قسم أصول التربية

متطلبات تحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

Requirements of the Improvement of Kindergarten Institutions in Egypt by using the Balanced Performance Card

بحث مستل من رسالة دكتوراه

اعداد

هالة صلاح مختار صالح

أخصائي شئون تعليم طلاب

كلية التربية جامعة دمياط

الأستاذ الدكتور

ميادة محمد فوزي الباسل(رحمه الله)

عميد كلية التربية جامعة دمياط سابقًا

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقًا

كلية التربية – جامعة دمياط

الدكتورة

هناء إبراهيم إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة دمياط

١٤٤٤ هـ /٢٠٢٢ م

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى تحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفى في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالمقابلة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها ٤٠ خبير ومشرف ومدير وموجه في مجال رياض الأطفال، وتوصل البحث إلى قلة تخصيص الموارد المالية اللازمة لتلبية أولويات العملية التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وضعف قنوات التواصل بين رياض الأطفال وأولياء الأمور، والكثافة العالية لدى كثير من رياض الأطفال في مصر، وضعف مستوى الإعداد لدى معلمات رياض الأطفال في مصر وفق المواصفات العالمية المعتمدة في مجال الإعداد لممارسة المهنة، وضعف منظومة المساءلة والمحاسبية والمتابعة للممارسات التعليمية داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

الكلمات المفتاحية: تحسين، مؤسسات رياض الأطفال، بطاقة الأداء المتوازن

Abstract:

This current research aims to improve the kindergarten institutions in Egypt by using the balanced performance card.The Current research depends on the descriptive method in collecting data and explain them with the help of interviews as a research way that applied on a sample consists of (forty) experts, a supervisor, manager and inspector in Kindergarten Field. The research concluded that The reduce allocation of financial resources for the educational process in the kindergarten institutions, The communication channels are weak among the kindergarten and parents, The high density in Kindergarten in Egypt, The level of preparation of kindergarten teachers is weak according to certified international standards in the field of the preparation of the professional performances, The weakness of punishment, questioning and following system of the educational performance inside the kindergarten institutions in Egypt.

Keywords: improvement, Kindergarten institutions, balanced performance card.

مقدمة

تعد عملية تقييم الأداء إحدى أهم عمليات إدارة القوى البشرية في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وتحظي هذه العملية باهتمام القيادات الإدارية ومسئولي إدارات القوى البشرية، كونها من السياسات المهمة التي تدفع هذه الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، لمراقبة نشاط مرؤوسيهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم، وتكتسب عملية تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية أهمية خاصة، إذ أن للوظيفة العامة دور حيوي في تقديم الخدمات المتعددة والضرورية لأفراد المجتمع جميعهم، وهذا يعنى أن أي عجز أو قصور في تأدية هذه الواجبات يؤدى إلى غياب الرضا لدى الجماهير عن الأداء الحكومي، فالأداء الحكومي محصلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية .

ويحظى تطوير المؤسسات التربوية بأهمية كبيرة في جميع دول العالم، ومن أجل إحداث تقدم ملموس على مستوى هذه المؤسسات لابد من تحسين الأداء، ومواكبة المستجدات العالمية، والانتقال نحو تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة في التربية، وإعادة تنظيمها، وبنائها من أجل التطوير التربوي، لذا صار الاعتراف العالمي بأهمية التعليم يتوسع مشكلا نقطة التقاء محورية بين مختلف التقارير الإقليمية والدولية على اختلاف رؤاها الفكرية ومقارباتها المنهجية ، حيث صار التعليم يمثل العامل الجوهري في الآفاق المستقبلية لدى الكثير من البلدان النامية، فى عملية تشكيل رأس المال البشرى.

وفى عصر التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الهائلة والمنافسة المتزايدة أصبحت المؤسسات التعليمية في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات والتطورات والمنافسة وتطلعات المجتمع المتزايدة، ومهما كانت إمكانيات المؤسسات وقدراتها فإنها لا تستطيع المحافظة على موقفها التنافسي بالعودة إلى مستوى الأداء واستخدام نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها

إلى تحسين أدائها إلى مستوى تتفوق فيه على المنافسين وترتقي إلى المستوى العالمي (أمين، ٢٠١٧، ١١) .

