



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

**بعض محاور نموذج فايفر (Pfeiffer) ودورها في تطوير مؤسسات
رياض الأطفال**

*Some of the themes of Pfeiffer's model and their role in the
development of Kindergartens institutions*

إعداد

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| أ.د/ أحمد حسين الصغير | أ.د/ محمود السيد عباس |
| أستاذ ورئيس قسم | أستاذ أصول التربية |
| أصول التربية السابق | وعميد الكلية السابق |
| كلية التربية _ جامعة سوهاج | كلية التربية _ جامعة سوهاج |

أ/ حسناء عاصم محمد محمد

باحثة ماجستير قسم أصول التربية كلية التربية جامعة سوهاج

معلمة رياض أطفال بإدارة البلينا التعليمية

تاريخ الاستلام: ١٨ يونيه ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ٥ يوليو ٢٠٢٣ م

الملخص

هدف البحث الحالي الوقوف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، والقاء الضوء على ملامح مؤسسات رياض الأطفال، والكشف عن نموذج فايفر وأهميته في تطوير المؤسسات التعليمية ، ورصد واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال بمصر ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، وذلك بتطبيق استبانة على عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج ، للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الاطفال بمحافظة سوهاج في ضوء نموذج فايفر، وأوصى البحث بتبني نموذج فايفر في تطوير مؤسسات رياض الأطفال من قبل الجهات المسؤولة ، الاهتمام بالقيم التنظيمية الداعمة لعملية التطوير واعتمادها بمؤسسات رياض الأطفال ، صياغة رؤية ورسالة لجميع مؤسسات رياض الأطفال منسقة من رؤية ورسالة قسم رياض الأطفال التابع لوزارة التربية والتعليم، توفير الامكانيات المالية و المادية والبشرية اللازمة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال من قبل الجهات المختصة.

الكلمات المفتاحية : نموذج فايفر (Pfeiffer) ، مؤسسات رياض الأطفال

Abstract**Some of the themes of Pfeiffer's model and their role in the development of Kindergartens institutions**

The current research aims to identify the nature of strategic planning, shed light on the features of kindergarten institutions, reveal the Pfeiffer model and its importance in developing educational institutions, and monitor the reality of the internal and external environment of kindergarten institutions in Egypt. The research relied on the descriptive approach, by applying a questionnaire to a sample of female teachers of Kindergartens in Sohag Governorate, to find out the reality of strategic planning in kindergarten institutions in Sohag Governorate in the light of the Pfeiffer model.

The research recommended adopting the Pfeiffer model in the development of kindergarten institutions by the responsible authorities, paying attention to organizational values that support the development process and adopting them in kindergarten institutions, formulating a vision and mission for all kindergarten institutions based on the vision and mission of the Kindergarten Department of the Ministry of Education, providing financial and material capabilities And the human resources necessary for the development of kindergarten institutions by the competent authorities.

Keywords: Pfeiffer model , kindergarten institutions

مقدمة:

تعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل الأساسية التي تقوم بإعداد ورعاية الأطفال من أجل تفعيل ملكات الفهم والإدراك والتسلح بالعلم وأساليبه في العمل والتفكير ، وغايتها تكوين الفرد ويرجع أهمية تلك المرحلة إلى أن السنوات الخمس الأولى من عمر الطفل سنوات حاسمة في تكوين شخصيته وعليها ترتكز فرص نجاحه المستقبلي، وهي الركيزة الأساسية لتأسيس الطفل من الناحية العلمية حيث يبدأ فيها الاستعداد النفسي والبدني لتكوين علاقات اجتماعية واحترام الأنظمة وتعلم المبادئ الأساسية العامة بالإضافة للاستعداد للانتقال للمرحلة الابتدائية.

وقد أشارت دراسة (الحازمي وعتمان، ٢٠١٦) إلى أن تطوير مؤسسات رياض الأطفال يهدف إلى تحسين نوعية الرعاية للأطفال والعمل على رفع مستوى جودة تلك المؤسسات من حيث الرعاية والتربية والتعليم وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى أن تطوير تلك المؤسسات له عدة فوائد منها تنمية مهارات وقدرات الأطفال من سن الرابعة حتى السادسة من خلال أهداف واضحة تراعي متطلبات المرحلة العمرية، كما تعمل على تفعيل المشاركة بين رياض الأطفال والأسرة^(١)، لذا لا بد من التخطيط لمؤسسات رياض الأطفال، ولا بد وأن ينهض هذا التخطيط على أسس متينة، خاصة في ظل سوء الواقع وخطورة المستقبل، لذا على الدول التي ترغب بالنهوض بمستوى تعليمها وتطوره ومنها مصر أن تحسن التخطيط والإعداد لرعاية أبنائها فهم عدة المستقبل وأملها في الرقي والحضارة.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية خاصة على تخطي المشكلات التي تواجهها، كما يضع أمام المؤسسة الفرص والتحديات، لتوجيه جهودها لتخطي هذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة في المستقبل والحاضر، عن طريق توفير البيانات السليمة الكافية، والتطبيق السليم لأدوات التحليل المناسبة، يمكن تفهم البيئة الاستراتيجية بدرجة كافية مما يساعد المؤسسة على الوصول إلى قرارات استراتيجية في

(١) محمد عبد الله حسين الحازمي، علي عبد التواب محمد عتمان، " تطوير مؤسسات رياض الاطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الألماني"، مجلة كلية التربية، كلية التربية: جامعة الازهر، المجلد (٤)، العدد (١٧١)، ديسمبر ٢٠١٦م، ص ٦٠، ٦١.

الأوقات المناسبة، ويضع إدارة المؤسسة في موقف نشط ومميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، بهدف تطوير الواقع لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المؤسسة. ويؤكد ما سبق ما أشارت إليه دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧) من أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؛ باعتباره ضرورة املتها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يعيشها المجتمع المصري، تلك الظروف التي حتمت ضرورة وضع التدابير والإجراءات الخاصة بالتعليم، والتي تسعى إلى أن يعيد توازنه بين متطلبات المجتمع من التعليم وبين الكم والكيف وبين الخدمات التعليمية وأنواع التعليم فضلاً عن كونه يوفر الوقت والجهد والمال، ويحقق الاستخدام الأمثل لهذه الوسائل وبصورة فعالة^(١).

وللتخطيط الاستراتيجي نماذجه المتنوعة التي تناولتها العديد من الدراسات ومن بينها نموذج برايسون (Bryson)، نموذج ستينر (Steiner)، وغيرهما من النماذج التي تم تطبيقها بالمؤسسات التعليمية، إلا أن هذه النماذج لا تختلف كثيراً من الناحية الجوهرية، ويتركز مجمل الاختلاف بين نموذج وآخر في التركيز على جوانب معينة في مرحلة ما، وعلى الأهداف التي تسعى قيادة المؤسسة إلى تحقيقها من خلال لعمليات التخطيط الاستراتيجي^(٢).

ويعد نموذج فايفر (Pfeiffer) من أهم النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، يعمل على تحديد الهدف بدقة وكفاءة وتحديد أفضل الطرق للوصول للهدف، يتكون نموذج فايفر من تسع خطوات مرحلية هي: مرحلة التخطيط للتخطيط، مرحلة مسح القيم، مرحلة صياغة الرؤية والرسالة، مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي، مرحلة تقييم الأداء، مرحلة تحليل الفجوات، مرحلة تكامل خطط العمل، مرحلة إعداد الخطط البديلة خطط الطوارئ، وأخيراً

(١) أحمد عبد الرحمن إسماعيل، "استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد (دراسة ميدانية)"، رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٧م، ص ٣٧.

(٢) محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ٤١٤.

مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، واثنان مستمرتان هما مرحلة المسح البيئي ومرحلة اعتبارات التطبيق^(١).

يتميز هذا النموذج بالمقارنة بسائر نماذج التخطيط الاستراتيجي باعتباره أنه: - نموذج شامل يتضمن جميع الخطوات الأساسية لتطبيق خطة استراتيجية متكاملة، يمكن معرفة مكن الخلل بالتطبيق بكل سهولة، كونه يهتم بعملية المراجعة والتقييم لمراحل الخطة بصفة مستمرة، اهتمامه المستمر بجانب التطبيق والتقييم، التأكيد على أهمية إعلان وتوضيح القيم الشخصية والمؤسسية وثقافة المؤسسة كأساس لكل عمليات اتخاذ القرار، يهتم بالتصور الإبداعي لمستقبل المؤسسة المطلوب تحقيقه^(٢).

