إن دور معلمة الروضة لا يقتصر على التدريس وتلقين المعلومات للأطفال؛ بل إن لها أدوارًا ذات وجوه وخصائص متعددة، فهي بديلة للأم من حيث التعامل مع أطفال تركوا أمهاتهم و منازلهم لأول مرة، ووجدوا أنفسهم في بيئة جديدة؛ لذا فإن مهمتها مساعدتهم على التكيف والانسجام.

٢. **دور المعلمة في التربية والتعليم:** كما أن دورها يجب أن يكون دور المعلمة الخبيرة في فن التدريس؛ حيث إنها تتعامل مع أفراد يحتاجون إلى الكثير من الصبر والإلمام بطرق التدريس الحديث.

٣. **دور المعلمة كممثلة لقيم المجتمع:** فهي ممثلة لقيم المجتمع، وعليها مهمة تنشئة الأطفال تنشئة اجتماعية مرتبطة بقيم وتقاليد المجتمع الذي يعيشون فيه، وتستخدم الأساليب المناسبة.

٤. **دور المعلمة كقناة اتصال بين المنزل والروضة:** فالمعلمة حلقة اتصال بين المنزل والروضة، فهي القادرة على اكتشاف خصائص الأطفال، وعليها مساعدة الوالدين على حل المشكلات التي تعترض طريق أبنائهم في مسيرتهم التعليمية.

٥. **دور المعلمة كمسؤولة عن إدارة الصف** وحفظ النظام فيه من أساسيات العمل التربوي للمعلمة توفير النظام المرتبط مع الحرية في رياض الأطفال، والمعلمة الناجحة هي التي تقوم بالجمع بين انضباط الطفل وحريته، وتشجع الطفل على التعبير الحر في روح من حب الطاعة.

٦. **دور معلمة الروضة كمعلمة ومتعلمة في الوقت ذاته:** على معلمة الروضة أن تطلع على كل ما هو جديد في مجال التربية وعلم النفس، وأن تجدد من ثقافتها، وتطور من قدراتها، متبعة الأساليب التربوية الحديثة.

٧. **معلمة الروضة كموجهة نفسية وتربوية:** تقوم المعلمة بتحديد قدرات الأطفال واهتماماتهم وميولهم، وبالتالي تستطيع تحديد الأنشطة والأساليب والطرائق المناسبة لتلك الخصائص. كما يجب عليها أن تحدد المشكلات التي يعاني منها الطفل، والتعاون مع المرشد النفسي في علاج تلك المشكلات، واتخاذ التدابير الوقائية للطفل قبل ظهور مشكلات نفسية أخرى.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكري أدوار المعلمة كموجهة لعمليات التعلم والتعليم.
٢. عددي أدور معلمة رياض الأطفال.
٣. ماالدور الذي تقوم به معلمة الروضة كممثلة للمجتمع.
٤. ما الإجراءات التي تقوم بها معلمة الروضة في مساعدة عملية النمو.
٥. اذكري أدوار معلمة الروضة عند ندى محامدة

نشاط



وضِّحي مع الشرح أدوار معلمة الروضة، ووظائفها في إدارة البيئة التعليمية، مع إيضاح وجهة نظركِ في تلك الوظائف والأدوار. ناقشي زميلاتك فيما توصلتي اليه من نتائج.

٢. دور مديرة الروضة

المديرة هى قمة مثلث العمل فى الروضة، **وهمزة الوصل بين أسرة العمل فى الروضة، وبين الجهاز الإدارى الأعلى** الذى يقوم بالإشراف العام، سواء أكان هذا الجهاز يتمثل فى الإدارة المحلية للتعليم، أو غير ذلك من الإدارات المشابهة.

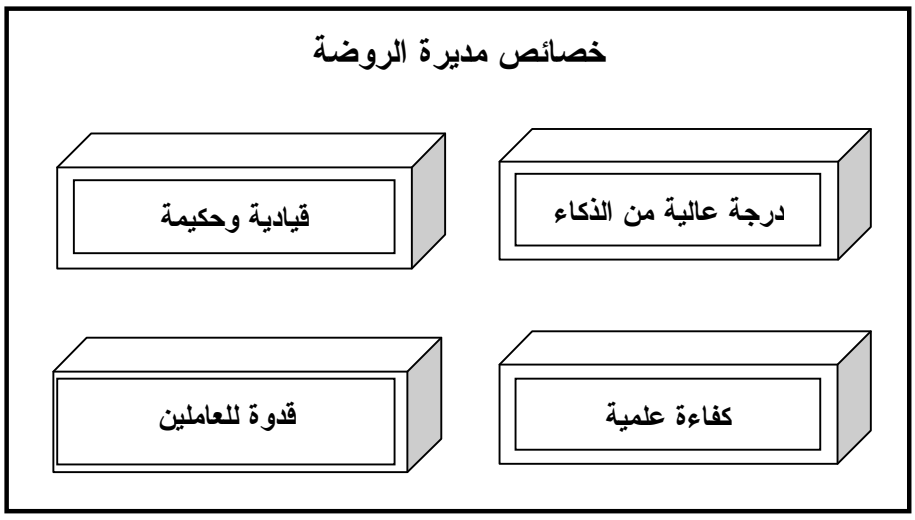
ويتم اختيار المديرة من بين عدة معلمات **لكفاءتها وتميزها**، على أن تكون تلك الشخصية البارزة القادرة على التفاهم والتعامل مع مختلف الأشخاص من مستويات تعليمية اقتصادية اجتماعية متعددة، ومهن مختلفة، كما تمتاز **بالاتزان العاطفي**، وقدرتها على التعامل بحب وحزم - يبتعد عن القسوة - مع أطفال الروضة، أيضًا يجب أن تكون مؤهلة تربويًا، واجتماعيًا، ولها خبرة كبيرة فى المجال.

المديرة هى رأس أسرة العمل فى الروضة، وهى المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج التى يقرها الجهاز الإدارى الأعلى، وعن تنظيم الروضة والإشراف الكامل على سير العمل الداخلى بها، **وهى حجر الزاوية فى نجاح الروضة ونهضتها.**

١,٢ خصائص مديرة الروضة

١. أن تكون على **درجة عالية من الذكاء**، والقدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الجهات المختلفة ورسم الخطة وتوجيه الجهود، لتحقيق هدف المؤسسة.
٢. أن تكون **قيادية وحكيمة** فى اتخاذ القرارات، ودراسة الأوضاع، ووزن الأمور.
٣. أن تكون ذات **كفاءة علمية** وذات موضوعية وذات خبرة ونضوج وقوة شخصية ولياقة.
٤. أن تكون **قدوة للعاملين** فى المؤسسة بتصرفاتها، وإخلاصها للعمل، وأن يجدوا فيها خير معين وناصح.

شكل (٢)



٢,٢ واجبات مديرة الروضة

١. **تحديد مسؤولية** المشرفات والمعلمات وغيرهم من العاملات فى الروضة.
٢. **التخطيط السليم لبر امج الروضة** – ذلك التخطيط الذى يـؤدي دورًا مكمـلا لـدور المنزل من ناحية مساعدة الطفل على النمو الشامل لشخصية الطفل.
٣. **التوجية والإشراف** الفني على تنفيذ برامج الروضة وخططها، ويأتي ذلك من خـلال الاجتماعات الدورية والطارئة التي تعقدها مع المشرفات والمعلمـات والمـوظفين، لضمان سير الأمور على أفضل وجه ممكن، حيث من خلال تلك الاجتماعات يمكنها مناقشة المشاكل وتبادل الآراء لحلها، وعرض وجهات النظر فيما يخص التطويرات والتغييرات البناءة التى تضمن تحقيق النمو الأمثل للطفل،والتي تساعد علـى تعـاون المنزل والروضة لتربية الأطفال بشكل متكامل.
٤. **تقويم عمل المشرفات،** وكتابة التقارير عنهم، ورفع تلك التقارير إلى الجهاز الإداري الأعلى، مما يترتب عليه ترقيتهم أدبيًا ومادياً.
٥. كما تسهم مع الجهاز الإداري الأعلى في **رفع مستوى أداء المشرفات** بتمكينهم من حضور برامج التدريب التجديدية، وتيسير اطلاعهن على الكتب والمطبوعات التـي تتناول أحدث أساليب، ووسائل التربية، وحل المشكلات التي تتناولها البحوث الفنيـة والعلمية، المتعلقة بتربية الطفل.

٣,٢ مسؤوليات مديرة الروضة

١. **المسؤولية القيادية:** وتتمثل في القيام بمسؤولية وضع سياسة المؤسسة، وإستراتيجية العمل فيها، ووضع وتحديد الأهداف التي يجب أن تؤديها المؤسسة.
٢. **المسؤولية الإدارية:** وتعنى تسيير النشاط اليومي في المؤسسسة، وبإبقـاء الأجهـزة البشرية والأدوات عامه وإدامة المحافظة عليها، وصيانتها ومتابعتها، وحل مـشاكل العمل الآتية المتكررة.

نشاط



ضعي تصور لأدوار مديرة الروضة من خلال قراءتك وتجربتك في رياض الأطفال قدمي التصور لمشرفك الاكاديمي وناقشي زميلاتك فيه.

٤,٢ إعداد مديرة رياض الأطفال

يشير الواقع إلى أن غالبية المديرات في مؤسسات رياض الأطفال لا تتفق مؤهلاتهن للعمل بتلك المؤسسات، حيث تتعدد وتتنوع مؤهلات مديري ومديرات رياض الأطفال، وأنهم من غير المتخصصين في تربية الطفل.

وهذا في حد ذاته عائق كبير تواجهه مؤسسات رياض الأطفال، لذا فإن معظم مديرات رياض الأطفال يتم اختيارهنّ حسب الأقدمية، وليس الكفاءة العلمية. ولقد تناولت العديد من الدراسات واقع مديرات رياض الأطفال في مصر،ومن تلك الدارسات دراسة كان من نتائجها أن "أهداف تدريب مديرات رياض الأطفال أهداف ثابتة، رغم التطور السريع في تربية الطفل، كما أنها تتصف بالعموم وعدم الوضوح، وهي لا تغطي جميع الأعباء والمسؤوليات التي تضطلع بها مديرات الرياض، كما إنها لا تلبي احتياجاتهن التدريبية، وأيضا تفتقر أساليب تقويم مديرات رياض الأطفال، ولا يوجد نظام دقيق لمتابعة مديرات رياض الأطفال.

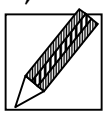
وأوضحت رحاب كمال عبد الفتاح في دراستها أن ثبوت أهداف تدريب مديرات رياض الأطفال من شأنه أن يعوق عملية التطوير لمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

كما نجد أن إعداد مديرات رياض الأطفال غير متخصصات للعمل كإداريات، لذا نجد أن إعداد مديرات رياض الأطفال بحاجة إلى تطوير يتناسب مع التغيرات التي تطرأ في ظل نظام المعلومات، والاستفادة من الدول المتقدمة في هذا المجال.

ومما سبق يتضح أن حسن فعالية إدارة رياض الأطفال يكمن دائماً في مقدرة الجهاز الإداري و الفني على تحليل الواقع الحالي لرياض الأطفال، بما يساعدها على

تحقيق الأهداف المرجوة منها مستقبلاً، و هذا لا يتأتى إلا من خلال هيكل إداري واعٍ بمهامه التربوية، و قادر على إحداث التغيير المنشود لرياض الأطفال.

تدريب (٣)



ماالخصائص التي يجب توفرها لدى مديرة الروضة. مدعمة اجابتك بالتحليل والأدلة.

٣. علاقة الروضة بالمجتمع

المشاركة المجتمعية ضرورة ملحة من ضرورات التقدم والتنمية لأي دولة تسعى، لكي يكون لها شأن ومكان بين دول العالم المتقدم، لذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ضرورة بقاء، تمدنا بالطاقة والدعم اللازمين للتنمية، فلم تعد الحكومة – أية حكومة – قادرة وحدها أن تفي بمتطلبات التنمية التي تحتاج إلى طاقات هائلة ،وموارد ضخمة لا تستطيع الحكومة وحدها أن توفرها.

١,٣ مفهوم المشاركة المجتمعية

المشاركة المجتمعية هي **لب العملية التنموية**، لهذا تعد مشاركة المواطنين التطوعية سواء بالفكر أو المال أو الجهد من أهم مبادئ تنمية المجتمع، كما **تمثل المشاركة المجتمعية قدرة العناصرالنشطة في المجتمع المحلي على تغيير هذا المجتمع إلى الأفضل**، من خلال جهودها وجهود الأفراد الذين يعيشون في هذا المجتمع.

والمشاركة المجتمعية تعد مبدأً أساسيّاً يتعلم فيه المواطنون كيف يحلون مشاكلهم المجتمعية، وهى أيضا وسيلة لتحقيق أهداف أخرى وليست هدفاً في حد ذاتها، حيث يتعلم من خلالها المواطنون كيف يواجهون مشكلات مجتمعهم، ويسخِّرون إمكانياتهم لحل تلك المشكلات وتنمية مجتمعهم.

٢,٣ أهمية المشاركة المجتمعية في رياض الأطفال

أثبتت التجربة أن **المشاركة المجتمعية ضرورة نجاح لكل مشروع قـومي**، أو جهد تنموي تقوم به الدولة لتحقيق التقدم والتنمية، فبدون المشاركة بين أفراد المجتمع والدولة لن تتحقق الأهداف، ولن يتحقق التقدم.

وتعد الروضة من أكثر المجالات احتياجاً للمشاركة المجتمعية، حيث تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي، والمساندة الدائمة من الجماهير والمجتمع المدني، حتي تمكنها من تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها.

فالمشاركة المجتمعية تمثل ضرورة قصوى في هذه المرحلة، لأنه لا يمكن أن يتحقق التعليم في الروضة للتميز والتميز للجميع في ظل الموارد الحالية أو الموارد الحكومية فقط، إلا بمشاركة مجتمعية حقيقية لا تتمثل فقط في المساهمة بالموارد، ولكنها تتعدى ذلك إلى صياغة الفكر، وتشكيل الثقافة التي يمكن أن تسمح بتحقيق التعليم للتميز.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

١. وضِّحي مفهوم وأهمية المشاركة المجتمعية.
٢. عددي خصائص مديرة الروضة
٣. اذكري واجبات مديرة الروضة

٣,٣ أهداف المشاركة المجتمعية فى رياض الأطفال

من معايير الحكم على النظام التعليمي الجيد، بناء علاقات مجتمعية وثيقة تسهم فى تحقيق الأهداف التالية:

١. **مشاركة أولياء الأمور في صنع القرار التربوي**، وإسهامهم بشكل فعال في رسم رؤية الروضة المستقبلية.
٢. تحمل المجتمع مسؤولية مساعدة الروضة على تحسين جودة التعليم.

٣. إشراك المجتمع في مساندة العملية التعليمية بالروضة.
٤. توفير الدعم المادي للعملية التعليمية في صوره المختلفة.
٥. تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم، وتقدير حجم الإنجـــازات والنجاحات.
٦. خلق شعور عام بأن النظام التعليمي يؤدي المهمة المنوط بها في خدمة المجتمع، ومن ثم الرغبة في الدفاع عن النظام التعليمي.
٧. دعم الروضة في قيامها بواجباتها نحو تكوين جيل قادر على تحقيق التقدم والتنميـــة لمجتمعه.
٨. الإعلاء من قدر الروضة في المجتمع، ومن ثم العاملين بها.
٩. رفع مستوى أداء الأطفال داخل الروضة في المجال الأكاديمي والانضباط السلوكي.

٤,٣ مجالات المشاركة المجتمعية فى رياض الأطفال

١. هناك مجالات تقليدية متعارف عليها، نجملها في الآتي:
٢. مجالس الآباء والمعلمين، وهي مخصصة لبحث مشكلات الأطفال.
٣. جماعات النشاط، وتعني تكوين جماعات نشاطية من الأهل والمعلمين مـــن أجـــل الإسهام فى خدمة البيئة، وحل مشكلات الأبناء.
٤. تنظيم اجتماع دوري للآباء.
٥. تنظيم اليوم المفتوح، وفيه يتعرف الآباء مختلف أنشطة أبنائهم.
٦. تشجيع الأطفال على أخذ بعض أعمالهم المدرسية إلي البيـــت، وإحـــضار بعـــض أعمالهم المنزلية إلي الروضة.
٧. إعداد البرامج التثقيفية لأولياء الأمور، وذلك بعقد ندوات، وإلقاء محاضرات تتنـــاول كل ما يتعلق بالأطفال.

٨. تكوين المجالس الاستشارية من الآباء، للاستفادة من الخبرات القيمة التى توجد عند بعض الآباء، لبحث مشكلات الروضة، والعمل على حلها، والسعي لتطوير الروضة.
٩. إصدار النشرات، وهي عبارة عن أوراق عمل لتحقيق أهداف محددة ترسل للآباء.
١٠. إجراء المقابلات الفردية، وتكون لبحث بعض الخاصة، كالتفوق الدراسي أو التأخر، أو أية مشكلة أخرى تتعلق بالطفل.

وتوجد مجموعة من المجالات الأكثر فاعلية وقوة في التواصل بين الروضة؛ ومنها:

أولاً: دمج الآباء في البرنامج والروضة

والمقصود بذلك **أن يصبح ولي الأمر أكثر من زائر** يستطيع أن يدخل الروضة والفصل بدون ترتيبات مسبقة، بشرط أن يلتزم بالأوقات الملائمة أثناء تناول الوجبات، ووقت الفسحة، ووقت القصة المتفق عليها، والتي يضيف إليها وجود ولي الأمر، ولا يكون عقبة في سبيل سير النشاط، مثل هذه الزيارات لا تكون مفاجئة بالمعنى الحقيقي للكلمة، ولكن تتوقعها المعلمة، وتستغلها في إثراء الأنشطة، وليست جميع الزيارات من هذا النوع، فقد تدعو المعلمة واحداً أو أكثر من أولياء الأمور لمشاركة الأطفال يومهم أو جزءًا منه، وفي هذه الحالة يحدد لولي الأمر الدور الذي سيقوم به كمتطوع، له خبرة في مجال النشاط الذي يقوم به الأطفال، ولا يحتاج ولي الأمر قضاء وقت في الروضة، حتى يشارك طفله في خبراته وبرنامجه التربوي، وهناك آباء كثيرون ينشغلون مع أطفالهم في تجميع أشياء من البيئة، والبحث عن كتب وقراءتها معهم حول موضوع يجري العمل به في الفصل، كما يرحب آباء آخرون بمرافقة أطفال الفصل في رحلات خارجية.

ثانياً: توفير تربية والديه

يسبق ذلك مسح لاحتياجات أولياء الأمور الشخصية، إما مباشرة بدعوتهم لجلسة عصف ذهني، حيث يجري الاتفاق على أهم القضايا التي يودون الحصول على تدريب بخصوصها، أو كتابة بإرسال استطلاع رأي يقوم الآباء من خلاله بتحديد أكثر الأمور التي

يشعرون بالحاجة للتدريب عليها، ويتم عقد ورش عمل للآباء، ويحضرون معهم أطفالهم. كما يمكن عمل جلسات دراسة الطفل، وذلك من اصطحاب أولياء الأمور لملاحظة مهارات الأطفال، وبإمكان الروضة تزويد الآباء بمواد مكتوبة عن نمو الطفل وتعلمه.

ثالثاً: تسهيل دعم الآباء لبعضهم البعض

بعيدًا عن الرسميات واللقاءات المنظمة **يحتاج ولي الأمر إلي تعرف آباء زملاء طفله، والتواصل معهم**، ويتم ذلك عن عادة عندما يتقابل أولياء الأمور في جلسات غير رسمية، وبالمناسبات التي تجمعهم، فبالإضافة إلي ما يحققه الاتصال مع أسر أطفال آخرين من الإحساس بأن ما يقلق البعض منهم يشاركه فيه الآخرون، فإن العديد من المشكلات قد وجدت طريقها للحل من خلال دعم الآباء بعضهم البعض، دون تدخل من جهات أخري، وبعيدًا عن الروضة.

وتوجد عدة طرق تنمي المشاركة المجتمعية في رياض الأطفال؛ وهي:

١. حضور الآباء بعض فقرات برنامج الروضة.
٢. حضور اجتماع فريق العمل في حجرة النشاط،للمساعدة في التخطيط.
٣. تلقى تدريب في الجوانب التربوية.
٤. المشاركة والمساعدة في رحلة تقوم بها الروضة.
٥. حضوربرنامج الروضة كمشارك بقص قصة أو غناء أغنية مع الاطفال.
٦. إعداد تجهيزات وخامات وأدوات للبرنامج.
٧. تصميم مادة علمية من ثقافة ولي الأمر، أو لغته للبرنامج " قصص، أغاني، رقصات، أطعمة، كلمات أو أمثال أو مفردات لأشياء معينة ومفاهيم معينة."
٨. زيارة حجرة التعلم، كمساعد من المجتمع، أو لإظهار مهنة أو حرفة.
٩. يكون ولي الأمر عضواً في أحد هيئات اتخاذ القرار.
١٠. لعب دور تدريبى في التغذية، أو الطهي، أو أي موضوع في ورش العمل التي تقع تحت رعاية البرنامج الأساسي للروضة.