ومن بين تلك المؤسسات التى يجب أن تسعى دائمًا نحو التميز مؤسسات رياض الأطفال، وذلك لكون مرحلة رياض الأطفال تتمتع بخصوصية وأهمية كبيرتين، إذ تنعكس مخرجاتها على المراحل التعليمية كافة، فهناك حاجة إلى إعداد جيل واعٍ يدرك أهمية العلم في بناء المجتمعات، يتقن أداء واجباته ويعرف حقوقه جيدًا، جيل قادر على مواكبة التطور العلمى والتكنولوجى والانفتاح العالمى، جيل من المبتكرين والمبدعين والعلماء.

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال مؤسسات رياض أطفال متطورة، و لكى يتم تحقيق ذلك يمكن الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن ، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار منهجى شامل لقياس وإدارة الأداء من منظور استراتيجى يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة من خلال تكامل مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية المرتبطة معًا بمجموعة من العلاقات السببية، والتى تظهر فى الأبعاد الأربعة الأساسية التى تقوم عليها البطاقة، وهى الأداء المالى، العلاقة مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار (مليجى، ٢٠١١، ١٨-١٩) .

مشكلة البحث

تعاني مؤسسات رياض الأطفال في مصر من العديد من التحديات وعلى وجه الخصوص ازدادت الحاجة إلى تطوير وتحسين أدائها وبرامجها وأنظمتها وقياس أدائها لتسهيل عملياتها والتوصل إلى أهم نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها، وتقديم المعلومات ذات الأهمية لكافة الأطراف المستفيدة تحقيقًا لمبدأ الشفافية والمحاسبية وذلك فى ظل الثورة التكنولوجية والتقدم العلمى والمنافسة العالمية والتي تتطلب قوى عاملة عالية التأهيل متنوعة المعارف، وهذا بدوره يتطلب التقييم المستمر للأداء وتوفير برامج على قدر عال من الجودة تتفق مع المعايير

الدولية والعالمية مما يجعل هذه المؤسسات وما بها من نظم تعليمية قادرة على إرساء دعائم النمو والابتكار والإبداع، لذا أصبح تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر مطلبًا مهمًا من أجل التطوير وتحسين الأداء على كافة المستويات.

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات من بينها دراسة محمد(٢٠١٥، ٩٩) حيث أشارت إلى أن مؤسسات رياض الأطفال في مصر تعاني العديد من نقاط الضعف منها زيادة كثافة الفصول، ضعف الإعداد التربوى للمعلمات، نقص التجهيزات والإمكانيات المادية، وجود نقص فى إعداد العاملات والمشرفات والأخصائيات، عدم وجود عدالة فى توزيع الروضات فى الأماكن العشوائية والفقيرة بالسكان وغيرها من نقاط الضعف، كما أشارت دراسة رضوان(٢٠٢٠، ٧٣) أن هناك العديد من نقاط الضعف بالمُناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الاطفال من بينها تدني الأجور والرواتب لمعلمات رياض الأطفال بما لا يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول منهم مع قلة الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم، ربط ميزانية الروضة بميزانية المدرسة داخل حساب موحد مما يترتب عليه صعوبة الصرف على الروضة، وضعف التعاون بين إدارة الروضة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع.

أما عن المنهج الدراسى فقد قدمت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى منهج جديد تحت مسمى (2.0) للمستويين الأول والثانى مصمم لكشف المواهب الحقيقية للأطفال وتنمية مهاراتهم الحياتية لتأهيلهم للمنافسة عالميًا وتخريج طالب ذو قيم ومهارات تتيح له بناء شخصية قوية وتنمية الإبداع والابتكار ورغم ذلك يواجه المنهج الجديد العديد من الصعوبات لتطبيقه، وهذا ما أكدته دراسة العلقامى(٢٠٢١، ١٣٩٤ –١٣٩٥) التي هدفت إلي تحديد مجموعة من المتطلبات الرقمية اللازم توافرها لتطوير معلمات رياض الأطفال فى نظام التعليم المصرى المطور (0.2) والتى تم تصنيفها إلى متطلبات خاصة بتدريب وتأهيل معلمات رياض الأطفال ، ومتطلبات خاصة بالبنية التحتية الرقمية بالمدارس، ومتطلبات خاصة بدور المعلمات

داخل الفصل الدراسى، ومتطلبات خاصة بالمناهج الدراسية، ومتطلبات خاصة بالتعاون بين أولياء الأمور والمعلمات.