وفي ضوء ما سبق جاءت فكرة البحث الحالي والتي تمثلت في دراسة أهم محاور النموذج ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر باعتبارها أولى المراحل المهمة التي يمر بها الفرد في العملية التعليمية. مشكلة البحث:

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية

- ١ - ما نموذج فايفر؟ وما أهم مراحله؟
 - ٢ - ما واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء نموذج فايفر في محافظة سوهاج؟
 - ٣ - ما التوصيات المقترحة لتطوير التعليم في مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء نموذج فايفر (Pfeiffer)؟
- أهداف البحث:

يمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في: التعرف على بعض مراحل نموذج فايفر والدور الذي تقوم به لتطوير مؤسسات رياض الأطفال، وهذا يتحقق من خلال:

- ١ - الكشف عن نموذج فايفر وأهم مراحله وأهميته في أحداث التطور بأية مؤسسة.

(١) William pfeiffer J.& et al, **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works**. ٢nd Edition. New York. John Wiley & Sons Company, July ٢٠١٣, PP٧-١٨.

- ٢ - رصد واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال بمصر.
 - ٣ - الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل مؤسسات رياض الاطفال والفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بتلك المؤسسات .
 - ٤ - التوصل إلى مجموعة من التوصيات المقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في ضوء نموذج فايفر.
- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في العديد من النقاط منها :

- ١ - تكشف عن واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر، من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.
 - ٢ - يقدم البحث طريقة جديدة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال وذلك باستخدام نموذج فايفر.
 - ٣ - تفيد جميع العاملين والمتعاملين مع مؤسسات رياض الأطفال من آباء ومعلمين وإداريين وقادة ومخططين.
 - ٤ - يعمل البحث على المساعدة في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال بمصر عن طريق تقديم حلول مبتكرة من خلال خطة تستخدم نموذج فايفر.
 - ٥ - يساعد في لفت نظر المسؤولين لضرورة تطوير مؤسسات رياض الأطفال لمواجهة تحديات العصر.
- منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته طبيعة وأهداف هذا البحث ، والمنهج الوصفي هو المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها، وتحديد علاقاتها في إطار خواطرها والمتغيرات المحيطة بها، وبالإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة^(١).

أدوات البحث:

استخدم البحث الحالي الاستبانة للوقوف على واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال بمصر.

^١ حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص ٢٦١.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع البحث الحالي على اقتراح مجموعة من التوصيات لتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء نموذج فايفر (Pfeiffer).

الحدود المكانية: مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج

الحدود البشرية: معلمات رياض الاطفال بمحافظة سوهاج

مصطلحات البحث:

نموذج فايفر (Pfeiffer): هو نموذج عالمي قام بتطويره كل من ليونارد جودشتاين وتيموثي نولان ووليام فايفر عام ١٩٩١م متخصصون في التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية. ويتكون نموذج "جودشتاين، نولان، فايفر للتخطيط الاستراتيجي من تسع مراحل تبدأ من مرحلة التخطيط للتخطيط، مرحلة القيم التنظيمية، مرحلة صياغة الرؤية والرسالة، مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي، مرحلة تقييم الأداء، مرحلة تحليل الفجوات، مرحلة وضع خطط العمل وتوحيدها، مرحلة إعداد الخطط البديلة خطط الطوارئ، وأخيرًا مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، واثنان مستمرتان هما: مرحلة المسح البيئي مرحلة اعتبارات التطبيق^(١).

وسوف يتناول هذا البحث أربعة محاور من محاور نموذج فايفر هم:

١ - مسح القيم التنظيمية Organizational Values Scan

القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها وعلى الخطة الاستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها، والقيم في الإدارة لا تعني الأخلاق فقط ولكنها كل ما تعتبره المؤسسة ذا قيمة وهي أهم الركائز التي تقوم عليها تنمية المؤسسة وتطويرها لدورها الهام في جعل الفرد يشعر بقيمة ما يؤديه من عمل ورفع الأداء والإنتاجية.

وقد أشار "مراد نعموني" إلى أن القيم التنظيمية تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وأنشطتها المعتادة، والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة من قبل أعضائها ، وتعتبر طريقة

(١) Sullivan ,T.M.,& Richardson ,E.C .Living the plan: Strategic planning aligned with practice and assessment. The Journal of Continuing Higher Education, ٥٩(١), ٢٠١١. pp٢:٩.

التفكير هذه عنصرًا أساسيًا في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة ،حيث تكون هنالك قيم مشتركة بين المؤسسات الناجحة تكون هي أصل وسر نجاح تلك المؤسسات^(١). وتقدم هذه المرحلة لفريق التخطيط الاستراتيجي الفلسفة والأنماط الإدارية السائدة للمديرين وتحقيق الانسجام بين عملية التخطيط الاستراتيجي والتوقعات الشخصية للأفراد^(٢)، لذلك فهي الأساس الذي تركز عليها جميع السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة عند صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف وكما تشكل جزءًا من الثقافة التنظيمية وتعطي للمؤسسة هويتها، ومن تلك القيم (التعليم، الأخلاق، الجودة، السلامة، المشاركة المجتمعية، الأبداع، الموارد البشرية، نظام القيادة) .

القيم التنظيمية هي المحددات التي تتشكل ببيئة العمل لتوجيه سلوك العاملين بما يضمن ظروف العمل التنظيمي ومن تلك القيم ؛ الحرية في تقديم الأفكار والمقترحات ، التعاون في انجاز المهام وتكوين علاقات عمل طيبة، الالتزام بالمواعيد حسب النظام الإداري ، التعامل مع العنصر البشري على أنه أهم الموارد ، حرية أداء المهام وفق نظام المؤسسة، المحافظة على ممتلكات المؤسسة، توفر المهارة والقدرة على التكيف والحرص على أن يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات ، القدرة على التحمل والصبر على الضغوط^(٣).

وتتخذ جميع القرارات في مجال الاعمال بناء على القيم وهذه المرحلة تعتبر من مميزات نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي، فالخطط التي لا تأخذ بعين الاعتبار القيم ستكون فاشلة حتما، لأن ذلك قد يعمل على غياب هوية المؤسسة مما قد يؤدي إلى غموضها وصعوبة تنفيذ أي خطة تم تصميمها لتطوير تلك المؤسسة، فالافتقار إلى وضوح القيم بالمؤسسة يؤدي إلى ظهور المشاكل بشكل منتظم ويمكن حل هذه المشاكل من خلال ظهور القيم وحل معضلاتها الأساسية ، كما أكد فايفر وشركاؤه على ضرورة التوافق بين قيم المؤسسة وخطتها

(١) مراد نعموني ،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر ، دار جسر للنشر، ٢٠١٤م، ص١٦٦.

(٢) منصور بن عوض صالح القحطاني، السيد محمود البحيري، "استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة

استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد"،مرجع سابق، ص ٤٠.

(٣) أزهار مجد جاسم، "ثقافة التنظيم الإداري وعلاقتها "تأثيرها" بالتخطيط الاستراتيجي على العاملين المديرية العامة للتربية

الرياضية والنشاط المدرسي / وزارة التربية"، مجلة علوم التربية الرياضية، مجلد (١٢)، العدد (٧)، كلية التربية الرياضية:

جامعة بابل، ٢٠١٩م، ص١٩.

الاستراتيجية والخطط التي لا تأخذ القيم في الحسبان ستواجه مأزق بل وقد تفشل ، ويشمل مسح القيم في نموذج فايفر خمس عناصر هم؛ القيم الشخصية، قيم المؤسسة ، فلسفة العمل ، ثقافة المؤسسة، وأصحاب المصلحة^(١).

وفي هذه الدراسة سوف يتم تنفيذ مرحلة مسح القيم لمؤسسات رياض الأطفال التي تم اختيارها ليطبق نموذج فايفر عليها وفق الخطوات التالية: أولاً معرفة القيم الشخصية للأفراد العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وخاصة صناع القرار بالمؤسسة لما لهم من تأثير واضح وجلي على المؤسسة يتضح من خلال القرارات التي يتخذونها ومن ثم يتضح أمام كل شخص بالمؤسسة قيم الآخر لاحترامها والعمل على وجود نقط مشتركة، ثانياً مسح قيم المؤسسة وفي هذه الخطوة يتم حصر جميع المبادئ والأفكار والطرق التي تسير على أساسها المؤسسة .

٢ - صياغة الرؤية والرسالة Vision and Mission Formulation

تعد هذه المرحلة من أهم وأخطر مراحل التخطيط حيث يتم فيها وضع وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة ،وهو ما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل ، ويتحدد من خلال الرؤية والرسالة مصير المؤسسة وكيف سيتم تحقيقهما من خلال التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر وجود رؤية واضحة ومميزة عند وضع الخطة الاستراتيجية بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة ، إذ لا يستطيع مدير المؤسسة ممارسة دوره القيادي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمور عديدة من بينها نوعية احتياجات العمل التي يجب اشباعها، وبالتالي فإن صياغة الرؤية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والجدابة ولكنه سباق في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها التنافسية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار استراتيجي فعال وينبغي أن تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن^(٢).