ونلاحظ أن الطرق السابق ذكرها يمكن أن تصنف فى عدة مجالات؛ منها **المباشر**، ومنها **غير المباشر**، والاتصال المباشر يندرج تحته:

أ - الزيارات المتبادلة بين الطرفين

زيارة الاباء والامهات للروضة، والالتزام بمواعيدها تضع أولياء الأمور دائماً في صورة ما يقدم للطفل بالروضة، وتشعر جهاز الروضة باهتمام هؤلاء الآباء. كذلك فالزيارات التى تقوم بها معلمات الروضة لمنازل الأطفال فى المناسبات الخاصة يكون لها وقع خاص على نفوس الأطفال، وتعمل على تدعيم العلاقة بين الروضة والطفل وأسرة الطفل، فالروضة بحاجة إلى تفهم الطفل، وليس كما تراه فى الروضة، بل كلما هو في اسرتة وبيئتة، ونجاح مثل هذه الزيارات يتوقف على شخصية المعلمة ومهاراتها فى المقابلة، ووعيها بالأمور النفسية التربوية، وتتوقف كذلك على درجة وعي وتفهم الوالدين لرسالة الروضة وأهدافها.

ب - تبادل المعلومات بين الآباء والمعلمات في الروضة

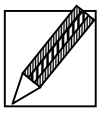
فالمعلمة – بصفة خاصة – في حاجة إلى معرفة المزيد عن هويات الطفل بالمنزل وعن مشاكله الصحية أو الغذائية،ليسهل التعامل معه، وإشباع حاجاته، كذلك من المهم أن يعرف الآباء الكثير عن أطفالهم وسلوكهم مع الآخرين فى الروضة.

اسئلة تقويم ذاتي



١. للمشاركة المجتمعية دور مهم في رياض الأطفال، وضِّحي
٢. مامجالات المشاركة المجتمعية في رياض الأطفال.
٣. اذكري طرق تنمية المشاركة المجتمعية في رياض

تدريب (٤)



عللي أهداف المشاركة المجتمعية في رياض الأطفال.

الخلاصة

مرحباً بك في نهاية الوحدة الثالثة

ما الذي ناقشناه في هذه الوحدة؟ موضوعات متعددة ومتداخلة نتمنى أن تكون قد استوعبتها كاملة، لتتحقق من ذلك نرجوالرجوع إلى الأهداف التعليمية الواردة في بدايتها، والآن نحاول اختصار أهم النقاط التي وردت فيها.

بدأنا بالشرح البيئة البشرية للروضة التي من خلالها تطرقنا إلى شرح أدوار المعلمة في ووظائفها البيئة التعليمية، وكذلك تحدثنا عن أدوار المعلمة في رياض الأطفال، ومن ثم دورها كممثلة للمجتمع، ودورها كمساعدة للنمو، وتطرقنا أيضا إلى دور المعلمة كموجهة لعمليات التعليم.

وبعد ذلك تطرقنا إلى دور المديرة وخصائصها، ثم انتقلنا إلى علاقة الروضة بالمجتمع، والتي اختتمنا بها الوحدة

نتمنى لك التوفيق، ومرحباً بك

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزتي الدارسة

مرحباً بكِ في الوحدة التالية بعنوان التنظيم الداخلي للروضة نشرح من خلالها تصميم غرفة النشاط، ومن ثم إعداد الأركان التعليمية .

ثم نتطرق إلى إدارة غرفة النشاط من خلال ممارسة وظائف الإدارة المختلفة النمط، واتخاذ القرارات والتنظيم والإشراف.

وأخيراً نختتم بدور المعلمة في غرفة النشاط، ونتمنى أن تجدها وحدة معبرة ... وأن تسعدي بدراستها.

إجابات التدريبات

تدريب(١)

١. إعداد وتنفيذ خطة البرنامج التربوي لقاعة النشاط.
٢. إدارة قاعة النشاط ونظامها.
٣. المساهمة في قنوات الاتصال بين أولياء الأمور.
٤. حضور الاجتماعات الدورية مع المديرة.
٥. عقد اجتماعات دورية.

تدريب(٢)

١. توفير المناخ النفسي بالأمان والطمأنينة
٢. تنمية المفهوم الإيجابي.
٣. العمل على إشباع حاجات الأطفال.
٤. مراعاة صحة الطفل النفسية والجسمية.
٥. تجنب مقارنة الأطفال ببعضهم البعض.

تدريب(٣)

١. درجة عالية من الذكاء والقدرة على فهم العلاقات المتبادلة.
٢. القيادة والحكمة في اتخاذ القرارات، ودراسة الأوضاع، ووزن الأمور.
٣. القيادة والحكم في اتخاذ القرارات.
٤. الكفاءة العلمية والموضوعية.
٥. أن تكون قدوة للعاملين بالمؤسسة.

تدريب(٤) ١. مشاركة أولياء الأمور
٢. تحمل المجتمع مسؤلية
٣. إشراك المجتمع.
٤. توفير الدعم المادي

مسرد المصطلحات

- **مغذية Nurturer** فهي تعطي الطفل التقبل غير المشروط، والحماية من خلال المدح والانتباه.
- **مدعمة Reinforce** التدعيم الملائم لتوضيح ملامح السلوك المرغوب فيه.
- **مصدر للمعلومات Information Resource** تمد الأطفال بالمعلومات شفويًا بالفعل، والتلميحات للأطفال فرادى أو مجموعات.
- **متحدية Challenger تتحدى قدرات الأطفال.**
- **مدربة Tutor**
- **ملاحظة Observer** ملاحظة الأطفال دون التدخل في نشاطهم.
- **مقيمة Evaluator** تختبر وتقيس معلومات الأطفال ومهاراتهم أو مفاهيمهم.
- **مشاركة Participant** تتشارك بفاعلية مع الأطفال.
- **قائدة leader** تقود الأطفال من خلال تنظيمها لهم وللبيئة.
- **راعية Caretaker** تتيح الرعاية الجسمية والنفسية للأطفال.

المصادر والمراجع

١. خضرة أبداح (٢٠٠٩): **معلمة رياض الأطفال بين الواقع والطموح**، الأمارات العربية المتحدة، وزارة التربية والتعليم.

٢. رحاب كمال عبد الفتاح سليمان (٢٠٠٩): **تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في كل من مصر والسعودية في ضوء خبرات بعض الدول**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

٣. سهام محمد بدر (٢٠١٠): **محاضرات في المدخل إلى رياض الأطفال**، الإسكندرية، كلية رياض الأطفال.

٤. عزة خليل (٢٠٠٥): **الأنشطة في رياض الأطفال**، القاهرة، دار الفكر العربى.

٥. فتحى عبد الرسول(١٩٩٧): **رياض الأطفال فى مصر بين التشريع والواقع**، كلية التربية، أسيوط، مطبعة كلية التربية.

٦. ندى عبد الرحيم محامدة (٢٠٠٥): **التربية البيئية لطفل الروضة**، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

٧. هدى إبراهيم بشير وممدوح عبد الرحيم الجعفرى (٢٠٠١): **أساليب فى تربية الطفل**، الإسكندرية، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق.

٨. هدى محمود الناشف (٢٠٠٧): **معلمة الروضة**، عمان، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية.

٩. ولاء بسيوني (٢٠٠٥): **تدريب مديرات رياض الأطفال فى مصر وإنجلترا**، دراسة مقارنة، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.


الوحدة الرابعة
التنظيم الداخلي للروضة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	
تمهيد	
اهداف الوحدة	
١. تصميم غرفة النشاط	
١,١ إعداد الأركان التعليمية	
٢,١ مكونات الأركان التعليمية	
٢. إدارة غرفة النشاط	
٣. دور المعلمة في غرفة النشاط	
١,٣ تنظيم يوم العمل في الروضة	
الخلاصة	
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	
إجابات التدريبات	
مسرد المصطلحات	
المصادر والمراجع	

المقدمة

تمهيد

عزيزتي الدارسة

مرحبا بكِ في الوحدة الرابعة التنظيم الداخلي للروضة، والتي تحتل مكانة خاصة في هذا المقرر، وذلك من خلال مناقشتها لتصميم غرفة النشاط، والتي تعتبر هي أساس الروضة ودور المعلمة في إدارة غرفة النشاط.

تحتوي هذه الوحدة على ثلاثة أقسام تتناول في طياتها عدداً من الموضوعات.

القسم الأول نتطرق إلى تصميم غرفة النشاط من حيث وضع الأثاث والمقاعد والمناضد وغيرها.

أما القسم الثاني نتناول فيه إدارة غرفة النشاط من حيث ممارسة وظائف الإدارة من خلال التخطيط، واتخاذ القرارات والتنظيم والإشراف والتقويم

أما القسم الأخير هو دور المعلمة في غرفة النشاط، وفيه يتم التعرف على الدور الأساسي الذي يجب أن تقوم به المعلمة في الغرفة من حيث التوجيه والإرشاد.

وضعنا العديد من الأمثلة والأنشطة والتدريبات وأسئلة التقويم الذاتي لتسهيل الفهم وتوضيح المعنى.

مرحباً بك في هذه الوحدة مرة اخرى، ونتمنى لك التوفيق والسداد.

أهداف الوحدة



عزيزتي الدارسة بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكوني قادرة علي أن:

- ✓ تحددي معايير تصميم غرفة النشاط.
- ✓ تصممي غرفة النشاط.
- ✓ تحللي مكونات الأركان التعليمية.
- ✓ تطبقي إدارة غرفة النشاط.
- ✓ تشرحي دور المعلمة في غرفة النشاط.

١.تصميم غرفة النشاط

الأطفال الصغار أكثر استجابة وحيوية ونشاطًا واستمتاعاً إذا ما توافر فـــى قاعـــة الصف الأثاث المناسب من حيث الحجم والوظيفة، والمساحات المناسبة للحركة بسهولة، والأدوات والمواد المتنوعة التى تشبع رغباتهم أحيانا فى قضاء وقت هـــادئ، أو وقـــت يستمتعون فيه بالضجيج والحركة، أو وقت للاسترخاء، **مما يتطلـــب أن يتميـــز المكـــان بالمواصفات التالية:**

١. يوفر للأطفال الإحساس بالدفء، وبأنهم فى منزلهم.
٢. تغطي أرضيته بالسجاد، ويتوفر فيه الأثاث الذي يمكن تحريكه وتشكيله فى تجمعات مختلفة.
٣. يخصص مكان لراحة الأطفال بعد الحركة والنشاط.
٤. تتعدد فيه مناطق النشاط بما يسمح للأطفال بالاختيار من بينها، وأن يكون لهم فرصة اتخاذ القرار بشأن نوع العمل الذي يمارسونه.
٥. يحتوي على دواليب متحركة، أرفف للتخزين، طاولات تناسب الأطفال.
٦. يتوفر فيه مسارات تيسر حركة الأطفال وتنقلهم.
٧. تكون ألوان الجدران زاهية تبعث البهجة والسرور فى نفوس الأطفال، وقد تخصص ألوان هادئة لبعض الأركان المخصصة للاسترخاء، أو للأنشطة الهادئة؛ مثل ركن القراءة.
٨. يخصص فيه أماكن لعرض أعمال الأطفال.
٩. يتوفر فيه الأدوات والخامات والمواد التي يمكنها جذب انتباه الأطفال، وتخلصهم من الملل، وتتيح لهم فرصة إعمال الخيال.
١٠. يجب أن يكون الأثاث مصممًا، بحيث يتناسب مع حجم الأطفال وأطوالهم.
١١. يوضع الأثاث، بحيث يتيح للأطفال رؤية كافة مناطق المكان.

١٢. توفر عنصر الأمان فى كل مايوجد فى القاعة من أثاث وأدوات وخامات وتوصيلات كهربائية...إلخ.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عدِّدي مميزات غرفة النشاط.

وينبغى أن يتوفر فى بيئة الصف المواد والأدوات التي تشبع حاجات الطفل المختلفة، وتسهم في اكتسابه للمهارات، سواء أكانت الحركية منها أو الاجتماعية أو العقلية. **فالطفل عادة يتعلم بالعمل والتجربة**، والأدوات وسيلة مهمة لرفع كفاية تعلمهم، وتفاعلهم مع المواد يسمح بالاستكشاف الحسي، فالطفل يوظف حواسه كلها عندما يتعامل مع المواد. إن تفاعل الطفل مع مواد الرسم والتشكيل والتلوين يمنحه فرصة.

التعبير عن عالمه الخاص، والتعبير عن مشاعره وأحاسيسه، وينمي لديه الشعور بالإنجاز، وفى الوقت نفسه تنمو مهاراته اليدوية، وتذوقه الفني الجمالي للبيئة المحيطة بما فيها من ألوان وأشكال.

وعندما ينشغل الطفل بالعمل بالمكعبات بأحجامها وألوانها المختلفة يبنى المنزل، ووسائل المواصلات، ويشكل قطع الأثاث، ويقيم الأبراج والنماذج المختلفة، يتعلم شيئًا عن مفهوم الاتزان والتوازن، ويفكر فى المشكلات التى تعترض بناء المنزل، ويحاول حلها حتى يستقر البناء، وقد يعد المكعبات اللازمة لعمل السقف، ويختار المكعبات الكبيرة لشيّ والصغيرة لشيّ آخر، وعندئذ يمارس التصنيف.

وهكذا فالطفل أثناء تداوله للمواد والأدوات يعيش العديد من الخبرات التعليمية، فيكتسب المهارة والمفهوم والاتجاه أثناء انغماسه فى اللعب بتلك الأدوات.

يرتبط **اختيار الأثاث فى الروضة بخصائص نمو الطفل** فى هذه المرحلة من حيث الحجم والتكوين الجسمى، وقدرة الطفل على التعامل مع الأشياء، وتحريك بعضها

وحملها، وميله إلى الحركة ورغبته فى تغيير طريقة الجلسة وتنويعها. وعلى الرغم من تنوع الأنشطة التي مارسها الطفل فى الروضة، الإ أنه يقضي أوقاتاً طويلة داخل قاعة الصف/ النشاط مما يتطلب توفير مقاعد ومناضد مناسبة ومريحة.

أولاً: المقاعد: يجب أن تكون مصممة بشكل **يتناسب مع حجم الطفل**، ويراعي في صناعتها **المتانة وخفة الوزن**، حتى يمكن للأطفال تحريكها من مكان لآخر دون مجهود، وعادة ما تكون المقاعد من **الخشب أو البلاستيك المقوى** ذات ألوان هادئه وبأشكال جذابة متنوعة.

ثانياً: المناضد: فعادة ما يتراوح **ارتفاعها ما بين ٥٠-٥٥ سم**، ومساحة **سطحها** ما بين **١٠٠-١٢٠سم ٢**، وتشترك مع باقي أثاث الر وضة في ضرورة توفير **المتانة وسهولة الحركة وجاذبية الألوان**، ويراعى أن يتفق شكلها وطريقة تنظيمها مع فلسفة العمل في رياض الأطفال، والتي تقوم على التعلم الذاتي، واكتساب مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، والعمل فى مجموعات صغيرة، ذلك إلى جانب لجوء المعلمة لاستبدال الأنشطة بنشاط جماعي للأطفال قد يتناول توجيهات وتعليمات عامة تساعد الأطفال على ممارسة أنشطة تعليمية متنوعة.

نشاط



اكتب مقالاً مبسطاً توضح فيه مكونات غرفة النشاط في الروضة التي تعملي فيها، أو اي روضة قريبة منك، من حيث:

أ. الأثاث.

ب. المقاعد.

ت. المناضد.

ثم ناقشي زميلاتك، واجري معهم مقارنة في نفس الموضوع في رياض اخري لمناطق مختلفة من الولاية التي تسكنوا فيها ثم قدموا توصيات للمشرف الاكاديمي.

ويعني ما سبق أن **تنظيم قاعة الصف فى الروضة يجب أن يكون محققا للأهداف التربوية**، التي تتعلق بتنمية قدرات الطفل المتكاملة والمتوازنة والشاملة، وأن يتم هذا التنظيم وفق أسس وقواعد واضحة الأهداف، وتقوم على إشباع حاجات الأطفال، وتحفزهم على التعليم الذاتي فى جو أشبه بجو الأسرة.

ومن المعروف أن معظم عمليات التعلم بالروضة تتم فى الأركان التعليمة، ومراكز التعلم التي تتوفر في قاعة الصف، والتي تجهز بالمواد والأدوات والخامات المناسبة لممارسة الأطفال للأنشطة المتنوعة تحت إشراف وتوجيه المعلمة. وفيما يلى نتناول الأركان التعليمية بمزيد من التفصيل

١,١ إعداد الأركان التعليمية

يقضي الأطفال وقتًا ممتعًا فى الأركان التعليمية، فالعمل فى الأركان مشوقًا مشبعًا بحق لحاجات - الأطفال الجسمية الحركية والإدراكية واللغوية والجمالية والاجتماعية والنفسية، مما يعكس أهمية الأركان وضرورة العناية بإعدادها وتنظيمها وتجهيزها. وعادة ما يتم إعداد وتهيئة الأركان التعليمية لاستقبال الأطفال للعب فيها، **وفقا لما يلى:**

تقسم قاعة الصف إلى عدد من الأركان التعليمية الأساسية، ويتوقف عدد الأركان على مساحة القاعة، فيمكن تقسيم القاعة إلى خمسة أو ستة أركان إذا كانت المساحة تسمح بذلك، أما إذا كانت القاعة صغيرة فيمكن إعداد ركنين أو ثلاثة وفقا لمحتوى البرنامج التربوي. إذا كانت مساحة القاعة صغيرة جدا، فيمكن أن تستخدم قاعة نشاط واحدة عامة يستخدمها الأطفال فى فترات دورية حسب جدول زمني منظم.

يراعي عند تقسيم القاعة إلى أركان مختلفة، ووضع حواجز منخفضة للفصل بين الأركان قد تكون هذه – الحواجز رفوف أو طاولات. وترتب المعلمة الأركان بشكل يستطيع الأطفال رؤيتها ورؤية بعضهم البعض، وهم مندمجون باللعب.

تتجنب المعلمة وجود مساحات واسعة أو ممرات طويلة فى القاعة حتى تشجع الأطفال على الجرى والتسابق، ويفضل ترك مساحة وسط الغرفة خاليا من الأثاث يخصص لعقد الحلقة مع الأطفال، أو للقيام بحركات تنشيطية رياضية.

٢,١ مكونات الأركان التعليمية

تتكون الأركان التعليمية من مجموعة من الأركان الحيوية، حيث تذكر هدى الناشف أن الأركان الحيوية تتمثل في:

أولاً: ركن القراءة (المكتبة)

ويفضل أن يكون قريباً من المعلمة، وبعيداً عن باب الغرفة، فإذا كان باب الغرفة على يمين طاولة المعلمة يكون ركن القراءة على يسارها.

ويجهز هذا الركن **برفوف لوضع كتب الأطفال عليها**، وبمنضدة واحدةصغيرةفي وسط الركن، مع مالا يزيد عن أربعة من الكراسى المناسبة (خفيفة وتنتهي أرجلها بقطع من المطاط)، وسجادة، وبعض الوسائد الكبيرة من الأسفنج الثمين المغطاة بألوان زاهية.

ويزودركن القراءةبجهاز استماع (سماعات أذن) ومسجل، ومجموعة من أوراق الرسم والألوان الشمعية والخشبية لمن يريد من الأطفال أن يرسم بعض الشخصيات من القصص التى يقرأها، بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من القصص وكتب الأطفال في شتى الاهتمامات.

ثانياً: ركن البناء والحل والتركيب

ويشمل ألعاب البناء بالمكعبات الخشبية أو البلاستيك بأحجام مختلفة، والأحجيات (Puzzles)، والأشكال المتدرجة فى الحجم والأشكال الهندسية، وقطع البلاستيك الصغيرة التي تصنع منها العربات والبيوت وألعاب التطابق، مثل الدومينو، والوسائل التي تكمل نشاط البناء، مثل العربات الجاهزة، والأشجار، وحيوانات المزرعة، وحديقة الحيوان، وغيرها. غالباً ما يقوم الأطفال باللعب بهذه الوسائل بشكل فردي أو زوجي أو في مجموعة صغيرة لا يزيد عدد أفرادها عن ثلاثة، ويمكن اختيار الركن المقابل لركن

القراءة، أو وضع هذا الركن في **منتصف الغرفة**، حتى تتمكن المعلمة من متابعة نشاط الأطفال التعليمي دون تدخل منها، إلا عند الضرورة، أو عندما يطلب منها ذلك.

ثالثاً: ركن المنزل (بيت الدمية)

يستحسن أن يكون **بعيداً عن ركني القراءة والبناء**، حتى ينطلق الأطفال في لعبهم الإيهامي، **ويقوموا بالأدوار الاجتماعية المختلفة**، ويحدث التفاعل المطلوب بينهم دون خجل، ودون إزعاج للأطفال الذين يعملون في الأركان الهادئة، ويمكن حجب هذا الركن بستارة خفية لتوفير بعض الخصوصية، وللإيحاء بجو البيت، مما يشجع الأطفال على لعب أدوار أفراد الأسرة، ولبس ملابسهم، والتحدث بلغتهم، والقيام بالأعمال التي يقومون بها.

يوضع فى هذا الركن كل ما يحتاجه الأطفال **لتمثيل الحياة داخل الأسرة وخارجها**. فبالإضافة إلى العرائس وملابس الكبار يزود الركن بأدوات النجارة، وشنطة طبيب، وحقيبة معلمة وأدواتها، ومجموعة من المستهلكات تصلح لعمل بقالة صغيرة يقوم فيها الأطفال بتمثيل عملية البيع والشراء، بالإضافة إلى تليفونين ليتبادلوا الحديث فيما بينهم. **فالتخيل والتفاعل اللفظي من أهم أهداف هذا الركن**، كما يمكن إضافة مسرح عرائس إذا توفر لهذا الركن.