ونظرًا لما تعانى منه مؤسسات رياض الأطفال من مشكلات ومن نقاط ضعف أضحى على صانعى القرار والقائمن عليها ضرورة التفكير غير التقليدى باستخدام أفكار وآليات متطورة للمحافظة على سرعة مواكبة تلك التغيرات، ومن بين تلك الآليات يبرز مدخل الأداء المتوازن الذى أثبت كفاءته وقدرته على تقويم الأداء المؤسسى بكفاءة وفاعلية فى العديد من الدول المتقدمة فى هذا المجال، إذ أنه يستطيع الدفع برياض الأطفال لإجراء التغييرات التى تتلاءم مع التحولات السريعة فى البيئتين الداخلية والخارجية وهذا ما أكدته دراسة عمر(٢٠١٩، ١٤٨) حيث أشارت إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن حيث أنها تقوم على فلسفة تحسين جوانب الأداء المؤسسى من خلال آلية بطاقة الأداء المتوازن، بهدف تحقيق رضا الفئات المستهدفة، واعتمادًا على العمليات الداخلية التى تنطلق من تنمية وتحسين مهارات كافة العاملين بالمؤسسة، وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معًا، وفى نفس الوقت عدم تحسين جانب من جوانب أداء على حساب جانب أداء أخرى، كما يتضح أيضًا أن بطاقة الأداء المتوازن ليست وسيلة لتسجيل النتائج التى تحققت فقط ، بل تنطلق من إعداد بناء استراتيجى للمؤسسة، ومن ثم تقييم نتائجه المتوقعة مستقبلًا، فضلًا عن كونها نظام للرقابة الإدارية فى المؤسسة يساعد على تقديم خطة شاملة للعمل متفق عليها فى كل المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحديد مواضع الخلل ومعالجتها والمساعدة على تحقيق التوازن بين العمليات على المدي القصير والبعيد.

ومن بين الدراسات التى أكدت على ضرورة تطوير مؤسسات رياض الأطفال وذلك للحد من المشكلات التى تعانى منها فى ظل التطور العلمى والتكنولوجى دراسة الشرقاوي(٢٠٢١، ٤١٩) بعنوان " سيناريو مقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة" حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يأتي:

١. الافتقار إلى فلسفة واضحة تعبر عن الثورة الصناعية الرابعة وتحدياتها ورؤية مصر المستقبلية فى ضوئها.
٢. مازالت مؤسسات رياض الأطفال تعانى من قصور واضح فى الإمكانات المادية.
٣. تعانى مؤسسات رياض الأطفال من المركزية الشديدة فى عمليات التخطيط.
٤. يتصف الهيكل التنظيمى بمؤسسات رياض الأطفال بأنه غير ملائم لطبيعة مهام العمل.
٥. تعدد الإدارات وتضارب الأوامر الإدارية.

وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس الآتى:

كيف يمكن تحسين مؤسسات رياض الأطفال المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

١.ما طبيعة مؤسسات رياض الأطفال في مصر؟
٢.ما الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن؟
٣.كيف يمكن توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر؟
٤.ما التصور المقترح لمتطلبات تحسين مؤسسات رياض الأطفال المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال :

١.التعرف على مؤسسات رياض الأطفال في مصر من حيث المفهوم والأهداف والأهمية.
٢.التعرف على بطاقة الأداء المتوازن من حيث التعريف والأهداف والأهمية والابعاد.
٣.توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤. الوصول إلى تصور مقترح لمتطلبات تحسين مؤسسات رياض الأطفال المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية :

١- مواكبة موضوع البحث للفكر التربوي الحديث ومتغيرات العصر حيث أصبح تقييم وتحسين الأداء والتنافسية اتجاهًا عالميًا يعول عليه كثيرًا في مجال النهوض بالتعليم.

٢- وجود حاجة ضرورية لاستخدام مقاييس تقييم أداء لا تركز كل اهتمامها على النواحي المالية فقط، ولكنها تركز على النواحي غير المالية أيضا وفق إطار شامل يعكس النشاط بمؤسسات رياض الأطفال في مصر بشكل كامل، ويعطى تصورًا لمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوضع التنافسي لها، وذلك لسلبية المقاييس المالية، وما يواجهها من تحديات وصعوبات في التطبيق.

٣- تقديم معرفة متكاملة لمتخذي القرار حول تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر ومن ثم السعي لتطويرها.

٤- مساعدة القائمين علي صنع السياسة التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر لإمكانية تطبيق نتائج البحث في تقييم وتحسين وتطوير الأداء بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٥- يتوقع أن يستفيد من البحث الفئات التالية:

أ. المتخصصون فى مجال الطفولة من معلمات ومديرى الرياض والموجهين والقائمين على مجال إعداد معلمى رياض الأطفال فى مصر.