وقد عرف هيثم عبد الله الرؤية بأنها الحلم الذي تسعى المؤسسة إل تحقيقه على أرض الواقع وذلك عن طريق اعمالها والانجازات التي تقوم بها ، كما عرفها بأنها هي الكيان التي

(١) Leonard Goodstein and others, Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works ,Op. Cit , p١٤٥.

(٢) محمد حنفي، الإدارة الاستراتيجية ،الخرطوم، الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر، ٢٠١٦م، ص٧٧.

تري المؤسسة نفسها فيه في المستقبل وذلك عند تحقيقها لرسالتها وأهدافها ، واختصرها في كلمة واحدة بأنها هي الطموح^(١)، كما ترى عزة جلال الرؤية أنها تعبر عن حلم جميل تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل ، ويكون هذا الحلم مشروطاً ، بمعنى أن المؤسسة يمكن أن تحقق هذا الحلم من خلال إمكانياتها ومواردها المتاحة^(٢).

الرسالة عرفتھا صيام بانها" الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلاً لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية من الجهة الأخرى^(٣)، وهي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالباً معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي نذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب أن لا ننحرف عنه.

وقد عرفها هيثم عبد الله بأنها مهمة توثقها المؤسسة لتنفيذها على أرض الواقع وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف المحددة ، كما توضع الرسالة من خلال عبارات قصيرة توضح معالم المؤسسة وفلسفة عملها وغايتها واسباب وجودها^(٤).

وترجع أهمية رسالة المؤسسة إلى أنها تعمل على التركيز والاجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المؤسسة، كما تحدد رسالة المؤسسة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها^(٥)، كما تساعد على تخصيص الموارد التنظيمية وفق أسس ومعايير واحدة، كما تلعب صياغة رسالة المؤسسة دوراً مهم في تنمية الاستراتيجية، حيث أنها تمثل معيار يمكن الاستناد إليه في توليد تصفية البدائل الاستراتيجية، تساعد في تحديد الغايات التنظيمية ومن ثم ترجمة تلك الغايات إلى أهداف بطريقة يمكن بعدها التقييم والسيطرة على مقاييس التكلفة والوقت والأداء، كما تساعد في وجود فلسفة واضحة للمؤسسة مما يسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية

(١) هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، عمان (الأردن) : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م، ص٢٧.

(٢) عزة جلال مصطفى، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي)، القاهرة : دار النشر للجامعات،

٢٠١٠م، ص١٥

(٣) أمال صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر في غزة، فلسطين، ٢٠١٠م، ص٢٠.

(٤) هيثم عبد الله ذيب، مرجع سابق، ص٣٩.

(٥) محمود السيد عباس، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي"، مرجع سابق، ص٣٦٠.

معها، وتحديد قيم الاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد، كما تعطي شعور للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة^(١).

ومما سبق يتضح أن للرؤية والرسالة دور جوهري في تغيير مستقبل المؤسسة حيث أنهما يمثلان المستقبل المرغوب فيه والحلم الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ، لذلك فإن أي إجراء يتم من أجل أحداث تطوير وأي خطة يتم إعدادها يكون نهايتها الفشل بدون رؤية ورسالة واضحة ترسم الطريق وتكون نور في نهاية الطريق ترغب المؤسسة في الوصول إليه ويكون دليل لها .

وهناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في رسالة المؤسسة؛ أن تكون رسالة المؤسسة على درجة عالية من الوضوح والدقة بحيث توضح ما الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، أن تكون قابلة للتحقيق وتأخذ في الاعتبار القدرات والإمكانات والعوائق المادية والبشرية والمالية بالمؤسسة، عدم تناقض المطالب التي تتبناها الرسالة، أن تكون قابلة للفحص الدوري والتجديد ، اتفاق المدير على ماهية الرسالة وجوهرها^(٢).

لا ينبغي أن تكون الرسالة معقدة أو غامضة لأن ذلك يعيق العاملين ويمنعهم من القيام بواجباتهم على الوجه المطلوب حيث أن الواجبات والحقوق في ظل رؤية ورسالة غامضة تكون غير واضحة وبالتالي قيام الأفراد بأدوارهم كلاً وفق ما فهمه مما يشوب المؤسسة بالاضطرابات والضجيج المؤدي إلى الفشل وعدم القدرة على النجاح ، كما ينبغي أن تتسم الرسالة بالمرونة والقابلية للقياس حتى يسهل معرفة درجة تحقيق المؤسسة لمتطلبات الرسالة وبالتالي تحديد درجة النجاح.

وفي هذه المرحلة سوف تقوم الدراسة من خلال فريق التخطيط بصياغة الرؤية والرسالة للمؤسسات التي تم اختيارها لتطبيق نموذج فايفر عليها ، مع مراعاة مشاركة جميع من له صلة بتلك المؤسسات في وضع الرؤية والرسالة والوصول في النهاية إلى رؤية ورسالة

(١) رقية منصور، "توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل

التفوق التنافسي"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير: جامعة محمد خيضر - بسكرة

بالجزائر، ٢٠١٥م، ص ٧٩.

(٢) محمود السيد عباس، الخطة الاستراتيجية المدرسية، دليل عمل إرشادي، دبي: دار القلم، ٢٠٠٥م، ص ٤١.

وعرضها على خبراء متخصصين ومن ثم إعلانها في كافة المؤسسات التي تم اختيارها، مع مراعاة احتمالية أحداث تغيير في الرؤية والرسالة إذا لزم الأمر ذلك أثناء عملية التخطيط .

٣- الرصد البيئي:

الرصد البيئي تقوم به المؤسسة لمحاولة فهم بيئتها الداخلية والخارجية والعمل على اختيار أفضل الطرق للاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل أداء^(١)، وتقوم المؤسسات بالرصد البيئي من أجل تحديد العوامل أو القوى المؤثرة فيها ومعرفة كيفية مواجهتها وذلك لأن تلك العوامل والتغيرات البيئية تشارك في صنع القرارات في ظل ظروف غير واضحة مما يؤثر على تنفيذ المؤسسة للخطة ويحد من سيطرتها على النتائج لذلك كان يجب على المؤسسة مراقبة تلك العوامل والمتغيرات حتى يكون لديها الاستعداد للاستجابة لأي تغيير أو تحول بيئي^(٢).

وظيفة هذه المرحلة تزويد المؤسسة بالبيانات بشكل يومي وخاصة لفريق التخطيط في جميع مراحل عملية التخطيط، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى حاجة المؤسسة الشديدة للتركيز على جميع ما يحدث وما سوف يحدث داخل المؤسسة وخارجها لكي تكون على أهبة الاستعداد لأي تغيير مفاجئ قد يؤثر على مسار خطة التطوير، ومن الضروري مراعاة جانبين في الرصد البيئي: أولاً نوعية البيانات المطلوبة وكيفية استخدامها، ثانياً فعالية نظام المنظمة في جمع وتخزين ودمج ونشر هذه البيانات.

ومن المعلومات الرئيسية المطلوبة في المسح البيئي؛ معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة في الوقت الحالي وما المتوقع في المستقبل واثراً على الأهداف المقترحة بالمؤسسة، معلومات عن الإمكانيات الحالية والمتوقعة للمؤسسة من موارد بشرية ومادية ومالية ، ومعلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف المقترحة وفقاً للإمكانيات المتاحة والمتوقعة.

(١) Thompson, John L., and Frank Martin. *Strategic management: Awareness, analysis and change*. Cengage Learning (formerly Thomson Learning), ٢٠٠٥, P٣٢.

(٢) عدي زهير محمود نديم، "أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٣)، العدد (٦)، كلية الإدارة والاقتصاد : جامعة الأنبار، ٢٠١١م، ص ١١١.

٤- اعتبارات التطبيق:

على الرغم من أن مرحلة التنفيذ هي الخطوة النهائية لنموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي فإن اعتبارات التطبيق يجب أن يتم باستمرار طوال عملية التخطيط ، كل مرحلة من مراحل التخطيط تتضمن جوانب تطبيقية ، على سبيل المثال إذا حدد مسح القيم قيماً غير متطابقة مع المنظمة فيجب معالجة هذه القيم بمجرد تحديدها ولا يتم الاحتفاظ بها حتى مرحلة التنفيذ النهائية.

