



# تفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "دراسة تحليلية"

إعداد  
علياء عبد اللطيف نزال سليمان رميح العازمي  
إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

# تفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "دراسة تحليلية"

إعداد

علياء عبد اللطيف نزال سليمان رميح العازمي

## المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة، والوقوف على ملامح مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت، واستخدام البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية، وكان من أبرز نتائجه أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن تصور الرؤى المستقبلية لرياض الأطفال، كما أنها تحدد رسالة وغايات المؤسسة، وتعتمد على التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية لرياض الأطفال، بالإضافة إلى كونها تسعى إلى تحقيق أهداف رياض الأطفال وغاياتها في المدى القصير والمتوسط والبعيد، وتركز على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : دور - مجالس رياض الأطفال - الإدارة الإستراتيجية.

*Abstract in Arabic*

The current research aimed to identify how to activate the role of kindergarten councils in the State of Kuwait in light of the approach to strategic management, by revealing the theoretical foundations of strategic management in contemporary literature, and identifying the features of kindergarten boards in the State of Kuwait at the present time, and determining the most important proposed measures to activate the role of Kindergarten councils in the State of Kuwait, and the research used the descriptive approach in order to achieve its scientific goals and answer its research questions. One of its most prominent results was that the strategic management expresses the perception of the future visions of the kindergarten, as it defines the mission and goals of the institution, and depends on the phased move that takes into account the circumstances The internal environment and elements of the external environment of the kindergarten, in addition to the fact that it seeks to achieve the goals and objectives of the kindergarten in the short, medium and long terms, and focuses on identifying the strengths and weaknesses in the internal environment of the institution.

**Key Words :** Role - Kindergarten Boards - Strategic Management.

□

## أولاً : الإطار العام للبحث :

## مقدمة البحث :

تتطلق الإدارة الإستراتيجية من التوجه الإداري نحو تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية كنظام شامل ومتكامل حيث أنها تعتبر طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرار واتخاذها، معنى ذلك أن الإدارة الإستراتيجية تعد بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المؤسسة وبيئتها وبما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها الإستراتيجي ومكانتها المجتمعية، ومركزها التنافسي.

وعلى هذا أصبح الاهتمام برياض الأطفال أمراً حتمياً تفرضه طبيعة العصر ومتغيراته حيث تبلور الوعي المجتمعي وزادت درجة ترقية الثقافة المجتمعية وفي ظلها زاد الاهتمام بحاضر الطفل ومستقبله من خلال توظيف كل الموارد المتاحة واستثمارها من أجل بناء شخصيته وتنمية مهاراته في سنوات الأولى حيث تتحدد سمات شخصيته وتترسخ أنماط سلوكه وتتطلق قدراته واستعداداته وبالتالي يتحتم على الروضة أن تلبى حاجاته وتشبع رغباته حتى يسير مسيرة النمو السوي بشكل آمن ومستقر هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال يعد مطلباً مجتمعياً حيث يتم من خلاله تحقيق التنمية البشرية المنشودة<sup>(١)</sup>.

## مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهم الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة؟
- ما ملامح مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت؟

## أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال:

- الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة.
- الوقوف على ملامح مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت.

### مصطلحات البحث: أركز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

#### ١-الدور Role :

ينظر إلى الدور على أنه مجموعة من البدائل أو الخيارات التي يمكن أن تؤديها إدارة الروضة بدولة الكويت حتى تحقق أهدافها المنشودة والتي يأتي في مقدمتها تحقيق الأمن والأمان للطفل وذلك من خلال التعاون الإيجابي مع كل القائمين على تسيير أمورهم عبر استخدام كافة الإمكانيات المتاحة مع مراعاة ظروف المجتمع، ويمكن تقسيم الدور إلى ثلاث مستويات هي :

- الدور المحدد : أي المرسوم أو الموصوف وهو الموجود في أصابير القوانين.
  - الدور الواقعي أو المنفذ أو الممارس أو الفعلي : وهو الذي يمارس على أرض الواقع.
  - الدور المتوقع أو المنتظر أو المثالي : وهو ما يتوقعه الجمهور من صاحب الدور<sup>(٢)</sup>.
- وعلى هذا فإن الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لفرد أو أكثر من فرد في إطار معين، ويحمل في طياته مجموعة المهام التي يقوم بها كل مجلس أو كل لجنة من لجان هذه المرحلة عبر العناصر البشرية القائمة على المجلس أو اللجنة.

#### ٢-الإدارة الإستراتيجية Strategic Management :

تشير إلى مجموعة التصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها<sup>(٣)</sup>، ويمكن أن ينظر إليها على أنها تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية بالإضافة إلى تحديد الرسالة والأهداف ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وحداتها وأيضاً على المستوى الوظيفي<sup>(٤)</sup>، ويرى البحث الحالي أن الإدارة الإستراتيجية تعد بمثابة عملية تحديد رسالة المؤسسة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المؤسسة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية.

#### ٣- رياض الأطفال Kindergarten :

تعرف رياض الأطفال على أنها تلك المؤسسة التعليميّة التي تستقبل الأطفال الصغار من (٣-٦) سنوات قبل أن يبلغوا السن الذي يؤهلهم لدخول المدارس، وتهتم هذه المرحلة بتنمية

جوانب شخصية الطفل الجسمية والعقلية والوجدانية والجمالية والخلقية وذلك عن طريق ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تتناسب مع عمر الطفل، وتشجعه على اكتشاف مواهبه وتمييزها على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة والظروف المحيطة بها، وقد تطورت رياض الأطفال مع الزمن لتعتبر حالياً جزءاً لا يتجزأ من النظام التعليمي في بعض المجتمعات البشرية بل وتعد بمثابة شرطاً أساسياً لتحضير الطفل وانتقاله إلى المدرسة، كما تعد رياض الأطفال في كثير من الدول مرحلة إلزامية للانتقال إلى المرحلة المدرسية الأساسية<sup>(٥)</sup>.