ب. أقسام تربية الطفل فى بعض كليات التربية.

ج. مراكز ومعاهد دراسات الطفولة، المجلس العربى للطفولة والتنمية، مراكز البحوث التربوية فى مصر والعالم العربى.

د. المراكز والمؤسسات المعنية بتدريب المعلمين وتطوير أدائهم المهنى أثناء الخدمة.

منهج البحث

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفى باعتباره من أنسب المناهج البحثية الملائمة لطبيعة البحث، حيث يحاول جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة التى يتصدى لدراستها فى ظروفها الراهنة، وفهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل، وتم بناء أداة البحث (المقابلة) وتطبيقها على عينة من خبراء التربية ومشرفات ومديرات وموجهات رياض الأطفال بمحافظة دمياط كعينة ممثلة للتعرف على كيفية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

مصطلحات البحث

تحسين

وجاءت في اللغة العربية حسّن يُحسِّن، تحسِيناً، فهو مُحسِّن، والمفعول محسن وحسن الله خلقه: جمله وزينه، تحسين مفرد جمع تحسينات (لغير المصدر)، وتحاسين (غير المصدر) أحسن الشيء أجاد صنعه وفي القرآن الكريم "وصوركم فأحسن صوركم" وحسن يحسن تحسيناً، فهو محسن وحسن الشيء أي جعله حسناً وزينه، ويقال تحسن الحال سار خيرًا مما كان عليه والتحاسيين: التزايين ومفردها تحسين (عمر، ٢٠٠٨، ٤٩٧-٤٩٨).

هناك العديد من التعريفات لمصطلح التحسين ومن بينها تعريف مصطفى (٢٠١١، ٦٧) هو مصطلح عام يشير إلى عملية تستهدف ترقية الشيء بإدخال تعديلات وإحداث تغييرات تزيد من جودته، كما أنه نوع من أنواع التغيير التلقائى الذى تقوم به إدارة المدرسة والمعلمين بالمدرسة بصفة دورية وتلقائية.

بطاقة الأداء المتوازن

وقد توصل البحث إلى التعريف الإجرائي لها من خلال عرضها في الجزء الخاص ببطاقة الأداء المتوازن.

فهى إحدى الأدوات الحديثة التى تستخدم فى قياس وتقييم الأداء المؤسسى وتهدف إلى تحسين وتميز للمؤسسة، وذلك من خلال تقييم أدائها للوقوف على الواقع الحالى لها لتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها والقضاء عليها، مواجهة التحديات المحتملة والتعرف على الفرص المتاحة لاستخدامها الاستخدام الأمثل، وتجمع البطاقة بين المقاييس المالية وغير المالية وتتكون من أربع بطاقات كلاً منها يمثل بعد وهذه الأبعاد هى البعد (المالى، الأطراف المتأثرة، العمليات، التعلم والنمو والابتكار).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تحسين مؤسسات رياض الأطفال كالآتى:

هو عملية تستهدف رفع كفاءة أداء مؤسسة رياض الأطفال دون توقف أو انقطاع بشكل مستمر، بما يزيد من جودة أدائها، ويأتي التحسين بشكل تدريجى وفق خطوات مدروسة متأنية متتالية مستمرة ويهدف إلى المحافظة على بقاء واستمرار مؤسسة رياض الأطفال وتطويرها المستمر.

بنية البحث وخطواته

سار البحث وفق ما يلى :

الإطار النظري، ويتضمن

المحور الأول: مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

المحور الثانى: بطاقة الأداء المتوازن.

الإطار الميدانى للوقوف على كيفية توظيف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال.

الإطار النظري

المحور الأول: مؤسسات رياض الأطفال في مصر

رياض الأطفال إحدى مؤسسات المجتمع التربوية التي تعنى بتنشئة وتربية ورعاية الأطفال وتهيئتهم لحياة أكثر فاعلية ونجاحًا فهى مرحلة التأسيس والتكوين لميول واتجاهات الطفل ، وتنمية قدراته واستعداداته المختلفة، حيث تسهم بشكل كبير في تشكيل شخصيته خاصة وأن التعلم لا يقتصر على سن معينة أو على بيئة دراسية رسمية بل من خلال أنشطة تعليمية متنوعة، وتعتبر هذه الجهود امتدادًا واستمرارًا لجهود البيت، وتمهيدًا للمدرسة الابتدائية والمراحل التعليمية التي تليها، لذا سوف يتناول هذا المحور مفهوم رياض الأطفال، أهداف مرحلة رياض الأطفال في مصر، أهمية مرحلة رياض الأطفال.

