الاتجاهات الحديثة فى التنظيم الإدارى لرياض الأطفال

أولا : التنظيم باللجان

تطبيق التنظيم باللجان على مرحلة رياض الأطفال

ثانيا: التنظيم بالمشروع

تطبيق التنظيم بالمشروع على مرحلة رياض الأطفال

ثالثا: التنظيم الموقفى

تطبيق التنظيم الموقفى على مرحلة رياض الأطفال

رابعا: التنظيم المصفوفى

تطبيق التنظيم المصفوفى على مرحلة رياض الأطفال

خامسا: التنظيم المؤسس على معلومات

تطبيق التنظيم المؤسس على معلومات فى مرحلة رياض الأطفال

سادسا: معايير الحكم على صحة التنظيم الإدارى لرياض الأطفال

- الاختيار والتعيين
- اتخاذ القرار
- الاتصال
- الاشراف
- الرقابة وتقويم الأداء

الاتجاهات الحديثة فى التنظيم الإدارى لرياض الأطفال

مقدمة

إن الاتجاهات التنظيمية الإدارية المعاصرة تهتم بدراسة التنظيم من حيث كونه نظاماً اجتماعياً يتأثر بسلوك العاملين به والبيئة المحيطة، وهى تخضع لتأثيرات التقدم التكنولوجى وعصر المعلومات المعتمد على الأسس العلمية الموضوعية فى التفكير واستخدام الأساليب التقنية فى التنظيم إلى جانب الاستعانة بالتجهيزات والآلات التى تمكن من سرعة ودقة تدفق المعلومات فى التنظيم وهى أساليب عصرية لا غنى عنها لزيادة كفاءة أداء التنظيم.

والتنظيم الإدارى لرياض الأطفال يعتبر جزءاً من مجموعة متكاملة من التنظيمات الموجودة فى الدولة يتأثر بالتنظيمات الحديثة لذا يجب أن يحقق حالة من التوازن الديناميكى ليقدر على التلاؤم مع المتغيرات الكثيرة وتكون العلاقة بين هذه النظم علاقة تبادلية شبكية.

فالتنظيم ما هو إلا نتيجة لمحاولات المواءمة والتوفيق المرتبطة بظروف ومواقف محددة والاتجاهات الحديثة العالمية المعاصرة تقوم بنقل ودمج التنظيمات الحديثة فى رياض الأطفال عن طريق إدخال النظريات وتطبيقها مع الاستعانة بالأدوات والوسائل المناسبة لتحقيق النمو النوعى فى مخرجات رياض الأطفال.

وسوف نشير بشىء من الايجاز لبعض الاتجاهات الحديثة فى التنظيم الإدارى وكيفية تطبيق تلك الاتجاهات على رياض الأطفال.

أولاً التنظيم باللجان Committee Organization

ويعتبر هذا التنظيم وليد لنظريات التنظيم الحديثة التى تركز على العمل التعاونى الاجتماعى.

والفكرة الأساسية لهذا التنظيم تنطوى على لجنة تتكون من عدد من العاملين يكلفون بعمل مشترك يتحملون مسئوليته وهناك لجان مؤقتة وهى التى تتولى حل

مشكلة عارضة. ولجان دائمة وهى تشكل بصورة رسمية غير محددة بزمن مثل اللجنة التنفيذية.

ولتفعيل دور هذا التنظيم لابد من تحديد المسئوليات والواجبات وتنمية روح الفريق بين الأعضاء سواء فيما يتعلق بأدائها لأعمالها أو بالتنظيم الداخلى لها. مع وضع معايير لاختيار أعضاء اللجان وجدول دقيق لأعمال اللجان يشتمل على مواعيد الجلسات ومناسبة عدد الأعضاء مع حجم الموضوع محل البحث وتكون تخصصات الأعضاء مناسبة للموضوع المراد مناقشته لتكون قراراتهم أكثر موضوعية ومن الأساليب الحديثة فى التوصل إلى القرار الرشيد أسلوب المجموعة الاسمية حيث يبدأ بعرض المشكلة ثم يطلب من كل عضو تسجيل الحلول المقترحة على ورقة وبعد مضى فترة من الوقت يتم استعراض ما كتبه كل عضو ثم يسمح بعد ذلك بمناقشة ما سمعوا وفى نهاية الجلسة يصوت كل عضو بطريقة سرية على الحلول البديلة وهذه الخطوة تقلل من ضغوط بعض الأعضاء لجذب المصوتين إلى جانبهم.