#### ٤- مجالس رياض الأطفال Kindergarten Boards :

وهي عبارة عن وحدات إدارية داخل المؤسسة التعليمية (الروضة) تساعد على تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها وحل مشكلاتها والنهوض بالمؤسسة ككل وبالعملية التعليمية على وجه الخصوص وتضم هذه المجالس مجلس الروضة ومجلس المعلمات، مع العلم أن مجلس الروضة يتكون من قائدة الروضة (المديرة)، ووكيلة الروضة (مساعدة المديرية)، ٢ معلمة متميزة كعضوتين، ٣ أمهات كعضوات، وعضوة واحدة من القطاع الخاص، أما مجلس المعلمات فيتكون من قائدة الروضة، ووكيلة الروضة، وجميع المعلمات بالروضة<sup>(٦)</sup>.

#### منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور، وبالتطبيق على البحث الحالي فإنه يتم تناول أسس الإدارة الإستراتيجية، وملامح مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت والإجراءات المقترحة لتفعيل دورها على أرض الواقع.

#### ثانياً : الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة : ويندرج تحتها :

##### أ- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها :

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>(٧)</sup>، وتعرف أيضاً على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية تتضمن وضع الإستراتيجية أي صياغتها وتطبيقها وتقويمها

والرقابة عليه<sup>(٨)</sup>، ويأتي فريق ثالث وينظر إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها تمثل عملية تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحديد التوجهات طويلة المدى وكذلك تحديد الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية<sup>(٩)</sup>.

أما عن أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة فيمكن عرضها على النحو التالي :

- توضح الإدارة الإستراتيجية الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- تساعد المؤسسة في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية أي بعيدة المدى.
- تمكن المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- تساعد المؤسسة في دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية التي تهتم بصناعة المستقبل.
- تحث مدير المؤسسة ومساعديه على أن يكونوا أكثر استجابة ووعياً لظروف البيئة وتغيراتها.
- تنمي عادات التفكير في المستقبل لدى كافة العناصر البشرية بها.
- تهتم الإدارة الإستراتيجية بالتخصيص الفعال لموارد المؤسسة وإمكاناتها المتاحة<sup>(١٠)</sup>.
- توفر فرص لمشاركة جميع المستويات الإدارية في إنجاز العملية الإستراتيجية.
- تعمل على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تسهم في تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.
- تعمل على توضيح أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها في الحاضر والمستقبل<sup>(١١)</sup>.

#### ب- فوائد الإدارة الإستراتيجية ومراحلها :

- تتمثل فوائد الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :
- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها.
- مساعدة المؤسسة في عمل إستراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي.
- استيعاب أفضل المتغيرات البيئية والتعامل معها بعقلانية.
- تحقيق النتائج المرجوة على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- دعم المركز التنافسي للمؤسسة مع التفاعل الإيجابي مع مستجدات العصر ومتغيراته.
- تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة مع توزيع الجهود على كافة مجالات الأنشطة<sup>(١٢)</sup>.

أما عن مراحل الإدارة الإستراتيجية فتتمثل في :

- تصميم الإستراتيجية **Strategy Design** : وتهتم هذه المرحلة بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع التأكيد على تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات وإستراتيجيات الوظائف<sup>(١٣)</sup>.
- **تطبيق الإستراتيجية Implementing the Strategy** : وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ الإستراتيجيات ووضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتوزيعها على مجالات العمل المؤسسي مع التأكيد على تهيئة المؤسسة من الداخل وإجراء تعديل الهيكل التنظيمي مع إعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنظمة المختلفة وتفعيل نظام المعلومات تحديد الإجراءات وتحديد الأنشطة وتحديد نوعية العنصر البشري الذي يشارك في تطبيق الإستراتيجية على أن يتم كل ذلك في إطار تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات المختلفة في المؤسسة مع تبني الأفكار الجديدة من أجل تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية بفاعلية<sup>(١٤)</sup>.
- **تقييم الإستراتيجية Assessment of Strategy** : وتهتم هذه المرحلة بمعرفة درجة تناسب إستراتيجيات المؤسسة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها مع التأكيد على دقة التنبؤ التي تحتويها خطط العمل وكذلك التأكيد على إجراء مقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية من أجل اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية<sup>(١٥)</sup>.

### ج- أهداف الإدارة الإستراتيجية وارتباطاتها :

- تتمثل أهداف الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي :
- تحقيق تفوق المؤسسة على المؤسسات المناظرة لها.
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل.
- زيادة قيمة المؤسسة من قبل المستفيدين من خدماتها.
- تهيئة المؤسسة لمواجهة التحديات المختلفة.
- تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الداخلية بفاعلية.
- زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>(١٦)</sup>.