أولا: مفهوم مؤسسة رياض الأطفال

تعد رياض الأطفال مؤسسة تربوية اجتماعية تسعى إلى التنشئة الصالحة المبكرة للأطفال وتهيئتهم لاستقبال أدوار الحياة فى مراحل عمرية لاحقة على أساس سليم، فهى تسهم فى إكساب الطفل مهارات الحياة والمهارات الأساسية للحماية من الاعتداء، وتعريفه بحقوقه وواجباته وتنمية قدراته ومواهبه وغرس روح التعاون والاعتماد على النفس والثقة فيها، كما أنها مرحلة تساعد الطفل على عدم الشعور بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المرحلة الابتدائية فمخرجات نظام رياض الأطفال هى مدخلات للمراحل التعليمية اللاحقة .

كما أنها مؤسسة تربوية تعليمية يلتحق بها الأطفال من سن ٤-٦ سنوات، وقد تكون قائمة بذاتها أو ملحقة بالمدارس الرسمية الحكومية، تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها تحقيق النمو المتكامل والشامل للأطفال، وتهيئتهم للالتحاق بمرحلة التعليم الأساسى، كما تقدم فيها المعلمات للأطفال أنشطة وألعابًا منتظمة، تهدف إلى إكساب الأطفال المفاهيم والمهارات التى تسهم فى اكتشاف قدراتهم الإبداعية وتنميتها(منيع، ٢٠١٦، ١٧٧)، وتقوم برعاية وتعليم الأطفال من

خلال برامج وأنشطة مخططة ومنظمة تهدف إلى تنمية شخصية الطفل فى جميع مجالات النمو الجسمى والعقلى والاجتماعى والروحى، وإكسابه القيم والمهارات التى تمكنه من النجاح الحياتى والمدرسى (الحسين ، ٢٠١٥، ١٤٢) .

كما أشار الباب الرابع(رياض الأطفال) الفصل الثانى من قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ إلى أن رياض الأطفال نظام تربوى يحققق التنمية الشاملة لأطفال ماقبل التعليم الابتدائى ويهيئهم للالتحاق بها، وتعتبر روضة أطفال كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة، كما تخضع رياض الأطفال لخطط و برامج وزارة التعليم ولإشرافها الإدارى والفنى(رئاسة مجلس الوزراء ـــــ المجلس القومى للطفولة والأمومة، ٢٠٠٨، ٢٠).

كما عرفت بأنها المؤسسات التربوية التى تختص بالتربية الشاملة المتكاملة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٤-٦ سنوات، والملحقة بالمدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم، وتهيئتهم للالتحاق بالتعليم الأساسى، ويكون التدريس فيها باللغة العربية، ومدتها عامان دراسيان (غبيش، ٢٠١٢، ٢٦٤).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف رياض الأطفال كالآتي :

هى نظام تربوى يخضع لخطط وبرامج وإشراف وزارة التربية والتعليم، ويلتحق بها الأطفال من سن ٤-٦ سنوات، وقد تكون قائمة بذاتها أو ملحقة بمدرسة رسمية، وتسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة للأطفال وتهيئتهم للالتحاق بحلقة التعليم الابتدائى .

ثانيًا: أهداف رياض الأطفال

يشير قانون الطفل المعدل(٢٠٠٨، ٢٠) إلى أن رياض الأطفال تهدف إلى مساعدة أطفال ما قبل سن المدرسة على تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة بكل طفل في المجالات العقلية والبدنية والحركية والوجدانية والاجتماعة والخلقية والدينية، فيجب أن تقوم على أهداف واضحة ومحددة ويتم ترجمتها فى صورة أنشطة

وخبرات متكاملة، وأن تستجيب هذه الأهداف بفعالية لحاجات طفل الروضة والتى تتمثل فى المحاور التالية (بدران ، ٢٠١٥، ٨٣):

المحور الأول: يرتبط بالطفل ذاته(نموه الجسمى، العقلى، الاجتماعى، الدينى، الفنى، الحركى).

المحور الثانى: يرتبط بأهداف اجتماعية وقومية وعالمية تتصل بنمو الشعور الوطنى.

المحور الثالث: يرتبط بالتهيئة والتكيف مع المرحلة الابتدائية.

المحور الرابع: يرتبط بأمن الطفل وسلامته وسلامة بيئته.

المحور الخامس: يرتبط بتنمية المفاهيم باتجاه إرساء حب العلم والعمل.

