

متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن بإدارة مؤسسات رياض الاطفال بمحافظة الفيوم

إعداد

سونه سعيد راشد محمد

د/ محمود عبد التواب عبد التواب

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

المساعد- كلية التربية - جامعة الأزهر

د/ سميحة على مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلي تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم وذلك من خلال عرض ماهية مدخل الأداء المتوازن من حيث مفهومه ،اهميته، أهدافه، ابعاده (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو وبعد العملاء المستفيدين) وخطواته ومعوقات تطبيق مدخل الأداء المتوازن ومتطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة مؤسسات رياض الأطفال واستخدم البحث المنهج الوصفي لملائمته لدراسة المشكلات التربوية واستخدم البحث استبانة كأداة للتعرف علي آراء عينة الدراسة حول واقع مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم علي ضوء مدخل الأداء المتوازن وتكونت عينة الدراسة من ١٣٩ فرد من مديرين ،مشرفين ،معلمات وموجهات ومن خلال الإطار النظري والميداني للبحث ومن خلال الدراسات السابقة تم التوصل إلي مجموعة من المتطلبات لتطبيق مدخل الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال وهي : ربط قياس الأداء المتوازن بنظام المكافآت والحوافز ونظام المحاسبية علي اساس مدي تحقيق الميزة التنافسية ، نشر مفاهيم مدخل الأداء المتوازن داخل مؤسسات رياض الأطفال كأحد الأساليب والأدوات الحديثة لتطوير وتقييم الأداء من أهم النتائج التي توصل لها البحث تطبيق مدخل الأداء المتوازن يساعد مؤسسات رياض الأطفال في ترجمة رسالتها وتحقيق أهدافها.

الكلمات الافتتاحية : متطلبات ، مدخل الأداء المتوازن ، مؤسسات رياض الأطفال

Summary

The current research aims to apply the balanced performance approach in kindergarten institutions in Fayoum Governorate, by

presenting what the balanced performance approach is in terms of its concept, importance, objectives, and dimensions (financial dimension, internal operations, learning and growth and beneficiary clients) and its steps and obstacles to applying the performance approach. The balanced performance approach and the requirements for applying the balanced performance approach in the management of kindergarten institutions. parameters and directives, Through previous studies, a set of requirements were reached for the application of the balanced performance approach in kindergarten institutions, which are: linking balanced performance measurement to the rewards and incentives system and the accounting system based on the extent of achieving competitive advantage, spreading the concepts of the balanced performance entrance within kindergarten institutions as one of the modern methods and tools for developing and evaluating Performance. One of the most important findings of the research is the application of a balanced performance approach that helps kindergarten institutions in translating their mission and achieving their goals.

مقدمة:

ظهر مدخل الأداء المتوازن في التسعينيات من القرن العشرين، وهو أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تعليمية، ومؤشرات عملية لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وبذلك تتجاوز النظرة التقليدية للأداء، وتحقق مصالح العاملين، وتمييزهم ، وكذلك رضا المستفيدين، وطموحاتهم. (أسامة محمود ، ٢٠١١ ، ٢٥)

وبالتالي فإن مدخل الأداء المتوازن أعطي بصائر أعمق وأوسع للإدارة من قبل المؤسسة خلال مراحل وصفها وأيضاً مراحل تطبيقها، ومراحل تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة. (Robert S.Kaplan2009,3)

وفي نفس السياق أدت المنافسة بين مؤسسات رياض الأطفال لمحاولة تقديم أفضل خدمة ممكنة لعملائها الداخليين والمتمثلين في جميع القوى البشرية بالمؤسسة من معلمين وإداريين وطلاب وعمال وعمالها الخارجيين من أولياء الأمور والمؤسسات التنموية بالمجتمع. ولذلك يعد تطوير مؤسسات رياض الأطفال أمر ضروري للحكم على جودة أدائها وكفاءتها،

وتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف باعتباره المسئول عن جودة أداء المنظومة التعليمية بالمدرسة، والأفراد بجودة هذه المنظومة في ضوء معايير علمية، ومنها يتحقق رضا المستفيدين.

وتأسيساً على ما سبق يحاول البحث استخدام مدخل الأداء المتوازن للارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال من خلال وضع إطار شامل تستطيع هذه المؤسسات ترجمة استراتيجياتها لأهداف ومؤشرات وقيم ومبادرات من أجل تقديم أداء أفضل للمجتمع.

مشكلة البحث:

إيماناً من الدولة بأهمية رعاية وتربية الأطفال أصبحت رعاية الأطفال وإلحاقهم برياض الأطفال جزء لا ينفصل من البنيان التعليمي، وخطوة بناءه في السلم التعليمي.

وعلى الرغم من الاهتمامات الرسمية من قبل الدولة برياض الأطفال بإصدار التشريعات المنظمة لعمل هذه المؤسسات ما زالت رياض الأطفال خارج السلم التعليمي، كما أنها ما زالت فصول ملحقة بالمدارس الرسمية أو الخاصة دون أن تحظى بالتطوير المطلوب ليتناسب مع طموحات المجتمع المصري في القرن الحادي والعشرين.

وتشير نتائج بعض الدراسات على وجود الكثير من المشكلات التي تعاني منها الروضات:

- ضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضة وقلة الميزانية المتوفرة لتوفير المتطلبات اللازمة للقيام بالأنشطة المختلفة وغياب الهيكل الإداري الملائم وقلة الدورات التدريبية. (تهانى شحاتة ، ٢٠١٧)

- وجود فجوة بين إدراكات وتوقعات المستفيدين (أولياء الأمور) وجودة الخدمة التربوية المقدمة بمؤسسات رياض الأطفال (شيماء محمد ٢٠١٥)

وفى هذا الإطار وتأسيساً على نتائج الدراسات التي تناولت مشكلات رياض الأطفال فقد عايشت الباحثة بعض الإشكالات بحكم إشرافها على هذه المؤسسات ومن هذه الإشكالات:

- تعاني كثير من الروضات ضعف فى الامكانيات والمخصصات المالية لانها مرتبطة بعدد الأطفال المقبولين بشكل عام ، وكذلك جمود اللوائح المالية والإدارية

المتعلقة بأوجه الصرف على الأنشطة التي تقدم بمدارس رياض الأطفال وسيطرة الروتين على العمليات الإدارية والتي تحد من توفير الموارد المالية بها.

- وتعانى أيضا من مشكلة العجز فى المعلمات المتخصصة وعدم وجود معايير علمية لاختيارهم، وتدنى مستوى المعلمات فى التعامل مع الأطفال فى هذه المرحلة، ونقص الكوادر البشرية من المتخصصين المشرفين عليها، وعدم ملائمة المبنى وتجهيزات بعض المدارس مع طبيعة المرحلة.

أسئلة البحث:-

يحاول البحث الحالي الإجابة علي السؤال الرئيسي التالي :

ما متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن فى مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم ؟
ومن هذا السؤال يمكن اشتقاق الاسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري والفكري لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما متطلبات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالى إلى ما يلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري والفكري لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢-الكشف عن واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن من وجهة نظر عينة البحث.
- ٣-تحديد متطلبات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.

أهمية البحث: يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات التالية:

- 1- أهمية وحدانية الموضوع الذى تناوله البحث وهو استخدام مدخل الأداء المتوازن فى مؤسسات رياض الأطفال.
- 2- إلقاء الضوء على أهمية مرحلة رياض الأطفال وعلى طبيعة العمل بهذه المدارس مما ينعكس على فاعلية عمليتي التعليم والتعلم.
- 3- مساعدة المديرين والمسئولين بهذه المدارس على تطويرها، لتحقيق أهدافها.