رابعاً: ركن الفن

يفضل أن يكون **قريباً من حوض ماء** لحاجة الأطفال للتعبير بحرية من خلال الألوان بأنواعها المختلفة، كما يزود هذا الركن بمجموعة حوامل للرسم، بالإضافة الى طاولة، أو اثنين لمن يريد من الأطفال أن يرسم وهو جالس الى طاولة، أو يقوم بالتشكيل أو القص أو اللصق باستخدام الأوراق المصمغة بألوان مختلفة، أو ورق الكريشة أو ورق السولفان، أو الصلصال، أو الخيوط بأنواعها، وغيرها من خامات التشكيل.

ويحتاج من يستخدم الألوان المائية أو التلوين بالأصابع إلى مرايل خاصة توضع على رفوف، أو تحفظ فى خزائن قريبة من ركن الفن يستطيع الأطفال الوصول إليها عند الحاجة.

وتحرص المعلمة على تعويد الأطفال ألا يأخذوا من الخامات إلا ما يحتاجون إليه بالفعل، ويعيدوا الأشياء إلى مكانها بعد الانتهاء منها، ويقوموا بالتنظيف بشكل تعاوني.

ولتسهيل عملية التنظيف تحتفظ المعلمة بصحف قديمة يضعها الأطفال تحت حوامل الرسم، أو على الطاولات تحت رسوماتهم، أما الأطفال الأكبر سناً فيمكن تدريبهم على استخدام مقصات ذات رؤوس مدببة صممت خصيصاً للأطفال، بحيث لا تسبب الأذى لمن يستخدمها، أو لغيره من الأطفال.

خامساً: ركن الطبيعة

يحتاج الأطفال لإجراء **تجارب تساعد على فهم طبيعة الأشياء من حولهم**، وذلك بالإضافة إلى ما تتيحه لهم الجولات الحرة من خبرة مباشرة مع الطبيعة: الأحوال الجوية، السماء والأرض، الأشجار، التربة، الحيوانات

لهذا نلمس الاهتمام بركن الطبيعة في معظم الروضات، ويزود عادة ببعض الأدوات والأجهزة البسيطة، مثل أواني السعة المتدرجة في الحجم، وقطع المغناطيس بأشكال وأحجام مختلفة، وخامات طبيعية بسيطة، مثل قطع الفلين والأسفنج والخشب والمعدن لإجراء تجارب مبسطة حول مفهوم الجاذبية والطفو والتبخر.

ويقوم الأطفال بركن الطبيعة بعمليات استنبات لأنواع مختلفة من البقول والحبوب والأبصال التي تنبت بسرعة، مثل العدس والفول....

ولهذا يفضل **وجود هذا الركن بجوار شباك عريض ومصدر ماء**. وغالباً ما يتجاور ركن الفن والطبيعة فى الجزء الخلفي من قاعة الفصل. يوجد بعض الأركان الأخرى إذا اتسعت مساحة غرفة النشاط؛ مثل:

سادساً: ركن الألعاب الإدراكية

تتسم أنشطة الطفل في هذا **الركن بالهدوء**، وتتطلب انتباه الطفل وتركيزه في إنجاز أعماله، لذلك يفضل أن يكون مكان الركن بجوار أحد الأركان الهادئة المطالعة مثلا، وغالبًا ما يكون عمل الأطفال فردي يستغرق فيه الطفل بهدوء واستمتاع، ويكتسب خلال عمله العديد من مفاهيم التطابق، التسلسل، التصنيف، الأشكال الهندسية، مفاهيم عددية، بالإضافة إلى المهارات اللغوية. **ومن أهم أدوات هذا الركن:**

- منضدة أو سجاده لتوفير جلسة مريحة، وأرفف.
- علب بلاستيكية/كرتونية.
- خرز وخيط بأشكال وأحجام وألوان مختلفة.
- أجزاء متداخلة خشبية على شكل صور.
- علب متدرجة الأحجام متداخلة في بعضها البعض.
- بطاقات مصورة لترتيب مراحل نمو، لترتيب أحداث قصة.....
- ألعاب التدوير والبرم وأوتاد ومسامير لولبية ومطرقة خشبية.
- ألعاب الدومينو للأشكال الهندسية، والحروف والكلمات.

وتسهم ممارسات الأطفال في ركن الألعاب الإدراكية في تحقيق ما يلي:

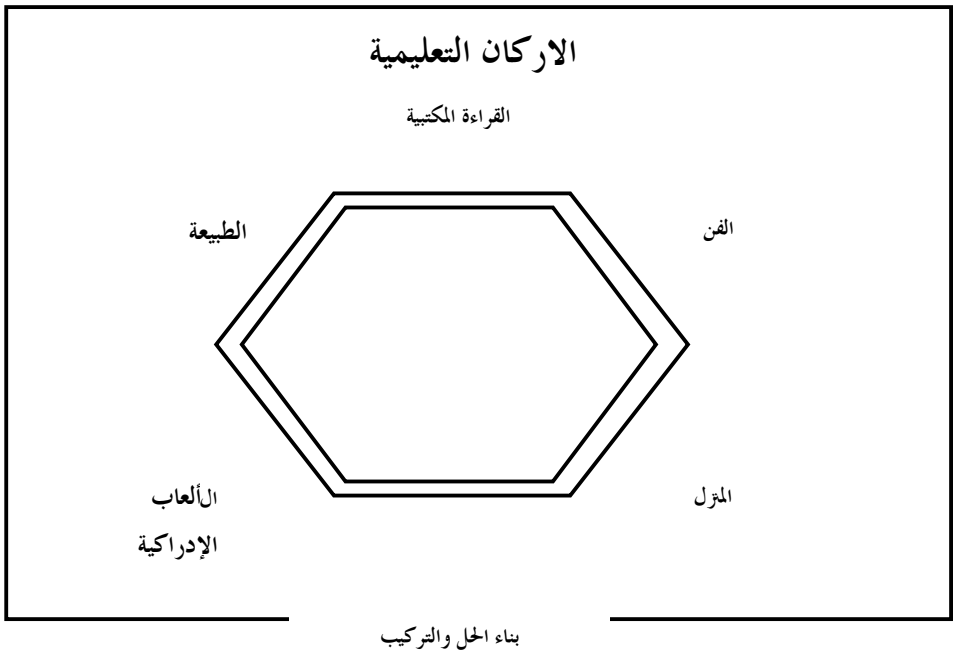
- التآزر العضلي البصري بين حركة اليد والعين.
- تنمية العضلات الدقيقة من خلال التعامل باليدين والأصابع.
- اكتساب مفاهيم التطابق والتسلسل والتصنيف.
- تعويد الطفل الانتباه والتركيز أثناء العمل.
- إحساس الطفل بالإنجاز والشعور بالنجاح، مما يساعد على استمراره في العمل وانتقاله، لإنتاج المزيد من الأعمال.

- تنمية قدرة الطفل على الابتكار بإنتاج أشياء جديدة ومتنوعة، مستخدمًا الأدوات نفسها.
- تنمية قدرة الطفل على التخيل.

تدريب (1)

وضحي بالتحليل مكونات الأركان التعليمية.

شكل (١)



أسئلة تقويم ذاتي

١. صنفي أشكال ومساحات المناضد والمقاعد التي يجب أن توجد في غرفة النشاط.
٢. عدِّدي فوائد اللعب في ركن الالعاب الإدراكية.
٣. ضعي مكونات كل ركن من الأركان التعليمية بالروضة.

٢. إدارة غرفة النشاط

توضح عفاف عدلي على أن إدارة غرفة نشاط الروضة مفهوم يعكس التطور الحادث فى طرق وأساليب تقديم برامج الروضة، لذلك سوف يتم **تناول مفهوم إدارة غرفة النشاط من الأبعاد التالية:**

١. **التخطيط:** ويتضمن تحديد أهداف برامج تعلم طفل الروضة، وتصنيفها حسب أهميتها وأولويتها، واقتراح البرامج والأنشطة المحققة لهذه الأهداف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتقديم هذه البرامج والأنشطة، ووضع جدول زمني لإنجاز الأنشطة، وتحديد المواد والأدوات المتاحة لتقديمها.

٢. **اتخاذ القرارات:** ويتضمن الاختيار من بين البدائل المطروحة من طرق وأساليب لتقديم برامج الروضة، وتحديد أولويات تقديم الأنشطة المتضمنة فى البرنامج.

٣. **التنظيم:** ويتضمن تنظيم الأطفال أثناء تقديم البرنامج بالكيفية التي تحقق أعلى عائد تربوي وتحقق أهداف البرنامج، سواء أكان التنظيم فرديّاً أو جماعيّاً أو في مجموعات صغيرة.

٤. **الإشراف:** ويتضمن عمليات التقديم لبرامج الروضة، وينشأ البيئة المثيرة للتساؤل وحب الاستطلاع؛ بما تتضمنه من أنشطة ممتعة للطفل تحقق أهداف البرنامج، وتوفير عنصر التشويق لممارستها، والمرونة أثناء تقديم الأنشطة بإعطاء الحرية للأطفال لممارسة الأنشطة بطريقتهم الخاصة، وإعطائهم الوقت الكافي لتقديمها باستخدام المواد والأدوات المتوفرة بالروضة، كما تتضمن إزالة معوقات تقدم البرنامج، وتوجية الأطفال نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه.

٥. **التقويم:** وهو العملية التي يتم بها إصدار حكم على مدى تقدم الأطفال نحو تحقيق أهداف البرنامج، ومن ثم اتخاذ قرارات مستنيرة عن أفضل الطرق لمساعدتهم على التعلم.

فهي العملية التخطيطية المنظمة والمنسقة لمكونات العملية التعليمية داخل مؤسسات رياض الأطفال من جانب المعلمة، لتنظيم عملها داخل قاعة الروضة، وتسير بمقتضاها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية والتربوية التي تبغيها من النشاط، وذلك من أجل نجاح العملية التعليمية.

كما أن إدارة غرفة النشاط هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية–التي يتم فيها التفاعل ما بين "الطفل والمعلمة"، "الطفل والبرنامج"، و"الطفل وزملائه"، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمناهج. كما أصبح محور العمل فى هذه الإدارة يدور حول الطفل، وحول توفير كل الظروف، والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وإعداده لتولى مسؤولياته فى حياته الحاضرة، والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمة، لتنفيذ البرامج، والمناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف الموضوعة.

فإدارة غرفة النشاط كما يرى سلامة عبد العظيم إحدى المهارات التى تحوز على اهتمام جميع المعلمات، حيث تمكث هؤلاء المعلمات وقتاً طويلاً في مناقشة العديد من المشكلات التي تحدثها سلوكيات فئات معينة من الأطفال، حيث تتركز المشكلات الصفية فى عدم قدرة المعلمة على إحكام السيطرة على هذه المشكلات السلوكية داخل حجرة النشاط، ولذلك فإن إدارة حجرة النشاط الفعالة تتركز في قدرة المعلمة على التعامل مع المشكلات التي قد تنشأ نتيجة لعدم قدراتها على تنظيم البيئة التعليمية داخل حجرة النشاط بالأسلوب الذي يمنع حدوث السلوكيات غير اللائقة من الأطفال.

نشاط



اكتبي مقالاً مبسطاً موضحة فيه ممارسة الوظائف الإدارية في غرفة النشاط، ناقشي مشرفك الأكاديمي.

ويضيف إلى ذلك وصفي عزيز أن إدارة **حجرة النشاط من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الطفل فى الروضة، فالطفل يقضي أكثر من ٩٠% من وقته في الروضة داخل حجرة النشاط.**

وفي هذه الحجرة تتشكل **انطباعاته، وحبه، وكرهه للروضة،** والقائمين عليها، وعلى العملية التعليمية بشكل عام، وهذه المسؤولية الكبيرة الملقاة على المعلمة، وعلى مدى تأثيرها على العملية التعليمية، يجعل من الضروري أن **تتعرف المعلمة على كفايات إدارة البيئة التعليمية جيداً،** وأساليبها، لكي تتمكن من إدارة الجو التعليمي داخل حجرة النشاط، مما يحقق لها نجاحاً أكبر فى الأداء، وتتخلص من إضاعة الوقت، بالإضافة إلى زيادة التحصيل التعليمي لدى الأطفال، وتحسن مستوى الروضة، ومن هنا **تبرز أهمية اكتساب المهارات الضرورية لإدارة البيئة التعليمية للمعلمة.** فالمعلمة داخل حجرة النشاط هي بمثابة مديرة لحجرة النشاط، والنمط الذي تستخدمه المعلمة في إدارتها لحجرة النشاط في الروضة، هي التي تحدد سلوك الأطفال داخل حجرة النشاط.

وتشير حياة المجادي إلى **بعض العوامل المساعدة على إدارة غرفة النشاط،** حيث:

١. **يؤثر جلوس الأطفال** داخل حجرة النشاط على إدارتها، فمن الأفضل أن يجلس الأطفال، ويروا جميعاً ما تفعله المعلمة، وما تعرضه عليهم من وسائل تعليمية، ويسمعوا كل ما تقوله، وعلى المعلمة أن ترتب الكراسي بشكل دائري أو نصف دائري، حيث تكون هي بالمنتصف، بحيث تستطيع أن تتحرك بين الأطفال كما يمكن للأطفال أن يصلوا إلى السبورة في سهولة. على أن تراعى أماكن جلوس ضعاف السمع والبصر، وألا يكون هناك تنافر بين الأطفال في أماكن جلوسهم على الكراسي أو الأرض، حتى لا يكون هناك مضايقات أو مقاطعات أثناء سير النشاط.

٢. الاهتمام بحالة حجرة النشاط العامة من حيث **توفير تهوية وإضاءة كافية.**

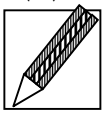
٣. مراعاة **عدد الأطفال** في كل حجرة من حجرات النشاط.

٤. مراجعة أولياء الأمور ومشاركتهم في حل مشكلات الأطفال.

٥. التعاون المستمر بين المعلمة، والأخصائية الاجتماعية، والإدارة المدرسية في حل مشكلات الأطفال.

٦. **غزارة علم المعلمة**، وتفوق أسلوبها في التدريس من خلال تمكنها من الكفايات التدريسية الأخرى، ينتج عنه طاعة المعلمة، واحترامها من قبل الأطفال.

تدريب (٢)



عللي العوامل المساعدة على إدارة غرفة النشاط.

اسئلة تقويم ذاتي



أولاً

أ. عرّفي الإشراف على غرفة النشاط.

ب. كيف يتم تنظيم غرفة النشاط.

ثانياً

ضعي علامة(√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة(×) أمام العبارة الخاطئة.

أ. يقضي الطفل اكثر من ٩٠% من وقته في غرفة النشاط( )

ب. تشكل غرفة النشاط انطباعات الطفل( )

ت. يؤثر جلوس الأطفال على إدارة غرفة النشاط( )

ث. يؤثر عدد الأطفال على إدارة غرفة النشاط( )

ج.غزارة علم المعلمة يؤثر على إدارة غرفة النشاط( )

٣. دور المعلمة فى غرفة النشاط

ترى حياة المجادي أن دور المعلمة في غرفة النشاط **يتمثل في الآتي:**

١. **أن تكون المعلمة قدوة للأطفال**، ولذلك فإن المعلمة مطالبة بأن تكون نموذجاً لهم فى اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وأن تكون واعية لدرجة كافية بأهمية هذا الأمر بالنسبة لها شخصياً، وبالنسبة للأطفال، بحيث يشعرون بأنها تسلك بشكل تلقائي دون تمثيل، أو افتعال، وهنا تصبح المعلمة قادرة على التأثير في الأطفال جميعاً، بمعنى أنهم يصبحون أكثر قابلية واستعداداً لتعلم هذه السلوكيات، واكتساب الكثير من الاتجاهات المرغوب فيها، ومن أهم هذه السلوكيات التي يجب أن تتصف بها الصبر، والتضحية، والتنظيم، وحب النظام، والهدوء،....

٢. **أن تكون المعلمة ناصحة لهم، وبديلة عن أمِّهم**، من خلال توفير جوٍّ اجتماعي إيجابي داخل الفصل، وتكوين علاقات إيجابية معهم جميعاً، على أن تكون هذه العلاقات قائمة على **الود والاحترام المتبادل**، وهذا يعني أن المعلمة تحترم ذاتية الأطفال كأشخاص ذوي قيمة، وعلى أن تنمِّي المعلمة علاقات الود والوئام بينها وبينهم.

٣. **أن تكون المعلمة موجهة ومرشدة للأطفال**، بمعنى أن تكون المعلمة مربية قبل أن تكون معلمة، وعليها أن تتعرف على حاجات، ومشكلات، وتطلعات الأطفال، وأن تساعدهم على إشباع حاجتهم، وحل مشكلاتهم من خلال معلوماتها التربوية، والنفسية، والاجتماعية فى ممارسة التوجية والإرشاد، كما تعمل المعلمة على الحد من القلق الذي قد يشعر به الأطفال، نتيجة البعد عن البيت، وبالأخص البعد عن الأم، والتخفيف من الضغوط عن طريق تنمية الترابط والتواصل والمشاركة فى القيادة، وحل المشكلات، وذلك من خلال المناقشات الجماعية، والعمل على إثارة اهتمام الأطفال وتشويقهم للنشاط.

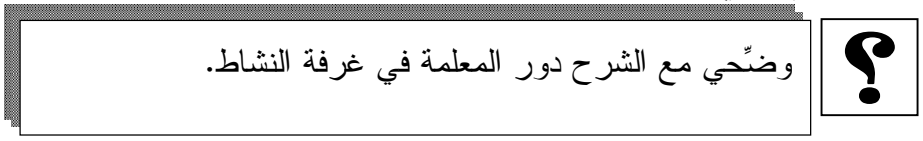
٤. **أن تكون المعلمة قادرة على تحقيق الحوار داخل الفصل،** بمعنى أن تتيح لهم الفرص للتعبير عن أنفسهم، وعرض أفكارهم ومشاعرهم، ومناقشاتها، مع إعطائهم حرية الرأي والتعبير والنقد البناء، وبذلك تنمي لديهم الإحساس بالانتماء، وتحببهم في التعليم مع مراعاة العدل والمساواة بين جميع الأطفال.

٥. **أن تكون المعلمة مسؤولة عن عملية التعليم داخل الفصل،** ولذلك يجب أن تحافظ على النظام داخل الفصل، حيث إن ذلك من شأنه أن يسهل القيام بعملية التعليم والتعلم، ويتم ذلك من خلال **استخدام المعلمة طرق تدريس فعالة،** مع استخدام **أنسب الوسائل التعليمية،** على أن تشغل الأطفال طوال مراحل النشاط عن طريق المناقشة، وتشعرهم بالمسؤولية، بحيث لاتدع مجالاً لأي منهم أن ينصرف عن النشاط أو يخل بالنظام. ويجب أن تشعر المعلمة بأنها مسؤولة عن كل الأطفال، ولذلك لابد من انتباهها لكل ما يجري في حجرة النشاط، مع إشعار الأطفال بأنهم جميعاً مراقبون ومسؤولون.

٦. أن تكون المعلمة **منظمة للمناخ النفسي للأطفال داخل حجرة النشاط،** وذلك من خلال الاستفادة من نظريات التعلم، فتستخدم الإثابة، والتشجيع، والعناية بالتدريب، وإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

٧. أن تكون المعلمة **حكيمة فى استخدام السلطة،** فعلى قدر حسن استخدام المعلمة لسلطتها يكون نجاحها فى ضبط حجرة النشاط، وذلك من خلال أساليب الثواب والعقاب.

اسئلة تقويم ذاتي



١,٣ تنظيم يوم العمل في الروضة

يمكن للمعلمة أن تنظم يوم العمل في الروضة على خمس فترات؛ هي:

أولاً: فترة العمل الجماعي (الحلقة التعليمية)

الحلقة التعليمية لرياض الأطفال تعتبر من أهم الأنشطة في الأسلوب المطور، حيث يكون الطفل **نشيطاً في عملية تعليمه عن طريق النقاش والحوار**، وتديرها المعلمة من خلال طرح فكرة الموضوع باستخدام مثير استهلالي تعرضه على الأطفال، ثم تقوم بإثارة تفكيرهم عن طريق طرح أسئلة واستفسارات، بالإضافة إلى استخدام الوسائل التعليمية المعينة، وتعتبر هذه الإستراتيجية بالنسبة لهذا البحث بمثابة إستراتيجية تقليدية، حيث يكون الجانب النظري هو المسيطر على العملية التعليمية، وحيث تعتمد المعلمة على سؤال الأطفال والاستفسار منهم لتحقيق الأهداف المرجوة، والهدف من هذه الفترة هو **إكساب الأطفال معلومات ومهارات من خلال أساليب التعلم المختلفة**، مثل القصة واللعب واستخدام المحسوسات في جو من الاتصال والتواصل المباشر بين المعلمة والأطفال.