كما تهدف رياض الأطفال إلى تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية، وإنماء القدرة على التفكير والابتكار والتخيل، والتنشئة الاجتماعية والصحية السليمة وتعمل على تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكن الطفل من أن يحقق ذاته، ومساعدته على تكوين الشخصية السليمة، وعلى تكوين قيم روحية واكتساب سلوكيات راقية ومتحضرة وذلك من خلال نشاطات نظرية وعملية فى التربية الدينية وتعويد الطفل على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة والزملاء(عثمان وأحمد،٢٠١١، ٤٦).

ثالثًا: أهمية رياض الأطفال

بالرغم من أن مرحلة رياض الأطفال خارج السلم التعليمى إلا أنها تحظى باهتمام وإقبال كبير من قبل الأسرة والمجتمع ككل حيث يتم تنسيق القبول بها وفقًا لشروط معينة من أهمها السن والموقع الجغرافى.

ويرجع أسباب هذا الاهتمام والإقبال إلى ما يأتي:

١) زيادة وعى الأسرة بأهمية هذه المرحلة.

٢) أنها تهيئ الطفل للمرحلة الابتدائية.

٣) سعيها إلى تحقيق التنمية الشاملة لطفل الروضة.

٤) تلبى احتياجات الطفل فى هذه المرحلة العمرية.

٥) يتعلم خلالها الطفل أسس السلوك الاجتماعى الذى يعد الطفل للتفاعل مع الحياة الاجتماعية المنظمة فى المراحل العمرية التالية.

٦) مشاركة الأسرة فى مسئولية العناية والاهتمام بالطفل.

٧) تسعى نحو تحقيق النمو المتوازن لشخصية الطفل.

وتمثل مرحلة رياض الأطفال المؤسسة التربوية الأولى التى تشكل ملامح شخصية الفرد المستقبلية ، وتشكل عاداته واتجاهاته وتنمى ميوله وتحدد مسارات نموه (رفيقة،٢٠١٤، ١٥)، فهى ليست امتدادًا لحياة الطفل فى المنزل فقط بل هى مجتمع صغير منظم متطور يعد الطفل لحياة طبيعية أساسها الحب والأمان والاهتمام. وتتمثل أهمية رياض الأطفال فيما يأتي :

١. تشكيل شخصية الطفل الإنسانية والاجتماعية ومساعدته على التكيف مع متغيرات المجتمع.

٢. تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطفل فى المجالات العقلية والبدنية والحركية والوجدانية

والاجتماعية والخلقية والدينية وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات الأولية للطفل والخبرات السابقة فى تقديم الخبرات والمعارف الجديدة المناسبة له.

٣. تنمية الابتكار والابداع وحب الاستطلاع والرغبة فى الاستكشاف والاستقلالية فى التفكير وحرية التعبير لدى الطفل.

٤. تهيئة الأطفال للالتحاق بالتعليم الابتدائى.

٥. يتعرف الطفل من خلالها على حقوقه وواجباته وكيفية حمايتها وممارستها.

المحور الثانى : بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي تسهم بدرجة كبيرة في ضبط وتحسين وتطوير أداء المؤسسة، وذلك من خلال تقييم أداء

المؤسسة وفقًا لرؤيتها واستراتيجيتها، والمواءمة بين الجوانب المالية ورضاء العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والتحفيز والإبداع في المؤسسة، وفيما يلي يتناول هذا المحور بطاقة الأداء المتوازن من حيث (تعريفها، أهدافها، أهميتها، أبعادها)

تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات المهمة المستخدمة فى قياس تقدم الوحدة المحاسبية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس وتتكون من عدة مؤشرات يتضمن كل منها أهداف الوحدة ومقاييس تحقيقها ومعايير التحقيق (حسن، ومحمد وجوهر، ٢٠١٥، ١٧١)، كما أنها نظام للمعلومات الاستراتيجية وظيفته توفير المعلومات التى تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجى، وتسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة (حسين وصافية، ٢٠١٧، ٨٥).