منهج البحث وأدواته:

يستخدم البحث المنهج الوصفى لأنه من أكثر مناهج البحث ملائمة لدراسة المشكلات التربوية، ويعتمد المنهج الوصفى على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة إذ لا يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط بل الوصول إلى استنتاجات تسهم فى فهم هذا الواقع وتطويره وتصنيف المعلومات والتعبير عنها. (جابر عبد الحميد ، ٢٠٠٩ ، ١٤٠)
وسوف يتم تطبيق استبانة كأداة للتعرف على آراء عينة الدراسة من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال معلمة الروضة والقائمين على إدارتها من (موجهة - مدير - مشرفه).

حدود البحث:

الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على مدخل بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال وفقاً للابعاد (رضا أولياء أمور أطفال مؤسسات رياض الأطفال - الجانب المالى - العمليات الداخلية - التعليم والنمو)

الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث فى بعض الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وهي (غرب الفيوم - سنورس - إطسا - طامية)
الحدود البشرية: استهدف البحث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال معلمة الروضة والقائمين على إدارتها من (موجهة - مدير - مشرفه)

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ١٥ / ٩ / ٢٠٢١ إلى ١٤ / ١٢ / ٢٠٢١

مصطلحات البحث :

- التطبيق :

إحدي مهارات معالجة المعلومات وتحليلها، ويقصد بها استخدام المفاهيم والقوانين والحقائق والنظريات التي سبق تعلمها في حل مشكلة تعرض في موقف جديد او محتوى غير مألوف، وهي مهارة ترقى بالمتعلم إلي مستوى توظيف المعلومة أو الاستراتيجية، التي تعلمها في التعامل مع مواقف أو مشكلات جديدة (حسن شحاتة، زينب النجار، ٢٠٠٣، ١٠٦)

مدخل الأداء المتوازن:

هو أداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقييم أدائها الوظيفي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث يوفر معلومات شاملة عن أدائها (رضا إبراهيم، ٢٠١١، ٤٢٧)

- **مدخل الأداء المتوازن:** ويعرف بأنه نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على مدخل الأداء المتوازن. (عبد الحميد، ٢٠٠٨، ٥٧) ويعرف أيضا بأنه مدخل يستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، ويستخدمهم بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة. (ماهر موسى ٢٠٠٩، ٧٥٠)

ومن مجمل التعريفات السابقة لمصطلح مدخل الأداء المتوازن يمكن تعريفه إجرائيا بأنه: " مدخل إداري متكامل يساعد المؤسسة على وضع استراتيجيتها، وترجمتها إلى أفعال محددة للعاملين بها وضمان تنفيذها بشكل صحيح ، وقياس مدى التقدم فيها، لتحقيق

التوازن بين أبعاده المختلفة (المالى - رضا العميل - العمليات الداخلية- التعلم والنمو) وتشخيص الواقع للوقوف على نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء وتطويره".

-مؤسسات رياض الأطفال:

وقد حدد القانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ تعريف رياض الأطفال على أنها نظام تربوى يحقق التنمية الشاملة لأطفال ما قبل المدرسة ويهيئهم للالتحاق بحلقة التعليم الابتدائى، وهى كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة.(المادة ، ٥٥ من قانون ١٢ لسنة ١٩٩٦)

الدراسات السابقة:

سوف يتم استعراض عدد من الدراسات السابقة التى تناولت متغيرات الدراسة الحالية وعلاقتها بمتغيرات أخرى حيث رتبت الدراسات ترتيبا تصاعديا من الأقدم إلى الأحدث:

أولا: الدراسات العربية:

دراسة (هانى السيد حامد، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط لتطوير أداء مديرى رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت والتعرف على أهم الخصائص المهنية والكفايات اللازمة لمديرة الروضة الفعالة والتعرف على المعوقات التى تعوق مديرة الروضة عن إدارة وقتها وسبل التغلب عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: تطوير رياض الأطفال ضرورة حتمية لمواجهة العصر وما يلحقه من تطورات متتابعة، وهناك العديد من القصور فى المهارات التى ينبغى توافرها فى مديرة الروضة حتى تتمكن من إدارة وقتها بشكل فعال من أهم هذه المهارات مهارة تنظيم الوقت والتخطيط الجيد ، مهارة التجديد والابتكار والتعامل مع الحاسب الآلى واستخدام التكنولوجيا الحديثة ومهارة التفويض الناجح والقدرة على التطوير الذاتى لا تقوم مديرة الروضة بإدارة وقتها بالكفاءة المطلوبة.

دراسة (شيماء خلف ابراهيم، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة رياض الأطفال ودافعها وإلقاء الضوء على أحدث الاتجاهات المتبعة في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام، ورياض الأطفال بشكل خاص والوقوف على مدى تطبيق القائمين على إدارة رياض الأطفال لمعايير القيادة والفعالة برياض الأطفال وتحديد المتطلبات الواجب توافرها لدى إدارة رياض الأطفال لتطبيق معايير القيادة الفعالة برياض الأطفال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن نسبة تحقيق معايير القيادة الفعالة برياض الأطفال في محافظة المنيا هي نسبة مساوية للحد الأدنى للثقة مما يشير إلى تحقيقها بشكل متوسط في الواقع الفعلي لتطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء مجال القيادة الفعالة.

دراسة (زينب على محمد، ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء مبادئ الحوكمة، وتضمنت واقع المبادئ الآتية: الشفافية، والمساءلة، المشاركة الفعالة، تمكين الإدارة المالية، حكم القانون، ورشادة اتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

واسفرت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان مبدأ الشفافية جاء بالمرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالنسبة لترتيب مبادئ الحوكمة، تلاها مبدأ المساءلة ثم تمكين الإدارة المالية، وحكم القانون، ورشادة اتخاذ القرار، وأخيرا المشاركة الفعالة وقدمت الدراسة ملامح الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مبادئ الحوكمة.

دراسة (احلام عشري محمد، ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم جوانب الأسس والمبادئ التي يقوم عليها النموذج التكاملی المقترح لتقييم الأداء التعليمی لمؤسسات رياض الأطفال في مصر ووضع بعض معايير النموذج التكاملی المقترح بين أسلوب ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء التعليمی لمؤسسات رياض الأطفال المعتمدة في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

واسفرت الدراسة عن عدد من النتائج اهمها: ان النموذج التكاملى المقترح يمثل نموذجا يمكن الاعتماد عليه من أجل تحسين أداء المؤسسة والنهوض بها والوصول بها إلى مستوى التميز فى الأداء .

دراسة (أحمد فاروق على، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية فى ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان، من خلال التعرف على واقع مؤسسات رياض الأطفال فى مصر، والتعرف على خبرات كل من اليابان وانجلترا فى تطوير رياض الأطفال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى .

واسفرت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مؤسسات رياض الأطفال فى مصر تعاني من العديد من المشكلات من أهمها عدم وجود هيكل تنظيمى واضح ومحدد لمؤسسات رياض الأطفال فى مصر، وضعف برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى مصر، أهمية عملية التخطيط على كافة المستويات التعليمية فى رياض الأطفال، وتعد مؤسسات رياض الأطفال فى مصر غير الزامية لأولياء الأمور، وضرورة تطوير برامج ومؤسسات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، والعمل على زيادة التنسيق مع الجامعات والمراكز البحثية ومؤسسات المجتمع المدنى والخاص فى تطوير مؤسسات رياض الأطفال

دراسة (حسام سمير عمر، ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسى بكليات التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر أفراد العينة، وعرض أهم ملامح مدخل الأداء المتوازن، ومدى مساهمته فى تطوير الأداء المؤسسى بكليات التربية للطفولة المبكرة فى جمهورية مصر العربية، والكشف عن المعوقات التى تحول دون تطبيق مدخل الأداء المتوازن فى تحسين جودة الأداء المؤسسى بكليات التربية للطفولة المبكرة.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: حتمية تقويم الأداء المؤسسى باستخدام أدوات ومقاييس متطورة وصادقة وثابتة قدر الإمكان حيث برزت أهمية استخدام بطاقة الأداء

المتوازن باعتبارها نموذج مثالي يتم خلال تقويم التطور المؤسسي لتلك الكليات بشكل متكامل وفعال.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

Deterlirt, Ritsj, In Pussunit of a Balanced (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام المدرسة كمؤسسة تعليمية تستخدم أداة تعزيز التحسين المنظومة للمدرسة، وتحقيق الأهداف ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تتفق مع العاملين بالمدرسة والمستفيدين (العملاء)، وتعمل على تحقيق الأهداف داخل المؤسسة المدرسية.

Khatoon, Saira & Farooq, Ayesha (2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الأداء التنظيمي و جمع البيانات والمعلومات من المجالات والمقالات ، والمواقع الإلكترونية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن بطاقة الأداء المتوازن كانت مفيدة لتحقيق نتائج إيجابية في الأداء، لكن هناك عقبات كثيرة تواجه تطبيقها في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة.

(David tuohy and David Voghlan, 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات السلوك التنظيمي بصفة عامة وهي المستوى الفردي، ومستوى الفريق، ومستوى العلاقات المتبادلة بين فريق وجماعات العمل داخل المؤسسة التعليمية ومستوى المؤسسة التعليمية ككل من خلال تفاعل إدارة المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: ان بناء المستويات التنظيمية يمكن أن يكون مفيداً إذا استخدمت وسائل لتحليل القضايا والمشاكل داخل المؤسسة التعليمية وايضا للتدخلات المستهدفة في حل المشاكل والتطور التنظيمي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنه لا توجد دراسة عربية أو اجنبية تناولت موضوع البحث الحالي وهي واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن.

إلا أن البحث الحالي استفاد من الدراسات السابقة في الآتي :

- من حيث منهج الدراسة : فقد استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لوصف واقع دراسة ظواهره وتحليله للوقوف علي المشكلات وتقييمها والعمل علي وضع حلول مناسبة لها وهو ما تتبعه البحث الحالي.
 - من حيث أداة الدراسة :ساعدت الدراسات السابقة فى بناء أداة البحث الميداني الحالي، واختيار المحاور الأساسية للاستبانة، وصياغة عبارات الاستبانة بشكل دقيق.
 - من حيث نتائج الدراسات السابقة: قد توصلت الدراسات السابقة إلي العديد من النتائج المهمة بالنسبة لأهمية تطوير مؤسسات رياض الأطفال حتي تقوم بدورها وتحقق أهدافها، ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والحدود الزمنية والمكانية والموضوعية.
- وبالتالى يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فى ضرورة تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

خطوات السير في البحث:-المحور الأول: الإطار النظرى للبحث يتضمن:- الإطار المفاهيمي لمدخل الأداء المتوازن من خلال عرض مفهوم- أهمية - أهداف - أبعاد- خطوات تطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة المؤسسات التعليمية ومعوقات التطبيق المحور الثاني: الإطار الميدانى : يهدف إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال لإبعاد الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات والقائمين على إدارة رياض الأطفال

المحور الثالث : متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن بإدارة مؤسسات رياض الأطفال

المحور الأول : الإطار النظرى للبحث

أولاً : مفهوم مدخل الأداء المتوازن

ويعرفه البعض أيضا بأنه: نظام إدارة وقياس استراتيجى يقوم بترجمة المهمة الأساسية أو الرسالة بالمؤسسة إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التى تتضمن مقاييس للمخرجات وموجهات الأداء، وترتبط هذه المخرجات معا فى سلسلة عن علاقات السبب والنتيجة. (Ho S. & R. McKay: 2002 , 3)

ويعرف أيضا بأنه: نظام إدارى يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. (عبد الحميد ٢٠٠٦، ٥ - ٦)

ويعرف أيضا أنه: أداة تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها، واستراتيجيتها ، وترجمتها إلى عمل، وتزويد الإدارة بالتغذية حول كل الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية وتحقيق التطوير الشامل للمؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين والمستفيدين بالخدمة. (أحمد أحمد ٢٠١٤، ١١٢،

ومما سبق يتضح ان التعريفات السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي وهو اعتبار مدخل الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسات إلي أهداف

ثانياً : أهمية مدخل الأداء المتوازن:

وتبرز أهمية مدخل الأداء المتوازن من خلال ما يلي : (عبد الحميد ٢٠٠٦ ، ٦٨،

- ١- العمل على توضيح وتحديد استراتيجية المؤسسة بشكل مستمر.
 - ٢- يساهم فى نشر الاستراتيجية بكفاءة فى أنحاء المنظمة من خلال تجميع وحدات وأهداف الأفراد بالاستراتيجية.
 - ٣- يربط الأهداف الاستراتيجية بالموازنة السنوية كما يساعد فى تحديد وتنسيق المبادرات الاستراتيجية.
 - ٤- يضمن ترابط السبب والنتيجة ويعزز أثر أى متغير فى عنصر واحد فى النظام على تغيرات مسبقة فى أماكن أخرى.
 - ٥- يحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
 - ٦- يجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعلاء والمجتمع.
 - ٧- يعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير فى المجالات الحرجة.
- وترى الباحثة ان استخدام مدخل الأداء المتوازن يزيد من كفاءة المؤسسات التي تطبقه

ثالثاً: أهداف تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال.

ومن أهداف مدخل الأداء المتوازن تحقيق ما يلي (عادل بومجان ٢٠١٥، ٧٧)

- ١- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
 - ٢- التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.
 - ٣- التوازن بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية وبين العمليات والأنشطة قصيرة الأجل.
 - ٤- التوازن بين الجانب الداخلي لمدخلات الأداء والعمليات الداخلية (النمو والتعلم) ومخرجات لمدخل الأداء (الجانب المالي والعملاء) والتوازن بين مؤشرات الأداء الحالي ومؤشرات للأداء المستقبلي.
 - ٥- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
 - ٦- القدرة على تركيز الجهود التي تهتم بجميع القائمين على العمل.
- ومما سبق يتضح ان مدخل الأداء المتوازن يمثل نظام إداري يسهم في تقييم هذا الأداء لضمان تماشيه مع الخطة الموضوعية

رابعاً: أبعاد مدخل الأداء المتوازن:

ويسمى البعض مجالات أو محاور أو منظورات وكلها بنفس المعنى وهي كما يلي (ليث سعد، ٢٠١٣، ٧٧) :

يتضمن تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال أربعة ابعاد هي : البعد المالي وبعده التعلم والنمو، وبعده المستفيدين (العملاء) وبعده العمليات الداخلية (التشغيلية) كما سيتم توضيحه فيما يلي:

- ١- البعد المالي : ويتضمن هذا البعد ما يلي:
 - الاستثمار الامثل للموارد المادية المتاحة لمؤسسات رياض الأطفال .
 - ترشيد استخدام الموارد المالية وتوجيهها للتوجيه الصحيح وفقاً الأولويات العمل، وبما يحقق اهدافها.
 - السعي للحصول على دعم مالي على المستوى المحلي والإقليمي، يساعد مؤسسات رياض الأطفال في تنفيذ استراتيجياتها.

- تمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق فعاليتها وكفاءتها بأقل تكلفة ممكنة.
- اعتماد مؤسسات رياض الأطفال آليات التمويل الذاتى التى تمكنها من تحقيق الاستقلال المالى والإدارى.
- ٢- بعد التعلم والنمو: ويتضمن هذا البعد ما يلى:
 - التنمية المهنية للعاملين (إداريين ومعلمات) بمؤسسات رياض الأطفال لسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية للأفراد وبين المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال.
 - تحسين بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال من خلال تطوير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمى السائد بما يضمن التعاون بين الأفراد لإنجاز مهامهم وتحقيق رضا المستفيدين.
 - إزالة الحوافز بين الأفراد فى كافة المستويات الإدارية بما يضمن الاتصال والتواصل الجيد لإنجاح العمل.
 - قياس مؤسسات رياض الأطفال بتطوير قدراتها التنظيمية من خلال توفير بيئة محفزة للعمل وتوفير البيئة التحتية والامكانيات المادية ومتطلبات العمل الحديثة المحفزة على الإبداع.
 - توفير المناخ الداعم للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بما يمكنهم من إجراء بحوث ودراسات علمية متميزة فى مجال التخصص، وتوفير مصادر المعرفة الحديثة وتوجيههم إلى حلقات من التدريس المصغر ومجتمعات التعلم المهني بما يفيد فى حل المشاكل التى تواجه العاملين أثناء العمل بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تشجيع الأفراد على تطوير قدراتهم المهنية ذاتيا، وأعطاء أقصى ما لديهم بما يمكن من تحقيق التميز فى أداء مؤسسات رياض الأطفال بمصر.
 - تحفيز الأفراد على مستوى أدائهم ومشاركتهم فى التطوير.

- توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين الضروري من أجل البقاء فى عالم اليوم الملى بالتطورات التكنولوجية السريعة.
- ٣- بعد العملاء (المستقيدين) ويتضمن هذا البعد ما يلى:
 - سعى مؤسسات رياض الأطفال نحو تحقيق الرضا الوظيفى لجميع العاملين بها.
 - تعرف مؤسسات رياض الأطفال على احتياجات الأطفال وأولياء الأمور وتحديدها، وتحقيق رضاهم عن الخدمة التعليمية التى تقدمها المؤسسة.
 - إيجاد قوات تواصل فاعلة مع مختلفة مؤسسات المجتمع المعنية بالتعليم باعتبارها المستفيد بدرجة كبيرة من مخرجات مؤسسات رياض الأطفال.
 - تحقيق رضا المعنيين بالتعليم ووزارة التربية والتعليم والمجتمع المصرى بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة واقتناعهم بما تقدمه هذه المؤسسات لمواجهة التحديات التربوية فى مصر، والتصدى لهذه المشكلات أو التحديات .
 - تركز مؤسسات رياض الأطفال على جودة الخدمة وتكلفتها وتقديمها فى وقتها المناسب.
 - زيادة ثقة المعنيين بالتعليم فى أداء مؤسسات رياض الأطفال وفيما تقدمه من خدمات تعليمية.
- ٤- بعد العمليات الداخلية (التشغيلية)
 - اعتماد مؤسسات رياض الأطفال سياسات العمل المرنة والقابلة للتغيير، بحيث يكون هناك درجة من حرية التصرف تتيح للأفراد القدرة على أداء عملهم دون التقيد باللوائح والقوانين.
 - تحقيق التميز فى العمليات الإدارية الداعمة للعمل فى مؤسسات رياض الأطفال بمصر.
 - استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة فى تطوير العمل الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال.

- ان تعتمد مؤسسات رياض الأطفال فى إدارتها على فكر استراتيجى قائم على تبنى التخطيط الاستراتيجى ، والتحليل والتفكير الاستراتيجى فى العمل.
- تطوير الهياكل التنظيمية وفقا للاتجاهات المعاصرة وبصورة مستمرة، بما يضمن التميز فى الأنشطة والخدمات التى تقدمها مؤسسات رياض الأطفال.
- سعى مؤسسات رياض الأطفال نحو تحقيق الجودة والتميز فى عملياتها التنظيمية الداخلية.

التميز فى التعامل مع استراتيجيات مؤسسات رياض الأطفال وتحويلها إلى أنشطة تشغيلية
خامساً: خطوات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال :
تختلف منهجية تطبيق مدخل الأداء المتوازن من مؤسسة لأخرى، فى ضوء أهداف هذه المؤسسة وطبيعة النشاط والأعمال التى تقوم بها، كما يلى (عبد اللطيف ، ٢٠٠٦ ، ١٤٦) :

١-تشكيل فريق عمل لتطبيق مدخل الأداء المتوازن:

يتم تشكيل فريق عمل لتصميم ومتابعة تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال وأن يكون أعضاء الفريق من ذوى الخبرات ولديهم من القدرات والمهارات ما يؤهلهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ، ويكونوا قادرين على تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، والتفكير التحليلى، ولديهم القدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الإجل ، ويجب تدريب فريق العمل على كيفية تصميم وتنفيذ مدخل الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال.

٢-تحديد رؤية مؤسسات رياض الأطفال وصياغة رسالتها:

وتتضمن هذه المرحلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة التى تساعد فريق العمل على وضع رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال، ويتم معرفة مستوى الأداء الحالى لمؤسسات رياض الأطفال، ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية بالمؤسسة، والفرص والتهديد التى تحيط بها، وطبيعة العاملين (إداريين ومعلمات) بها ونظم العمل والمكافآت وأصحاب المصالح (العملاء) أو المعنيين بالعملية التعليمية فى المجتمع المصرى والخدمات التى تقدمها مؤسسات رياض الأطفال للعملاء وزمن تقديم الخدمة، وجودتها، وثقة المستفيدين فيها وكيفية اتصال مؤسسات رياض الأطفال بالمجتمع ومؤسساته ويتم وضع رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لهذه المعلومات.

٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال بدقة:

يتم ترجمة رؤية مؤسسات رياض الأطفال إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي على تحقيق تلك الأهداف، وتحديد الإجراءات التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الواقع والمأمول.

وتحديد المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية مؤسسات رياض الأطفال ورسالتها

٤- تحديد عوامل مقومات النجاح بمؤسسات رياض الأطفال:

ويتم هنا تحديد الأشياء المهمة التي يجب أن تقوم بها مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤيتها، وأن تحدد مؤسسات رياض الأطفال العوامل الأكثر تأثيراً على النجاح في كل بعد من أبعاد مدخل الأداء المتوازن، ووفقاً لنتائج التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات) بما يعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٥- رسم الخريطة الاستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال:

يتم إعداد ما يعرف باسم "الخريطة الاستراتيجية"، وهي رسماً تخطيطياً بسيطاً لاستراتيجية مؤسسات رياض الأطفال، تعرض أهداف المؤسسة بشكل تسلسلي، يوضح علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين التعليم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، ووجهة نظر المستفيدين، والنتائج المالية المنخفضة، ويتم في هذه الخطوة رسم خريطة استراتيجية تصف كافة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مقسمة على أبعاد مدخل الأداء المتوازن، مع بيان الارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج.