تؤكد هذه المرحلة على أن يقوم فريق التخطيط بالتأكد من انتهاء العمل في كل مرحلة من مراحل التخطيط ومعالجة المسائل العالقة قبل الانتقال الى المرحلة التي تليها وهي مرحلة مستمرة وتطبق في كل مرحلة لضمان تطبيق جميع خطوات تلك المرحلة مع الاخذ بالاعتبار الظروف والمتغيرات التي قد تطرأ اثناء مراحل عملية التخطيط، و تعني التقييم والمتابعة بعد كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي التسعة لنموذج فايفر ، وتعد مرحلة اعتبارات التطبيق من أهم المراحل التي يختلف بها نموذج فايفر عن غيره من النماذج ، حيث يهتم بالمشاركة الواسعة النطاق في عملية التخطيط^(١).

وتعد مرحلة اعتبارات التطبيق بمثابة عملية تقييم مستمرة لجميع مراحل عملية التخطيط كما أنها عملية رقابية ، وقد ذكر سيد محمد أن عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية يتعلق بمجموعة من الأنشطة منها؛ تحديد معايير الاداء لكل الوحدات والوظائف التنظيمية، اختيار برامج الرقابة الملائمة لمتابعة تنفيذ الخطة، وذلك يستلزم تقييم وقياس تنفيذ الاستراتيجيات التي تم وضعها مسبقاً من في جميع الاقسام والوحدات في المؤسسة، الالتزام بالخطوات الأساسية للتصحيح وذلك للتأكد من استمرارية تعهد المؤسسة والتزامها بتنفيذ الخطة وذلك يستلزم التغذية الراجعة المرنة وتوفير كافة البيانات اللازمة للتصحيح^(٢).

(١) Leonard Goodstein and others, Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works ,Op. Cit , p٣٦٠.

(٢) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦م، ص٨.

الدراسة الميدانية "الإجراءات والنتائج"

ويعرض هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية ، والتي اعتمدت على تطبيق استبانة على مجموعة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج، واللاتي تم اختيارهن كعينة للدراسة ، كما يعرض تفسيرًا لنتائج الدراسة الميدانية ، وتناول هذا الفصل عنصرين رئيسيين هما؛ إجراءات الدراسة الميدانية ، نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وسوف تُعرض تلك العناصر من خلال النقاط التالية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تناول هذا المحور ما اخذته الباحثة من إجراءات منهجية لتحقيق الهدف من هذا الفصل ، وتمثلت تلك الإجراءات في تحديد أهداف الدراسة الميدانية وبناء الأداة وتقنينها وتحديد مجتمع الدراسة والعينة وإجراءات تطبيق أدوات الدراسة على العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

واشتملت إجراءات الدراسة الميدانية على: أهداف الدراسة الميدانية ، أداة الدراسة الميدانية ، صدق وثبات أداة الدراسة، عينة الدراسة ومواصفاتها ، المعالجة الإحصائية ، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

تمثلت أهداف الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

١- الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء نموذج فايفر.

٢- تحديد آلية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام نموذج فايفر

ب- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية ، نظرًا لأنها من الأدوات المناسبة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وكانت من أهم نتائج دراسة (أنيسة عطية، ٢٠١٣م) أن من أسباب انتشار استخدام الاستبانة في البحوث التربوية طبيعة البحوث الوصفية وسهولة تحليل النتائج إحصائيًا في برنامج spss^(١)، ولكون الدراسة وصفية وعينة الدراسة من العينات الكبيرة نسبيًا التي تتمثل في عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة

(١) أنيسة عطية سليم قنديل، "الاستبانة كأداة بحث علمي دراسة تقييمية"، مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، في الفترة من ٢٩-٣٠ أبريل ٢٠١٣م، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ٢٠.

سوهاج ، فهي تفيد في الحصول على آراء اعداد كبيرة من الأفراد ، إضافة إلى سهولة التطبيق وتحليل النتائج وتفسيرها.

لذا قامت الباحثة بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية باعتبارها وسيلة ناجحة يسهل بها جمع آراء عينة من معلمات رياض الاطفال ، وقد روعي في الاستبانة أن تتسم العبارات بالموضوعية ومناسبتها للمستوى العلمي للعينة .
ج- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس هذه الأداة ما وضعت لقياسه فعلاً^(١)، وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم حساب صدق الأداة بطريقة الصدق العاملي:

الصدق العاملي (صدق الاتساق الداخلي)

يقصد بالصدق العاملي " أن كل عبارة تهدف إلى قياس الوظيفة نفسها التي تقيسها العبارات الأخرى في المقياس، ويستخدم في استبعاد العبارات غير الصالحة"^(٢)، ويعتمد هذا النوع من الصدق على قياس الارتباط الداخلي بين أبعاد الأداة، واستخراج مصفوفات معاملات الارتباط بين هذه المحاور؛ لبيان مدى اتساق بعضها مع البعض الآخر، وكلما كانت نسبة الاتساق عالية كلما كان معامل الصدق عالياً، وكان المقياس صادقاً^(٣)

ولتحديد الاتساق الداخلي لعبارات الأداة تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه في كل محور من محاور الاستبانة، لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محاورها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

(١) حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مرجع سابق، ص ١٤٠.

(٢) محمد عبد السلام أحمد، القياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، (د.ت)، ص ٢٩٣.

(٣) سلامة، عبد الحافظ، أساسيات في تصميم التدريس، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ١٨٧.

جدول (١) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

| المحور الأول | | المحور الثاني | | المحور الثالث | | المحور الرابع | |
|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
| ١ | **٠.٨٥٥ | ١ | **٠.٩٩٣ | ١ | **٠.٩٣٧ | ١ | **٠.٩٢٥ |
| ٢ | **٠.٨٥٥ | ٢ | **٠.٩٩٣ | ٢ | **٠.٩٣٧ | ٢ | **٠.٨٥٧ |
| ٣ | **٠.٧٩٤ | ٣ | **٠.٩٩٣ | ٣ | **٠.٧٢٨ | ٣ | **٠.٩٤٨ |
| ٤ | **٠.٧٩٤ | ٤ | **٠.٩٧١ | ٤ | **٠.٦٠٢ | ٤ | **٠.٩٤٥ |
| ٥ | **٠.٦٤٢ | ٥ | **٠.٩٧١ | ٥ | **٠.٧٢٨ | ٥ | **٠.٩٠٢ |
| ٦ | **٠.٨٥٥ | ٦ | **٠.٩٧١ | ٦ | **٠.٧٦٩ | ٦ | **٠.٩٤٥ |
| ٧ | **٠.٨٥٧ | | | ٧ | **٠.٦٠٢ | | |

يتبين من الجدول السابق وجود علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه بما يدل على الاتساق الداخلي.

جدول (٢) معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحاور

| الدرجة الكلية | |
|---------------|------------------------------|
| المحور | درجة الارتباط بالدرجة الكلية |
| المحور الأول | **٠.٩٧٣ |
| المحور الثاني | **٠.٩٤٤ |
| المحور الثالث | **٠.٨٧٥ |
| المحور الرابع | **٠.٩٧٤ |

يتضح من الجدول السابق ارتباط محاور الاستبانة بارتباطات موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة، ويعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي على مستوى العبارات مع المحاور التي تنتمي إليها وعلى مستوى المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة.

٤ - ثبات أداة الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة^(١)، وللتحقق من ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية؛ ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

أ. طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Method:

استخدمت الدراسة طريقة ألفا كرونباخ وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (٣٠) معلمة، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة (٠.٩٨)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

ب- حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية: (Split-half)

في هذه الطريقة تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين، أي بعد تطبيق الاختبار تم تقسيمه إلى قسمين الأول يحتوي على العبارات الفردية، والقسم الثاني يحتوي على العبارات الزوجية وذلك للتقليل من العوامل التي قد تؤثر في الأفراد مثل الوقت والجهد والتعب والملل وغيرها وتم التطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) معلمة.

وفي ضوء ذلك تم حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية باستخدام برنامج spss حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٩٩، وكان دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة "سبيرمان - براون" لحساب ثبات الاستبانة ككل علمًا بأن العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليها (٣٠) مفحوص.

$$R = 2 * r_{ص/ص} + 1$$

حيث (R) = معامل ثبات الاختبار ككل

رص = معامل الارتباط بين نصفي الاختبار

$$معامل\ ثبات\ سبيرمان - براون = 2 * 0.996 + 1 / 0.998 = 0.998$$

وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

(١) حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مرجع سابق، ص ١٤٦.