- تصحيح الانحرافات التي تحدث في المؤسسة عبر الرقابة الذاتية.
  - مساعدة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها من أجل تحقيق أهدافها.
  - استخدام الأساليب العلمية في حل مشكلات المؤسسة.
  - تشجيع مشاركة العاملين في صنع القرارات المؤسساتية.
  - دعم فلسفة العمل الجماعي بين العاملين في إطار المسؤولية المشتركة.
  - توظيف الأساليب الحديثة عند تقييم أداء العاملين<sup>(١٧)</sup>.
- ونظراً لأن الإدارة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً علمياً وثيقاً ببعض المفاهيم الأخرى ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :
- الإدارة **Administration** : وتعني فن توظيف الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية والفنية من أجل تحقيق الأهداف المحددة مع مراعاة تغيرات البيئة وعلى ضوء ذلك يتم وضع الأهداف وتصميم الإستراتيجيات المساعدة على تحقيقها مع الأخذ في الاعتبار أن الخطط طويلة الأجل تحدد الاتجاه العام للمؤسسة<sup>(١٨)</sup>.
  - الإستراتيجية **The Strategy** : وتعني فن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود للمؤسسة مع التركيز على تحديد البدائل المتاحة وتقييمها من أجل تحقيق رسالة المؤسسة مع اختيار البديل المناسب لنقل المؤسسة إلى الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل<sup>(١٩)</sup>، وعلى هذا فإن الإستراتيجية تركز على :
    - طبيعة المؤسسة في الحاضر.
    - توجه المؤسسة نحو المستقبل.
    - تحديد أنشطة المؤسسة التي تضمن لها تحقيق أهدافها.
    - قياس مستوى أداء المؤسسة باستمرار.
    - تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة مع تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.
    - تحديد الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي تواجه المؤسسة<sup>(٢٠)</sup>.
  - السياسات **Polices** : وتعني وجود موجّهات عامة لعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة وتمثل هذه الموجّهات في إشارات يديها قيادات المؤسسة ليسيّر عليها العاملين لتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن السياسات تعد بمثابة موجه عام ومرشد للتفكير في مجال اتخاذ القرارات، وتكون موجهة للعاملين على اعتبار أنها تحدد نطاق التصرف والسلوك،

وبالتالي فإن السياسات تعد بمثابة آليات متاحة لإدارة المؤسسة تحت القيادات على تفويض السلطة إلى رجال الصف الثاني وتأكيد رجال الصف الأول على المتابعة ورقابة الأداء من قبل العاملين حتى تصل المؤسسة إلى طموحاتها<sup>(٢١)</sup>.

- **الخطة Plan** : وتعني تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، وعلى هذا فإن الخطة تتضمن تحديد وضع المؤسسة في الوقت الحاضر وتحديد وضعها في المستقبل وكيفية الوصول إلى هذا المستقبل حيث يتم ذلك عبر مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها من أجل التعامل مع المستقبل من خلال مجموعة من الخطط المتنوعة سواء كانت طويلة الأجل أو متوسطة الأجل أو قصيرة الأجل<sup>(٢٢)</sup>.

- **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning** : ويعني التبصر بالشكل المثالي بالمؤسسة في المستقبل وتحقيق ذلك من خلال تحديد ملامح المؤسسة في الوضع الحالي، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها في المستقبل وكذلك تحديد عملها وأنشطتها في المستقبل على اعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يعد بمثابة عملية تختار من خلالها المؤسسة أهدافها وتحدد سياساتها وإستراتيجياتها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة<sup>(٢٣)</sup>، وينضوي التخطيط الإستراتيجي على ما يلي :

○ تطوير خطة شاملة للمؤسسة.

○ وضع اعتبارات طويلة الأجل.

- **التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking** : ويعني توفير المهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يصبح الفرد قادر على فحص وتحليل عناصر البيئة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي مع القيام بإجراء التنبؤ المستقبلي لها، معنى ذلك أن التفكير الإستراتيجي يركز على صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات وتنمية قدرات للعنصر البشري من أجل تعظيم الموقف التنافسي للمؤسسة مع إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة<sup>(٢٤)</sup>.

- **الأهداف Objectives** : وتعني النتائج النهائية المرغوب الوصول إليها من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة حيث أن الأهداف تحدد ما يجب إنجازه والفترة الزمنية التي يتم الإنجاز من خلالها، كما أن الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وتبني عليه الإستراتيجيات والسياسات والخطط، ونجاح المؤسسة يقاس بتحقيقها لأهدافها

بالفاعلية المنشودة، معنى ذلك أن أهداف المؤسسة تساعدها على تحديد شرعية البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مع تحديد رسالتها والتنسيق مع مراكز اتخاذ القرار وتقييم الأداء على ضوء المعايير المتعارف عليها على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات أو على مستوى الوظائف أو الأعمال<sup>(٢٥)</sup>، ولاشك أن تحديد الأهداف يساعد المؤسسة على إنجاز الأمور التالية:

- نجاح المؤسسة في القيام بوظيفة التخطيط حيث التنبؤ بالمستقبل.
- مساعدة المؤسسة في وضع السياسات والإستراتيجيات والإجراءات والقواعد وإعداد الموازنات والبرامج لتحقيق الأهداف.
- سرعة اتخاذ القرار وتحديد أنواعها ودرجة تناسبها مع المواقف التي تواجه المؤسسة.
- تحديد نوعية العلاقات التي تسود بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
- وضع معايير للرقابة على تقييم أداء العاملين<sup>(٢٦)</sup>.

- **الغايات Goals** : تعبر الغايات عن كل ما تريد المؤسسة أن تحققه بشكل عام من خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل مثل زيادة رضا المستفيد من خدماتها من خلال جودة الخدمة وتحسين معدلات استغلال الموارد وتحسين الجودة والمحافظة على استقرار العمل، أي أن الغاية تعبر عن النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل وبالتالي فالغاية ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المدى الزمني الطويل<sup>(٢٧)</sup>، وبالتالي فإن الغايات تفيد المؤسسة من خلال ما يلي :

- توحيد الجهود من أجل تحقيق الهدف المنشود.
- تخصيص الموارد المختلفة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.
- تحقيق التنسيق الفعال بين كل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة لخدمة الهدف الأسمى لها.
- تحديد الهدف الأساسي لكل وحدة من وحدات المؤسسة مع مراعاة التكامل فيما بينها<sup>(٢٨)</sup>.