ويتطلب تطبيق التنظيم باللجان على مرحلة رياض الأطفال توافر لجان أساسية هى:

- لجان رصد احتياجات المجتمع التى تشكل ضغطا لفتح رياض أطفال تزود أطفالهم بالخبرات التربوية اللازمة وتسعى بشكل دؤوب لنشر رياض الأطفال. ولجان خاصة بأسس وأهداف والسياسات التربوية التى تمكن من إقامة رياض أطفال تحت إشراف تربوى.
- لجان خاصة بجمع المعلومات عن تنظيم رياض الأطفال والناتجة عن البحوث العلمية فى مجال الطفولة.
- لجان خاصة بالأسرة ودورها فى تنظيم رياض الأطفال حيث تمثل الأسرة حجر الزواية فى تربية الطفل لذا لابد من العمل على توعية الأسرة بأهمية مرحلة رياض الأطفال وتدريبها على تربية الطفل ورفع المستوى الاقتصادى لها.
- لجان خاصة بأنشطة رياض الأطفال التى تهدف إلى تربية الطفل فى مراحله الأولى والاستمرار فى تحسين نوعية البرامج التربوية التى تقدمها رياض الأطفال.

- لجان خاصة بالبيئة المادية والبشرية والصحية والثقافية الملائمة لطفل الروضة.
والاعداد المهنى للقوى البشرية التى تقوم بالاشراف على الأطفال فى رياض الأطفال من حيث المؤهل والحاجة للتدريب أثناء الخدمة.

ثانيا التنظيم بالمشروع Project Organization

يقوم هذا الاتجاه على تلبية حاجات الأفراد المادية والمعنوية وتتنوع المشاريع وفقا للأنشطة المطلوبة من انسانية وتعليمية وثقافية وسياسية وهو وسيلة فعالة فى تجميع الامكانات البشرية والمادية فى المنظمة لتحقيق أهداف المشروع خلال فترة زمنية معينة.

ويحدد هدف المشروع أولاً ثم تحدد التجهيزات والآلات الفنية والأيدى العاملة المتخصصة. كما تحدد المواد الأوليةوتكاليفها. ويكون هدف التنظيم الأساسى هو جعل كل عضو يعمل بفعالية فى سبيل تحقيق الأهداف.

ويمتاز هذا الاتجاه بمزايا عديدة منها المرونة والتشجيع على الابداع وتقديم المقترحات واستثمار الوقت بصورة جيدة ويعتبر وسيلة فعالة لانجاز المشاريع المعقدة كما يركز الجهود.

ويتطلب تطبيق التنظيم على أساس المشروع فى رياض الأطفال توافر عدة نقاط أساسية هى:

- التوسع فى منح السلطات والمسئوليات على أن تكون مقيدة ومحددة فى اطار القوانين والسياسات العامة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن توزيع السلطة والصلاحيات على المستويات التربوية المختلفة فى رياض الأطفال واتباع اللامركزية فى الإدارة المدرسية تحت اشراف مركزى يحقق ايجابيات عديدة فى التنظيم منها المرونة فى منح سلطة اتخاذ القرارات، التحفيز على الابداع والتطوير.
- يدير التنظيم الفعال العلاقات التنظيمية بكفاءة حيث يحد من الصراعات التنظيمية عن طريق وضوح اللوائح والأنظمة وذلك يحقق العدالة ويسد احتياجات الأفراد العاملين.