جدول (٣)

| ن | تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان- براون | معامل الارتباط قبل التصحيح |
|----|--------------------------------------|----------------------------|
| ٣٠ | ٠.٩٩٨ | ٠.٩٩٦ |

د- مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع معلمات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية بمحافظة سوهاج ، ونظرًا لكثرة عدد معلمات رياض الأطفال وتوزيعهم على جميع مراكز وقرى سوهاج وصعوبة إحصائهم، حيث بلغ عددهم (٢,٤٦٢)^(*)، قامت الباحثة باختيار عدد من معلمات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج لإجراء الدراسة الميدانية عليهم بلغ عددهم (٦٠٠) معلمة بنسبة تصل إلى (٢٤.٤%) .
 ٢. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من معلمات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية بمحافظة سوهاج بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث تتيح لكل معلمة في مجتمع البحث الفرصة لتكون أحد أفراد العينة.
 ٣. وصف عينة الدراسة: نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة أخذ نسب مئوية منه ، حيث يشمل معلمات رياض الأطفال بجميع مراكز وقرى محافظة سوهاج ، اقتضرت الدراسة على اختيار عينة ممثلة منه ، حيث اختارت الباحثة أربع مراكز هي؛ طما وظهرها كممثل للوجه البحري لمحافظة سوهاج، و سوهاج كممثل لوسط محافظة سوهاج، والبلينا كممثل للوجه القبلي لمحافظة سوهاج، وقد تم تحديد المراكز الأربعة لصعوبة التطبيق على جميع مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج.
- وقد بلغ عدد معلمات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية بمحافظة سوهاج (٢٤٦٢) معلمة ، وبلغ حجم العينة (٦٠٠) معلمة ، أي بنسبة (٢٤.٤%) من إجمالي الأعداد بمحافظة سوهاج ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المراكز:

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المراكز (طما، طهطا، سوهاج، البلينا)

| النسبة المئوية | عدد العينة | عدد المجتمع الأصلي | المراكز |
|----------------|------------|--------------------|----------|
| ٦٠.٣% | ١٢٠ | ١٩٩ | طما |
| ٦٨% | ١٥٠ | ٢٢٠ | طهطا |
| ٤٩.٧% | ٢٣٠ | ٤٦٣ | سوهاج |
| ٧١% | ١٠٠ | ١٤١ | البلينا |
| ٥٨.٦٥% | ٦٠٠ | ١٠٢٣ | الإجمالي |

٤. تحديد حجم عينة الدراسة:

بعد اختيار المراكز التي ستقوم الباحثة بتطبيق أداة الدراسة بها، قامت الباحثة بتجهيز الاستبانة ورقية وقامت بتطبيقها يدوياً علي معلمات رياض الأطفال بالمدارس التابعة للمراكز التي تم اختيارها وذلك بطريقة عشوائية ، ووصل حجم العينة (٦٠٠) معلمة .
د. المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات قامت الباحثة بحساب نسبة متوسط الاستجابة على عبارات ومحاور الاستبانة للعينة ككل، وحساب الانحراف المعياري لعبارات ومحاور الاستبانة للعينة ككل، وذلك لمعرفة درجة تحقق كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة كل محور من محاورها، مع ملاحظة أن المعالجة الإحصائية تمت باستخدام برنامج spss.

١. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومحاور الاستبانة:

وتم حسابها المتوسط الحسابي من خلال الخطوات التالية:

- أ- وضع ثلاثة بدائل استجابة لكل محور، وكانت الخيارات التي تسأل عن درجة تحقق المحور هي (تتحقق، تتحقق إلى حد ما، لا تتحقق).
- ب- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة تحت كل بديل من بدائل الاستجابة (وفقاً للمحور الذي تنتمي إليه).
- ج- إعطاء قيم وزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة على النحو التالي:
*درجة التحقق (تتحقق=٣، تتحقق إلى حد ما = ٢، لا تتحقق = ١).
- أ- ضرب تكرار كل عبارة في القيمة الوزنية لبديل الاستجابة.
- ب- جمع حاصل ضرب التكرارات للحصول على درجة الاستجابة للعبارة.
- ج- الحصول على المتوسط الحسابي لكل عبارة بقسمة درجة الاستجابة الكلية للعبارة على عدد أفراد العينة، من خلال المعادلة التالية:

$$س = (٣ * ك١ + ٢ * ك٢ + ٣ * ك٣) / ن$$

حيث:

$$س = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$ك١ = \text{عدد تكرارات درجة (تتحقق)}$$

$$ك٢ = \text{عدد تكرارات درجة (تتحقق إلى حد ما)}$$

$$ك٣ = \text{عدد تكرار درجة (لا تتحقق)}$$

$$ن = \text{عدد أفراد العينة}$$

المتوسط الحسابي لكل عبارة = الدرجة الكلية للعبارة / عدد أفراد العينة

أ- حساب المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الاستبانة من خلال:

- جمع المتوسطات الحسابية لعبارات كل محور

- جمع عدد عبارات كل محور

- قسمة حاصل جمع المتوسطات الحسابية لعبارات المحور على حاصل جمع العبارات

التي تنتمي لهذا المحور المتوسط الحسابي للمحور = الدرجة الكلية لمتوسطات عبارات كل

محور / عدد العبارات التي تنتمي لهذا المحور

ب- حساب المتوسط الحسابي المرجح لبدائل الاستجابة (مقياس ليكارت الثلاثي)

$$- \text{ طرح أصغر قيمة من أكبر قيمة } ٣ - ١ = ٢$$

$$- \text{ قسمة الناتج على عدد البدائل } ٣ / ٢ = ١.٦٦$$

جدول (٥) قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الثلاثي

| درجة التحقق | المتوسط المرجح |
|-------------|----------------|
| ضعيفة | ١ : ١.٦٦ |
| متوسطة | ١.٦٧ : ٢.٣٣ |
| كبيرة | ٢.٣٤ : ٣ |

وتم حساب الانحراف المعياري من خلال الخطوات التالية:

- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة بالمحور

- تربيع المتوسطات الحسابية لجميع العبارات بالمحور

- حساب التباين = (مجموع مربع المتوسطات الحسابية / عددهم) - (مربع "مجموع

المتوسطات الحسابية / عددهم")

$$ع^٢ = (مجس / ن) - (مجس / ن)$$

حيث $E^2 =$ التباين

س = المتوسط الحسابي

ن = عدد عبارات المحور

- الانحراف المعياري = جزر التباين

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

بعد أن قدمت الدراسة في الجزء السابق إجراءات الدراسة الميدانية وخطواتها وأساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة الميدانية ، سيتم عرض لنتائج الدراسة الميدانية حيث تضمن هذا الفصل نتائج محاور الاستبانة على النحو التالي:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ومحاور الاستبانة:

وتناول هذ الجزء تحليل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط الآتية:

نتائج محور القيم التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

جدول رقم (٢) درجة تحقق محور القيم التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | يوجد بالروضة سياسات واضحة للعمل. | ٢.٧٩ | ٠.٤٠٨ | كبيرة |
| ٢ | تتوفر في بيئة العمل قيم داعمة لعملية التخطيط مثال (التعاون، الانتماء، حب العمل ، الرغبة في التطوير ،.....) | ٢.٧٣ | ٠.٤٤٤ | كبيرة |
| ٣ | يملك مدير الروضة قيم شخصية داعمة للتطوير والتحسين. | ٢.٧٣ | ٠.٤٤٤ | كبيرة |
| ٤ | تعديل قيادة الروضة السياسات وفقاً للمستجدات والظروف البيئية المحيطة | ٢.٥٨ | ٠.٤٤٩ | كبيرة |
| ٥ | يسمح النظام الإداري القائم بالروضة بتفويض السلطات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى. | ٢.٣٦ | ٠.٤٨٠ | كبيرة |
| ٦ | يحقق النظام الإداري الحالي بالروضة مفهوم العدالة والمساواة بين العاملين | ٢.٣٦ | ٠.٤٨٠ | كبيرة |
| ٧ | تفعل قيادة الروضة نظم المساءلة والمحاسبة في العمل | ٢.٣٦ | ٠.٤٨٠ | كبيرة |
| | نتيجة المحور الثاني | ٢.٥٦ | ٠.٣٩٢ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور تراوحت ما بين (٢.٧٩، ٢.٣٦) ، كما بلغت نسبة المتوسط الحسابي لمجموع المحور (٢.٥٦) ، كما يتضح أن الانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة بالمحور ككل تتراوح ما بين (٠.٤٠٨، ٠.٤٨٠) ، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجموع المحور (٠.٣٩٢) وهذا

تشئت مقبول نسبياً ، وجاء مجموع المحور ككل متحقق بدرجة كبيرة ، وجاءت جميع العبارات بالمحور متحققة بدرجة كبيرة، وفيما يلي عرض نتائج وتفسير هذا الجدول :

- جاءت العبارة رقم(١) " يوجد بالروضة سياسات واضحة للعمل" في المرتبة الأولى من بين عبارات محور القيم التنظيمية من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٩) ، وهو متحقق بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن العينة ككل اتفقت على وجود سياسات واضحة للعمل داخل مؤسسات رياض الأطفال، حيث أن توفر سياسات واضحة داخل مؤسسات رياض الأطفال تساعد العاملين بها على معرفة كل منهم بحقوقه وواجباته مما يسهل عملية التطوير، حيث أن كل ما يصدر من الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وسياسات يجب أن تتسم بالتميز بحيث لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف وتهيئ الفرصة لتنفيذ الأعمال بشكل صحيح^(١).