٦- تحديد مقاييس الأداء:

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية التي ستستخدم لاحقاً في إدارة مؤسسات رياض الأطفال، والحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف للتعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك، ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس - كمية وكيفية يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف.

٧-تحديد وتطوير خطة العمل وتطبيقها:

يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية مؤسسات رياض الأطفال، وينبغي ان يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الادارة العليا والتنفيذيون، ويشترك في التخطيط كل من يشترك في التنفيذ - وفيها يتم تعريف العاملين في جميع الأقسام بمدخل الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المستخدمة، ويتم الاتفاق على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

٨-إعداد التقارير الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن:

حتى يتم تطبيق مدخل الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق مدخل الأداء المتوازن والإدارة العليا خلال شهرين تقريبا، من تحديد مقاييس الأداء وتطبيق مدخل الأداء المتوازن، من أجل معرفة جدوى تطبيق المدخل، ويتم إعداد هذا التقرير عند تطبيق البطاقة لأول مرة.

٩-المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بمؤسسات رياض الأطفال بمتابعة تحقيق المدخل لأهداف المؤسسة، وذلك بإعداد تقريراً ربع أو نصف سنوي، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، وهنا يمكن مقارنة بين الأداء بعد استخدام مدخل الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى المنافسة، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور.

سادساً : معوقات تطبيق مدخل الاداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية

فيما يلي عرض لهذه المعوقات في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن:

١-معوقات تتعلق بالبعد المالي:

- القصور في توفير الحوافز والمكافآت داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- قلة الموارد المالية المخصصة لرياض الأطفال، وانخفاض التمويل المقدم لها مما يحول دون تحقيق أهداف وانشطة مؤسسات رياض الأطفال.

٢- معوقات تتعلق ببعد التعلم والنمو:

- تخوف القيادات بمؤسسات رياض الأطفال من خوض الخبرات الجديدة في قياس وتطوير الأداء.
- ضعف نظم المعلومات الموجودة داخل مؤسسات رياض الأطفال بما يمثل عائقاً أمام تطبيق هذا المدخل.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية والموارد المالية اللازمة لتطبيق المدخل.
- خوف الأفراد من أن هذا المدخل سيضع عليهم قيود كثيرة تعرقل أدائهم. ٣-

معوقات تتعلق ببعد العملاء:

- عدم الوعي المجتمعي بأهمية مرحلة رياض الأطفال وخطورتها وان شخصية الطفل تتكون خلالها.
- قلة الاستقرار الإداري بالمؤسسات التعليمية المختلفة، نظراً لكثرة التنقلات، وبلوغ بعض الأفراد لسن التقاعد.
- تنوع وتعدد عملاء مؤسسات رياض الأطفال، سواء العملاء الداخليين (الإداريين، المعلمات) أو الخارجيين (المعنيين بالعملية التعليمية بصفة خاصة) وأولياء الأمور والمجتمع المصري بصفة عامة وتعدد مطالبهم، معوقات تتعلق ببعد العمليات الداخلية:
- اعتماد مؤسسات رياض الأطفال في قياس وتطوير الأداء على النظم التقليدية.
- قصور في رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال، وغياب الربط بين الخطط الاستراتيجية الموضوعة ومقاييس الأداء.
- ضعف الاهتمام بالمواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية .
- المحور الثاني : الإطار الميداني .

إجراءات الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية: إلى معرفة واقع ممارسات إدارة رياض لإبعاد الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال

خصائص عينة البحث:

تكونت عينة البحث من ١٣٩ فرد من معلمات مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم والقائمين علي إدارتها من (مدير-موجهات-مشرفات) وحجم المجتمع الأصلي ٤٦٤ فرد أي ان نسبة عينة البحث تمثل ٣٠ % من المجتمع الأصلي وعدد عينة البحث ٣١ فرد بإدارة غرب الفيوم، ٢٦ فرد بإدارة طامية، ٤٥ بإدارة إطسا و ٣٧ بإدارة سنورس تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الوظيفة ، عدد سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (١)

خصائص عينة البحث

الصفة	الاستجابية	التكرار	النسبة (%)	المئوية
الوظيفة	موجه	٣١	٢٢.٣٠	%
	مدير	٣٧	٢٦.٦٢	%
	مشرفة	١٣	٩.٣٥	%
	معلمة	٥٨	٤١.٧٣	%
	الاجمالي	١٣٩	١٠٠.٠٠	%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢٣.٧٤	%
	من ٥ إلي اقل من ١٠ سنوات	٢٥	١٧.٩٩	%
	١٠ سنوات فأكثر	٨١	٥٨.٢٧	%
	الاجمالي	١٣٩	١٠٠.٠٠	%

يوضح الجدول السابق البيانات الاولية لعينة الدراسة وفق المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة ($2/3 = 0.66$) إلي أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع من (2.34 : 3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة. تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة .

وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (21)، والأساليب التي استخدمت هي:

١- أساليب الإحصاء الوصفي:

(١) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق جدا = 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا أوافق = 1).

$$\text{- حساب الوزن النسبي للعبارات} = \frac{\text{ك} \times ١ + \text{ك} \times ٢ + \text{ك} \times ٣}{\text{ن} \times ٣}$$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارة $\times ١٠٠$

(٢) المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

(٣) التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.

(٤) الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.

(٥) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.

(٦) استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

(١) اختبار (chi - square) (٢كا) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفردة والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة:

$$\chi^2 = \frac{\text{مجم (التكرار التجريبي - التكرار المتوقع)}^2}{\text{(التكرار المتوقع)}}$$

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

(٢) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) التي تصنفها أكثر من اثنين لأفراد عينة الدراسة .

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

(١) نتائج المحور الأول : واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة

بالبعد المالي :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة
بالبعد المالي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور الأول (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالبعد المالي)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	توظيف الروضة الموارد المالية لتحسين نواتج التعلم	٩	٦.٤٧	٨٢	٥٨.٩٩	٤٨	٣٤.٥٣	١.٧٢	٠.٥٨	٥٧.٣١	متوسط	٥٧.٦٠	٠.٠٠١	٤
٢	توظيف الروضة	٣٥	٢٥.١٨	٥٢	٣٧.٤١	٥٢	٣٧.٤١	١.٨٨	٠.٧٨	٦٢.٥٩	متوسط	٤.١٦	غير دالة	١

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي													
٣	تستخدم الروضة الموارد المالية لتوفير الأنشطة	٠	٠	٦٣.٣١	٨٨	٣٦.٦٩	٥١	١.٦٣	٠.٤٨	٥٤.٤٤	منخفض	٩.٨٥	٠.٠٠١	٦

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	والبرامج الترفيهية .													
٤	تستغل الروضة الموارد والامكانات المتاحة لتطوير الأداء التعليمي	١٢	٨.٦٣	٧٨	٥٦.١ ٢	٤٩	٣٥.٢ ٥	١.٧٣	٠.٦١	٥٧.٧ ٩	متوسط	٤٧.٢ ٤	٠.٠١	٣