كما أنها نظام متكامل لقياس الأداء الاستراتيجى للوحدة الحكومية يعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة فى الأجل القصير والأجل الطويل، وذلك فى إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين المحاور الأربعة الأساسية التى تقوم عليها البطاقة وهى المحور المالى، ومحور العملاء ومحور عمليات التشغيل الداخلية ومحور عمليات التشغيل الداخلية ومحور التعلم والنمو بما يؤدى فى النهاية إلى تحسين الأداء الكلى للوحدة الحكومية (السجينى والغندور وملاذ، ٢٠١٧، ٤٦٣).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن كما يأتي:

إحدى الأدوات الحديثة التى تستخدم فى قياس وتقييم الأداء المؤسسى وتهدف إلى تحسين وتميز للمؤسسة، وذلك من خلال تقييم أدائها للوقوف على الواقع الحالى لها لتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها والقضاء عليها، مواجهة التحديات المحتملة والتعرف على الفرص المتاحة لاستخدامها الاستخدام

الأمثل، وتجمع البطاقة بين المقاييس المالية وغير المالية وتتكون من أربع بطاقات كلاً منها يمثل بعد وهذه الأبعاد هى البعد (المالى، الأطراف المتأثرة، العمليات، التعلم والنمو والابتكار).

أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يلى (محمود،٢٠١٥، ٤٥٧):

١.توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية للمؤسسة.

٢.توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة.

٣.التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

٤.تعزيز استراتيجية التغذية المرتدة والتعلم.

كما تهدف بطاقة الأداء إلي ما يأتي:

١- تعزيز أداء المؤسسة.

٢- زيادة رضا العميل والمحافظة عليه وجذب عملاء جدد.

٣- سد الفجوة التى تعاني منها العديد من المؤسسات والناتجة عن تطلعاتها المستقبلية والبرامج التنفيذية الخاصة بها.

٤- ترشيد النفقات وتنمية الموارد المتاحة من خلال الاستخدام الأمثل لها.

٥- تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق ربط الحافز بالأداء.

٦- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فى الخطط والاستراتيجيات.

من خلال العرض السابق لأهداف بطاقة الأداء المتوازن يتضح ضرورة استخدامها في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك لتنوع أهدافها وشموليتها وقدرتها على ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية الروضة إلى أهداف استراتيجية يمكن قياسها، كما يستطيع العاملون بالروضة استيعابها بما يسهم في تحقيقها بكفاءة عالية، كما تساعد الروضة في تخصيص مواردها والاستخدام الأمثل لها وترشيد النفقات المستخدمة، وترتيب المبادرات والأهداف الاستراتيجية وفقًا لأهميتها والقدرة على تنفيذها، وتعزيز أداء الروضة وزيادة رضا أولياء الأمور والمجتمع عن أداء

الروضة وذلك لجذب أطفال جدد إلى الروضة، والعمل على ربط الحافز بالأداء وذلك لتشجيع العاملين بالروضة والحث على العمل والإنجاز، وتمكين إدارة الروضة من الفحص المستمر للأداء وبالتالي تطويره .

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، حيث تعتمد عليها المؤسسات كنظام لتفعيل إدارة الاستراتيجية للمدى الطويل، من خلال وضوح الرؤية والاستراتيجية للمؤسسة وترجمتها إلى نشاطات تقاس على أرض الواقع، ووضع الخطط وتحديد المسارات التى ينبغى أن تتبعها المؤسسة، وأخيرًا تدعيم عملية التغذية الراجعة بما يحقق الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة ومن ثم النجاح الأمثل للمؤسسة.

وتنبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من تطور الدور الذى صممت لأجله والذى كان يستهدف تقديم أسلوب لقياس الأداء بشكل متوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وبين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة وبين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل إلى أن أصبح للقياس المتوازن للأداء دور فعال فى إزالة العقبات التى تواجه الاستراتيجية والتى من بينها التغلب على مشكلة عدم وضوح الرؤية من خلال ترجمة الاستراتيجية، والتغلب على العائق البشرى من خلال القياس المتوازن للأداء الشخصى، والتغلب على مشكلة الموارد من خلال التوزيع الاستراتيجى للموارد، والتغلب على مشكلة الإدارة التنفيذية من خلال زيادة الوعى الاستراتيجى (حجازي، ٢٠١٦، ٣١٧-٣١٩).

كما أنها من أهم أنظمة قياس الأداء الفعلى وذلك من خلال أبعادها المتعددة، وذلك لتفادى التركيز على بعد واحد على حساب باقى الأبعاد، حيث تقدم تلك البطاقة إطارًا متكاملًا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التى تنعكس فى صورة مقاييس أداء والتى تعمل على توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للتحقيق (عبد العال، ٢٠١٩، ٤٣٦).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسى، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد تتوزع عليها أهداف الأداء ومؤشراته وهذه الأبعاد تتأثر ويؤثر كل منها فى الآخر، وترتبط مع بعضها البعض، فهى تعمل فى تناغم ودعم متبادل، وبذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة تعددية الأبعاد لقياس الأداء الكلى.