- جاءت العبارة رقم(٢) " تتوفر في بيئة العمل قيم داعمة لعملية التخطيط " ، والعبارة رقم(٣) "يمتلك مدير الروضة قيم شخصية داعمة للتطوير والتحسين" ، في المرتبة الثانية من بين عبارات محور القيم التنظيمية من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وكليهما تتحققان بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن العينة ككل اتفقت على توفر قيم داعمة لعملية التخطيط بمؤسسات رياض الأطفال وأن مديري تلك المؤسسات يمتلكون قيم شخصية داعمة للتطوير،

تعد بيئة العمل هي الأساس الذي تبنى وتطبق عليه خطة استراتيجية ناجحة تعمل على تطوير المؤسسة لذلك لا بد من أن تتضمن قيم داعمة لعملية التخطيط ومن أهمها أن يمتلك مدير الروضة قيم شخصية داعمة للتطوير ، وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (أحلام ناصر ، ٢٠١٨م) وهي ضرورة أن يكون هناك نوع من الشفافية بين المدير والعاملات في الروضة، والحرص على العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم، والحاق مديري الروضات

(١) علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٨م، ص٧.

بالدورات التدريبية التي تنمي لديهم ثقافة الجودة الشاملة، وأن يكون المدير على دراية كاملة بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة^(١).

- جاءت العبارة رقم (٤) " تعدل قيادة الروضة السياسات وفقاً للمستجدات والظروف البيئية المحيطة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(٢.٥٨) ، وهي متحققة بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن العينة ككل اتفقت على أن قيادة الروضة تعدل في السياسات وفقاً للمستجدات ، وهي أمر في غاية الأهمية في ظل التطور السريع والتغيرات المتجددة لمواكبة كل ما هو جديد في عالم التميز العلمي والثقافي والتكنولوجي.

- جاءت العبارة رقم (٥) " يسمح النظام الإداري القائم بالروضة بتفويض السلطات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى " ، والعبارة رقم (٦) " يحقق النظام الإداري الحالي بالروضة مفهوم العدالة والمساواة بين العاملين " ، والعبارة رقم(٧) " تفعل قيادة الروضة نظم المساءلة والمحاسبة في العمل "، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٣٦) ، وهي تتحقق بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن العينة ككل اتفقت على أن النظام الإداري يسمح بتفويض السلطات ويحقق مفهوم العدالة والمساواة كما ان القيادة تفعل نظم المساءلة والمحاسبة.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة(زينب علي، ٢٠١٧م) وهي أن النظام الإداري بالروضة يسمح بتفويض السلطات كما يحقق مفهوم العدالة والمساواة ويفعل نظم المساءلة والمحاسبة في العمل^(٢).

وقد عرضت دراسة(ولاء السيد، ٢٠١٩م) مجموعة من المقترحات لتطوير مؤسسات رياض الأطفال منها ؛ أن تفوض إدارة الروضة إلى العاملين بعض المهام الإدارية للقيام بها، العمل على المحاسبية الدائمة ومعرفة نواحي القصور والعمل على علاجها^(٣).

(١) أحلام ناصر الماضي، "دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد(٧)، العدد(١٩)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ٢٠١٨م، ص ١١١.

(٢) زينب علي محمد علي، "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة"، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (٢٣)، العدد(٣)، كلية التربية: جامعة حلوان، ٢٠١٧م، ص ٥٩١

(٣) ولاء السيد أبو رجب، "متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال"، مجلة كلية التربية بدمياط، المجلد (٧٢)، عدد نوفمبر، ٢٠١٩م، ص ١٩٢.

نتائج محور الرؤية والرسالة بمؤسسات رياض الأطفال
جدول رقم (٣) درجة تحقق محور الرؤية والرسالة بمؤسسات رياض الأطفال

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | توجد للروضة رؤية طموحة واضحة ومعتمدة ومعلنة بطرق مختلفة. | ٢.٢٢ | ٠.٩٧٦ | متوسط |
| ٢ | توجد للروضة رسالة طموحة واضحة ومعتمدة ومعلنة بطرق مختلفة. | ٢.٢٢ | ٠.٩٧٦ | متوسط |
| ٣ | يشارك جميع أعضاء الروضة والشركاء وبعض أولياء الأمور في وضع رؤية ورسالة الروضة. | ٢.٢٢ | ٠.٩٧٦ | متوسط |
| ٤ | ترتبط رؤية ورسالة الروضة برؤية ورسالة قسم رياض الأطفال التابع لوزارة التربية والتعليم. | ٢.٢٢ | ٠.٩٧٦ | متوسطة |
| ٥ | تعقد ورش عمل بالروضة للتعريف بالرؤية والرسالة والتشجيع على المساهمة في تحقيقهما. | ١.٥٨ | ٠.٤٩٤ | ضعيف |
| ٦ | تتوفر الخبرة الكافية لدى المتخصصين الذين يشاركون في وضع الرؤية والرسالة. | ١.٥٨ | ٠.٤٩٤ | ضعيف |
| | نتيجة المحور الثالث | ٢.٠٠ | ٠.٦٥٣ | متوسط |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور تراوحت ما بين (١.٥٨، ٢.٢٢) ، كما بلغت نسبة المتوسط الحسابي لمجموع المحور (٢.٠٠) ، كما يتضح أن الانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة بالمحور ككل تتراوح ما بين (٠.٤٩٤، ٠.٩٧٦) ، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجموع المحور (٠.٦٥٣) وهذا تثبت مقبول نسبياً ، وجاء مجموع المحور ككل متحقق بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات بالمحور رقم (١، ٢، ٣، ٤) متحققة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات رقم (٥، ٦) متحققة بدرجة ضعيفة.، وفيما يلي عرض نتائج وتفسير هذا الجدول :

- جاءت العبارات رقم (١) " توجد للروضة رؤية طموحة واضحة ومعتمدة ومعلنة بطرق مختلفة."، ورقم (٢) " توجد للروضة رسالة طموحة واضحة ومعتمدة ومعلنة بطرق مختلفة." ، ورقم (٣) " يشارك جميع أعضاء الروضة والشركاء وبعض أولياء الأمور في وضع رؤية ورسالة الروضة." ، و رقم (٤) " ترتبط رؤية ورسالة الروضة برؤية ورسالة قسم رياض الأطفال التابع لوزارة التربية والتعليم." في المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٢.٢٢) ، وهي تتحقق بدرجة متوسطة وهذا يعني أن العينة

اتفقت على وجود رؤية ورسالة واضحة ومعلنة ويشارك جميع المعنيين في وضعهما ولكن بدرجة متوسطة .

- جاءت العبارات ، رقم (٥) " تعقد ورش عمل بالروضة للتعريف بالرؤية والرسالة والتشجيع على المساهمة في تحقيقهما " ، ورقم (٦) " تتوفر الخبرة الكافية لدى المتخصصين الذين يشاركون في وضع الرؤية والرسالة. " ، في المرتبة الثانية من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (١.٥٨) ، وهي تتحقق بدرجة ضعيفة ، وهذا يعني أن العينة اتفقت على قلة انعقاد ورش العمل التي تشجع على المساهمة في التعريف بالرؤية والرسالة والمشاركة في وضعهما ؛ كما أشارت النتائج إلى قلة توفر الخبرة الكافية لدى المتخصصين الذين يشاركون في وضع الرؤية والرسالة.

وقد اتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة (أحمد فاروق علي، ٢٠١٨م) منها ضرورة تحديد رؤية مستقبلية لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر وذلك عن طريق تدريب المسؤولين عن مؤسسات رياض الأطفال ومعرفة مقترحاتهم وآرائهم ، ومن ثم صياغة رؤية محددة وفق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل لتطوير مؤسسات رياض الأطفال^(١).

كما اتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة (حصة بنت سعد ، ٢٠٢١م) ؛ وهي قلة توفر رؤية ورسالة واضحة ومحددة لبناء استراتيجية لتطوير مؤسسات وزارة التعليم، وقلة توفر المهارات اللازمة لصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها^(٢)، كما اتفقت مع نتائج دراسة (ايمان سامي، ٢٠٢٠م) حيث أشارت نتائجها إلى أن معظم مؤسسات رياض الأطفال لا تعمل وفق رؤية ورسالة واضحة مما يسبب خلل في تطوير مؤسسات رياض الأطفال^(٣).

نتائج محور الرصد البيئي بمؤسسات رياض الأطفال

(١) أحمد فاروق علي الزميتي، "تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان"، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد(٤)، كلية التربية: جامعة المنوفية، ٢٠١٨م، ص٦١.