- **غرض المؤسسة Purpose** : ويعني التعبير عن الشئ الذي وجدت من أجله المؤسسة لكي تقعله معنى ذلك أن الغرض يعكس كيفية قيام المؤسسة بإشباع حاجات

- المستفيدين من خدماتها وبالتالي يتصف الغرض بالعمومية ويكون جوهرياً ومؤثراً ومستمرًا حيث إنه يساعد المؤسسة في نجاحها والاستمرار فيه<sup>(٢٩)</sup>.
- **الرؤية Vision** : تعبر رؤية المؤسسة عن صورتها وطموحاتها نحو المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها إلا على ضوء الإمكانيات المتاحة وحسن استثمارها حيث أن الرؤية الواضحة تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار على اعتبار أنها تمثل المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز التنافسي الذي تحاول تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها وبالتالي فإن رؤية المؤسسة تركز على نوعية أعمال المؤسسة ومخرجاتها، وحدود عمل المؤسسة، ومنظومة القيم التي تسود في المؤسسة، ونوع العلاقات مع المؤسسات المناظرة<sup>(٣٠)</sup>،
- **الرسالة Mission** : تعبر عن وجود المؤسسة وتترجم أسباب وجودها وطبيعتها عملها، أي أنها تمثل الأداة اللازمة لتحديد هوية المؤسسة وسبل تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وبالتالي فإن رسالة المؤسسة تمثل الإطار المميز لها عن غيرها من المؤسسات المناظرة من حيث مجال نشاطها ونوعية خدماتها ونوعية المستفيدين من هذه الخدمات وبالتالي فإن الرسالة تعكس سبب وجود المؤسسة ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها<sup>(٣١)</sup>.
- **التحليل البيئي (SWOT) Environmental Analysis** : ويندرج تحته :
- **تحليل البيئة الداخلية** : ويتمثل في العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة بالحدود الداخلية للمؤسسة، كما أنها تعبر عن قراراتها والعمليات التي تتم في إطار تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضوي على الهيكل التنظيمي سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوظائف أو على مستوى الوحدات بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية والتي تشمل مجموعة القيم والتقاليد والقواعد التي تحكم سلوكيات العاملين بالمؤسسة وكذلك الموارد المتاحة للمؤسسة سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية أو تقنية وغيرها<sup>(٣٢)</sup>، وتتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة ومواردها البشرية والمادية بالإضافة إلى الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية وتشمل :

▪ نقاط القوة والضعف **Strengths and Weaknesses** : حيث إن نقاط القوة تعبر عن المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المناظرة في حين أن نقاط الضعف تتمثل في قصور الإمكانيات، ووجود بعض الصعوبات التي تعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وتدني رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة<sup>(٣٣)</sup>.

○ تحليل البيئة الخارجية **External Environment** : يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة حيث إن الأولى تنضوي على المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات التكنولوجية والمتغيرات السياسية والمتغيرات الدولية، في حين أن البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة تؤثر تأثيراً مباشراً على المؤسسة وبصفة دورية وتتكون من المستفيدين من خدمات المؤسسات المنافسة لها<sup>(٣٤)</sup>، وتتكون من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة كما أن المؤسسة تؤثر فيها وتشمل :

▪ الفرص والتهديدات **Opportunities and Threats** : وتمثل الفرص مجموعة المتغيرات المواتية التي تؤثر إيجاباً على المؤسسة ومن ثم يمكن استثمارها لصالح المؤسسة في حين أن التهديدات تمثل التغيرات التي تحدث ضد مصالح المؤسسة أي تؤثر فيها سلباً ويطلق على نواحي القوة والضعف بالنسبة للبيئة الداخلية مع الفرص والتهديدات بالنسبة للبيئة الخارجية التحليل الرباعي **SWOT**<sup>(٣٥)</sup>.

- فلسفة المؤسسة **Philosophy** : وتعني مجموعة المعتقدات الأساسية والقيم والأولويات التي يلتزم بها صناع القرار بالإضافة إلى إستراتيجية المؤسسة ونوعية أنشطتها ومسئوليتها تجاه المجتمع الذي تنتمي إليه<sup>(٣٦)</sup>.

- القوى الدافعة **Thrusts** : وتعني مجموعة القضايا الإستراتيجية التي يجب أن تواجهها المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة الأجل حتى يتسنى لها تحقيق موقع متميز بين المؤسسات المنافسة، ويأتي في مقدمة هذه القوى الدافعة ترشيد الإنفاق، وتقليل التكاليف، وزيادة الاستثمار، وإعادة هيكلة المؤسسة، وتطوير مهارات العاملين وغيرها<sup>(٣٧)</sup>.