- نظام العمل فى الروضة يقوم على منح كل مجموعة من الأطفال مشروعاً محدداً تقوم بتنفيذه ولهم مطلق الحرية فى كيفية التنفيذ ولكن يتم العمل من خلال فريق متعاون تحت اشراف المعلمة وتمكن هذه الطريقة الطفل من الاعتماد على نفسه وتمنحه حرية الأداء.

ثالثاً التنظيم الموقفى Contingency Organization

يعتمد هذا التنظيم على هيكل عضوى حر التدفق وشبكة أعمال حرة المتدفقات وجماعة عمل متخصصة فى كل وحدة وظيفية.

وتمتاز الوحدات الوظيفية بالتكيف المتبادل فيما بينها تحقيقاً للتنسيق والتعاون.

ويعتبر التنظيم الموقفى استجابة لبيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد وسريعة التغيير والتجديد تعتمد على هيكل عضوى يتصف باللامركزية النسبية.

ويمتاز هذا التنظيم بالمرونة والقدرة على التشخيص والتواؤم مع المتغيرات الجديدة.

ويتطلب تطبيق اتجاه التنظيم الموقفى فى رياض الأطفال ما يلى:

- اتباع الطبيعة الفطرية للطفل واتباع الديمقراطية المقيدة حيث يمنح معلمى الروضة حرية الاختيار بين الأنشطة المطبقة والعمل فى مناخ ديمقراطى مبنى على المشاركة الايجابية فى عملية التعليم والتعلم والعمل على سد احتياجات الأطفال وإشعارهم بالأمن وتحريرهم من الخوف.
- ويشتمل المنهج على التربية الدينية واللغة والنطق والحساب والعلوم والتربية الفنية والتربية الحسية والتربية الاجتماعية.

وهذا الاتجاه يهتم باستقلالية الطفل فى أعماله وحرية الأداء وقرب بيئة الروضة من البيئة التى يعيش فيها الطفل.

ويتم كتابة تقرير تحليلى لكل طفل عن جميع أعماله ونشاطاته وميوله وهواياته.

- اتجاه الاتصال على شكل السلسلة بحيث يكون جميع أعضاء التنظيم به فى خط واحد وبالتالى فالاتصالات تتم فيه بسرعة ودقة.

- يكون الهيكل التنظيمى أفقيا حيث تنساب خطوط المسئولية من اليمين إلى الشمال وتكون وظائف الإدارة العليا فى أقصى اليمين ثم تليها وظائف الإدارة الوسطي ثم وظائف الإدارة التنفيذية.
- مرونة التخطيط واعطاء المعلمة الحرية المقيدة حتى تتمكن من اشباع احتياجات الطفل مثل امكانية ترك أحد الأطفال متابعة نشاط محدد يميل إليه وانتقال رفاقه إلى نشاط آخر.
- يتكون مجلس الإدارة فى رياض الأطفال من فريق متمثل فى أعضاء. عضو من المعلمات وعضو من الأمهات وعضو من التربويات المتخصصات فى الروضة وعضو من الجامعة ومديرات رياض الأطفال وذلك لتبادل الخبرات.
- تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب التطبيقية فى رياض الأطفال الأخرى.

رابعا التنظيم المصفوفى Matrix Organization

وسمى هذا التنظيم بالمصفوفى لأنه يشبه فى شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الأفقية والرأسية ويسمى أيضا بالتنظيم الشبكى Grid Organization.

وهو تنظيم يعتمد على تعدد نظم التحكم والسلطة ويشتمل على التصورات الهيكلية وكافة المقومات المعينة والمساعدة لتأصيل طبيعة المناخ التنظيمى وما يتصل به من أنماط سلوكية.

ويشترط لهذا التنظيم توفر عنصرين هامين هما: **درجة عالية من التنسيق بين هذه التخصصات** يجعل جميع العناصر منصهرة فى بوتقة واحدة ذات توجه كلى موحد - والثانى **القدرة التقنية والفنية** فى التخصصات المطلوبة.