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	والإداري													
٥	توفر الروضة قاعدة بيانات عن مواردها المالية، المتاحة والمطلوبة .	١١	٧٨	٥٦.١ ٢	٧٨	٣٥.٩ ٧	٥٠	١.٧٢	٠.٦٠	٥٧.٣ ١	متوسط	٤٨.٨ ٨	٠.٠٠١	٤
٦	تربط	٩	٧٤	٥٣.٢	٧٤	٤٠.٢	٥٦	١.٦٦	٠.٦٠	٥٥.٤	متوسط	٤٨.٦	٠.٠٠١	٥

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	إدارة الروضة الأداء بنظام الحوافز والمكافآت .			٤		٩				٠		٢		
٧	يشارك الأفراد العاملين بالروضة في وضع	٢٤		٤٨.٢	٦٧	٣٤.٥	٤٨	١.٨٣	٠.٧٠	٦٠.٩	متوسط	٢٠٠٠ ٤	٠.٠٠١	٢

الترتيب ب	مستوي الدلالة	كا ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
													الخطط والموازنا ت المالية للروضة.	
	٠٠٠١	٣٣.٧ ٧	متوسط	٥٨.٠ ٠	٠.٦٢	١.٧٤	٣٦.٣ ٨	٣٥ ٤	٥٣.٣ ٤	٥١ ٩	١٠.٢ ٨	١٠ ٠	المجموع الكل	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارة رقم (٢) غير دالة ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة ، ضعيفة) فيما عدا العبارة رقم (٢) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها ويرجع ذلك إلي ضعف الموازنة المالية ببعض الروضات.

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالبعد المالي) بنسبة مئوية (٥٨.٠٠%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٧٤ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) ، كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالبعد المالي) فيما عدا عبارة واحدة رقم (٣) فهي منخفضة، ويرجع ذلك الي اهمال المنهج الجديد للجانب الترفيهي والأنشطة الترفيهية.

(٢) نتائج المحور الثاني :واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢
للمحور الثاني (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط ط الحساب ي	الانحراف ف المعيار ي	النسبة النسبية المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوى ي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
٨	تستطلع الروضة آراء المستفيدين ن وترجمتها في صورة برامج وانشطة.	٢٠	١٤.٣ ٩	٥٠.٣ ٦	٧٠	٣٥.٢ ٥	٤٩	١.٧٩	٠.٦٨	٥٩.٧ ١	متوسط	٢٧.٢ ١	٠.٠١	٣

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
٩	تهتم الروضة بأولياء الأمور في مجالس الأمناء	٣٤	٢٤.٤	٥٢	٣٧.٤	٥٣	٣٨.١	١.٨٦	٠.٧٨	٦٢.١	متوسط	٤.٩٤	٠.٠٠١	١
١٠	تفسح الروضة المجال لتلقى	٠	٠.٠٠٠	٩٠	٦٤.٧	٤٩	٣٥.٢	١.٦٥	٠.٤٨	٥٤.٩	منخفض	١٢.٠٩	٠.٠٠١	٨

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	شكاوى أولياء الأمور .													
١	تستخدم الروضة وسائل لاكتشاف ورعاية الموهوبين بين الأطفال	١٤	٧٢	٥١.٨	٥٣	٣٨.١	١.٧٢	٠.٦٤	٥٧.٣	١	متوسط	٣٧.٧	٠.٠٠١	٦

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	تهتم الروضة بشكاوى أولياء الأمور وتعمل علي حلها	٠	٠	٦٥.٤	٩١	٣٤.٥	٤٨	١.٦٥	٠.٤٨	٥٥.١	منخفض	١٣.٣	٠.٠٠١	٧
٢				٧		٣				٦	ض	٠		
١	توفر الروضة الأماكن والتجهيزات اللازمة	١٢	١٢	٥٦.٨	٧٩	٣٤.٥	٤٨	١.٧٤	٠.٦١	٥٨.٠	متوسط	٤٨.٥	٠.٠٠١	٥
٣				٣		٣				٣		٣		

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط ط الحساب ي	الانحراف ف المعيار ي	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي ي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	لمزاولة انشطة الأطفال.													
١ ٤	-تعمل الروضة على إشباع احتياجات الأطفال بما يتناسب مع	٢٢		١٥.٨	٦٩	٤٩.٦	٤٨	٣٤.٥	١.٨١	٦٠.٤	متوسط	٢٣.٩ ٣	٠.٠٠١	٢

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	متغيرات القرن الحادي والعشرين .													
١٥	تنوع الروضة من وسائل التقويم المناسب للمرحلة	١٧	١٢.٢ ٣	٧٣	٥٢.٥ ٢	٤٩	٣٥.٢ ٥	١.٧٧	٠.٦٥	٥٨.٩ ٩	متوسط	٣٤.٠ ٧	٠.٠٠١	٤

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	العمرية.													
	المجموع الكلي	١١	٩	١٠.٧	٥٩	٥٣.٦	٥٩	١.٧٥	٠.٦٣	٥٨.٣	متوسط	٢٥.٢	٠.٠١	
												٣		

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة ، ضعيفة)

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء) بنسبة مئوية (٥٨.٣٣%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٧٥ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) ، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الثاني (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء) رقم (١٠ ، ١٢) فهما منخفضين ويرجع ذلك كثرة شكاوي أولياء الأمور من المنهج الجديد فتجنب إدارة الروضة مواجهاتهم.

(٣) نتائج المحور الثالث : واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور الثالث (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعء العمليات الداخلية)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	تتواصل إدارة الروضة مع إدارات المؤسسات المختلفة في المجتمع.	٢١	١٥.١	٤٩.٦	٦٩	٣٥.٢	٤٩	١.٨٠	٠.٦٨	٥٩.٩	متوسط	٢٥.٠	٠.٠١	٤
٦		١	١٥.١	٤	٦٩	٥	٤٩	١.٨٠	٠.٦٨	٥		٩		

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	تعمل إدارة الروضة على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدرسة.	٠	٠	٤٧.٤	٦٦	٥٢.٥	٧٣	١.٤٧	٠.٥٠	٤٩.١	منخفض	٠.٣٥	غير دالة	٨
١	تفعل الروضة عملية المشاركة	٤١	٤١	٣٥.٩	٥٠	٣٤.٥	٤٨	١.٩٥	٠.٨٠	٦٤.٩	متوسط	٠.٩٦	غير دالة	١

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	المجتمعية مع كافة مؤسسات المجتمع ذات العلاقة (المحلى)													
١٩	تذلل الروضة الصعوبات المختلفة التي تواجه	٤١		٤٩		٣٥.٢٥	٤٩	١.٩٤	٠.٨١	٦٤.٧٥	متوسط	٠.٩٢	غير دالة	٢

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	المعلومات أثناء العمل بالقاعات.													
٢٠	تيسر الروضة الاجراءات ونظم العمل الإدارية لضمان سرعة	٤١	٥٠	٣٥.٩ ٧	٤٨	٣٤.٥ ٣	١.٩٥	٠.٨٠	٦٤.٩ ٩	متوسط	٠.٩٦	غير دالة	١	

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	ومرونة إنجاز مهامها.													
٢ ١	-تطور الروضة برامجها وانشطتها بما يتناسب مع متغيرات العصر.	١٠٠٠ ٧	١٤	٥٤.٦ ٨	٧٦	٣٥.٢ ٥	٤٩	١.٧٥	٠.٦٣	٥٨.٢ ٧	متوسط	٤١.٧ ١	٠.٠٠١	٥