ثانياً: فترة اللعب الحر في الساحة

هي فترة من فترات البرنامج اليومي الحر يقضيها الأطفال في **الهواء الطلق، يمارسون الحركة واللعب بألعاب الساحة**، وذلك لتنمية العضلات الكبيرة من خلال التسلق والتزحلق والجري والقفز، كما أنها فترة للترويح والترفيه؛ وفيها يمارس الطفل حرية اختيار الألعاب واختيار الرفاق في اللعب، وتساعد الطفل على **التكيف الاجتماعي**، والاندماج في الجماعات الكبيرة.

ثالثاً: فترة الأركان

هي فترة يتوزع فيها الأطفال **حسب رغباتهم واختياراتهم إلى الأركان التعليمية** في غرفة التعلم، حيث يمارس الأطفال أنواعاً مختلفة من **التعلم الذاتي**، والذي يتحقق من

خلال تنمية مهارات متعددة يكتسبها الطفل وفق حاجاته ورغباته، وتنمي لديه القدرة على الإبداع والابتكار، هذا ويكون دور المعلمة هو الملاحظة والمتابعة، ورصد مستوى نمو المهارات لدى الطفل، وتسجيل ذلك في سجل المهارات.

رابعاً: فترة الوجبة

تعتبر الوجبة نشاطاً منظماً، حيث يتناول الأطفال وجبتهم في جو من الألفة والمحبة مع أقرانهم من الأطفال ومعلمتهم، وفي هذه الفترة **يتعلم الأطفال الاعتماد على النفس والسلوك والآداب والقيم الإسلامية**، من حيث البسملة، وترديد الأدعية، والتدريب على الجلسة الصحية للأكل.

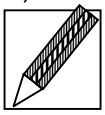
خامساً: فترة الأنشطة اللاصفية

وهي فترة يمارس فيها الأطفال نشاطاً تحدده المعلمة بعد المناقشة والحوار مع الأطفال مسبقاً حول نوعية النشاط، ويقوم الأطفال بالعمل لإنجاز مشروع، أو مجسم، أو ممارسة نشاط معين بإشراف المعلمة، ومن الأنشطة اللاصفية **الأنشطة الحركية، المكتبة، المطبخ، المرسم، البيئة، التدريب على السباحة- احتفالات الأعياد- القيام بالزراعة في أحواض الرمل** في حديقة الروضة- جمع نباتات وأوراق الأشجار- جمع قواقع وصدفيات من الساحل والرحلات، بالإضافة إلى أنشطة أخرى تكون خاصة، ومن ابتكار الروضة.

سادساً: فترة الانصراف

هي فترة لتجميع الأطفال في غرفة الانصراف، أو داخل غرفة التعلم، استعداداً للذهاب إلى المنزل، وفي هذه الفترة تقوم المعلمة **بتذكير الأطفال بما سوف يقومون به من أعمال في اليوم التالي** باستلام البريد الشخصي لكل طفل. كما أنها فترة تعد بها المعلمة مع المعلمة الأخرى الأدوات والوسائل اللازمة لليوم التالي، وهي فترة أيضاً لتقويم ما تم إنجازه في اليوم الدراسي.

تدريب (٣)



حللي الفترات التي يجب على المعلمة أن تنظمها على مدار اليوم في غرفة النشاط.

أسئلة تقويم ذاتي



١. أشرحي طريقة العمل في الحلقة التعليمية.
٢. مافوائد اللعب الحر في الساحة.
٣. ماذا يتعلم الطفل في فترة الوجبة.
٤. ما الأنشطة اللاصيفية التي يمارسها الأطفال في الروضة.
٥. ما الإجراءات التي يتم اتخاذها في فترة الانصراف.

الخلاصة

ها نحن عزيزتي الدارسة قد وصلنا لنهاية الوحدة لنستعرض أهم ما جاء فيها من موضوعات. بدأنا بشرح تصميم غرفة النشاط، وفيها تطرقنا إلى أدوات اللعب والأثاث والمقاعد والمناضد، ومن ثم إعداد الأركان التعليمية، ثم انتقلنا إلى إدارة غرفة النشاط لمناقشة الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم، والإشراف، والتقويم، ودور المعلمة في غرفة النشاط.

ومن خلاله تحدثنا عن تنظيم يوم العمل في الروضة التي قسمت إلى خمس فترات؛ هي فترة العمل الجماعي، فترة اللعب الحر في الساحة، فترة الأركان، وفترة الوجبة، وأخيراً فترة الأنشطة اللاصفية. نأمل أن تكون قد استوعبتها كاملة، وحققتي أهداف الوحدة التي وردت في أولها.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزتي الدارسة

في الوحدة الدراسية التالية نناقش مفهوم الإشراف التربوي، وأهداف الاشراف التربوي في رياض الأطفال، أيضا ستتم مناقشة أنواع الإشرف التربوي، واساليب الإشراف التربوي.

وأخيراً سنتطرق إلى الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

اجابات التدريبات

تدريب(١)

١. ركن القراءة (المكتبة)
٢. ركن البناء والتركيب
٣. ركن المنزل (بيت الدمية)
٤. ركن الطبيعة
٥. ركن الألعاب الإدراكية

تدريب (٢)

١. الجلوس في غرفة النشاط بالتقابل
٢. الاهتمام بالغرفة من حيث التهوية والإضاءة
٣. مراعاة عدد الأطفال(عدم الزحام)
٤. مراجعة أولياء الأمور ومشاركتهم في حل المشاكل
٥. التعاون المستمر بين المعلمة والأخصائية الاجتماعية
٦. غزارة علم المعلمة، وأسلوبها في التدريس

تدريب(٣)

١. فترة العمل الجماعي
٢. فترة اللعب الحر في الساحة
٣. فترة الأركان
٤. فترة الوجبة
٥. فترة الأنشطة اللاصفية
٦. فترة الانصراف

مسرد المصطلحات

- **التخطيط** planning: تحديد الأهداف المستقبلية حسب الأولويات.
- **اتخاذ القرارات** Dision making: الاختيار من بين البدائل المطروحة من طـــرق وأساليب لتقديم البرامج.
- **التنظيم** organizing:
- **الإشراف:**
- **التقويم:**

المصادر والمراجع

١. حياة المجادي (٢٠٠١): **أساليب ومهارات رياض الأطفال**، الكويت: مكتبة الفلاح.

٢. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): **الإدارة المدرسية والصفية المتميزة – الطريق إلى الجودة الشاملة**، القاهرة، دار النهضة العربية.

٣. عبير الهولي،ووسلوى جوهر (٢٠٠٤): **مدى فاعلية استخدام إستراتيجية مقترحة في تنمية الجوانب المعرفية عند أطفال رياض الأطفال**، الرياض: دراسة تجريبية، مجلة مستقبل التربية العربية، ٣٩ جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٤. عفاف عدلي فهمي (٢٠٠٤): **معلمة الروضة**، عمان، دار المسيرة للنشر.

٥. هدى إبراهيم بشير، وممدوح عبد الرحيم الجعفري (٢٠٠١): **أساليب تربية الطفل**، الإسكندرية، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق.

٦. هدى محمود الناشف (٢٠٠٨) **تصميم البرامج التعليمية لطفل ما قبل المدرسة**، القاهرة، دار الكتاب الحديث.

٧. وصفي عزيز (١٩٩٩): **مفاهيم إدارة حجرات الدراسة فى برنامج إعداد المعلم، دراسة تقويمية**، مجلة البحث للتربية وعلم النفس، العدد الثالث، كلية التربية، جامعة المنوفية.


الوحدة الخامسة
الإشراف التربوي في
رياض الأطفال

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٥٤
تمهيد	١٥٤
أهداف الوحدة	١٥٥
١. مفهوم الإشراف التربوي	١٥٦
٢. أهداف الإشراف التربوي	١٥٧
٣. أنماط الإشراف التربوي	١٥٨
٤. أساليب الإشراف التربوي	١٥٩
٥. الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي	١٦١
١,٥ الإشراف بالملازمة	١٦١
٢,٥ الإشراف التشاركي	١٦٤
٣,٥ الإشراف بالأهداف	١٦٥
٤,٥ الإشراف الإكلينيكي	١٦٥
٥,٥ الإشراف بالرفاق	١٦٧
٦,٥ الإشراف بالتعليم المصغر	١٦٨
٧,٥ الإشراف التأملي	١٧٠
٨,٥ الإشراف المهني	١٧٢
٩,٥ الإشراف التطويري	١٧٣
١٠,٥ أهمية الإشراف التربوي	١٧٤
١١,٥ مهام المشرف التربوي	١٧٦
الخلاصة	١٧٨

إجابات التدريبات	١٧٩
مسرد المصطلحات	١٨٠
المصادر والمراجع	١٨١

المقدمة

تمهيد

عزيزتي الدارسة

مرحَبا بكِ مرَّة أخرى في الوحدة الخامسة التي جاءت تحت عنوان الإشراف التربوي في رياض الأطفال، حيث تحتوي هذه الوحدة على خمسة أقسام.

ونبدَأ بمفهوم الإشراف التربوي، أما في القسم الثاني، فنتناول أهداف الإشراف التربوي في رياض الأطفال، أما القسم الثالث نتعرف فيه على أنماط الإشراف التربوي في رياض الأطفال، وفي القسم الرابع نتناول أساليب الإشراف التربوي في رياض الأطفال.

وأخيراً نتناول الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي في رياض الأطفال، من حيث تحتوي هذه الوحدة على العديد من أسئلة التقويم الذاتي، والأنشطة والتدريبات، ونأمل منكِ فهم المعلومات .

مرحباً بكِ مرَّة أخرى.

أهداف الوحدة



عزيزتي الدارسة، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكوني قادرة على أن:

- ✓ تشّرحي مفهوم الإشراف التربوي.
- ✓ تحدّدي أهداف الإشراف التربوي في رياض الأطفال.
- ✓ تحللي أنماط الإشراف التربوي في رياض الأطفال.
- ✓ تطبقي أساليب الإشراف التربوي رياض الأطفال.
- ✓ تبرهني الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي رياض الأطفال.

١. مفهوم الإشراف التربوي

لم يتفق علماء التربية على تعريف محدد للإشراف، ويعود ذلك إلي تباين اتجاهتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه، وفهمهم له، وإلمامهم بجوانبه، وتحليلهم لإطاره ومضمونه، فمنهم من جعله يمد المعلمة بما تحتاج إليه من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف تزويد الأطفال في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية. وبعض التعريفات تنظر إلي الإشراف التربوي نظرة أشمل، حيث هو **عملية ديناميكية تؤدي إلي دراسة وتحسين جميع العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي.**

عرفه حسين وعوض الله بأنه "نشاط علمي منظم، تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف، يهدف إلي تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمة؛ من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمات؛ وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعد علي تحسين أدائهم".

كما عرفه المغيدي بأنه "العملية التي تسعى إلي تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم بكامل جوانبها، ودعم المعلمة بتنمية مهاراتها، وتقديم يد العون والمساعدة لها، لتمكينها من التدريس على أحسن وجه، وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمعلمة، كما تسعي دوماً لتحقيق أهداف المجتمع الكبير في بناء جيل المستقبل".

لعل ما سبق يشير إلي أن الإشراف التربوي هوالعمل التربوي الذي **يهدف إلي تحسين العملية التعليمية التربوية من خلال الزيارات الإشرافية المستمرة.**

نشاط



مستفيدة من التعريفات السابقة، حاولي أن تفكري في وضع تعريفاً للإشراف التربوي الخاص بك، ثم ناقشي زميلاتك فيه.

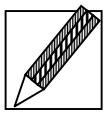
٢. أهداف الإشراف التربوي في رياض الأطفال

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلى **تحسين عملية التعليم والتعلم، عن طريق التعامل الإيجابي مع جميع الأطراف المعنية بذلك**، وانطلاقاً من هذا الهدف العام تنبثق أهداف محددة للإشراف التربوي، **وهي كالتالي:**

١. الرؤية الحقيقة للمعلمات حول أهداف التربية في رياض الأطفال.
٢. مساعدة المعلمة على رسم صورة واضحة للأهداف التي تعمل الروضة على بلوغها، والتفريق بين الأهداف والوسائل.
٣. إدراك المعلمات لمشكلات الأطفال وحاجاتهمَّ إدراكاً واضحاً لبذل مزيد من الجهد لإشباع تلك الحاجات، وحل تلك المشكلات.
٤. تحسين العلاقات بين المعلمات، من خلال بناء قاعدة خلقية صلبة، تقوي أواصر الانسجام والتعاون فيما بينهم.
٥. العمل على اكتشاف مواهب المعلمات وقدراتهم، وإسناد الأعمال المناسبة لهم، ومساعدتهم على النمو المهني.
٦. تدريب المعلمات الجدد، والعمل علي غرس مبادئ المهنة وأصولها في نفسه.
٧. تقديم المساعدة للروضة في توضيح البرامج المتعلقة بالبيئة، حتي يدرك أفراد المجتمع الدور المهم الذي تقوم به الروضة، ويساهمون في وضع الحلول المناسبة للمشاكل والعراقيل التي تقف حجر عثرة أمام العملية التعليمية والتربوية.
٨. الرؤية الحقيقية لمعلمات رياض الأطفال حول غايات التعليم في مجال رياض الأطفال.

٩. مساعدة معلمات رياض الأطفال على الرؤية الصحيحة للأنشطة التعليمية.
١٠. مساعدة معلمات رياض الأطفال على إدراك خصائص نمو الأطفال لهذه المرحلة، وتفهمهن لمشكلاتها، وحاجاتها إدراكاً واضحاً، لبذل المزيد من الجهد لحل تلك المشكلات، وإشباع تلك الحاجات.

تدريب(١)



عزيزتي الدارسة، لكي تقوم المعلمة في الروضة بواجبها بصورة ممتازة، كم عدد الأطفال الذين يجب أن تشرف عليهم.

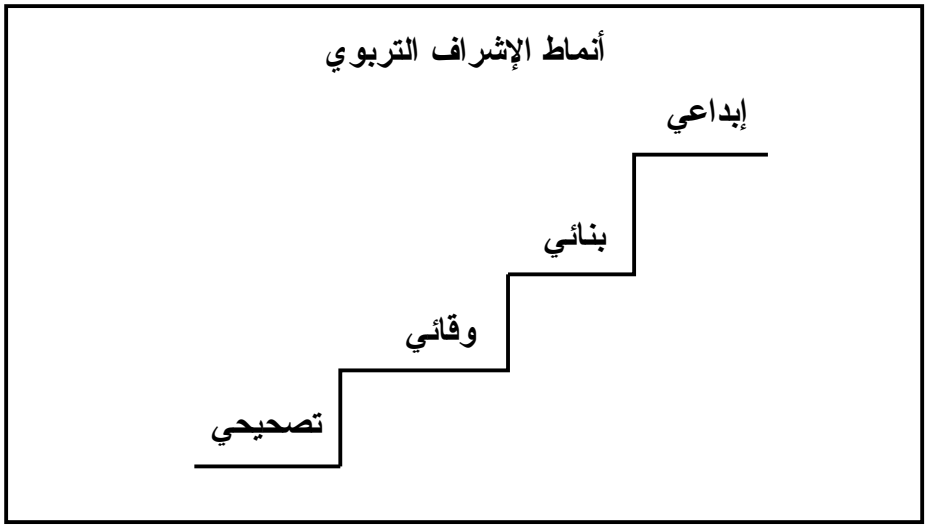
٣. أنماط الإشراف التربوي

تعددت أنماط الإشراف التربوي تبعاً لتطور مفهوم الإشراف التربوي، فظهرت أنواع كثيرة ومتنوعة، يمكن أن تتبعها المشرفة التربوية في ممارستها لدورها الإشرافي، ونوجز منها ما يلى:

١. **الإشراف التصحيحي:** يقوم هذا النوع من الإشراف التربوي بتصحيح أخطاء المعلمة دون الإساءة لها أو التشكيك في قدراتها، وذلك عن طريق التوجيه بأسلوب إنساني لطيف.
٢. **الإشراف الوقائي:** من المفترض أن تكون المشرفة التربوية قد اكتسبت الخبرة التي تتمتع بها من خلال عملها في حقل التعليم، لذلك عليها أن تتنبأ بالمشاكل والصعوبات التي قد تواجه المعلمة قبل وقوعها.
٣. **الإشراف البنائي:** يهدف هذا النوع من الإشراف التربوي إلي إحلال التجديد المناسب، بدلاً من القديم غير المناسب، حيث يتم الانتقال من مرحلة التصحيح إلي مرحلة البناء.

٤. **الإشراف الإبداعي:** يؤكد هذا النوع من الإشراف على أن تقوم المعلمة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النمو الحقيقي في مهنتها، بأن تعتمد إلي التجديد، والابتكار، والتغلب علي المعوقات والصعوبات.

شكل (١)



أسئلة تقويم ذاتي

١.اذكري أهداف الإشراف التربوي في رياض الأطفال.
٢.اشرحي أنماط الإشراف التربوي .
٣.عرّفي الإشرف التربوي.

٤. أساليب الإشراف التربوي

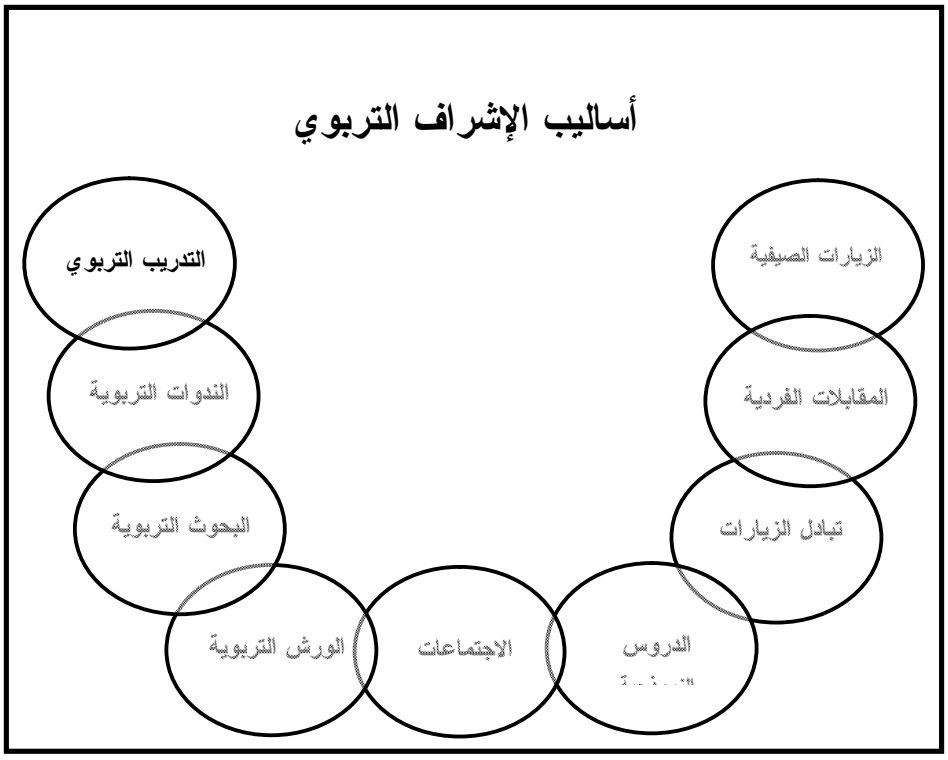
المشرفة التربوية الفعالة والمخلصة هي التي تمارس أساليب إشرافية متنوعة، خلال عملها التربوي من أجل تطوير أداء المعلمات، ومساعدتهن على النمو المهني والفني.

وأشار إليها سالم الضويلع بقوله " تنوعت أساليب الإشراف التربوي في عصرنا

الحاضر، وأصبحت المشرفة التربوية تستعين بأكثر من أسلوب في تأدية الأعمال، والتي يمكن حصرها في الزيارات الصفية، والمقابلات الفردية، وتبادل الزيارات بين المعلمات، و الدروس النموذجية، والاجتماعات، والورشة التربوية، والبحوث التربوية، والندوات التربوية والتدريب التربوي".

ونخلص مما سبق إلي أن الأساليب الإشرافية في مجال رياض الأطفال لا تقتصر على ما تم عرضه هنا، بل هناك الكثير من الأساليب التي يتم طرحها في الميدان التربوي، ومتصل اتصالاً مباشراً بالعملية، التعليمية لذلك يطرأ عليه التغيرات والتحويلات المعاصرة.

شكل(٢)



٥. الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي

نتيجة لظهور اتجاهات وأنماط حديثة في الإشراف التربوية، كالإشراف بالملازمة، الإشراف التأملي، والإشراف بالتبعات الست، والإشراف المهني، وعناقيد التربية، والإشراف التطويري، والإشراف بالأهداف.

وسوف نعرض لهذه الاتجاهات و النماذج، وتوضيح تطورات أنواع بشكل يبينها بيسر وسهولة.

١,٥ الإشراف بالملازمة Super Vision Shadowing

يذكر عبيدات، وسهيلة أبو السميد، أن هذا النوع من الإشراف يقصد به "**أن يقوم شخص ما بملازمة شخص آخر**، على مدى فترة زمنية محددة، يطلع من خلالها على **الأساليب والطرق التي يمارسها، وإستراتيجياته في الاتصال والممارسة والأداء والتخطيط**".

أولاً: أنماط الملازمة

- مشرفة تلازم مشرفة أخرى أكثر منها خبرة.
- معلمة تلازم معلمة أكثر منها خبرة.
- مديرة تلازم مديرة أكثر منها خبرة.
- مشرفة تلازم مشرفة عامة.