(٢) حصة بنت سعد ناصر العريفي، " تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم في ضوء نموذج فايفر (pfeiffer): (استراتيجية مقترحة) "، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(٣)، جامعة تبوك، سبتمبر ٢٠٢١م، ص١٣٣.

(٣) ايمان سامي عبد النبي محمد، تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر في ضوء متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة التربوية بكلية التربية، المجلد (٨٠)، كلية التربية: جامعة سوهاج، ٢٠٢٠م، ص ١٢٨٦.

جدول رقم (١٥) درجة تحقق محور الرصد البيئي بمؤسسات رياض الأطفال

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|-------|---|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | تحدد إدارة الروضة الأساليب والطرق التي يمكن أن تتبع لتقليل التأثيرات السلبية للبيئة الخارجية على الروضة. | ١.٦٧ | ٠.٦٧٠ | متوسطة |
| ٢ | تتوفر بالروضة الامكانيات اللازمة لرصد أي تغير يحدث خارج المؤسسة أو داخلها. | ١.٦٧ | ٠.٤٧١ | متوسطة |
| ٣ | يتوفر لدى قيادة الروضة القدرة على التنبؤ باتجاهات التغيير. | ١.٦٧ | ٠.٤٧١ | متوسطة |
| ٤ | يتدرب جميع العاملين بالروضة على كيفية التنبؤ بحدوث أي تغيير أثناء تنفيذ الاستراتيجية. | ١.٦٠ | ٠.٤٩٠ | ضعيفة |
| ٥ | تستعين قيادة الروضة بالتكنولوجيا في رصد ومراقبة حدوث أي تغيير ببيئة الروضة. | ١.٦٠ | ٠.٤٩٠ | ضعيفة |
| ٦ | يقوم فريق العمل بالروضة بجمع المعلومات الموثقة عن جميع المصادر التي قد تؤثر بالروضة أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية. | ١.٥٢ | ٠.٥٠٠ | ضعيفة |
| ٧ | يوجد بالروضة خبراء متخصصين لديهم القدرة على رصد أي تغير ومعرفة كيفية التعامل معه. | ١.٥٢ | ٠.٥٠٠ | ضعيفة |
| | نتيجة المحور العاشر | ١.٦١ | ٠.٥١٣ | ضعيفة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور تراوحت ما بين (١.٦٧، ١.٥٢) ، كما بلغت نسبة المتوسط الحسابي لمجموع المحور (١.٦١) ، كما يتضح أن الانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة بالمحور ككل تتراوح ما بين (٠.٤٧١، ٠.٦٧٠) ، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجموع المحور (٠.٥١٣) وهذا تشتت مقبول نسبياً ، وجاء مجموع المحور ككل متحقق بدرجة ضعيفة، وجاءت العبارات بالمحور رقم (١ ، ٢ ، ٣) متحققة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات رقم (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧) متحققة بدرجة ضعيفة.، وفيما يلي عرض نتائج وتفسير هذا الجدول :

- جاءت العبارات رقم(١) " تحدد إدارة الروضة الأساليب والطرق التي يمكن أن تتبع لتقليل التأثيرات السلبية للبيئة الخارجية على الروضة." ، ورقم (٢) " تتوفر بالروضة الامكانيات اللازمة لرصد أي تغير يحدث خارج المؤسسة أو داخلها." ، ورقم (٣) " يتوفر لدى قيادة الروضة القدرة على التنبؤ باتجاهات التغيير."، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٦٧) ، وهي تتحقق بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن العينة ككل اتفقت على أن إدارة الروضة لا تحدد الأساليب والطرق التي يمكن أن تتبع لتقليل التأثيرات السلبية للبيئة الخارجة على الروضة بشكل جيد ، كما لا يتوفر بالروضة بشكل وافٍ الامكانيات اللازمة

لرصد أي تغيير يحدث خارج المؤسسة أو داخلها، كما لا يتوفر لدي قيادة الروضة القدرة على التنبؤ باتجاهات التغيير بالشكل المرغوب.

- جاءت العبارتان رقم (٤) " يتدرب جميع العاملين بالروضة على كيفية التنبؤ بحدوث أي تغيير أثناء تنفيذ الاستراتيجية." ، ورقم (٥) " تستعين قيادة الروضة بالتكنولوجيا في رصد ومراقبة حدوث أي تغيير ببيئة الروضة " ، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٦٠) ، وكليهما تتحققان بدرجة ضعيفة ، وهذا يعني أن العينة اتفقت على أن العاملين بالروضة لا يتدربون على كيفية التنبؤ بحدوث أي تغيير أثناء تنفيذ الاستراتيجية، كما أن إدارة الروضة لا تستعين بالتكنولوجيا في رصد ومراقبة حدوث أي تغيير ببيئة الروضة.

- جاءت العبارتان رقم (٦) " يقوم فريق العمل بالروضة بجمع المعلومات الموثقة عن جميع المصادر التي قد تؤثر بالروضة أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية " ، ورقم (٧) " يوجد بالروضة خبراء متخصصين لديهم القدرة على رصد أي تغيير ومعرفة كيفية التعامل معه." ، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٥٢) ، وكليهما تتحققان بدرجة ضعيفة ، وهذا يعني أن العينة اتفقت على أن فريق العمل بالروضة لا يقوم بجمع المعلومات الموثقة عن جميع المصادر التي قد تؤثر بالروضة أثناء تطبيق الخطة ، كما لا يوجد بالروضة متخصصين لديهم القدرة على رصد أي تغيير ومعرفة كيفية التعامل معه.

نتائج محور اعتبارات التطبيق بمؤسسات رياض الأطفال
جدول رقم (١٦) درجة تحقق محور اعتبارات التطبيق بمؤسسات رياض الأطفال

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|-------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| ١ | يتوفر بالروضة معايير لقياس الأداء تعطي صورة واقعية ودقيقة عن المستوى الذي تحققه الأنشطة والبرامج الاستراتيجية. | ٢.٥٨ | ٠.٤٩٤ | كبيرة |
| ٢ | يملك المكلفون بنظام المتابعة والتقييم المهارات اللازمة للقيام بذلك. | ٢.٣٣ | ٠.٤٩٩ | متوسطة |
| ٣ | يتوفر بالروضة مؤشرات قياس للمعايير تتبع المقاييس العالمية. | ٢.٣٣ | ٠.٤٩٩ | متوسطة |
| ٤ | يوجد بالروضة نظام إلكتروني يربط المعايير ببعضها . | ١.٤٩ | ٠.٥٠٠ | ضعيفة |
| ٥ | يتوفر بالروضة تقارير متابعة وتقييم من خلال نظام إلكتروني . | ١.٤٩ | ٠.٥٠٠ | ضعيفة |
| ٦ | يتوفر بالروضة شبكة اتصالات قوية تنقل المعلومات من نظام المتابعة إلى المركز في الوقت المطلوب وبدرجة عالية من الدقة. | ١.٤٩ | ٠.٥٠٠ | ضعيفة |
| | نتيجة المحور الحادي عشر | ١.٩٥ | ٠.٥٧٢ | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور تراوحت ما بين (٢.٥٨ ، ١.٤٩) ، كما بلغت نسبة المتوسط الحسابي لمجموع المحور (١.٩٥) ، كما يتضح أن الانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة بالمحور ككل تتراوح ما بين (٠.٤٩٤ ، ٠.٥٠٠) ، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجموع المحور (٠.٥٧٢) وهذا تشتت مقبول نسبيًا ، وجاء مجموع المحور ككل متحقق بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (١) متحققة بدرجة كبيرة، وجاءت العبارتان رقم (٢ ، ٣) كليهما متحققتان بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات رقم (٤ ، ٥ ، ٦) متحققة بدرجة ضعيفة.. وفيما يلي عرض نتائج وتفسير هذا الجدول :

- جاءت العبارة رقم (١) " يتوفر بالروضة معايير لقياس الأداء تعطي صورة واقعية ودقيقة عن المستوى الذي تحققه الأنشطة والبرامج الاستراتيجية " ، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٨) ، وهي تتحقق بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن العينة اتفقت على أن الروضة تتوفر بها معايير لقياس الأداء تعطي صورة واقعية عن المستوى الذي تحققه الأنشطة والبرامج الاستراتيجية .