- العميل/المستفيد/أصحاب المصلحة **Customer/Stakeholders** : ويعني المستفيد من خدمات المؤسسة حيث يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات العميل من خلال الخدمات التي تقدمها إليه<sup>(٣٨)</sup>.
- البرامج **Programs** : وتعني مجموعة من الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن خلال هذه البرامج تفعل الإستراتيجية.
- الميزانية **Budget** : وتعني ترجمة البرامج إلى قيم نقدية تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج على حده.
- الإجراءات **Procedures** : وتعني مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حتى تنجز أعمالها وتحقق أهدافها مع الأخذ في الاعتبار أن الإجراءات يجب أن تكون تشغيلية معيارية حتى تستفيد منها المؤسسة أكبر استفادة ممكنة<sup>(٣٩)</sup>.
- النظامية **Systemic** : وتعني أن الإدارة الإستراتيجية يمكن النظر إليها كنظام متكامل يهدف إلى تجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى إستراتيجيات يمكن استخدامها لزيادة تعاملات المؤسسة مع المجتمع عبر تنوع خدماتها وارتفاع جودتها ومن ثم الحصول على درجة عالية من رضا المستفيدين من هذه الخدمات، وبالتالي فإن مدخلات هذا النظام تتمثل في البيانات المجمعّة ونتائج تقييم الإستراتيجيات وآراء ومقترحات العاملين بالمؤسسة ورسالة المؤسسة<sup>(٤٠)</sup>.
- البدائل **Alternatives** : تلجأ المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلى تحديد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن من خلالها اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل لتحقيق أهدافه<sup>(٤١)</sup>.
- الاختيار الإستراتيجي **Strategic Choice** : ويعني تحديد الاختيار الإستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة وبالتالي فهو يعد بمثابة عملية تقييم تقوم بها المؤسسة من أجل اختيار أفضل الإستراتيجيات التي تعظم تحقيق أهدافها في ظل رسالتها في الحاضر ورؤيتها للمستقبل<sup>(٤٢)</sup>.

ثالثاً: ملامح مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر :  
ويندرج تحته ما يلي :  
أ- أهمية رياض الأطفال وفلسفتها بالمجتمع الكويتي :

تعتبر رياض الأطفال ذات أهمية كبيرة في المجتمع الكويتي على اعتبار أنها تتلقف الطفل من دور الحضانه وتهيئه للالتحاق بالمدرسة الابتدائية أي أنها تستقبل الطفل من سن (٦-٣) سنوات وبالرغم من أنها خارج السلم التعليمي إلا أن الدولة توليها اهتماماً كبيراً على اعتبار أنها مسئولة مع الأسرة والحضانه في تنشئة الطفل وفق مقتضيات العصر ومستجداته وحمائته ورعايته حتى يصبح مواطناً صالحاً لمجتمعه بالمستقبل القريب، وتكمن أهمية هذه الرياض من الأمور التالية :

- وجود بيئة تربوية آمنة ومحفزة لقدرة الطفل ومساعدته على تحقيق أهداف التعليم.
- مساعدة الأسرة على تفهم حاجات طفلها وتوعيتها في هذا المجال.
- مشاركة الأسرة في تخطيط البرامج التربوية التي تقدم للطفل.
- مساندة الأمهات العاملات لتحمل مسؤولية تنشئة أطفالهن تنشئة سليمة.
- تقليل الهدر التربوي من خلال الاهتمام بالطفل على المدى القريب والبعيد.
- خفض التكاليف المتعلقة بالتسرب وجنوح الأحداث.
- التأكيد على تحسين أداء الطفل لواجباته وانتمائه لوطنه.
- العناية بالطفل واكتشاف موهبته وتبني إبداعه<sup>(٤٣)</sup>.

وعلى هذا فإن فلسفة رياض الأطفال بالمجتمع الكويتي تتمثل في كون التعليم لا يقتصر على سن أو بيئة معينة حيث تبدأ قدرة الطفل على التعلم منذ لحظة ولادته ويعتمد نمو الطفل وقدرته على التعلم على الحنان والاهتمام باستثارة الحواس بالإضافة إلى التغذية السليمة والرعاية الصحية الجيدة، معنى ذلك أن فلسفة رياض الأطفال تتأتى من بناء منظور نمائي قادر على مخاطبة الطفل لرعايته وتعليمه من الولادة حتى ست سنوات مرتكزاً في ذلك على نظريات تربوية تهدف إلى مشاركة الطفل عن طريق التعلم من خلال اللعب حتى يستكشف ويجرب ما حوله وبالتالي تتنامى مهاراته وتزداد قدراته الاجتماعية والعاطفية والجسدية والمعرفية واللغوية وتتوسع مداركه خلال التحاقه برياض الأطفال.

#### ب- أهداف رياض الأطفال وعلاقتها بالمجتمع الكويتي :

- يمكن عرض أهداف رياض الأطفال بالمجتمع الكويتي على النحو التالي :
- صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقي والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية سوية مشابهة لدور الأسرة ومستمدة من تعاليم الدين الإسلامي.
- تكوين الاتجاه الديني عند الطفل والقائم على التوحيد المطابق للفطرة.

- أخذ الطفل بآداب السلوك وتيسير غرس العقيدة الإسلامية والاتجاهات الصالحة بوجود قدوة حسنة وقدوة محببة أمامه.
  - تنمية القيم التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للأمير والانتماء للوطن.
  - تزويد الطفل بالثروة من التعبيرات الصحيحة والأساسيات الميسرة والمعلومات المناسبة للفئة العمرية له.
  - تدريب الطفل على المهارات الحركية وتعويدته على العادات الصحية وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها.
  - تشجيع النشاط الابتكاري للطفل وترتقية ذوقه الجمالي وإتاحة الفرصة أمام حيويته بالانطلاق الموجه.
  - الوفاء بحاجات الطفل وإسعاده وتهذيب سلوكياته في غير تدليل أو إرهاب.
  - حماية الطفل من الأخطار وعلاج بوادر السلوك غير السوي والتعامل مع مشكلاته بعقل متفتح<sup>(٤٤)</sup>.
- أما عن علاقة هذه الرياض فتعتبر وثيقة الصلة بالأسرة، وهذا يفرض على الطرفين تعزيز الثقة فيما بينهما عبر التواصل والتعاون وفهم كل طرف لدور الطرف الآخر كشريك له في تربية الطفل مع التأكيد على تفعيل دور أولياء الأمور في المشاركة في أنشطة الروضة ودعم فرص الحوار حول الأمور التي تخص الطفل وتساعد في بناء شخصيته بناءً عصرياً، ويمكن تدعيم العلاقة بين الروضة والأسرة عن طريق :
- **المقابلات الخاصة Private Interviews** : وتجمع بين الأم والطفل والمعلمة لتحقيق التعارف ومعرفة أحوال الطفل وبناء التواصل الاجتماعي وزيارة الروضة من أجل تحقيق الأمان النفسي للطفل.
  - **الاجتماعات الدورية Periodic Meetings** : وتجمع بين الأسرة والمعلمات من أجل حل مشكلات الطفل عبر المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم عملية التعليم المتطور الذي يؤدي إلى تكامل القدرات لدى الطفل.
  - **الزيارات The Visits** : وتجمع بين الأسرة والمعلمة ومديرة الروضة من أجل التعرف على آلام الطفل وآماله وتوقعاته وطموحاته والتفاعل الإيجابي معه.