كما يشير إلي أن هناك قواعد للملازمة يقوم بوضعها المشرف المسؤول، أو المدير المسؤول، بالاتفاق مع المتلازمين؛ ومن أبرزها:

١. الالتزام بالقواعد الأخلاقية المهنية، كعدم التدخل وعدم النقد.
٢. تحديد مدة الملازمة بالاتفاق مع الطرفين.
٣. استخدام نماذج ملاحظة خاصة يقوم بتعبئتها الطرفان.
٤. احترام جميع مواعيد الملازمة وبكل دقة.
٥. منع إصدار أحكام تقويمية، بل الاكتفاء بنماذج وصفية فقط.
٦. انتهاء الملازمة باجتماع يومي، واجتماع في نهاية فترة الملازمة.
٧. للملازم أن يمارس حقه في الملاحظة، والاستفهام، والاستيضاح.
٨. الملازم يقوم بتفسير ملاحظاته، أو التعليق على الموقف إذا طلب منه ذلك.
٩. على الملازم أن يسجل كل ما يدور في سجل خاص به.

ثانياً: إيجابيات الملازمة

إن استخدام نموذج الإشراف بالملازمة يوفر عدداً من الإيجابيات، أو المزايا على النحو التالى:

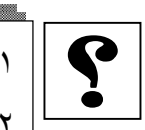
١. حفز الزمالة التي تتم فيها الملازمة، والتي تبعدها عن العيوب التقليدية، التي ترافق العمليات الإشرافية العادية.
٢. تتيح للمتدربة العيش في مواقف حقيقية خالية من المؤثرات السلبية، والتطلع لخبرات زملائها، لتتمكن من إيجاد الحلول والمشكلات التي تواجها في العمل.
٣. توفير جٍّو من الإشراف المكثف الذي يوفر للمتدربة فرصة واسعة للاطلاع على نموذج عملها ومناقشته والإفادة منه.

ثالثاً: سلبيات الملازمة

١. أن **يشعر الطرف الملازم بتفوقه:** مما يجعله **يرفض نموذجه،** ولو من خلال الإغراء.
٢. أن **يميل الطرف المتدرب إلي تقليد الطرف الآخر،** دون اعتبار للاختلافات في الإمكانيات والظروف.
٣. أن يميل الطرف المتدرب إلي توجيه **نقد سلبي للطرف الأَخر،** مما يؤثر سلباً في نجاح الملازم.

ومن خلال ما تم عرضه عن الإشراف بالملازمة، فإنه يمكن الاستفادة منه في مجال رياض الأطفال، وكذلك المجالات الأخرى، من خلال تطبيق مراحله السابقة الذكر في الواقع الميداني، لما يعود بالفائدة والنفع علي المتلازمين، سواء أكان مشرفاً أو مديراً أو معلمه، من خلال تكوين العلاقات الحسنة، والاستفادة من الخبرات والمعلومات المتبادلة بينهم.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرّفي الإشراف بالملازمة.
٢. اذكري إيجابيات الإشراف بالملازمة.
٣. عددي سلبيات الإشراف بالمشاركة.

٢,٥ الإشراف التشاركي Collaborative Supervision

الإشراف التشاركي هو نوع من أنواع الإشراف الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية من؛ مشرفين تربويين، ومعلمين، ومتعلمين، في تحقيق أهدافه.

أولاً: مبادئ الإشراف التشاركي

يقوم الإشراف التشاركي علي عدة مبادئ، من أبرزها:

١. التركيز على أهمية **التواصل الإيجابي** بين العناصر البشرية، المتمثلة في المتعلم والمعلمة والمشرفة والمدير.
٢. الاهتمام بدراسة الحاجات والإمكانات المتوفرة، وتحسين توظيفها، لتحقيق أهداف الإشراف التشاركي، المتمثلة في توفير تربية متكاملة للمتعلم.
٣. **ضرورة توجيه سلوك المعلمة** في التخطيط والتنفيذ والتقويم، لإحداث تغيير إيجابي في سلوك المتعلم.
٤. هدف الإشراف التشاركي الأساسي والنهائي هو **سلوك المتعلم**، وتقديم أفضل الخدمات التربوية له.

ثانياً: إيجابيات الإشراف التشاركي

يتميز هذا النوع من الإشراف بعدد من المزايا، وهي على النحو التالي

١. التعاون والعمق في تناول القضايا التربوية.
٢. التواصل والحوار المفتوح بين المعلمة والمشرفة.
٣. تحسين العملية التربوية التعليمية.

٤. قناعة المعلمة بما تنشد تغييره من ممارسات في سلوكها التعليمي.
٥. يحسن اتجاه المعلمة نحو الإشراف التربوي.
٦. تلبية حاجات المعلمات، ومعالجة مشكلاتهم، من خلال البحث الإجرائي التعاوني.
٧. تحديد وبلورة مسؤليات المشرفة التربوية.

ومما تم عرضه عن الإشراف التشاركي، فإنه يتضح أهميتة وفائدته في تحسين العملية التعليمية التربوية، من خلال تكوين العلاقات الفعالة الجيدة بين عناصر العملية التعليمية، وتلبية حاجاتهم ومعالجة مشكلاتهم بطرق تعاونية مشتركة.

٣,٥ الإشراف بالأهداف Objective Supervision

نظام يشارك فيه كل من المشرفين والمعلمات، **لتحديد أهداف تربوية مشتركة،** إلي جانب تحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداَف.

إيجابيات الإشراف بالأهداف

١. توحيد الجهود بين المشرفة والمعلمة، وفتح قنوات الاتصال
٢. يساعد في تحسين نواتج التعليم.
٣. يساعد على تنمية مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم لدى المعلمات والمشرفات.
٤. يثير قابلية المعلمات للعمل، ويشعرهم بانتمائهم لهذه العمليات.
٥. يسود العمل جو التفاهم والتواصل والثقة.

٤,٥ الإشراف الإكلينيكي (العيادي) Clinic Supervision

إن مصطلح إكلينيكي يقصد به **التقويم، والتحليل، ومعالجة حالات حقيقية، ومشكلات واقعية ملموسة في الميدان التعليمي.** و يعتبر الإشراف الإكلينيكي من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، والتي تركز علي المهارات وطرق التدريس، بهدف تحسين عملية التعليم.

على أن الإشراف الإكلينيكي هو أسلوب إشرافي يهدف إلي تحسين تعلم

المتعلمين، حيث يركز علي ثلاث مراحل؛ وهي:

١. لقاء ما قبل الملاحظة

٢. لقاء الملاحظة

٣. لقاء بعد الملاحظة.

أولاً: أهداف الإشراف الإكلينيكي

يسعى الإشراف الإكلينيكي إلي تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي على النحو التالي:

١. إقامة علاقة جيدة بين الهيئة التعليمية في رياض الأطفال والمشرفين التربويين.

٢. مساعدة المعلمة على تلافي القصور، والقيادة بالأداء الفعال داخل الصف.

٣. رفع مستوى تحصيل المعلمات.

٤. تقويم وقياس مدى إنجاز المتعلمين للأهداف الموضوعية في الخطة الدراسية.

ثانيا: إيجابيات الإشراف الإكلينيكي

مزايا الإشراف الإكلينيكي، وهي علي **النحو التالي:**

١. يقوم علي **حسن الظن، والثقة**، والتعاون بين أطراف العملية الإشرافية.

٢. تحسين مستوى التدريس للمعلمة.

٣. مشاركة المعلمة في عملية **التخطيط، والتحليل، والتقويم** لسير العملية التربوية والتعليمية.

٤. تزويد المعلمة **بتغذية راجعة**، تساعدها في تطوير عملها وأساليبها المستقبلية، لتلافي جميع نقاط الضعف التي كانت تعاني منها.

ثالثاً: سلبيات الإشراف الإكلينيكي:

١. **التكلفة الباهظة، والوقت الطويل**، بالإضافة إلى عدم تفهم كثير من الإداريين للتجديدات التربوية.

٢. أنه إشراف صفي، **يهمل المواقف المعقدة** الأخرى، غير موقف التعلم الصفي.

٣. المشرفة الإكلينيكية مشرفة مؤهلة لتحليل عملية التعلم، تمتلك كفايات فنية عالية، تجعل علاقتها بالمعلمة **كعلاقة المدرب بالمتدرب.**

٤. أن المعلمة تتلقى مساعدة محدودة من المشرفة في تصحيح بعض ممارساتها، وهذا لا يؤدي إلي تعليم متطور، إنما إلي تصحيح المواقف السلبية.

ومما سبق يتضح لنا أهمية الإشراف الإكلينيكي في التركيز علي الإشراف الصفي، ومعالجته للقصور الناتج في أداء المعلمة المهني داخلي الصف، إلي جانب تجاهله لحاجات المعلمة وتلبيتها.

٥,٥ الإشراف بالرفاق Peer Supervision

إن هذا النمط من الإشراف يتم من خلال قيام المشرفة التربوية بتنظيم عملية الإشراف، عن طريق الاعتماد علي المعلمات أنفسهم **وفق التنظيم التالي:**

أ. زميل (مشرفة، مدير، معلمة) يزور زميلاً أخر وفق أسلوب الملازمة.

ب. زميل (مشرفة، مدير، معلمة) يزور زميلا أخر لفترة قصيرة، ثم يتبادل معه الزيارة للفترة نفسها.

تبادل الزيارات تتم بين زميلين (مديرين، مشرفين، معلمين) يعملان معاً، في المرحلة نفسها وفق خطوات التخطيط والملاحظة، وتحليل المواقف، **حيث تتم العملية في مرحلتين:**

١. تزور المعلمة معلمة أخرى، ثم يتبادلان تحليلاً مشتركاً للموقف.

٢. ترد المعلمة الزيارة للمعلمة التي زارتها، ويتبادلان تحليلاً مشتركاً.

ثم تكتب المعلمات تقريراً مشتركاً حول النتائج.

إن نجاح تبادل الزيارات أو إشراف الرفاق يتوقف علي علاقات الاحترام القائمة علي الزمالة، والتخطيط المسبق لأهداف الزيارة وأدواتها.

من خلال ما تم عرضه عن الإشراف بالرفاق يتضح اتفاق هذا الاتجاه من الإشراف إلي حد ما مع اتجاه الإشراف بالملازمة، إلا أنه يختلف عنه في **اعتماد**

المشرفة علي المعلمات أنفسهم في تنظيم عملية الإشراف، وقد يفيد هذا الاتجاه من الإشراف في تقوية العلاقات بين عناصر العملية التعليمية والاستفادة من خبرات الآخرين، وملاحظاتهم حول أداء المعلمة، أو المدير، أو المشرفة، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تسعى إلي التطوير، والارتقاء بالنمو المهني، كل عنصر من العناصر السابقة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكري مبادئ الإشراف التشاركي.
٢. عددي ايجابيات الإشراف التشاركي.
٣. اشرحي ايجابيات الإشراف بالأهداف.
٤. عرفي الإشراف العيادي.
٥. وضحي مراحل الإشراف العيادي.
٦. وضحي أهداف الإشراف الاكلينيكي.
٧. عددي ايجابيات الإشراف الاكلينيكي.
٨. اذكري سلبيات الإشراف الاكلينيكي.
٩. ماالفرق بين الإشراف بالرفاق والإشراف بالملازمة.
١٠. ما مراحل الاشراف بالرفاق.

٦,٥ الإشـــراف بـــالتعليم المـــصغر Micro Teaching Supervision

يستخدم التعليم المصغر بوجه خاص لتدريب المعلمات قبل الخدمة، وأثناء الخدمة، حيث يزورهم بتغذية راجعة.

ويشير مفهوم الإشراف بأسلوب التعليم المصغر على أنه أسلوب راق لتدريب المعلمات تدريباً متميزًا لفترة قصيرة تحت مراقبة المشرفة المتخصصة، وتزويدهم بالتغذية

الراجعة، من قبل المشرفة أو الزملاء المتدربين. فهو **يهدف إلي التركيز على مهارات معينة، أو أسلوب محدد.**

إيجابيات الإشراف بأسلوب التعليم المصغر

أهم ما يميز الإشراف التربوي المصغر ما يلي:

١. تعمل المعلمة والمتعلمة معاً في وضع تدريبي.
٢. التقليل من التعقيدات التعليمية في الصفوف العادية، بسبب إنقاص حجم الصف، ومجال النشاط، ومحتواه ومدته.
٣. السماح بالمراقبة المتزايدة للممارسة، وإضافة إلى السماح لكل متعلمة أن تمر بسلسلة من الخبرات بشكل مركز ومضبوط.
٤. إتاحة الفرصة للقيام بتدريب مركز، وفق أهداف محددة.
٥. إفساح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقاط محددة.
٦. التركيز على المهارات التعليمية والأساليب التدريسية.

ويلاحظ عدم وجود مأخذ على هذا الأسلوب من أساليب الإشراف التربوي الحديثة، فهو أسلوب إنساني في معالجة مشكلات المعلمات، وخاصة في مجال رياض الأطفال، والوقوف علي اهتماماتهن، ومراعاة ميولهن.

فهذا الاتجاه يفيد كثيراً من المعلمات، ولا سيما معلمات رياض الأطفال، حيث إن منهج رياض الأطفال يتميز بالمرونة، وكثرت التطورات التي تطرأ عليه، فيمكن بين فترة وأخرى تقديم تعليم مصغر لمعلمات رياض الأطفال حول ما يستجد في ميدان رياض الأطفال، ليعود عليهن بالنفع والفائدة، ويساعدهن على نموهن المهني في مجال العمل برياض الأطفال.

٧,٥ الإشراف التأملي Reflective Supervision

إن الإشراف التأملي أو الإشراف الذاتي هو نمط في السلوك المهني، يعتمد علي من يمارس المهنة، ويحمله مسؤولية نموه المهني. فالإنسان المتأمل هو شخص يسجل سلوكه، ويعود إليها فاحصاً وناقداً بين فترة وأخرَى، كما أن المشرفة المتأملة تراجع خططها وأساليبها، فتنمي نفسها مهنياً، وتطور وتعدل باستمرار، حيث تقيم ذاتها، وتحتفظ بسجلها المهني.

أولاً: إستراتيجيات الإشراف التأملي

يمكن ممارسة إستراتيجيات متنوعة في التأمل لزيادة فاعلية المعلمة في تحسين أدائها، حيث يتم ذلك من خلال:

أ. **إصدار صحيفة شخصية** تتكون من **الأفعال التي تمارسها المعلمة**، حيث تصفها بشكل مختصر، وتكتب تعليقاً بسيطاً علي أبرز الأفكار.

ب. **تحليل الأحداث المهمة**، ويتم من خلال قيام المعلمة باختيار حدث مهم مر بها خلال فترة من أسبوع إلى شهر، كزيارة مشرفة، أو خلاف مع زميل، أو الغياب عن اجتماع... إلخ.

ت. **السجل المهني**، وهو مجموعة الأدوات التي تحتوي علي معلومات متكاملة عن المعلمة أو المشرفة: من حيث (مؤهلاتها، خبراتها، مهاراتها ووقعها التعليمي، ومصادر إعدادها، وأساليب نموها المهني)، فهو الأداة المهمة في تشخيص واقع المعلمة، والتعرف إلى حاجاتها المهنية في مختلف مجلات عملها.

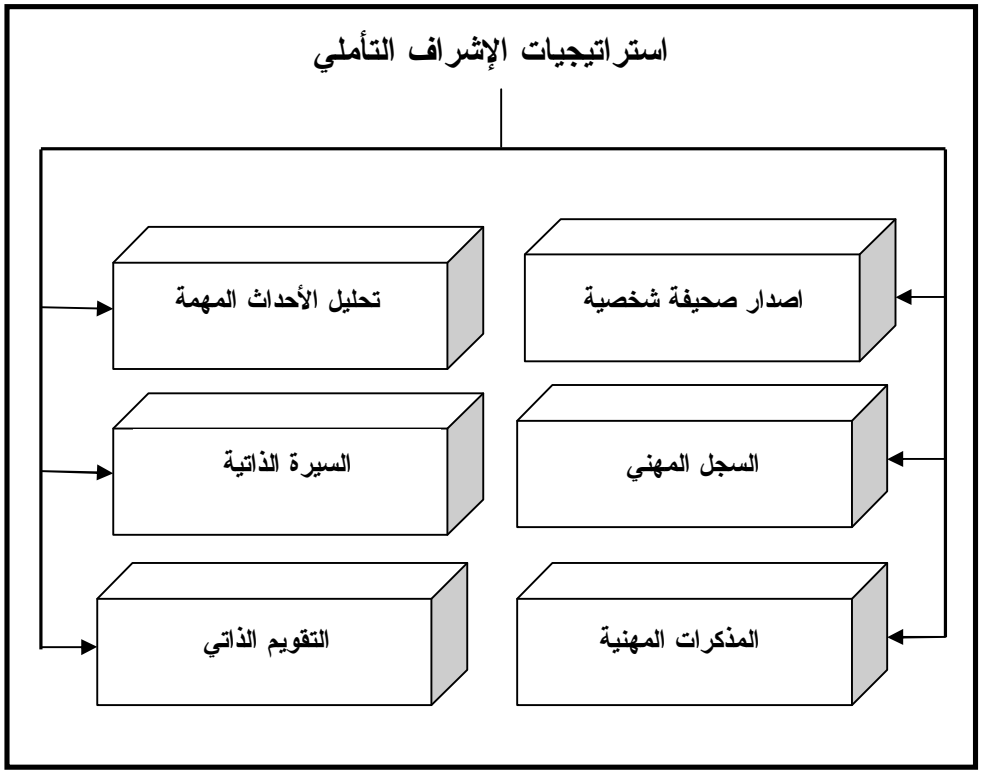
ث. **السيرة الذاتية:** هي الوثيقة التي تضعها المعلمة لنفسها، وتسجل فيها المعلومات، والبيانات الأساسية المتعلقة بأحوالها الشخصية والمهنية، والخبرات، والأنشطة التي تشارك بها، بما يعكس تاريخها الوظيفي باختصار معبر.

ج. **المذكرات المهنية**، وهي التي تسجل بها المعلمة أو المشرفة التطورات المهنية التي

مرت بها خلال حياتها المهنية للإفادة منها.

ح. **التقويم الذاتي،** وهو من أبرز إستراتيجيات التأمل. فالمعلمة هنا أو المشرفة تقوم بدراسة أنشطتها، وتقويم أدائها على نحو دوري، فتمارس التقويم الذاتي، من خلال استخدام تحليل الأحداث، أو وضع الصحيفة اليومية، أو كتابة المذكرات، أو وضع السجل المهني، وأبرز الإستراتيجيات هو استخدام بطاقة التقويم الذاتي.

شكل(٣)



ثانياً: متطلبات الإشراف التأملي

الإشراف التأملي تدريب المعلمات والمشرفات على ممارسة التأمل وتشجيعهم علي ذلك، نشر ثقافة التأمل إلى جانب الثقة بقدرة العاملين على التأمل والتقويم.

ثالثاً: معوقات الإشراف التأملي

١. عدم توفر الوقت
٢. كثرة الأعمال المساندة للمشرفة والمعلمة.
٣. عدم توفر أدوات التقييم الذاتي والتأمل.

من خلال ما سبق يتضح أن الإشراف التأملي من أكثر أنوع الإشراف التربوي التي تخلص المعلمة والمشرفة من أية أجواء سلبية أو دفاعية أو تبريرية، فالتأمل هو علاقة بين العامل وبين ذاته، فلا مجال للمناخ السلبي.

٨,٥ الإشراف المهني Professional Supervision

الإشراف المهني هو "**عمل فني منظم يهدف إلي الارتقاء بمهنة التعليم من خلال التوسط بين المعلمات والحلول التي يكتشفونها لحل مشكلاتهم وتطوير خبراتهم**".

أولاً: أهداف الإشراف المهني

١. تطوير قيم عمل مهنية جديدة في التدريس تعتمد على الاستقلال، والتأمل الذاتي، والتجريب، والتغيير.
٢. تطوير كفايات المعلمة،لتكون قادرة على ممارسة عملها بفعالية، من خلال تمكينها، وإكسابها مهارات العمل المستقل.

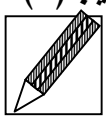
ثانياً: إيجابيات الإشراف المهني

١. المشرفة والمعلمة يعملان معاً.
٢. ممارسة المعلمة للمهارة بعد تمكنها منها، وإتقانها لها.
٣. أخذ المعلمة الوقت الكافي لتطبيق المهارة.
٤. عدم ملاحقة المشرفة للمعلمة في مختلف خطوات الإشراف.
٥. أحقية المعلمة في اتخاذ القرارات المهنية في الفصل الدراسي مع متعلميها.

يتضح من خلال ما سبق أن هذا الاتجاه من الإشراف يسعى إلى الارتقاء بأداء

المعلمة، ومحاولة حل المشكلات التي تواجها من خلال إعطائها الشعور بالاستقلالية والذاتية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التعليم بما يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها.

تدريب(٢)



مامهام مديرة الروضة.

٩,٥ الإشراف التطويري Development Supervision

الإشراف التطويري هو " **تطوير الوضع الراهن وتجديده باستمرار، فهو إشراف مبادر لا استجابي**".

وهذا الأسلوب يركز على المستويات التطويرية للمعلمة، وتأثيرها على الأداء، والعلاقات الشخصية، في إطار إشرافي، كما يشجع على اختيار طريقة للإشراف تسمح بأكبر تطور ممكن لكل معلمة.