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك							
٢	تستخدم الروضة استراتيجيات ووسائل التعليم والتعلم التي تيسر العملية التعليمية.	١١	٧٩	٥٦.٨	٧٩	٣٥.٢	٤٩	١.٧٣	٠.٦٠	٥٧.٥	متوسط	٥٠.١	٠.٠٠١	٦
٢	تحلل إدارة الروضة البيئة	٣٧	٤٩	٣٥.٢	٤٩	٣٨.١	٥٣	١.٨٨	٠.٨٠	٦٢.٨	متوسط	٢.٩٩	غير دالة	٣

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	الداخلية والخارجية للروضة													
٢	تدعم إدارة الروضة بناء فريق العمل لانجاز المهام المختلفة.	١٠	٧٤	٥٣.٢	٧٤	٣٩.٥	٥٥	١.٦٨	٠.٦٠	٥٥.٨	متوسط	٤٦.٦	٠.٠١	٧
٤										٨		٣		

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك						
٢	توظيف الروضة امكانيات التكنولوجيا الحديثة في تسهيل أعمالها الإدارية والتعليمية المختلفة.	١١	٧٩	٥٦.٨	٧٩	٣٥.٢	٤٩	١.٧٣	٠.٦٠	٥٧.٥	متوسط	٥٠.١	٦
٥	المجموع الكلي	٢٢	١٦٠.٣	٤٦.١	٦٤	٣٧.٥	٥٢	١.٧٩	٠.٦٨	٥٩.٦	متوسط	٢١.٩	٦

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى
(٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارات أرقام (١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣) غير دالة ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة ، ضعيفة) فيما عدا العبارات أرقام (١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها، ويرجع ذلك إلي صعوبة تطوير العمليات بالروضة وتشجيع المشاركة المجتمعية في ظل فيروس كورونا ويتفق هذا مع دراسة (هاني السيد، ٢٠١٥) كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثالث (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية) بنسبة مئوية (٥٩.٦٧٪) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٧٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) ، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثالث (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية) فيما عدا عبارة واحدة وهي رقم (١٧) .

يرجع ذلك إلي سعي الروضات التي تريد الاعتماد والجودة علي تطوير عملياتها الإدارية وبعض الروضات لاتسعي لذلك ويتفق هذا مع دراسة (حسام سمير، ٢٠١٩)

(٤) نتائج المحور الرابع : واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة
ببعد التعلم والنمو :

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة
ببعد التعلم.

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارة رقم (٢٩) فهي غير دالة ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة ، ضعيفة) فيما عدا العبارة رقم (٢٩) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها، يرجع ذلك إلي بعض الروضات تشجع العاملين بها وتجذبهم إليها والبعض الآخر لا .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الرابع (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعيد التعلم والنمو) بنسبة مئوية (٥١.٦٧%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٥٥ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١.٠٠ إلى ١.٦٦) ، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الرابع (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعيد التعلم والنمو) فيما عدا العبارة رقم (٢٦) ، ورقم (٣٠) فهما متوسطين، ويرجع ذلك إلي تخوف المعلمات من قول الحقيقة ومبالغة المديرين والمشرفات للإستجابة إلي هذه العبارة، حيث ان المنهج الجديد لايساعد علي تنمية الابتكار والإبداع ويتفق هذا مع دراسة (هاني السيد، ٢٠١٥)

جدول رقم (٦)

يوضح المتوسطات والنسب المئوية لأبعاد استبانته واقع ممارسات إدارة
مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن
والمجموع الكلى

الترتيب	مستوى الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٣	متوسط	٥٨.٠٠	١.٧٤	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالبعد المالى
٢	متوسط	٥٨.٣٣	١.٧٥	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء
١	متوسط	٥٩.٦٧	١.٧٩	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية
٤	منخفض	٥١.٦٧	١.٥٥	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد التعلم والنمو
	متوسط	٥٧.٢٢	١.٧٢	الاجمالى

يتضح من الجدول السابق جاءت الموافقة الاجمالية لاستبانته واقع إدارة مؤسسات
رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن بنسبة
(٥٧.٢٢%) ، وهي متوسطة ، وجاء في المرتبة الاولى محور (جوانب إدارة
مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية) بنسبة (٥٩.٦٧%)
، و يليه محور (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء)
بنسبة (٥٨.٣٣%) ، ثم محور (جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة
بالبعد المالى) بنسبة (٥٨.٠٠%) ، ثم محور (جوانب إدارة مؤسسات رياض
الأطفال المتعلقة ببعد التعلم والنمو) بنسبة (٥١.٦٧%) .

نتائج الفروق فى أبعاد استبانته حول واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال
بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعا لمتغيرات الدراسة:

أولاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد استبانة حول واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعاً لمتغير الوظيفة ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA) لأبعاد استبانة حول واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعاً لمتغير الوظيفة .

جدول رقم (٧)

البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن
تبعاً لمتغير الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	ابعاد الاستبانة
٠.٨٧	١٠.٨١	٣١	موجه	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالبعد المالي
١.٩٥	١٦.٥٤	٣٧	مدير	
٠.٥٢	١٠.٤٦	١٣	مشرفة	
٠.٥٠	١٠.٥٠	٥٨	معلمة	
٢.٨٨	١٢.١٧	١٣٩	Total	
١.٤٣	١٢.٦١	٣١	موجه	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العملاء
١.٥٦	١٩.٠٠	٣٧	مدير	
٠.٠٠	١٢.٠٠	١٣	مشرفة	
٠.٠٠	١٢.٠٠	٥٨	معلمة	
٣.٢١	١٤.٠٠	١٣٩	Total	
٢.٧٧	١٥.٨٧	٣١	موجه	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	ايعاد الاستبانة
٠.٨٦	٢٥.١٤	٣٧	مدير	
٢.٠٨	١٤.٨٥	١٣	مشرفة	
٢.٠٢	١٥.٠٠	٥٨	معلمة	
٤.٨٣	١٧.٨٨	١٣٩	Total	
٠.٨٧	١٠.٨١	٣١	موجه	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعد التعلم والنمو
٢.١٤	١١.٦٨	٣٧	مدير	
٠.٥٢	١٠.٤٦	١٣	مشرفة	
٠.٥٠	١٠.٥٠	٥٨	معلمة	
١.٣٢	١٠.٨٨	١٣٩	Total	
٥.٦٢	٥٠.١٠	٣١	موجه	المجموع الكلي
٤.٧٩	٧٢.٣٥	٣٧	مدير	
٣.١١	٤٧.٧٧	١٣	مشرفة	
٣.٠٣	٤٨.٠٠	٥٨	معلمة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	ابعاد الاستبانة
١١.٣٦	٥٤.٩٣	١٣٩	Total	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعاً لمتغير الوظيفة .