- الأنشطة **Activities** : وتجمع بين ولي الأمر والطفل والمعلمة من أجل تحقيق الديناميكية الحركية للطفل وتنمية قدراته واكتشاف مواهبه ويمكن التعاون مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي في هذا الإطار.
- اللقاءات التربوية **Educational Meetings** : وتجمع بين الأسرة والطفل والمعلمة ويمكن أن يكون هذا اللقاء على صورة ورشة عمل يطرح من خلالها أفكار جديدة تسهم في تنمية شخصية الطفل ومعالجة مشاكله.
- اللجان العامة أو الخاصة **Public or Private Committees** : وتجمع بين الأسرة والطفل والمعلمة ومديرة الروضة في إطار تعزيز مبدأ الديمقراطية والدفاع عن حقوق الطفل وتعزيز الأدوار التشاركية بين هذه الأطراف لحماية الطفل والحفاظ على حقوقه<sup>(٤٥)</sup>.

### ج- طبيعة مجالس الروضة في المجتمع الكويتي ومهامها :

يوجد للروضة مجلسان الأول هو مجلس الروضة والثاني يعرف بمجلس المعلمات ويمكن عرضهما على النحو التالي<sup>(٤٦)</sup>:

#### ١- مجلس الروضة **Kindergarten Council** : ويتكون مجلس الروضة من :

- قائدة الروضة/ مديرة الروضة (رئيس المجلس).
- وكيلة الروضة/ مساعدة الروضة (عضواً).
- معلمتين متميزتين (عضوتان).
- ثلاث من الأمهات (عضوات).
- عضواً بالقطاع الخاص إن وجدت (عضوة).

وتكون قائدة الروضة رئيساً للمجلس ويتم اختيار نائب رئيس المجلس من بين العضوات على أن يكون مقرر المجلس أحد العضوات العاملات بالروضة، ويتم اختيار عضوات المجلس من أمهات الأطفال والمعلمات بناءً على اجتماع عام تنظمه الروضة كل عام وبحضور أمهات الأطفال ومعلمات الروضة في بداية العام الدراسي وتصدر قائدة الروضة قراراً بتشكيل المجلس، ويهتم مجلس الروضة بتنمية العلاقة بين الروضة والمجتمع وتعزيزها فيما يحقق رسالتها ويدعم خططها التطويرية من أجل ربط مستوى جودة العملية التعليمية والتربوية ويدعم أوجه الإبداع والتميز لدى كل العناصر البشرية بالروضة ويرعاها، وفي ذات السياق تتمثل مهام المجلس في الأمور التالية<sup>(٤٧)</sup>:

- دراسة ومراجعة خطة الروضة وتقويم نتائجها.
- دراسة احتياجات الروضة من الأثاث والتجهيزات والوسائل والمرافق وبحث آليات توفيرها.
- دراسة نتائج تقويم الأطفال ومدى إتقانهم للمهارات المطلوبة ومناقشتها وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها.
- المشاركة في إقامة البرامج والأنشطة التي تدعم العملية التعليمية والتربوية في الروضة وفقاً للأنظمة والتعليمية.
- المشاركة في رعاية سلوك الأطفال في الروضة وبحث الظواهر السلوكية وتقديم المقترحات لعلاجها.
- رصد اتجاهات أولياء الأمور نحو الروضة في إطار التحسين والتطوير إلى الأفضل.
- تقديم التوصيات والاقتراحات والمبادرات الهادفة إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي وتحسين بيئة الروضة.
- تنمية شأن الروضة في المجتمع وتقوية مكانتها التربوية والثقافية والاجتماعية.
- تعزيز مشاركة أولياء الأمور في حل مشكلات الأطفال بمختلف وسائل الاتصال الحديثة وتأسيس قنوات اتصال فاعلة مع العاملات في الروضة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- إعداد التقارير والنشرات السنوية عن إنجاز وفعاليات مجلس الروضة مدعماً بالوسائل وتقديمها لإرادة الروضة لرفعها للجهة المختصة.
- ويلاحظ على طبيعة مجلس الروضة أنه ينطلق من مبدأ الشفافية في تشكيله واختصاصاته أو مهامه وخاصة عند مشاركة الأمهات كعضوات فيه بالإضافة إلى دعوة بعض الأعضاء من المجتمع المحلي في إطار مساعدة الروضة على حل قضاياها وتحقيق أهدافها والارتقاء بمكانتها المجتمعية وكذلك تحفيز العنصر البشري المتميز في أدائه من خلال عمله بالروضة فتكون المعلمة المتميزة عضوة في مجلس الروضة ومعبرة عن آراء المعلمات الأخريات ومهتمة بقضايا الأطفال داخل الروضة وخارجها، كما أن المجلس ذاته يدعم فلسفة الاتصال والتواصل بين الروضة والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة في إطار الشراكة الفاعلة من أجل تطوير الروضة كمؤسسة مجتمعية أنشأها المجتمع الكويتي عن قصد من أجل تربية أطفاله والاهتمام بصناعتهم لمواجهة تحديات المستقبل.