أولاً: أسس الإشراف التطويري

أهم الأسس التي يقوم عليها الإشراف التطويري، وهي على النحو التالي:

١. اختلاف المعلمات في مستوى تفكيرهم التجريدي، ودافعيتهم للعمل بصفة عامة، حيث إنهم يختلفون فيما بينهم، من حيث خلفياتهم العلمية والشخصية.
٢. اختلاف المعلمات في مستوى قدراتهم العقلية بصفة عامة، فلابد من استخدام أساليب إشرافية مختلفة من قبل المشرفين التربويين.
٣. السعي الدائم من قبل المشرفين لرفع مستوى التفكير والدافعية للمعلمة من خلال زيادة قدراتها على توجيه نفسها توجيهاً ذاتياً لحل المشكلات التي تواجها في عملها.

ثانياً: متطلبات الإشراف التطويري

يذكر عبيدات وسهيلة أبو السميد (٢٠٠٧ م) متطلبات الإشراف التطويري؛ وهي:

١. أن يكون الإشراف مبادراً، له خياراته، وليس استجابياً اضطراريا.

٢. العمل على تعديل طرق تفكير المعلمة وانتباهها، وليس تعديل ممارستها الحالية.
٣. التحليل المتعمق للوضع التعليمي، وليس إزالة عيوب ظاهرة.
٤. البحث عن آفاق جديدة، وعدم التقيد بالوضع الراهن.
٥. زيارات مخطط لها ومعلنة، وليست زيارات مفاجئة.

ثالثاً: أهداف الإشراف التطويري

هناك مجموعة من الأهداف يسعى الإشراف التطويري لتحقيقها؛ وهي:

أ. تنويع الأساليب الإشرافية، وفقاً للاحتياجات الفردية لكل من المديرة والمعلمة.
ب. استثمار الطاقات البشرية، وإطلاق قدراتها لتطوير العملية التعليمية.
ت. تنمية وتشجيع روح الابتكار والتجديد لدى المعلمة.
ث. احترام شخصية المعلمة وقدراتها الخاصة، ومساعدتها في تقييم ذاتها.
ج. تكوين علاقات جيدة ومستمرة بين المشرفة التربوية والهيئة التعليمية.
ح. تقويم عمل المؤسسات التربوية، من خلال إنتاجية قيادتها من المعلمات.

١٠,٥ أهمية الإشراف التربوي

عزيزتي الدارسة من العرض السابق نبرز **أهمية الإشراف التربوي في مرحلة رياض الأطفال فيما يلي: -**

ينمي وعي المعلمة بمفهوم مجتمع التعليم، وتندمج فى أنشطته وفاعليته، وتساعد فى توظيف التكنولوجيا وتنمية مصادر التعلم، كما ينمي لدى المعلمة ثقافة التعلم الذاتي، وتهيئة البيئة داخل الروضة، لتوفير فرص النشاط، لتنمية المفاهيم المختلفة للأطفال، ويسهم فى دعم مناخ إيجابي من العلاقات الإنسانية بين أعضاء مجتمع التعلم، والخروج به من الدائـــرة الضيقة إلى أفاق أكثر شـــمولاً، بما للتوجيه التربوي من دور فى إشـــاعة مناخ مناســـب لإسلوب حل المـــشكلات، والمشاركة فى اتخاذ القرارت، والاستغلال الأمثل للمعلومات، والاستثمارات المتاحة لتحقيق استثمار جيد للأطفال، ويزيد الثقة بين أفراد مجتمع الروضة وتنسيق الجهود بين العاملين فيها، وعدم التوقف

كثيراً عند حدود الماضى، ليستوعب التطورات الطبيعية للدور الإشرافي الفني الذي أصبح يهتم اهتماماً كثيراً بحاجات الفرد وميوله واتجاهاته، بين المنحنى الاجتماعي النفعي الذى يعلي من قيمة الإشراف التربوى السليم لمواجهة القضايا والمشكلات الاجتماعية، وهذا ما يستدعيه هذا من نظرة جديدة للبيئة، والأدوار الممكنة للارتقاء بها من دون الإخلال بالمهام الرئيسية التى يضطلع بها المشرف التربوي فى توجيه المعلمات، والارتقاء بمستوياتهم، وعلى اعتبار أن **المشرف التربوي الفني منسق أكثر منه متحكماً**، ويتجلى دور الإشراف التربوي فى عملية التوجيه الفني، محققاً المرونة التي هي مطلب هام فى دور الإشراف التربوي في المواقف المختلفة لحسن التقدير، لما يتطلبه كل موقف منها، وبخاصة المواقف الطارئة، مع الأخذ بين الاعتبار للدور الرقابي، وكذا الدور في التطوير التنظيمي المستمر للروضة فى المهام التي يتطلبها هذا الأداء، ذلك لتحقيق الانضباط فى العملية التعليمية والتربوية، وجودة مسارها. كذلك فى دعم الصلة بين الروضة ومجتمعها المحلي، وذلك من خلال مناقشة طرق الاستثمار الجيد لإمكانية البيئة المحلية التي يمكن للمجتمع المحلي تقديمها لخدمة أهداف الروضة من خلال جهود الجمعيات الأهلية والمؤسسات والهيئات المحيطة للروضة، لتفعيل دورها، للارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، وكذا التطور المعرفي في ضوء ما جاء به الإشراف التربوي، وكذلك مهمة التحسين المستمر والتطوير، ورفع المستوى وكفاءة المعلمات، من خلال تعريفهم بكل ما هو جديد فى مجال التخصص وطرق التدريس.

كذلك يمكننا تحديد خصائص الإشراف التربوى ومهامه في خصائص المشرف التربوي القائد في الميدان التربوي، ولكي يؤدي الدور المنوط به، لابد من قيامه بدور القيادة بفاعلية، ولابد من أداء مجموعة من المهارات والأدوار بإتقان وكفاءة، والتحلي بالصبر، والقدرة على الإقناع، **ونلخص هذه الخصائص في:**

١. الإشراف التربوي **عملية تعاونية وحوارية** تتجلى بالتخطيط والدراسة والتحليل والتقويم التشاركي.
٢. جميع عناصر العملية التربوية، والتعليم من معلمة ومتعلم، ومناهج وأساليب وبيئة

العمل تشتمل على تحسينها والارتقاء بها.

٣. عملية معرفة متطورة.

٤. عملية وقائية وعلاجية.

٥. عملية تقوم على احترام سائر العاملين فى المؤسسة.

٦. الإيجابية و التواصل المفتوح.

١١,٥ مهام المشرف التربوي

ومن خلال المفهوم الحديث للإشراف التربوي، نستطيع أن نجمل أهم أدوار المشرف التربوي في:

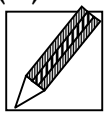
١. **مساعدة المعلمات على إدراك مشكلاتهم**، والتنسيق للربط بين مختلف البرامج والمستويات

٢. أن يكون بمثابة **المستشار** الذي تستعين به المعلمات، للاستفادة من خبرته.

٣. **قائد جماعة** يمكنه التعامل مع الجماعة، واختبار أفضل عناصرها، للقيام بالمهام حسب قدراته وإمكاناته وإعداده.

٤. **تقييم ومساعدة المعلمات** على تقديم التعليم والمنهج، وتقييم أنفسهم، وتحديد جوانب قوتهم وضعفهم، واختيار وسائل التغلب عليها.

تدريب (٣)



اعللي أهداف الإشراف التطويري.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرفي الإشراف بالتعليم المصغر.
٢. ما ايجابيات الإشراف بأسلوب التعليم المصغر.
٣. عرّفي الإشراف التأملي.
٤. وضحي استراتيجيات الإشراف التأملي.
٥. مامعوقات الإشراف التأملي.
٦. عرفي الإشراف المهني.
٧. اذكري ايجابيات الإشراف المهني.
٨. عرّفي الإشراف التطويري.
٩. ما أسس الإشراف التطويري.
١٠. عددي أهداف الإشراف التطويري.
١١. وضحي أهمية الإشراف التربوي في رياض الأطفال.

الخلاصة

عزيزتي الدارسة ،،،

إلى هنا نكون قد قد وصلنا إلى نهاية الوحدة الخامسة في هذا المقرر، حيث تطرقنا لعدد من الموضوعات؛ أهمها:

أننا أوردنا مفهوم الإشراف التربوي في عدد من النقاط، ومن ثم تحدثنا عن أنماط الإشراف التربوي التي أوجدناها في الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف

وناقشنا أساليب الإشراف التربوي بشيء من التفصيل. وأخيراً تعرضنا للاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

واستعرضنا في داخلها التطورات التي حدثت في عملية الإشراف.

نتمنى أن نلتقي فى الوحدة القادمة

إجابات التدريبات

تدريب(١)

من الطبيعي الا يكون عدد الأطفال كبير، حتي تتمكن المعلمة من النجاح في مهمتها وأن تكون معها احدى المساعدات، فقد حدد المربين عدد الأطفال لكل مربية بحسب اختلاف اعمارهمبحيث تقوم برعاية ٨ أطفال اذا كانت اعمارهم في الثالثة، و ١٠ أطفال اذا كانت اعمارهم في الرابعة، و ١٥ طفلاً اذا كانت اعمارهم في الخامسة.

تدريب(٢)

تنفيذ عملية القبول للأطفال، ووضع البرنامج التربوي الملائم، ومراقبة تنفيذه، وتأمين المعدات والوسائل اللازمة، وتوجيه العاملين في الروضة، وحفظ السجلات الخاصةبكل طفل، ووضع التقارير الدورية.

تدريب(٣)

١. تنويع الأساليب الإشرافية
٢. استثمار الطاقات البشرية
٣. احترام شخصية المعلمة وقدرتها الخاصة، ومساعدتها في تقيم ذاتها
٤. تكوين علاقات جيدة
٥. تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال إنتاجية قيادتها.

مسرد المصطلحات

- الإشراف بالتعليم المصغر Micro Teaching Supervision
- الإشراف التأملي Reflective Supervision
- الإشراف المهني Professional Supervision
- الإشراف التطويري Development Supervision
- الإشراف بالملازمة Super Vision Shadowing: أن يقوم شخص ما بملازمة شخص آخر، على مدى فترة زمنية محددة، يطلع من خلالها على الأساليب والطرق التي يمارسها، وإستراتيجياته في الاتصال والممارسة والأداء والتخطيط".
- الإشراف التشاركي Collaborative Supervision: يعتمد على مشاركة جميع الأطراف من مشرفين وتربويين ومعلمين ومتعلمين في تحقيق أهدافها.
- الإشراف بالأهداف Objective Supervision: نظام يشارك فيه كل من المشرفين والمعلمات لتحديد أهداف تربوية مشتركة.
- الإشراف الإكلينيكي (العيادي) Clinic Supervision: يقصد به التقويم والتحليل، ومعالجة حالات حقيقية ومشكلات واقعية في الميدان التعليمي.
- الإشراف بالرفاق Peer Supervision

المصادر و المراجع

١. الحسن محمد المغيدي (١٤٢٦ هـ): **الإشراف التربوي الفعال**، الرياض، مكتبة الرشد.

٢. ذوقان عبيد وسهيلة أبو السميد (٢٠٠٧): **إستراتيجيات حديثة فى الإشراف التربوي**، عمان، الأردن، دار الفكر.

٣. سالم الضويلع (١٤١٦ هـ): **دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوي المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية من وجهة نظر معلمين ومشرفين تربويين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤. سلامة عبد المنعم حسين، سليمان عوض الله (٢٠٠٦) **اتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي**، عمان، الأردن، دار الفكر.

٥. محمد حامد الأفندي (١٩٨١): **الإشراف التربوي**، القاهرة، عالم الكتب.

٦. محمود طافش (٢٠٠٤): **الإبداع فى الاشراف التربوي والإدارة المدرسية** طبعة ١، عمان، الأردن، دار الفرقان، الطبعة الأولى.

٧. نرمين نايل محمدي (٢٠٠٤): **الإشراف التربوي فى رياض الأطفال** في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.


الوحدة السادسة
الجودة الشاملة في رياض
الأطفال

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	١٨٥
تمهيد	١٨٥
أهداف الوحدة	١٨٦
١. مفهوم الجودة الشاملة	١٨٨
٢. لماذا الجودة الشاملة في التعليم؟	١٩٢
٣. فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم	١٩٣
٤. المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة	١٩٦
٥. معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية	٢٠٠
٦. بعض النماذج العالمية الرائدة لإدارة الجودة الشاملة	٢٠٤
٧. إستراتيجية مقترحة لإدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال	٢١٠
الخلاصة	٢١٢
إجابات التدريبات	٢١٣
مسرد المصطلحات	٢١٤
المصادر والمراجع	٢١٥

المقدمة

تمهيد

عزيزتي الدارسة مرحباً بك مرة أخرى في الوحدة الأخيرة في المقرر، والتي جاءت تحت عنوان الجودة الشاملة في رياض الأطفال سنحاول شرح مفاهيم الجودة ومتطلباتها ومعاييرها.

تحتوي هذه الوحدة على سبعة أقسام هامة نبدأ بمفاهيم الجودة الشاملة.

أما القسم الثاني فيه نتعرف على لماذا الجودة في التعليم، ومن ثم فوائد إدارة الجودة الشاملة، ونتطرق إلى المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة

ونتحدث عن بعض النماذج العالمية لإدارة الجودة الشاملة.

أهداف الوحدة



عزيزتي الدارسة بعد دراستك لهذه الوحدة الأخيرة من المقرر ينبغي أن تكوني قادرة على أن:

- ✓ توضحي مفهوم الجودة الشاملة
- ✓ تعللي فوائد إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تحللي المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تستنتيجي معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- ✓ تصممي إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

توطئة

قبل أن نعرض لموضوع الجودة من حيث الفلسفة والمفهوم والمبادئ والمعايير والأهداف. ومراحل تطبيقها والمتطلبات الأساسية لنجاحها؛ نوضح الآتي:

أولا: هذا الفكر والفلسفة يمكن تطبيقها في جميع الأنشطة الإنسانية، سواء أكانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو خدمية، أو تعليمية.

ثانيا: ما ينطبق على المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ينطبق على مؤسسات التعليم.

ثالثا: ما ينطبق على المؤسسات التعليمية ينطبق على مرحلة رياض الأطفال، لذلك وجب التنويه إلى أن كل ما نعرضه في هذه الوحدة ينطبق على مؤسسات رياض الأطفال.

إن **الجودة والإتقان** مبدأ ورد في جميع الأديان، وخاصة في الدين الإسلام، وقد اهتمت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التشريعية بالحث على إتقان العمل وجودته فى مواطن كثيرة منها:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (النمل: ٨٨)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " أي يحكمه ويجيده "حديث شريف" متفق عليه.

ولقد **ظهرت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في الثمانينات من القرن العشرين**،ولكنهالم تظهر بصورة مفاجئة في الفكر الإداري، بل ظهرت خلال مجموعة من التطورات المختلفة.

وفي الثمانينات من القرن العشرين بدأت تتبلور جميع مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة TQM total، وبدأ الجميع يدرك أن أي مظهر من مظاهر الجودة الشاملة لا يمكن أن يحقق الهدف وحده، فإدارة الجودة الشاملة منهج

إداري متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف مواتية.

١. مفهوم الجودة الشاملة Total Quality

يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق تام على ماهية أو مفهوم الجودة الشاملة، ولكن بذلت محاولات كثيرة لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أبعادها الرئيسية، وكان كل مفهوم يحاول إبراز صفة معينة لها، وكذلك يحاول أيضاً أن يبرز وجهة نظر صاحبه في ماهية إدارة الجودة الشاملة، كما يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بشكل خاص في تطوير وتحسين الإداء الإنتاجى في مختلف المنظمات الإنسانية. وعلي الرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعضها ظهر وفرض نفسه على الفكر الإداري، لما يتصف به من موضوعية وشمول؛ ومن هذه التعاريف:

تعريف (وينج) الذي يرى أن الجودة الشاملة" هي نمط إداري جديد يمثل مدخل لتطوير كافة مراحل الأداء، وتقع مسؤليتها تضامنية للإدارة العليا، وكافة الإدارات والأقسام، وفرق العمل، وكافة مراحل ومجالات التشغيل.

ويعرفها علي فلاح المناصير: بأنها "عملية الإدارة التي تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة أعمال المنظمة يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحقيق توقعات العميل ورضاه بشكل صحيح يخلو من العيوب من أول مرة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والإدارية والتقنية والموارد البشرية

التي يتم توفيرها للمنظمة في ظل منهج منظم يرتكز على التحسين المستمر".

كما عرفها أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس بأنها: منهج يرتكز على إيجاد ثقافة تنظيمية متميزة تجعل رجال الإدارة والعاملين متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل، والمشاركة فى اتخاذ القرارت فيما يضفي تغييراً واضحاً نحو الأطفال.

ومن خلال مضمون التعريفات السابقة لإدارة الجودة وغيرها من المفاهيم الأخرى يمكن **التوصل إلى:-**

١- إن إدارة الجودة الشاملة مدخل يبحث عن التميز من خلال **التحسين والتطوير المستمر** داخل المنظمات.

٢- إن التطوير والتحسين الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة يعني أن **يتم الأداء بشكل أفضل** في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وليس فقط مراحل تقديم الخدمة.

٣- إن إدارة الجودة الشاملة مدخل يتطلب من الإدارة **تبني توقع الخطأ قبل حدوثه،** وليس مجرد اكتشافه وعلاجه.

٤- إن إدارة الجودة ليست برنامج أو مجموعة من البرامج، بل هي فلسفة إدارية وفكر يتطلب **التغير للثقافة** من أجل تطوير المنظمات.

وبالرغم من التعريفات السابقة للجودة، إلا أنها ذات ملامح أساسية فنية سلوكية واجتماعية وإدارية تحوي الشمولية والتكاملية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها تتضمن الإدارة الشمولية التشاركية والتحسين المستمر من خلال استخدام أسلوب الممارسة الجماعية، واشتراك جميع الأفراد في حلقات الجودة أو فرق تحسين العمليات.

نشاط



اكتبي تعريفاً جامعاً للجودة الشاملة، اعرضي ذلك على مشرفك الاكاديمي.

١,١ المبادئ والمعايير التي يرتكز عليها لضمان نجاح وضبط الجودة

١. مشاركة جميع العاملين في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
٢. إعطاء الفرصة للأفراد لإبداء الرأي حول كيفية تحسين الأشياء.
٣. تنمية ثقافة الجودة لدى العاملين في المؤسسة.
٤. تقويم عمل المؤسسة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
٥. استخدام الطرق الإحصائية، ومحاولة التركيز على ابتعاد حدوث مشكلات.

وقد أهتم "ديمنج" بالجودة فلسفة وفكراً، ثم قاد حركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان من ١٩٥٠ ليعلم اليابانيين كيف يؤدون، ما يؤدونه واستطاع ديمنج أن يغرس في اليابانيين مقولة: أن **تحقق الجودة الأعلى و التكلفة الأقل**، واهتم بتحقيق استمرارية التوجه نحو تحقيق جودة المنتجات من خلال الاهتمام بالتدريب والتحسين المستمر في التكاليف والجودة والخدمة الإنتاجية مع ضرورة الأخذ في الاعتبار التكاليف الكلية.

كما أن فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لجهود مضنية من **روادها الأوائل إدوارد ديمنج** (Edward Deming)، **وجوزيف جوران** Joseph Juran **وفيليب كروسبي** (Philip Crosby).

وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التغلب على العوائق التي تقيد العاملين بالمؤسسة وتعظم الاستفادة من الطاقة الكامنة، كما أن جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على وضع التوقعات أعلى مما كان الأمر عليه في الماضي، ولتأكيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أكد جوزيف جابلونكسي أن ظهور مجموعة من الإدارات والوسائل الكمية الوصفية تتيح أفضل طريقة لأداء العمل، وتسمح لقياس الجودة الحسنة باستمرار،

والاعتراف بالإنجاز عندما يتحقق الهدف الخاص بتحسين الإنتاجية، وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة فيه.

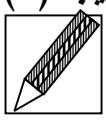
وأكد أحمد إسماعيل حجي وإبراهيم عبد الرازق إبراهيم أن فلسفة الإدارة للجودة الشاملة مبنية على مبادئ وأسس وقيم تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود للجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، وتوظيف مواهبهم واستثمار قدراتهم الإبداعية، والبحث المستمر عن الأفضل.

٢,١ أهداف الجودة الشاملة

ويرى حامد الشمري أنّ هناك أهدافاً للجودة الشاملة؛ منها:

١. توفير بيئة عمل للتشجع على الابتكار، وزيادة معدلات الإنتاجية، والأداء الجيد، وذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطورية، لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
٢. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
٣. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال.
٤. تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
٥. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
٦. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
٧. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
٨. استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة.
٩. رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.
١٠. إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة، وإجراء المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.

تدريب (1)



حللي المبادئ والمعايير التي يرتكز عليها لضمان نجاح وضبط الجودة.

٢. لماذا الجودة الشاملة في التعليم؟

تواجه النظم التعليمية في بداية الألفية الثالثة تحدًّيا كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، ولهذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية من جانب، والطلب الاجتماعي القوي على التعليم، وكذلك الحاجة إلى الاستخدام الأفضل للمصادر النادرة من أجل التنمية المستمرة من جانب آخر، أجبرت الحكومات علي أن تستجيب لهذا المطلب، وهوالجودة الشاملة.