- جاءت العبارتان رقم (٢) " يملك المكلفون بنظام المتابعة والتقييم المهارات اللازمة للقيام بذلك." ، ورقم (٣) " يتوفر بالروضة مؤشرات قياس للمعايير تتبع المقاييس العالمية." ، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٣) ، وكليهما تتحققان بدرجة متوسطة ،

وهذا يعني أن العينة اتفقت على أن المكلفين بنظام المتابعة والتقييم يمتلكون مهارات القيام بذلك ولكن ليس بدرجة احترافية، كما يتوفر بالروضة مؤشرات قياس تتبع المقاييس العالمية ولكن تحتاج إلى إعادة النظر بها لتكون على درجة عالية من الترابط. وقد أوصت دراسة (أحمد فاروق، ٢٠١٨م) بتشكيل وحدة لإدارة التطوير بمؤسسات رياض الأطفال تابعة لإدارة رياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم ، يكون هدفها الرئيس متابعة تنفيذ عملية التطوير وإعداد تقارير دورية بما تم تنفيذه ، والمشكلات والصعوبات التي تعيق عملية التطوير^(١).

- جاءت العبارات رقم (٤) " يوجد بالروضة نظام الكتروني يربط المعايير ببعضها . " ، ورقم (٥) " يتوفر بالروضة تقارير متابعة وتقييم من خلال نظام الكتروني . " ، ورقم (٦) " يتوفر بالروضة شبكة اتصالات قوية تنقل المعلومات من نظام المتابعة إلى المركز في الوقت المطلوب وبدرجة عالية من الدقة." ، في المرتبة الثالثة من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (١.٤٩) ، وهي تتحقق بدرجة ضعيفة ، وهذا يعني أن العينة اتفقت على أن الروضة لا يوجد بها نظام الكتروني يربط المعايير ببعضها، كما لا يتوفر بالروضة تقارير متابعة وتقييم من خلال نظام الكتروني ، كما لا يتوفر بالروضة شبكة اتصالات قوية تنقل المعلومات من نظام المتابعة إلى المركز في الوقت المطلوب وبدرج عالية من الدقة.

وتتفق مع تلك النتائج نتائج دراسة (أمل مجد ، ٢٠١٧م) حيث أشارت نتائجها إلى ضعف في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة برياض الأطفال، وقلة توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة برياض الأطفال مثل " الكمبيوتر، البريد الالكتروني، إنترنت"^(٢).

ومما سبق يتضح أن مؤسسات رياض الأطفال تواجه عدة مشاكل في نظام المتابعة والتقييم منها عدم وجود مؤشرات واضحة ومحددة تقوم على أساسها عملية التقييم والمتابعة ،

^(١) أحمد فاروق علي الزميتي، مرجع سابق، ص ٦٢.

^(٢) أمل مجد الهجرسي منبع، تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (٣)، العدد (٥)، مركز تطوير الأداء الجامعي: جامعة المنصورة،

كما انها تفتقر إلى النظام الالكتروني وعدم وجود عاملين لديهم القدرة على استخدام التكنولوجيا في التقييم والمتابعة بالإضافة إلى عدم وجود شبكة اتصالات.

وقد اتفقت مع نتائج هذا المحور نتائج دراسة (الحسين حامد ، ٢٠١٦م) حيث أكدت على أن هناك عدد من المعوقات التي تعرقل التحول نحو الإدارة الالكترونية كالمعوقات التكنولوجية والمالية والبشرية والإدارية، وأوصت بضرورة توفر خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسات والمراكز التعليمية ، تنمية مهارة استخدام البريد الالكتروني لتبادل الوثائق والمعلومات والبيانات ، الاعتماد على قيادة فاعلة تجيد استخدام التكنولوجيا الحديثة^(١).

التوصيات:

- ١- تبني نموذج فايفر في تطوير مؤسسات رياض الأطفال من قبل الجهات المسؤولة.
- ٢- الاهتمام بالقيم التنظيمية الداعمة لعملية التطوير واعتمادها بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- صياغة رؤية ورسالة لجميع مؤسسات رياض الأطفال منسقة من رؤية ورسالة قسم رياض الأطفال التابع لوزارة التربية والتعليم.
- ٤- توفير الامكانيات المالية و المادية والبشرية اللازمة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال من قبل الجهات المختصة.
- ٥- توفير البنية التحتية التي تسمح باستخدام التكنولوجيا في احداث عملية التطوير
- ٦- الاهتمام بالرصد البيئي لمؤسسات رياض الأطفال.
- ٧- تدريب جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على كيفية استخدام نموذج فايفر لتطوير تلك المؤسسات.

(١) الحسين حامد محمد حسين القرشي، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، المجلة التربوية بكلية التربية، المجلد (٤٥)، كلية التربية: جامعة سوهاج، ٢٠١٦م، ص١٧٩،١٧٨.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحلام ناصر الماضي، "دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (٧)، العدد (١٩)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨م.
- ٢- أحمد عبد الرحمن إسماعيل، "استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد (دراسة ميدانية)"، رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٧م.
- ٣- أحمد فاروق علي الزميتي، "تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان"، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٣)، العدد (٤)، كلية التربية: جامعة المنوفية، ٢٠١٨م.
- ٤- أزهار محمد جاسم، "ثقافة التنظيم الإداري وعلاقتها "تأثيرها" بالتخطيط الاستراتيجي على العاملين المديرية العامة للتربية الرياضية والنشاط المدرسي / وزارة التربية"، مجلة علوم التربية الرياضية، مجلد (١٢)، العدد (٧)، كلية التربية الرياضية: جامعة بابل، ٢٠١٩م.
- ٥- الحسين حامد محمد حسين القرشي، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، المجلة التربوية بكلية التربية، المجلد (٤٥)، كلية التربية: جامعة سوهاج، ٢٠١٦م.
- ٦- أمال صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر في غزة، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ٧- أمل محمد الهجرسي منبع، تطوير مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة المعرفة (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (٣)، العدد (٥)، مركز تطوير الأداء الجامعي: جامعة المنصورة، ٢٠١٧م.
- ٨- أنيسة عطية سليم قنديل، "الاستبانة كأداة بحث علمي دراسة تقييمية"، مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، في الفترة من ٢٩ - ٣٠ أبريل ٢٠١٣م، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٩- ايمان سامي عبد النبي محمد، تطوير القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمصر في ضوء متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة التربوية بكلية التربية، المجلد (٨٠)، كلية التربية: جامعة سوهاج، ٢٠٢٠م.
- ١٠- حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.

- ١١- حصة بنت سعد ناصر العريفي، " تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم في ضوء نموذج فايفر (pfeiffer): (استراتيجية مقترحة) "، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(٣)، جامعة تبوك، سبتمبر ٢٠٢١م.
- ١٢- رقية منصور، "توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير: جامعة محمد خيضر -بسكرة بالجزائر، ٢٠١٥م.
- ١٣- زينب علي محمد علي، "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة"، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (٢٣)، العدد(٣)، كلية التربية: جامعة حلوان، ٢٠١٧م.
- ١٤- سلامة، عبد الحافظ، أساسيات في تصميم التدريس، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- ١٥- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦م.
- ١٦- عدي زهير محمود نديم، "أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(٣)، العدد(٦)، كلية الإدارة والاقتصاد : جامعة الأنبار، ٢٠١١م.
- ١٧- عزة جلال مصطفى، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي)، القاهرة : دار النشر للجامعات، ٢٠١٠م.
- ١٨- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة ، القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٨م.
- ١٩- محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣م.
- ٢٠- محمد حنفي، الإدارة الاستراتيجية ،الخرطوم، الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر، ٢٠١٦م.
- ٢١- محمد عبد السلام أحمد، القياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية،(د.ت).
- ٢٢- محمد عبد الله حسين الحازمي، علي عبد التواب محمد عثمان، " تطوير مؤسسات رياض الاطفال في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الألماني"، مجلة كلية التربية، كلية التربية: جامعة الازهر، المجلد (٤)، العدد (١٧١)، ديسمبر ٢٠١٦م.
- ٢٣- محمود السيد عباس، الخطة الاستراتيجية المدرسية، دليل عمل إرشادي، دبي: دار القلم، ٢٠٠٥م.

- ٢٤- مراد نعموني ،مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر ، دار جسر للنشر، ٢٠١٤م .
- ٢٥- هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، عمان (الأردن) : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
- ٢٦- ولاء السيد أبو رجب، " متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال"، مجلة كلية التربية بدمياط،، المجلد (٧٢)، عدد نوفمبر، ٢٠١٩م.

المراجع الأجنبية

- ١- Leonard Goodstein and others. *Applied Strategic planning: How to develop a plan that really works*, McGraw- Hill, Inc. ١٩٩٣.
- ٢- Thompson, John L., and Frank Martin. *Strategic management: Awareness, analysis and change*. Cengage Learning (formerly Thomson Learning), ٢٠٠٥.,
- ٣- Tkefela ,T. Ghirmai. "Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance Efficiency and Productivity", PM World Today E. Journal, Vol (٦), Issue (١M), ٢٠١٠.
- ٤- William pfeiffer J.& et al, *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works*. ٢nd Edition. New York. John Wiley & Sons Company, July ٢٠١٣.