ويتطلب هذا توفر شبكة مفتوحة من الاتصالات الرأسية والأفقية. ولتفعيل دور هذا التنظيم يجب التنسيق الجيد بين أعمال المديرين وتحديد دور كل منهم بوضوح ودقة وتحديد سلطات ومسئوليات كل منهم وتوضح خطوط الاتصال وتدفق المعلومات وتحديد نطاق الاشراف.

ويتطلب تطبيق التنظيم المصفوفى فى رياض الأطفال ما يلى:

- التوازن بين السلطة والمسئولية وتوفير التخصص الدقيق لرياض الأطفال.
- المرونة التى تمكن رياض الأطفال من الاستجابة لمتغيرات المجتمع.
- التنسيق بين الوحدات وتحديد المهام والمسئوليات بدقة وأن يتم العمل فى جو تعاونى.
- الانفتاح على البيئة المحيطة والاتصال بالمؤسسات التى تسهم فى تقديم بعض الأنشطة التعليمية مثل الاطفاء والمستشفيات والمصانع والاتصال بأسر الأطفال للمشاركة حيث أن مشاركة الآباء تلعب دوراً فى مستقبل ونجاح إدارة الروضة.
- قيام التغذية الراجعة الناتجة من العمليات المنفذة بالتحكم فى المدخلات الجديدة للنظام. كما تساعد التغذية الراجعة على وضع نموذج يتكون من مجموعة من البدائل الممكنة بهدف دراستها والمقارنة بينها فى ضوء تكلفتها والمردود منها.
- شبكة الاتصال بسيطة وواضحة فى رياض الأطفال المستقلة أما الملحقة بمدرسة تشتمل على المراحل الدراسية الثلاث فتكون شبكة الاتصال فيها أكثر تعقيداً ورسمية.
- مديرة الروضة تهتم بمتابعة تطبيق القرارات المتخذة وتنظيم اجراءات سير العمل ومراجعة أداء كل موظفة لديها والقيام بالتوجيه وغرس مبادئ التقويم الذاتى لدى من تعمل معهن مع التركيز على العمل التعاونى.

خامساً التنظيم المؤسس على المعلومات information based organization

لقد أصبحت المعلومات هى العمود الفقرى للتنظيم فى العصر الحالى الذى يجب أن تنساب به فى جميع الاتجاهات.

ويعرف التنظيم المؤسس على المعلومات بأنه التنظيم القائم على مجموعة من الاجراءات التى تمكن من تجميع وتشغيل وتخزين المعلومات ونشرها بهدف ترشيد عملية اتخاذ القرار وتحقيق الرقابة الفعالة فى التنظيم ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الاجراءات المنظمة التى تمكن من توفير المعلومات المستخدمة فى عملية صنع القرار والرقابة فى التنظيم.

ولتفعيل دور هذا التنظيم لابد من أن يتصف بالمرونة والدقة والشمولية والتكامل والتحديث.

وللتنظيم القائم على المعلومات ايجابيات متعددة فهو يقوم بتزويد التنظيم بالبيانات الداخلية والخارجية مما يجعل التنظيم مفتوحاً على البيئة الداخلية والخارجية وبالتالى يتمكن من التعرف على الاحتياجات المختلفة والمتنوعة وتتم الاستعانة بمخرجات تنظيم المعلومات فى عمليات اتخاذ القرارات والرقابة وتمكن شبكة الاتصال الفعالة من ربط الأجزاء المختلفة للتنظيم باستثمار تكنولوجيا المعلومات.

ويتطلب هذا التنظيم تدريب القوى البشرية على ما يستجد من برمجيات وأساليب تقنية خاصة بالتنظيم وشراء البرمجيات باصدارتها المختلفة.

ويتطلب تطبيق التنظيم المؤسس على المعلومات فى رياض الأطفال ما يلى:

- العمل التعاونى حيث يشترك جميع العاملين والآباء بالتنظيم فى التخطيط واتخاذ القرارات.

حيث يكون هناك قنوات اتصال تربط بين الأفراد وتمكن من توحيد جهودهم وتنمية أدائهم وفق خطة محددة تراعى احتياجاتهم الفعلية.