إن تحسين جودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية. كما أكدت الكثير من الدراسات والمؤتمرات الدولية إن التحدي الرئيسي للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين، **ولكن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية.**

ولكي نحكم على نوعية التعليم وتحديد مستوى جودته، يتم ذلك من خلال تقارير وآراء الموجهين في زياراتهم للمدارس، واستخدام مختلف أشكال الاختبارات والامتحانات، واستخدام البحث التربوي، و آراء وتعليقات الآباء.

كما يحدد لنا إبراهيم عبد الرازق إبراهيم بعض الخصائص لتنمية الجودةفي التربية،وهي تتمثل في القدرة على بلورة السياسة وتحديد الأهداف،ومواجهة المواقف المتغيرة والحركة والإبداع والابتكار والمبادرة، وإحداث التغيير،والتطوير الإداري والتربوي، واتخاذ القرارات العلمية الموضوعية، والتنفيذ بكفاءة وفعالية، وأخيراً المتابعة والتقييم.

تتلخص أهداف الجودة الشاملة في التعليم بشكل عام في

١. التأكيد على أن الجودة إتقان العمل وحسن إدارته مبدأ يتماشى مع جميع الأديان وكل المجالات، والأخذ به **كواجب ديني ووطني**، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.

٢. **تطوير أداء جميع العاملين** عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التربوية.

٣. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفاعلية، وتحت **شعارها الدائم أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة** من أول مرة وفي كل مرة.

٤. تحقيق نقلة نوعية في العملية التربوية والتعليمية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.

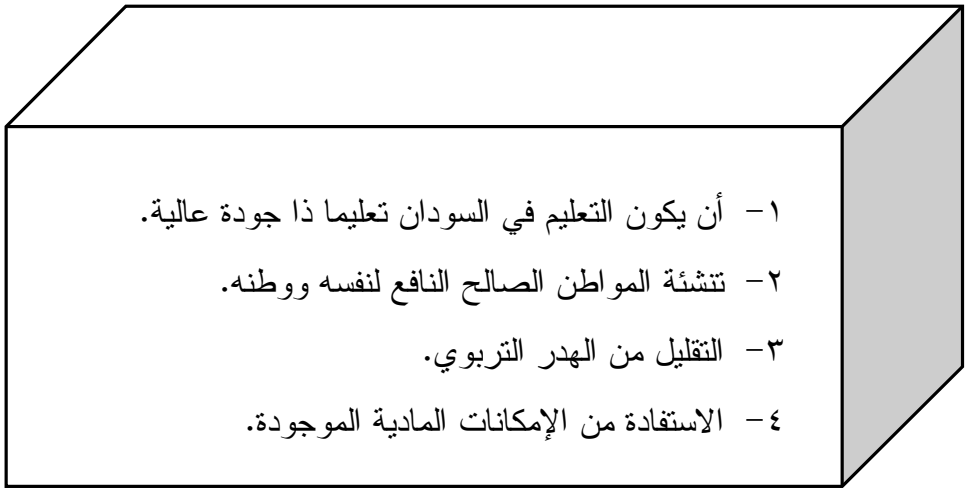
٥. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات – العمليات – المخرجات).

٦. **اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء** قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوي الجودة التي حققتها المدارس، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة تتكون دائما في موقعها الحقيقي.

٧. **دراسة واقتراح الحلول للمشكلات التربوية والنفسية والتعليمية في الميدان،** ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة، مع تعزيز الإيجابيات، والعمل على تلافي السلبيات.

٨. **التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة**، والتعاون مع الدوائر والمؤسسات التي تعنـــي بالنظـــام، لتحـــديث بـــرامج الجـــودة الـــشاملة وتطويرها، بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام.

ويمكن القول أن الهدف من تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التربية والتعليم:



٣. فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أكد نواف محمد البادي أنه نظراً لطبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعلـــيم، ومـــا يتضمنه من أسس ومعايير تهدف إلي تحقيق التحسين المستمر فـــي العمليـــة التعليميـــة، **فإنها تضيف فوائد عديدة للعملية التعليمية أهمها:**

١- **تحقيق التطوير** والضبط لمكونات النظام الإداري المدرسي من خلال ما توفره إدارة الجودة الشاملة من وضوح للأدوات والمسؤليات.

٢- **تحقيق مستويات عالية للطلاب** فيما يخص النواحي المختلفة لحياة الطالب، ســـواء أكانت جسمانية أو اجتماعية أو نفسية أو روحية، بما يؤدي إلى تهيئته بشكل مناسب

لتلقي مخرجات العملية التعليمية والاستفادة منها.

٣- **ضبط وتطوير النظام الإداري** في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات.

٤- **الارتقاء بمستوى الطلاب** في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.

٥- **ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم**، والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها.

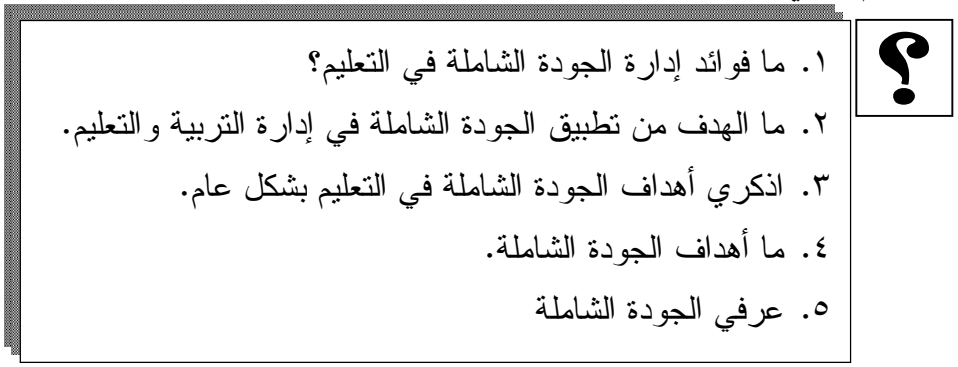
٦- **زيادة كفاءة العملية التعليمية** ورفع مستوي الأداء لجميع الإداريين والمعلمين والعاملين في المدرسة.

٧- **توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة** بين جميع العاملين في المدرسة.

٨- تمكين إدارة المدرسة من **تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة**، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.

٩- **رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم** تجاه المدرسة، من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. ما فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
٢. ما الهدف من تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التربية والتعليم.
٣. اذكري أهداف الجودة الشاملة في التعليم بشكل عام.
٤. ما أهداف الجودة الشاملة.
٥. عرفي الجودة الشاملة

٤. المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ثمانية متطلبات أساسية

١. قيادة إدارية متميزة تدعم عملية التحسين المستمر.
٢. تعليم وتدريب مستمرين لجميع العاملين، مع التطوير المستمر لطرق التدريب.
٣. نظام اتصالات فعال، وتنسيق بين الأنشطة كافة.
٤. ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمان الجودة، ومنها الأيزو (٩٠٠٠) الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتركيز علي الجوانب الآتية:
   أ) توثيق الإجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة.
   ب) التطبيق الفعال لتوكيد الجودة.
   ج) التطبيق الفعال للرقابة على الجودة.
٥. وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسودها التعاون، والحماس، والمشاركة، والولاء، والعمل الجماعي، والرغبة في العمل، والسعي المستمر لتطوير المهارات، والقدرات بهدف التحسين المستمر.
٦. وجود هيكل تنظيمي غير رسمي، لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشارك جميع العاملين من خلاله في التحسين المستمر للجودة من خلال دوائر الجودة (الأعضاء من موقع العمل نفسه)، وفرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة).
٧. التطوير التنظيمي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع، وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين.
٨. الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاط، حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة منتجة، وأنشطة وقائية، وأخرى تصحيحية.

ويوضح "ريتشارد فريمان " أنه يمكننا تحقيق الجودة في التعليم من خلال اتبـــاع مجموعة من الطرق والوسائل المهمة؛ منها:

١- **التخطيط للجودة** Quality Planning: وينظر إليه باعتباره الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وبتطبيق عناصر نظام الجودة، ويشمل إعداد الخريج والتخطيط الإداري للعملية التعليمية، وإعداد خطط تحقيق الجودة وتحسينها.

٢- **ضبط الجودة** Quality Control: وتعرفه أنظمة الجودة باعتباره الأساليب والأنشطة الميدانية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، وتشمل عمليات:

أ) مراقبة الجودة التعليمية.

ب) الحد من أسباب الأداء المتدني وغير المقبول في العملية التعليمية.

وينظر إلي ضبط الجودة باعتبارها الوسيلة الرئيسية للكشف عن العيـــوب، ولكنهـــا لا تمنع حدوثها، ولذلك فإنها تعتمد على الدور الرئيسي والفاعل لعملية التفتـــيش والمتابعـــة بشكل دوري، فهو أسلوب علاجي.

٣- **ضمان الجودة** Quality Assurance: وينظر إليه على أنه جميع الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة وبمراجعتها مع أداء المؤسسة التعليمية يتضح أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة، ولذا فإن ضمان الجودة يعتمد على مبدأ الوقاية، ومنع حدوث الأخطاء والمشاكل في العملية التعليمية، حيث تتم المتابعة في جميع مراحل إعداد الطالب للتخرج، سواء أكان بالنسبة للمدخلات أو العمليات، لذلك فهو يعد أسلوباً وقائّياً.

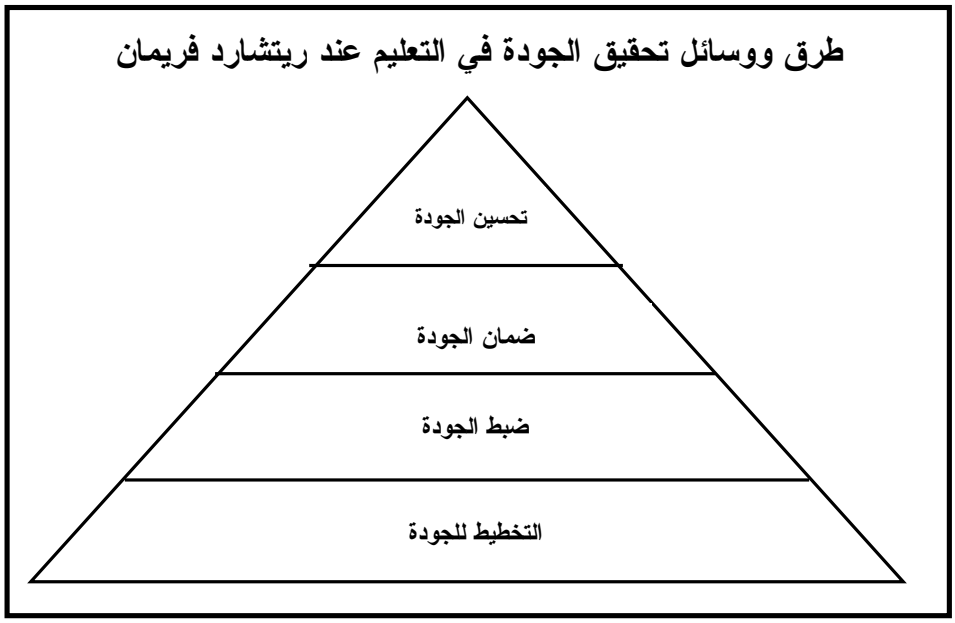
٤- **تحسين الجودة** Quality Improvement: وتعرفه أنظمة الجودة باعتباره الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التعليمية، لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات وعائدها، بهدف زيادة نسب النجاح للمؤسسة ولسوق العمل، ويتم التحسين من خلال تحقيق ضبط

أفضل لجميع الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية، أو تنفيذ الأنشطة بطرق جديدة، وتعد عملية تحسين الجودة هي الأساس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ومما لا شك فيه أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة له ضرورة قصوى، وتتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها عند إدارة الخدمات العامة من الفوائد والآثار الإيجابية التي يمكن أن تترتب علي هذا التطبيق؛ وأهمها:

تخفيض التكلفة وإزالة الربحية، وتمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها، وتحقيق الكثير من المزايا التنافسية في سوق تقديم الخدمات أو المنتجات، وأنها أصبحت أمراً ضرورياً للحصول علي شهادات الجودة الدولية، والمساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بيسر وسهولة، وتدعيم الترابط والتنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات القائمة على إدارة الخدمات، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين، وتنمية شعور الفرد بالانتماء في بيئة العمل، وتوفير مزيد من الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل،وبحث شكاوي العاملين لتخفيض نسبة المشاكل.

شكل(١)



تدريب (٢)

برهني ما المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٥. معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

ذكر نواف محمد الباري أن معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تتسم بالعمومية، فكل معيار قد يتضمن جزءاً عاماً في جميع المعايير المقترحة، ومعني ذلك أن المهارات والمعارف المحددة يجب وصفها عن طريق مصطلحات عامة، وهي **تتضمن ما يلي:**

١. **جودة الإدارة:** إن الإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولكنها محدثة لهذه التنمية، وأن سر التنمية لا يمكن أساسا في توفير الثروات، وإنما في كيفية توظيفها واستغلالها، واستخدام القوة البشرية، تشجيعها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس عملية سليمة.

٢. **جودة الموارد والإمكانات:** ويقصد بها كيف تدبر وتطور المؤسسة من معارف ومهارات وقدرات العاملين بها إلى أقصي ما تمكنهم قدراتهم على المستوى الفردي، وعلى مستوى العمل كفرق عمل، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وكيف تخطط لهذه الأنشطة لتدعيم سياستها، ولتحقيق التنفيذ الفعال لعملياتها.

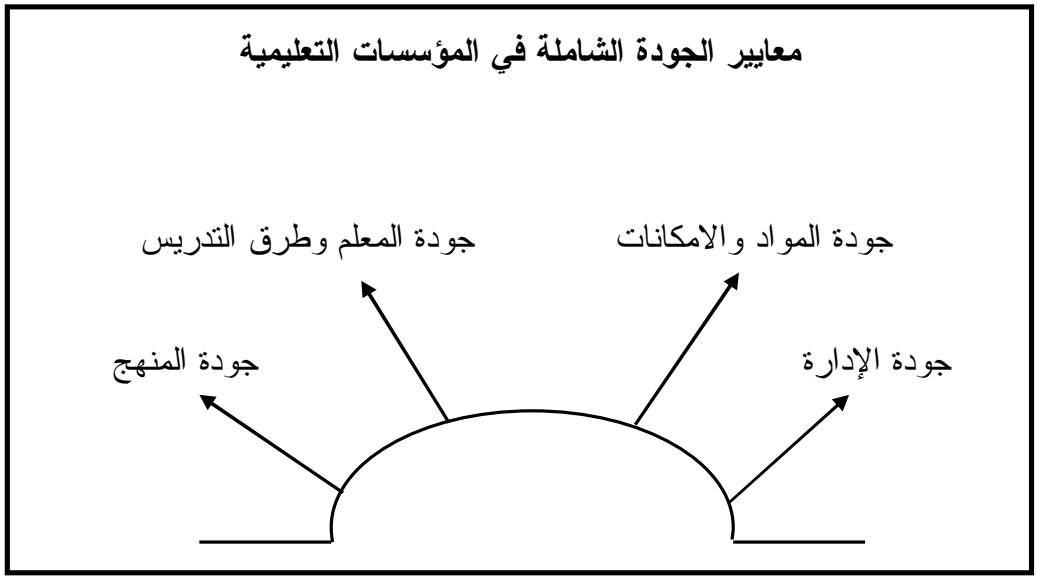
٣. **جودة المعلم وطرق التدريس:** توجد مجموعة من المعايير الخاصة بالمعلم وطريقة التدريس؛ وهي:

أ. تركيز التدريس على الأهداف التعليمية للمؤسسة التعليمية والتوقعات الأكاديمية.

ب. تطوير التدريس الذي يتطلب من الطلاب أن يستخدموا المعرفة والمهارات وعمليات التطوير.

٤. **المنهج:** إن المناهج التي يدرسها الطلاب لها أهمية كبيرة في إعداد هؤلاء الطلاب أكاديميا ومهنيا وثقافياً.

شكل(٢)



١,٥ نماذج الجودة الشاملة في رياض الأطفال

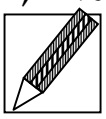
على الرغم من وجود عشرين معياراً عالميّاً لمتطلبات الجودة الشاملة داخل أي مؤسسة (صناعية أو خدمية) موزعة على نظام الجودة الأيزو ٩٠٠٠، إلا أنه لا ينطبق على مجال التعليم سوى اثني عشر معياراً.

ويرجع ذلك لصعوبة تطبيق العشرين معياراً الخاصة بجودة المنتج الصناعي والتجاري في مجال التعليم، كما توجد صعوبة أيضاً في تطبيق الاثني عشر معياراً الخاصة بالمنتج التعليمي على العملية التربوية بالروضة، وذلك نتيجة لتداخل وتشابك عناصر العملية التربوية بها وصعوبة تحديد السمات التي ينبغي أن يتصف بها الطفل في نهاية المرحلة، بالإضافة إلي عدم الاتفاق على فلسفة تربوية واضحة ومحددة يتم في ضوئها تحديد الأهداف التربوية لرياض الأطفال.

ونتيجة للاهتمام البالغ بمرحلة الطفولة المبكرة، وبتقديم تربية مبكرة ذات جودة في العديد من الدول المتقدمة.

فسوف نستعرض بعض النماذج والتجارب الدولية الناجحة في مجال الجودة في رياض الأطفال.

تدريب (٣)



وضّح بالشرح والتحليل معايير الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية.

وهناك بعض الدول التي قامت بتطبيق هذه التجربة؛ منها

١. الولايات المتحدة الأمريكية

بذلت الولايات المتحدة الأمريكية جهوداً مكثفة من قبل بعض الولايات لوضع معايير لمرحلة الطفولة المبكرة، ولكنها كانت جهود مستقلة لكل ولاية.

وحددت الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار بالولايات المتحدة The National Association For The Education of Young Children (NAEYC) المعايير القوميةلبرنامج الطفولة المبكرة بأربعة مجالات تنطبق على الأطفال من الميلاد وخلال مرحلة الروضة.

وهي تحتوي على عشرة مكونات أساسية للبرامج الخاصة بالأطفال الصغار؛ وهي:

أ. المجال الأول: الأطفال

١. العلاقات الاجتماعية Relationships
٢. المنهج Curriculum
٣. التدريس Teaching
٤. القياس والتقويم Assessment
٥. الصحة Health.

ب. المجال الثاني: هيئة التدريس

٦- المعلمون Teachers

ج. المجال الثالث: مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي

٧- الأسرة Family

٨- المجتمع المحلي Community Partnerships

د. المجال الرابع: القيادة والإدارة:

٩- البيئة المادية Physical Environment

١٠- القيادة والإدارة Leadership & Administration

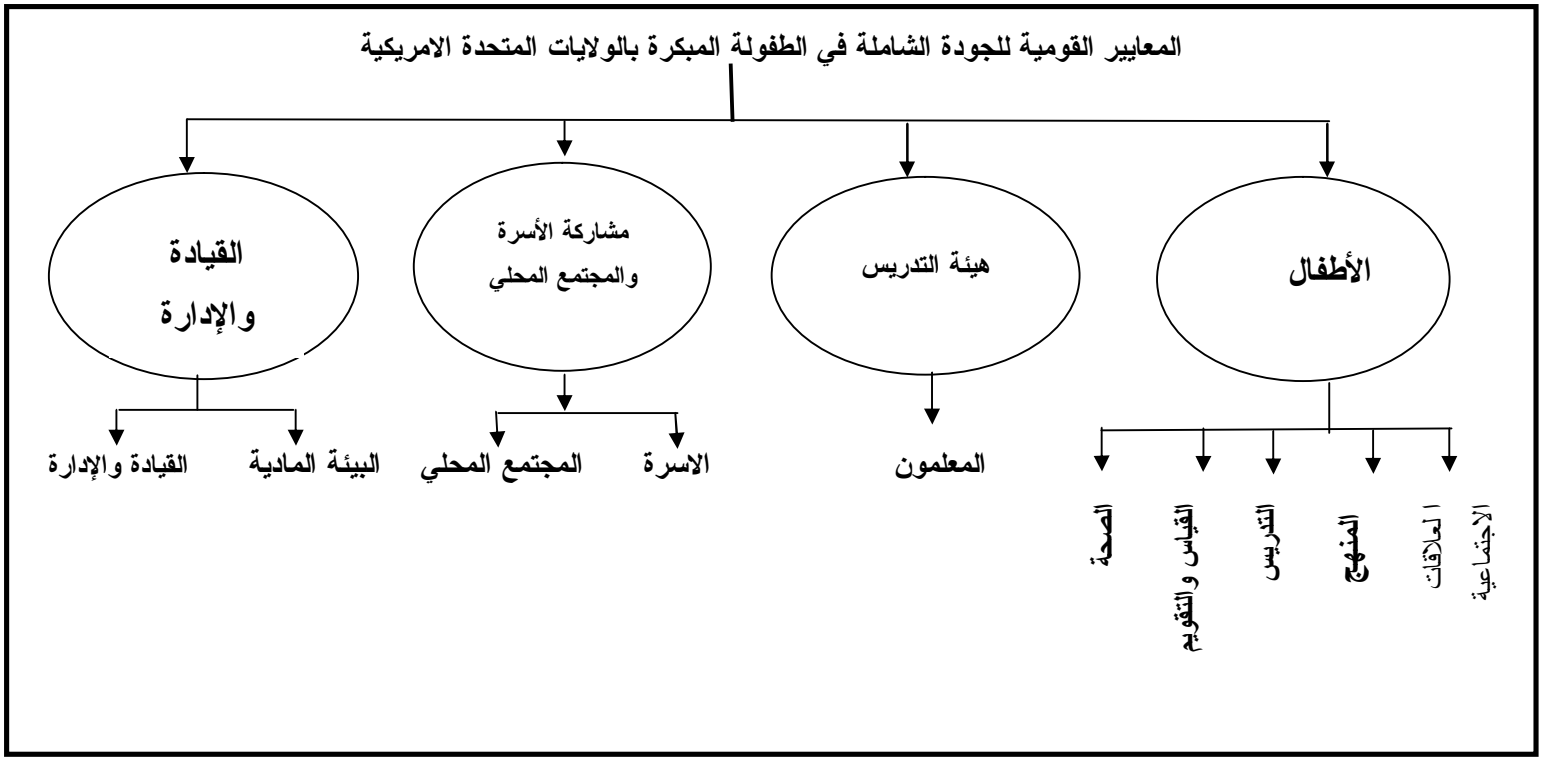
ولضمان تطبيق المعايير بالدقة والعناية والمرونة المطلوبة حددت الرابطة NAEYC بالولايات المتحدة الأمريكية بعض الإجراءات اللازم مراعاتها؛ وهي:

١. تشكيل لجنة الاعتماد أو الاعتراف.