## ٢- مجلس المعلمات Teachers Council :

- ويتكون مجلس المعلمات من :
- قائدة الروضة (رئيساً).
- وكيلة الروضة (نائباً للرئيس).
- الجميع المعلمات (عضوات).
- يختار مجلس المعلمات من بين عضواته مقررة لاجتماعاته.
- تصدر قائدة الروضة بقرار بتشكيل مجلس المعلمات<sup>(٤٨)</sup>.

## ويضطلع مجلس المعلمات بالأمور التالية :

- مناقشة الوضع التربوي والتعليمي في الروضة مع التركيز على أداء المعلمات والأطفال وسلوكهم واتخاذ الإجراءات التربوية المناسبة حيالها.
  - وضع آلية لتطبيق الأنظمة والتعليمات والتعاميم الواردة من جهات الاختصاص ومناقشتها.
  - حصر المعوقات والمشكلات التي توجه المعلمات في الروضة ودراسته وتقديم الحلول والتوصيات اللازمة لعلاجها.
  - تبادل الخبرات والتجارب بين عضوات المجلس واستعراض الجهود الذاتية لكل عضوة.
  - اقتراح وسائل التعلم وصقل الخبرات ومتابعة المستجدات التعليمية وتوفيرها للمعلمات بما يضمن تطوير الكفايات لديهن ومسايرة المستجدات.
  - متابعة تنفيذ توصيات المجلس ضمن اختصاصات الروضة<sup>(٤٩)</sup>.
- ويعتبر مجلس المعلمات شريكاً لمجلس الروضة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة على اعتبار أنه يركز على الأمور التربوية والتعليمية التي تخص طفل الروضة حيث أنه برؤة اهتمام كافة المسؤولين عن الروضة داخلها وخارجها، كما أنه يركز على نشر ثقافة الديمقراطية بين معلمات الروضة من خلال مشاركتهم في طرح آرائهم تجاه المشكلات التي تواجههم أثناء العمل بالروضة ومقترحاتهم تجاه حلول هذه المشكلات، كما أن هذا المجلس يعزز الثقة بين قائدة الروضة والمعلمات وينميها على اعتبار أن الجميع يتفاعل على أرضية مشتركة وهي تحقيق الصالح العام للروضة على أن يتصدر المشهد بناء طفل كويتي في إطار عصري يتسنى له التكيف مع مواقف الحياة ومواجهة تحديات المستقبل.

## رابعاً : نتائج البحث وإجراءاته المقترحة لتفعيل دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت :

بعد أن عرض البحث إطاره النظري ممثلاً في الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية وملاحظ مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت في الوقت الحاضر بالإضافة إلى تطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٢٢٥) فرداً تمثلت في مديرات الروضات ومساعدتهن وبعض المعلمات الأوائل والمعلمات بالإضافة إلى بعض العاملات في الجهاز الإداري بالروضات في مختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت ومن ثم يمكن عرض نتائج البحث وإجراءاته المقترحة لتطوير دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على النحو التالي :

### أ- نتائج البحث :

- تعبر الإدارة الإستراتيجية عن تصور الرؤى المستقبلية لرياض الأطفال.
- تحدد رسالة وغايات المؤسسة.
- تعتمد الإدارة الإستراتيجية على التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية لرياض الأطفال.
- تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف رياض الأطفال وغاياتها في المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- تركز الإدارة الإستراتيجية على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- تركز الإدارة الإستراتيجية على بيان الفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة والتي تأتيها من البيئة الخارجية التي تنتمي إليها.
- تحدد الإدارة الإستراتيجية مجموعة الفعاليات التي تضعها رياض الأطفال من أجل إحداث التوافق بينها وبين رسالتها والبيئة المحيطة بها.
- تبلور الإدارة الإستراتيجية الخطة التي تتكامل فيها أهداف رياض الأطفال مع سياساتها وإجراءاتها وأنشطتها في إطار الفلسفة التكاملية.
- تتضمن الإدارة الإستراتيجية لرياض الأطفال بدولة الكويت صياغة رسالتها وتحقيق غاياتها وأهدافها.

- تحتاج رياض الأطفال بدولة الكويت إلى مجموعة من الخيارات الإستراتيجية والتي تشمل البدائل الإستراتيجية على مستوى مؤسسات رياض الأطفال، والبدائل الإستراتيجية على مستوى وحداتها بالإضافة إلى البدائل الإستراتيجية على مستوى وظائفها.

### ب- الإجراءات المقترحة :

- التركيز على تقييم أداء كافة العناصر البشرية التي تعمل برياض الأطفال بدولة الكويت ومراقبة هذا الأداء للتأكد من إنجاز الأهداف الخاصة بها.
- تركيز قيادات رياض الأطفال بدولة الكويت على تنمية عادات التفكير في المستقبل لدى كل العناصر البشرية بها والتي تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- الاهتمام بالتنسيق بين جهود الإدارات والوحدات نحو تحقيق أهداف رياض الأطفال بدولة الكويت في الحاضر والمستقبل.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة عن رياض الأطفال بدولة الكويت في صنع قراراتها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
- التأكيد على تحديد الفرص المستقبلية لرياض الأطفال بدولة الكويت والمشكلات المتوقعة وكيفية مواجهتها.
- مساعدة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في عمل إستراتيجيات جديدة بالطريقة العقلانية.
- مساعدة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت على فهم المتغيرات البيئية المختلفة وكيفية التعامل معها.
- مساعدة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت على تحقيق أفضل النتائج الممكنة على ضوء الموارد المتاحة.
- تطبيق معايير الجودة عند انتقاء العناصر البشرية التي تعمل بمختلف مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت (مديرة الروضة - معلمة الروضة - موجهة الروضة - المشرفة التربوية).