- امداد رياض الأطفال بالبيانات اللازمة عن مستوى الخدمات التى تقدمها ومدى تقبل البيئة الاجتماعية لها عن طريق شبكة من الاتصالات بين رياض الأطفال وبين التنظيمات الأخرى المشابهة للاستفادة من تجارب الآخرين والتعرف على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وبناء شبكة اتصالات متعددة الجوانب ومختلفة الاتجاهات الأفقية والرأسية والهابطة والصاعدة.

- توفر كوادر بشرية ذات مهارة فى استخدام تكنولوجيا الاتصال وذلك يتطلب أن تكون برامج الاعداد فى الكليات والجامعات والمعاهد فى تخصص رياض الأطفال ذات كفاءة عالية لتمكنها فيما بعد من النمو النوعى فى الخدمات المقدمة.

- استمرارية تقويم نظام الاتصال وتحديث نظم المعلومات به واستخدام نماذج تمكن من القيام بالتقويم الذاتى.
- استثمار تقنيات التعليم وخاصة الحاسب الآلى وبرامجه المختلفة والانترنت بهدف تطوير أداء رياض الأطفال وتنمية القدرة الاستكشافية لدى الأطفال وتسهيل عملية التدريس وتنمية شخصية الطفل ومواهبه بالاضافة إلى التنوع فى التطبيقات بشكل مشوق ومبتكر.
- تصميم مبنى رياض الأطفال بحيث يلبى احتياجات طفل الروضة الفعلية.
- الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة لمعالجة وتنظيم الأنشطة المساندة التى تقوم عليها النظم التعليمية.

والمقصود من التكنولوجيا ليس الأجهزة والآلات فقط لكن التفكير العلمى الموضوعى الذى يطبق لمواجهة المواقف التنظيمية المختلفة.

- الخبرات التى يكتسبها الطفل من الروضة يجب أن تكون خبرات نافعة وناجحة وتلبى احتياجاته الفعلية.
- اخضاع التنظيم الداخلى للروضة إلى تغيرات تهدف إلى اشباع احتياجات الأطفال واشباع رغباتهم ومن ذلك الأركان وعدم التقيد بجدول دراسى.
- اختلاف أنواع رياض الأطفال فمنها رياض أطفال مستقلة وأخرى تابعة لمدرسة ابتدائية أو تابعة لمدرسة ابتدائية واعدادية وثانوية ولكل منها مميزاتها وعيوبها.

ومن الجدير بالذكر أنه بالامكان الدمج بين أكثر من اتجاه من اتجاهات التنظيم الادارى لرياض الأطفال بشرط أن يتفق مع نشاطها ويمكنها من تحقيق أهدافها.

سادساً معايير الحكم على صحة التنظيم الإدارى لرياض الأطفال

تهدف رياض الأطفال إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها من قبل السلطة التشريعية عن طريق تنظيم عملياتها وأنشطتها ووضع تكوين داخلى يساعدها على القيام بذلك مع الاستفادة القصوى من القوى البشرية والمادية المتوفرة.

وتبعاً للاتجاهات التنظيمية الحديثة فإن تنظيم رياض الأطفال يعتبر تنظيما مفتوحا

على البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها، ومن ثم ففعالية تنظيم رياض الأطفال واستمراره ونموه مرتبط بنوع العلاقة بينه وبين عناصر البيئة المختلفة وحجم ما يحصل عليه من موارد وامكانات وذلك ينعكس بطبيعة الحال على أداء التنظيم وأنشطته وعملياته.

وتمشيا مع متطلبات الاتجاهات التنظيمية الحديثة فإن معايير الحكم على صحة التنظيم الإدارى لرياض الأطفال يمكن تقسيمها إلى : -

١ - الاختيار والتعيين

- الاعتماد على أسس موضوعية فى الاختيار والتعيين، حيث يتم وضع حد أدنى للمؤهلات والخبرات اللازمة لكل وظيفة والمهارات والمبادئ الأساسية لها مع التركيز على التخصص.
- اعتماد التنظيم على قوى بشرية مدربة لتمكين التنظيم من التعرف على التغذية الراجعة من داخل التنظيم ومن خارجه ليقدر على التعديل والتطوير.
- الاهتمام بقدرات الفرد وميوله.
- سلامة الفرد الصحية والخلقية.