ثانياً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد استبانة حول واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA) لأبعاد استبانة حول واقع ممارسات إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (٨)

البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
٠.٥١	١٠.٥٢	٣٣	أقل من ٥ سنوات	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة بالبعد المالى
٠.٥١	١٠.٤٨	٢٥	من ٥ إلي اقل من ١٠ سنوات	
٣.٢٦	١٣.٣٧	٨١	١٠ سنوات فأكثر	
٢.٨٨	١٢.١٧	١٣٩	Total	
٠.٠٠	١٢.٠٠	٣٣	أقل من ٥ سنوات	جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال المتعلقة ببعده العملاء
٠.٠٠	١٢.٠٠	٢٥	من ٥ إلي اقل من ١٠ سنوات	
٣.٥٧	١٥.٤٣	٨١	١٠ سنوات فأكثر	
٣.٢١	١٤.٠٠	١٣٩	Total	
٢.٠٣	١٥.٠٦	٣٣	أقل من ٥ سنوات	جوانب إدارة مؤسسات رياض
٢.٠٤	١٤.٩٢	٢٥	من ٥ إلي اقل من ١٠ سنوات	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
			سنوات	الأطفال المتعلقة ببعيد العمليات الداخلية
٥.١٩	١٩.٩٤	٨١	١٠ سنوات فأكثر	
٤.٨٣	١٧.٨٨	١٣٩	Total	
٠.٥١	١٠.٥٢	٣٣	أقل من ٥ سنوات	جوانب مؤسسات إدارة رياض الأطفال المتعلقة ببعيد التعلم والنمو
٠.٥١	١٠.٤٨	٢٥	من ٥ إلي اقل من ١٠ سنوات	
١.٦٢	١١.١٥	٨١	١٠ سنوات فأكثر	
١.٣٢	١٠.٨٨	١٣٩	Total	
٣.٠٥	٤٨.٠٩	٣٣	أقل من ٥ سنوات	المجموع الكلي
٣.٠٦	٤٧.٨٨	٢٥	من ٥ إلي اقل من ١٠ سنوات	
١٢.٥١	٥٩.٨٩	٨١	١٠ سنوات فأكثر	
١١.٣٦	٥٤.٩٣	١٣٩	Total	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع إدارة مؤسسات رياض
الأطفال بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الأداء المتوازن تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة .

المحور الثالث: متطلبات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال

من خلال الإطار النظري والميداني للبحث ومن خلال الدراسات السابقة تم التوصل إلي مجموعة من المتطلبات لتطبيق مدخل الأداء المتوازن بمؤسسات رياض الأطفال وهي كالآتي :

١- متطلبات تتعلق ببعد التعلم والنمو:

- توفير نظم إحصائية حديثة لقياس وتحسين الأداء تتناسب مع تطبيق مدخل الأداء المتوازن.
- توفير المعامل والأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في مؤسسات رياض الأطفال.
- تزويد المعامل والقاعات بأجهزة حديثة تساهم في تطوير العمل داخل مؤسسات رياض الأطفال.

٢-متطلبات تتعلق ببعد العمليات الداخلية:

- دعم عمليات الاتصال والتواصل بين أعضاء فرق القياس والتطوير وفريق تطبيق مدخل الأداء المتوازن بشكل مستمر.
- إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمؤسسات رياض الأطفال.
- وضع السياسات التعليمية التي تهدف إلى النهوض بمؤسسات رياض الأطفال

٣- متطلبات تتعلق ببعد العملاء:

- الإعداد الجيد للمدربين على إحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
- عمل برامج توعية متنوعة لجميع العاملين بالمؤسسة على أهمية التطوير والتغيير في المؤسسات.
- تنظيم اللقاءات والاجتماعات الدورية والتدريبات لتوضيح المفاهيم الجديدة.

٤- متطلبات تتعلق بالبعد المالي:

- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف مدخل الأداء المتوازن.
- تصميم نظم للأجور والمكافأة للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال.

- تطوير البنية التحتية والتجهيزات والمعدات والأدوات اللازمة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال
توصيات البحث :

- ضرورة رفع مستوى الكفاءة المهنية والتخصصية لمعلمة رياض الأطفال للإعارة لفترات زمنية مختلفة في إحدى مؤسسات رياض الأطفال خارج القطر العربي للبحث وتبادل الخبرات .
- ضرورة العمل علي زيادة المخصصات المالية للإنفاق علي جميع متطلبات الأنشطة.
- أهمية اعتماد الأساليب الحديثة في اعتماد الموازنة المالية برياض الأطفال، التي تتطلب الأسس الحديثة لتحديد احتياجاتها

أولاً: المراجع باللغة العربية

احلام عشري محمد: تصور مقترح لنموذج تكاملي يعتمد على اسلوب ستة سيكما وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء التعليمي في مؤسسات رياض الأطفال في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، ٢٠١٨ .

أحمد أحمد محمد عبد العزيز : توظيف بطاقة الأداء المتوازن BCS في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوى العام، مجلد ١٦ ، عدد ٤٧ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ٢٠١٤ .

أحمد فاروق على : تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان، رسالة_ماجستير،كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٨

أسامة محمود قرنى: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة التربية_ الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة، مايو ٢٠١١، السنة الرابعة عشرة ، العدد (٣٢).

المادة (٥٥) من قانون (١٢) لسنة ١٩٩٦.

تهانى شحاته احمد عبد اللطيف: تصور مقترح لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال فى ضوء مدخل المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية رياض الأطفال ، جامعة المنيا ، ٢٠١٧.

جابر عبد الحميد : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٩.

حسام سمير عمر: تقويم الأداء المؤسسى بكليات التربية للطفولة المبكرة فى ضوء مدخل الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٩.

حسن شحاتة ، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.

رضا إبراهيم المليجي : معجم المصطلحات فى الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١١.

زينب على محمد على : استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٧.

شيماء خلف إبراهيم: تطوير إدارة رياض الأطفال بمصر فى ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة المنيا ، ٢٠١٦.

شيماء محمد طلعت شوقى : تطوير الخدمة التربوية برياض الأطفال فى ضوء أسلوب الفجوة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٥.

عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة صناعة الكوابل" فرع جزال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه، علوم التيسير، جامعة محمد حيضر، الجزائر، ٢٠١٥.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي رؤية مقترحة للمنظمات العربية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين بإعادة هيكلة الاقتصادية العربية في ظل التحديات المعاصرة، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦.

عبد اللطيف عبد اللطيف، وحنان تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٨، العدد ١، دمشق، ٢٠٠٦.

ليث سعد الدين حسين، رغد محمد فاضل: تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "مقترح تطوير"، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد ١١٣، المجلد ٣٥، ٢٠١٣.

ماهر موسى درغام ، مروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية العامة في قطاع غزة، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٩.

هاني السيد حامد البدراني: التخطيط لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط ، ٢٠١٥.

ثانياً: المراجع الاجنبية

David Tuohy and David voghlun, Development in schools: a system approach based on organizational levels , Educatinal manggement and administration Journal, vol. 25 , No . 16 , 2015.

Detweiler, RitaJ, In pussuit of a Balanced. System of Educaiton Assesment: An Evaluation of the pre. Kindergarten through 8 th Grademath Assessment system in <http://www.Praquest.Com/en-us/products/dissertatins/individuals.Shtml>, 2010.

- Ho S. & R. McKay: Balanced Scorecard: Two perspectives. New York: CPA Journal , March , 2002.
- Khatoun, Saira & Farooq, Ayesha: Scorecare to Measure organizational Balanced Performance: Acase Based study, The International Journal of business Management, , Vol 2 , Issue 9 , www. Theijbm. Com. 2014
- Robert S. Kaplan: Conceptual Foundetion of the Balancer scorecard, Paper originally prepared for C. Chapman , A. Hopwood , and M. Shields (eds.) , Handbook of Management Accounting Research: Vol 3 (Elsevier, 2009).