## مراجع البحث وهوامشه

- (١) سهام محمد بدر : اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١١، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٢) سمير محمد حسين : الإعلام والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٢٠.
- (٣) نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ١٣-١٤.
- (٤) نادية حبيب أيوب: الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ٤٢٧-٤٢٨.
- (٥) إسلام الزبون : تعريف رياض الأطفال، <https://mawdoo3.com>, 2016, PP.1-2.
- (٦) وزارة التربية : الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال - الإصدار الثاني، مرجع سابق، ص ٤٦، ٦٤، ٦٥.
- (٧) أيمن العقاد : الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الهداية للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠١٤، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٨) مؤيد سعيد سالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٢-٢٣.
- (٩) حامد رمضان بدر : الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (١٠) بسام زاهر : التخطيط الإستراتيجي - منظور إدارة الجودة الشاملة، دار الهداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٨٥-٨٦.
- (١١) عدنان أبو صالح : الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (١٢) نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٧، ص ص ١٧-١٨.
- (١٣) ناديا حبيب أيوب : الإدارة الإستراتيجية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٤٢٦-٤٢٧.
- (١٤) عمر أحمد عثمان : الإدارة الإستراتيجية، هيئة المطابع السودانية، الخرطوم، ٢٠١٤، ص ص ٢٦-٢٧.

- (١٥) إسماعيل محمد السيد : الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ٣٦-٣٧.
- (١٦) أحمد ماهر : دليل المدير – خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٩٦-٩٧.
- (١٧) نبيل محمد مرسي : المدير الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٢٥-١٢٦.
- (١٨) أحمد فهمي جلال : إستراتيجية الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨٢-٨٣.
- (١٩) ب. بنجامين تريجو، جون زيمرمان : إستراتيجية الإدارة العليا – ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم على البرلسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (٢٠) جيرى جونسون، كيفن سولز : دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة عمر عثمان، دار الهداية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٢٦٥-٢٦٦.
- (٢١) زكي مكى إسماعيل : أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان، الخرطوم، ٢٠٠٩، ص ١٢٨-١٢٩.
- (٢٢) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم : الإدارة الإستراتيجية – إعداد المدير الإستراتيجي، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٩٣-١٩٤.
- (٢٣) على عبد الله الحاكم : الإدارة الإستراتيجية، شركة مطابع السودان، الخرطوم، ٢٠٠٧، ص ١٧٢-١٧٣.
- (٢٤) نبيل محمد مرسي : إستراتيجيات الإدارة العليا – إعداد تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦، ص ١٣٢-١٣٣.
- (٢٥) نبيل مرسي خليل : الإدارة الإستراتيجية – تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٦، ص ١٣٥-١٣٦.
- (٢٦) كامل السيد غراب : الإدارة الإستراتيجية – أصول علمية وحالات عملية، مكتبة جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٤، ص ٦٥-٦٦.
- (27) Abdulrahman Aljuboori & Taher M. Mansoor : Strategic Management Concepts, Context and Cases, Amman : Dar Wael, 2015, PP. 121-122.
- (28) F. Divid : Conceptual Strategic Management, Mercill Publishing Co, Ohio, 2013, PP.313-314.
- (29) A. Thonpson & A. Strickland : Strategic Management: Concepts and Cases, Loathed Irwn – Mc Graw – Hill, New York, 2017, PP. 188-189.

- (٣٠) شوقي ناجي جواد : المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٥-٢٦.
- (٣١) محمد أحمد عوض : الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ٤٤-٤٥.
- (٣٢) عبد العظيم عباس : التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢١٦-٢١٧.
- (٣٣) طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس : الإدارة الإستراتيجية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٩٠-١٩١.
- (٣٤) علوية سعيد عثمان : أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الشركات - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، ٢٠١٤، ص ص ٣٤-٣٥.
- (٣٥) فاطمة عبد الله الطيب : الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١٤، ص ص ٤٣-٤٤.
- (36) F.R. David : Strategic Management Concepts and Cases, Wesley Publishing Company, London, 2016, PP. 353-354.
- (٣٧) محمد السر محمد طه : الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢، ص ص ٣٦-٣٧.
- (38) Thomas L. Wheelen & J.D. Hunger : Strategic Manage Meant and Business Policy, Wesley Publishing Company, 5th Ed, 2015, PP.40-41.
- (٣٩) آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند : الإدارة الإستراتيجية - الحالات العملية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (٤٠) ناصر جرادات، محمد سعود : الإدارة الإستراتيجية - منظور تكاملي حديث، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٤٣-١٤٤.
- (٤١) نعمة عباس الخفاجي : الفكر الإستراتيجي - قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٦١-١٦٢.
- (٤٢) محمد شومان : الإدارة الإستراتيجية في عالم متغير، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٦٣-١٦٤.
- (٤٣) وزارة التربية: الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ١١-١٢.
- (٤٤) وزارة التربية : رياض الأطفال في الكويت، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ١٣-١٤.



- (٤٥) وزارة التربية : تقرير عن الحضانة ورياض الأطفال، الكويت، ٢٠١٩، ص ص ١٥-١٦.
- (٤٦) وزارة التربية : الدليل التنظيمي للحضانة ورياض الأطفال، الكويت، ٢٠١٨، ص ٦٤.
- (٤٧) وزارة التربية : الطفولة ورياض الأطفال، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ٨-٩.
- (٤٨) وزارة التربية : مجلس المعلمات بالروضة، الإدارة العامة لرياض الأطفال، الكويت، ٢٠١٨، ص ٧.
- (٤٩) المرجع السابق، ص ص ٨-٩.