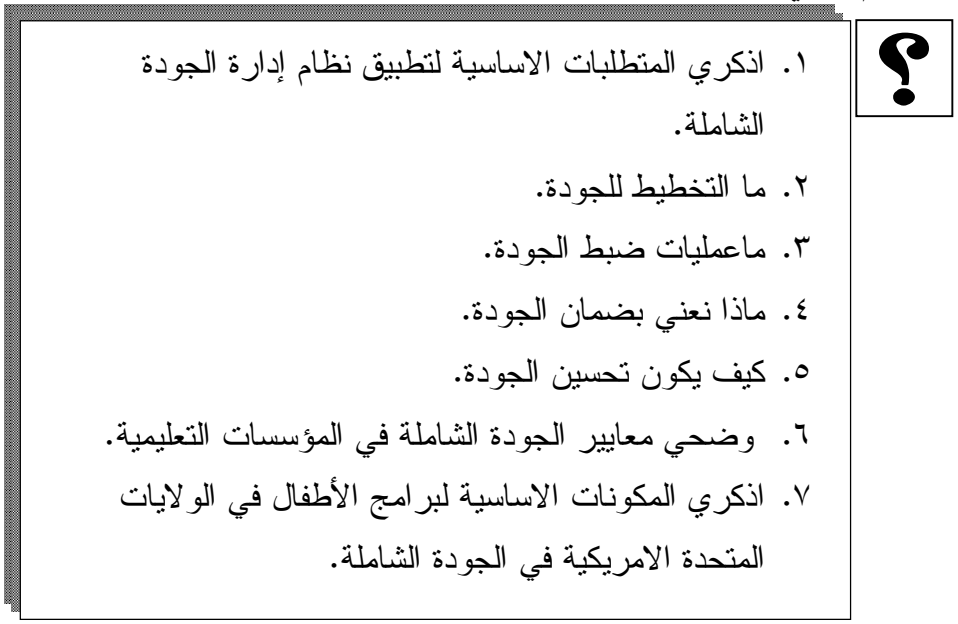
٢. تحديد الجهات والجامعات ومراكز البحوث التي سيتم الاستعانة بالمحكمين؛ منها لضمان الكفاءة والتميز والحيدة.

٣. إصدار قوانين ولوائح تساعد على تنفيذ هذه المعايير عملياً، على أن يتم البدء في تطبيق هذه المعايير من عام ٢٠٠٥.

شكل (٣)


المعايير القومية للجودة الشاملة في الطفولة المبكرة بالولايات المتحدة الامريكية
الأطفال
هيئة التدريس
مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي
القيادة والإدارة
المعلمون
الاسرة
المجتمع المحلي
البيئة المادية
القيادة والإدارة
الصحة
القياس والتقويم
التدريس
المنهج
العلاقات الاجتماعية

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكري المتطلبات الاساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
٢. ما التخطيط للجودة.
٣. ماعمليات ضبط الجودة.
٤. ماذا نعني بضمان الجودة.
٥. كيف يكون تحسين الجودة.
٦. وضحي معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
٧. اذكري المكونات الاساسية لبرامج الأطفال في الولايات المتحدة الامريكية في الجودة الشاملة.

٦. بعض النماذج العالمية الرائدة لإدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم علماء الجودة في تقديم مداخل ونماذج متعددة لوضع فكرة إدارة الجودة الشاملة، ووضع التطبيق العملي، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج:

١,٦ نموذج ديمنج Deming Model

وهو النموذج المعروف بنقاط ديمنج الأربع عشر، ومن الأهمية أن ديمنج لا يحبذ إطلاقا أن تعمل الإدارة على تكيف نظامها مع النقاط التي يوصي لها، بمعنى أن تلجأ المؤسسة إلى أن تأخذ من النقاط الـ ١٤ ما قد تراه مناسباً لها، وذلك لأنها خطوط مرشدة لتحقيق التطور، ولكنها قد تتلاءم معها أولاً، **وفيما يلي النقاط التي ينبغي تطبيقها:**

١. التفكير الدائم في هدف ثابت ونشره بين العاملين.

٢. تعلم الفلسفة الجديدة، والتي تقوم على التعاون داخل المنطقة.

٣. توقف عن التفتيش النهائي، واجعل هدف التفتيش تحسين العمليات وتخفيض التكلفة Case Dependence on the mass inspection، والتفتيش لا يضيف جودة، وإنما يقرر ما إذا كانت هناك جودة أم لا.

٤. الأخذ في الاعتبار التكاليف الكلية: Don't buy on price tag alone فشراء الأشياء الأرخص قد يرفع غالباً التكلفة الحقيقية، إذ إن تكلفة أي شيء ليست سعر شرائه فقط، لكن يضاف إليها ما سيتم إنفاقه عليه للصيانة والإصلاح.

٥. التحسين المستمر للخدمات والإنتاج.

٦. إقامة برنامج تدريبي يتعلق بالإجادة الشاملة للوظيفة.

٧. إقامة برنامج لإعداد القيادة التشاركية وتحديثها باستمرار.

٨. العمل علي إيجاد الجو النفسي الملائم دون الشعور بالخوف.

٩. الترابط بين القوى الوظيفية في مختلف المجالات.

١٠. استبعاد الشعارات والأساليب التى تحض القوي العاملة علي تحقيق الأهداف.

١١. استبعاد الأهداف أو الحصة العددية Eliminate Numerical Goals and Quotas

١٢. إزالة الحواجز من أجل الابتهاج في العمل Remove Barriers to joy in work لتحسين الأداء.

١٣. تشجع التعليم والتحسين الذاتي لكل فرد Institute Education and Self Improvement.

١٤. إكمال التحول Accomplish the Transformation، ولابد من الاعتماد والتعاون، وأن يقوم كل فرد لتحقيق هدف المنظمة.

ويرى ديمنج أنه ينبغي علي كل فرد يحتاج إلى معرفة النقاط الأربع عشرة، للوصول إلى نظام لإدارة الجودة، وقد تم إطلاق اسم الجودة الشاملة عليها، لأن المسؤلية الخاصة بتنفيذ هذا النظام تشمل جميع فريق المؤسسة، فلكل فرد مجال عمل وصلاحيات محددة.

كما إن كلمة الشاملة تعني أيضاً أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصرها صغيرة أم كبيرة.

١,١,٦ تصنيف الأربع عشرة نقطة لديمنح تحت أربع فئات

لقد قام ويفر تيلر Weaver tyler بتصنيف الأربعة عشر نقطة لديمنج تحت أربع فئات. كما يلي:-

أولاً: علاقات المستهلكين Customer Relationship

External Customers: وهم الأشخاص المتأثرون بالمنتج، والغير أعضاء بالمنظمة.

Internal Customers: لن تتحقق الجودة إلا إذا كان المديرون على علاقة جيدة تربط بينهم وبين المستهلكين الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة والخارجيون.

ثانياً: تفويض العامل Employee Empowerment

يقصد به تفويض المديرين لمعظم سلطاتهم للعاملين، بالإضافة للمشاركة بينهم وبين جميع العاملين، وينبغي تدريبهم على طرق ووسائل TQM،واشتراكهم في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى مقترحاتهم من أجل تحسين النظام.

ثالثاً: استمرارية جمع البيانات الإحصائية

Continual Gathering and use of statistical data:

وذلك بغرض تحديد المشكلات، واشتراك الجميع فى حلها قبل فوات الأوان، وقبل

إلقاء اللوم على الأفراد أو الأقسام.

رابعاً: إنشاء بيئة مشجعة على الوحدة "الائتلاف" والتغيير

Create an Environment that promotes unity and change:

على الجميع (مديرين، عاملين) أن يتعاونوا مع بعضهم البعض، ولا ينبغي عليهم أن يتنافسوا، وأنهم يتنافسون مع منظمات أخرى وليس مع زملائهم، كما يجب أيضا التركيز علي العمليات، مثلما يتم التركيز على النتائج، والتحرك نحو التحسين والتطوير.

٢,٦ جوزيف جوران Joseph.Juran

وهو أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات، واتخاذ الخطوات الضرورية **لتحقيق أهدافها التي حددها بما يلي:**

أ. تحديد أهداف الجودة.

ب. تحديد العميل المستهدف.

ج. تحديد احتياجات العملاء.

د. تحديد ملامح المنتج

ه. تحديد وسائل التحكم بالعمليات.

كما أن جوران (Juran) يعتبر من الرواد الأوائل في إدارة الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمنج (Deming)، وقد اهتم بعملية تدريب مبادئ إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات من القرن العشرين، الأمر الذي كان له أكبر الأثر في إنجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة.

وفي عام ١٩٨٦ قدم جوران (juran) طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها **اصطلاح (Trilogy Quality)**، أي ثلاثية الجودة، تعالج هذه الطريقة موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات: **الأولى: عملية تخطيط الجودة** من خلال وضع

برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، **والثانية: ضبط الجودة** بناءً على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، مع تحديد أوجه القصور، **والثالثة: تحسين الجودة** من خلال بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلي التطوير والتحسين، وتحديد أهداف التحسين، ووضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف، وعمل برامج تدريبية من أجل التحسين والتطوير، وبناء خطط عمل لحل المشكلات، وإعداد تقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ، وتسجيل أية تحسينات تحدث نحو تحقيق الأهداف المثلى، وجعل عملية التحسين جزءاً من إستراتيجية العمل بالمنظمة.

٣,٦ فيليب كروسبي Philip Crosby

هو عالم أمريكي، ويعد من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، وقد أسس كروسبي أول كلية للجودة. وقد اشتهر كروسبي أيضا من خلال كتابه Quality is Free، الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في عام ١٩٧٩ م.

ويعد كروسبي أول من نادى بفكرة **(منتج بلا عيوب)**، ونجح في استخدام هذه الفكرة، ويؤكد على أن برنامج "عدم وجود معيب" لا يعني أن العاملين معصومون من الخطأ، أو أنهم مبرؤون من العيوب، ولكنه يعني أن المنشأة يجب ألا تتوقع أن يرتكب أخطاء، ويرى إذا لم نؤمن بإمكانية تحقيق مستوى صفر من العيوب، فإننا لن نستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق.

وحدد كروسبي أربع عشرة نقطة لتحسين الجودة، وهي أساس لمفهوم الجودة، والذي أحدث تغييراً جوهرياً في أسلوب الإدارة ونمط التفكير، وذكرها حامد صالح الشمري كالتالي:

١. الالتزام الإداري بالبحث والتطوير المستمر لتحسين الأداء.
٢. العناية بفريق تحسين الجودة.

٣. الالتزام بمعايير الجودة.
٤. حساب تكلفة الجودة.
٥. فهم الجودة والاهتمام بها من قبل كل الموظفين، والتي تمكنهم من فهم الأداء الجيد.
٦. الفعل التصحيح للخطوات التي تم تحديدها.
٧. تخطيط الجودة.
٨. تعليم الموظف وتدريبه للقيام بالمهام الموكلة إليه.
٩. تحديد أهداف للتحسين.
١٠. المعرفة والمهارة المطلوبة.
١١. مرحلة انعدام العيوب.
١٢. إزالة سبب الخطأ.
١٣. مجلس الجودة من أجل مناقشة مشكلات تحسين الجودة.
١٤. أداء الجودة مرة أخرى من أجل التأكيد على استمرارية التحسن.

٧. إستراتيجية مقترحة لإدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال

لابد من وجود إستراتيجية لتطوير النظام التعليمي والتربوي، وذلك عن طريق اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يحتل موضوع التطوير التربوي محور الاهتمام من خلال تأكيد القادة التربويين في البلاد العربية علي ضرورة تحسين نوعية التربية بعد أن توسع التعليم من الناحية الكمية بشكل ملحوظ، **وأهم هذه الركائز كالتالي:**

١. التوسع فى إنشاء مؤسسات لرياض الاطفال.
٢. السعى لتحقيق هذه الخدمة لجميع طبقات المجتمع.
٣. حفز مؤسسات المجتمع المدني للمشاركة في العملية التربوية والتعليمية في مؤسسات رياض الأُطفال.

٤. اعتماد التطوير على أسس علمية.

٥. اتصال التطوير بواقع النظام التربوي.

٦. التطوير التربوي عملية تعاونية مشتركة.

٧. ارتكاز التطوير التربوي على البحوث والدراسات التربوية.

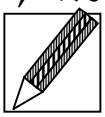
٨. كفاية الكوادر التي تقوم عمليات التطوير التربوي.

٩. بناء قاعدة معلوماتية..

١٠. المتابعة والتقويم المستمر للمؤسسات.

ولضمان نجاح أي مشروع أو برنامج للتطوير التربوي لابد من تأمين الالتزام من قبل القيادة السياسية، والمتمثل في توفير الدعم والتأييد والمساندة لتحقيق أهداف برنـــامج التطوير التربوي.

تدريب (٤)



اقترحي بعض الاقتراحات الإستراتيجة لادارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة في رياض الأطفال.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكري نقاط ديمنج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢. اشرحي تصنيف ويفر تيلر لنقاط ديمنج.

٣. ما أهداف جوزيف جوران في إدارة الجودة.

٤. بماذا نادي فيليب كروسبي.

٥. ما النقاط التي حددها كروسبي لتحسين الجودة.

٦. ما ركائز استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

الخلاصة

في نهاية هذه الوحدة، بل وفي نهاية المقرر، تعالي نتعاون معاً في تلخيص ما جاء فيها من موضوعات.

بدأنا بشرح مفهوم الجودة الشاملة، وعرفنا الجودة الشاملة، وبينا المبادئ والمعايير التي يرتكز عليها نجاح وضمان ضبط الجودة. وفي نفس السياق أشرنا إلى أهداف الجودة الشاملة التي وضحها حامد الشمري.

كما تطرقنا إلى أسباب الجودة الشاملة في التعليم بشكل عام واستعرضنا فوائد الجودة الشاملة في التعليم ثم انتقلنا إلى المتطلبات الاساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة، وهي ثمانية متطلبات. ولتحقيق الجودة في التعليم حسب ما يرى ريتشارد فريمان لابد من اتباع التخطيط للجودة، وتحسين الجودة.

ثم دلفنا إلى عرض معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتتضمن مايلي: جودة الإدارة، جودة الموارد والإمكانات، جودة المعلم وطرق التدريس وجودة المنهج. كما اشرنا إلى نماذج الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

وفي القسم قبل الاخير تناولنا بعض النماذج العالمية الرائدة لإدارة الجودة الشاملة، حيث شرحنا فيه نموذج ديمنج، وجوران، وفيليب كروسبي. واخيراً ناقشنا استراتيجية مقترحة لإدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال.

ومع نهاية هذا القسم نكون قد انتهينا من هذه الوحدة وهذا المقرر، ونأمل أن تكوني قد وجدتيها وحدة مهمة، وقد استمتعتي بالقراءة وحل التمارين والانشطة.

وفي الختام نتمنى لك التوفيق والسداد والنجاح، وان تكوني من المتميزات في مجال رياض الأطفال.

إجابات التدريبات

تدريب(١)

١. مشاركة جميع العاملين في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
٢. إعطاء الفرصة للأفراد لإبداء الرأي حول كيفية تحسين الاداء.
٣. تنمية ثقافة الجودة لدى العاملين بالمؤسسة.
٤. تقويم عمل المؤسسة بواسطة

تدريب (٢)

١. جودة الإدارة.
٢. جودة الموارد والإمكانيات.
٣. جودة المعلم وطرق التدريس.
٤. المنهج.

تدريب(٣)

لابد أن تتضمن معايير الجودة الشاملة في التعليم هذه المعايير: جودة الإدارة، جودة الموارد والإمكانات، جودة المعلم وطرق التدريس وجودة المنهج. وفي مجال رياض الاطفال نجد بعض المعايير التي لابد من الانتباه إليها نجد تطبيق الجودة الشاملة وهي العلاقات الإجتماعية، المنهج، اساليب وطرق التعلم، قياس وتقويم الطفل، المعلمات، التنشئة الاسرية، المجتمع المحلي، البيئة المادية للروضة، القيادة الإدارية.

تدريب(٤)

١. التوسع في إنشاء مؤسسات رياض الأطفال.
٢. السعي لتحقيق هذه الخدمة لجميع الطاقات.

مسرد المصطلحات

- الجودة الشاملة Total Quality: هي نمط إداري جديد يمثل مدخل لتطوير كافة مراحل الأداء.
- التخطيط للجودة Quality planning: تحديد الأهداف والمتطلبات الخاصة للجودة دفعاً للخطط الموضوعة.
- ضبط الجودة Quality control: أنظمة الجودة.
- ضمان الجودة Quality Assurance: الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة ومراجعتها مع إدارة المؤسسة.
- تحسين الجودةQuality .

المصادر و المراجع

١. **القرآن الكريم.**

٢. إبراهيم عبد الرازق آل إبراهيم (١٩٩٧): **الواقع والمستقبل نحو تنمية الجودة،** مجلة التربية قطر العدد، ١٢٥.

٣. احمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢): **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق،** الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

٤. أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية،** القاهرة، دار الفكر العربي.

٥. أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس (١٩٩٩): **ثقافة الجودة فى التفكير الإدارى التربوي،** وإمكانية الاستفادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير.

٦. جوزيف جابلونسكي (١٩٩٦): **تطبيق إدارة الجودة الشاملة،** نظرة عامة، تعريب عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخدمات المهنية للإدارة يميك.

٧. جون مارتيز (١٩٩٦): **إدارة الجودة الشاملة**– الجزء الثالث– أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية.

٨. حامد صالح الشمري (٢٠٠٦): **إدارة الجودة الشاملة،** تحسين الإنتاجية فى القطاع العام، الرياض.

٩. حسام محمد مازن (٢٠٠٣): **نموذج مقترح لمنظومة البحث التربوي فى ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة واحتياجات الوطن العربي المعاصرة " رؤية مستقبلية** " المؤتمر العلمي الخامس عشر" مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصر، يوليو – المجلد الأول.

١٠. علي فلاح المناصير (١٩٩٤): **إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، الجامعة الأردنية.

١١. فاروق شوقي البوهي (٢٠٠١): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، القاهرة، دار قبـــاء للنشر.

١٢. فواز التميمي وأحمد الخطيب (٢٠٠٨): **إدارة الجودة الشاملة**، ومتطلبات التأهيل للأيزو، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديثة، ط ١.

١٣. محمد منير مرسي (١٩٩٧): **أصول التربية**، القاهرة، عالم الكتب.

١٤. ممدوح عبد الرحيم الجعفرى، عفاف أحمد محمـــد غـــانم (٢٠١٠): **الإدارة فـــي رياض الأطفال**، دار الهناء.

١٥. نواف محمد البادي (٢٠١٠): **الجودة الشاملة فى التعلـــيم وتطبيقـــات الأيـــزو**، عمان، الأردن، اليازوري العلمية، الطبعة الأولى.

16. Devor Richard. et. al.: **Statistical Quality Design and Control Macmillan Publishing Company**. New York. 1999. P. 50.
17. Richard Cliford, James Gallagher: **First in America Special Report**: Designing a High Quality Prekindergarten Program. North Carolina Education Research Council. 2001, P. 19.
18. Richard Freeman. et. al. (1993): **Quality Assurance in Training and Education**: How to Apply BS 5750 (ISO 9000) Standards, London, P.14.
19. Robert Flood. **Beyond T.Q.M John willy & Sons**, Chiecn. New York. 1993, PP.15-16.
20. Tito Conti: **Building Total Quality**. Chapmant & Hall. London. 1993, P.73.
21. Tyler Weaver: **Total Qualit Management**. Eric. Clearing House on Educational Management Washington. Dc. USA. 73. Aug 1992, P.37.
22. W,Edwards Deming (1986): **Condensation of the 14- Points for Management**– Out of the Crisis. W. Edwards Deming Institue. USA., P.104.
23. www.isesco, orr.ma/publication