٢ - اتخاذ القرار

- اتباع مبدأ التشاور والتعاون فى اتخاذ القرارات خاصة عند تطبيق مدخل النظم حيث ينظر إلى المنظمة كنظام شامل يتضمن الجانب الاجتماعى والتقنى والترابط الديناميكى لمكونات النظم الفرعية.
- اللامركزية المقيدة بلوائح وأنظمة وسياسات وقيم المجتمع وتحديد مسئولية اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطات بحيث تكون السلطة والمسئولية عملية تشاركية فى التنظيم بين العاملين به من مختلف المستويات التنظيمية.

٣ - الاتصال

- اعتماد التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة مع التنظيمات المختلفة باستخدام التقنيات الحديثة.

- إن كل عنصر من عناصر المدخلات يرتبط ويتفاعل مع عنصر آخر فى التنظيم لذا يجب التعرف على هذه العلاقات الترابطية للتمكن من توجيهها وتعديلها.
- التركيز على المعلومات التى يحتاجها التنظيم وكيفية توظيفها لخدمته مع تنوع قنوات الحصول عليها.
- التنوع فى التجهيزات التى يحتاجها التنظيم.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التى تواجه التنظيم وبث روح الثقة بين الأفراد العاملين فى التنظيم.

٤ - الاشراف

- ان يتصف التنظيم بالمرونة والوضوح والشمولية ويتجاوب مع متطلبات واحتياجات المجتمع المتغيرة.
- يتبع نظام الاشراف مجموعة من المعايير الموضوعية للتقويم.
- المواءمة بين السلطة والمسئولية وبين المركزية واللامركزية.
- تحديد استراتيجية تنظيمية للتطوير وذلك عن طريق إحداث تغيير له دلالته فى سلوك العاملين عن طريق تحسين مناخ المنظمة والاهتمام بالمتغيرات التنظيمية الديناميكية التى تؤثر فى أدوار العاملين فى التنظيم وفى اتجاهاتهم وتوقعاتهم.
- التدريب يجب أن يكون نابعاً من خبرات واقعية وأن تكون المشكلات المطروحة مستمدة من الواقع الوظيفى حتى يمكن فهمها إلى جانب الاستفادة من خبرات المتخصصين.
- أن يكون النظام قادراً على تطوير ذاته مع الاعتراف بقدرته على التكيف الذاتى مع التغيير والتطوير ويشمل التغيير والتطوير كلا من العمليات والمهارات والمناخ التنظيمى.
- الاهتمام بحاجات العاملين وثقافاتهم عن طريق التعرف على اتجاهاتهم وخلفياتهم الاجتماعية وأنماط حياتهم والتعامل معهم بوضوح وسهولة.
- حرص التنظيم على التكيف مع بيئته الحالية أو المتوقعة باستخدام طرق وأساليب

مختلفة لتغيير المعارف والاتجاهات والمهارات وهيكل المنظمة مع توقع أن مستوى الأداء الفردى والفعالية التنظيمية يرتقيان بشكل يتيح تحقيق التكامل الأمثل.

٥ - الرقابة وتقويم الأداء

- وجود نظام للمعلومات يمكن التنظيم من القيام بمهام الاشراف والرقابة والمتابعة بكفاءة إلى جانب سرعة وسهولة الاتصال.
- تتبع المراقبة والاشراف مجموعة من المعايير الموضوعية للتقييم.
- اعتماد التنظيم على الرقابة التشاركية من قبل جميع من له علاقة بالتنظيم سواء من داخله أو خارجه.
- زيادة درجة الانتماء للتنظيم وتقوية التعاون بين الأفراد وهذا يحفز العاملين على الشعور بأهداف التنظيم وترسيخ مبادئ الرقابة الذاتية بين العاملين.