وتقوم هذه البطاقة فى فلسفتها على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية ومقاييس الأداء المنشود ووضع المبادرات الاستراتيجية التى تعين المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال أربعة أبعاد أساسية تتمثل فى البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والتطور (أحمد وأبو الوفا وزكي وحسين، ٢٠١٤، ١٦٥)، ولقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن أساسًا لمعالجة القصور فى أنظمة تقييم الأداء التقليدية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والخدمية، وأصبحت الآن تطبق فى المؤسسات الحكومية والتعليمية، لذا فإن مكونات الأبعاد الأربعة للبطاقة تختلف من قطاع إلى آخر فهى ترتبط برسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها (أحمد و سامي، ٢٠١٦، ٣١٣).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسى، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد وهى(البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) وتتوزع عليها أهداف الأداء ومؤشراته وهذه الأبعاد تتأثر ويؤثر كل منها فى الآخر، وترتبط مع بعضها البعض، فهى تعمل فى تناغم ودعم متبادل، وبذلك نجد أن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من

فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلى، وفيما يلى يتناول البحث الحالي هذه الأبعاد بالشرح

أولًا: البعد المالى

تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة ، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالى (عبد الحميد و منصور، ٢٠١٥ ،٦٧)، و على الرغم من أهمية هذا البعد إلا أنه يقوم على الاهتمام بالماضى فقط ولا يقدم معلومات عن الجهود الحالية والمستقبلية للمؤسسة وذلك لتحسين الأهداف ونتائج المؤسسة، سواء كان العميل راضيًا عن الخدمة أم لا وإذا كانت العمليات الداخلية للمؤسسة فعالة.

ثانيًا: بعد العملاء

إن المؤسسة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات واهتمامات ورغبات عملائها هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح (كرنكة، ٢٠١٦، ٢٧)، ويمكن تحديد اهتمامات العملاء من خلال العديد من الجوانب أهمها: الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكلفة، ويحتوى هذا المنظور على عدة مؤشرات منها: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء، وحصة المؤسسة فى السوق من القطاعات المستهدفة (كواشى، ٢٠١٠، ١٩٧).

ثالثًا: بعد العمليات الداخلية

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التى تتميز بها المؤسسة عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها فى تلبية متطلبات العملاء إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية

وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلى للمؤسسة، وإن لنظم المعلومات أثر فى المساعدة على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة (حسن وأحمد، ٢٠١١، ١٧٥).

وتشمل عمليات التشغيل الداخلية ما يلى (Zizlavsky ,2014 ,213):

١) **عمليات الإبداع أو الابتكار:** تتمثل فى ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات التي تلبى احتياجات وتوقعات العملاء، وتخفيض وقت تقديم هذه المنتجات والخدمات، ويتم ذلك من خلال تطوير تكنولوجيا العمليات الإنتاجية.

٢) **العمليات التشغيلية:** تتمثل فى ضمان إنتاج وتوريد المنتجات والخدمات للعملاء التى تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

٣) **خدمات ما بعد البيع:** يمكن أن تمثل ميزة في المنافسة التجارية، ويمكن أن تكون على سبيل المثال تقديم خدمة سريعة من أنظمة متطورة ومكلفة أو برامج تدريبية تدعم الاستخدام الفعال لهذه المنتجات.

رابعًا: بعد التعليم والنمو

يهدف هذا البعد إلى المحافظة على القدرة على التغيير والتحسين فى المستقبل، وتحديد جوانب تطوير وتنمية العاملين على المدى الطويل للنمو والتحسين، ومقاييس هذا البعد تستند على أساس رضا العاملين والاحتفاظ بهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم (Deshpande, 2015, 203) ، كما يهدف إلى تحديد رأس المال البشرى ونظم المعلومات ، والمناخ التنظيمى اللازم لدعم خلق القيمة فى العمليات الداخلية (فاضل وحسين ،٢٠١٣ ، ٧٧) ويعد هذا البعد الأساس فى الاستمرار والمنافسة فالمنافسة العالمية تتطلب تميز المؤسسة عن غيرها ببعض المزايا وهذا لايتم إلا من خلال الإبداع والتطوير فى كافة النواحى.

إن المتأمل للأبعاد التى جمعت فى بطاقة الأداء المتوازن يجد أنها مرتبطة ببعضها البعض، وكل منها يؤثر فى الآخر ويتأثر به، فمثلاً بعد العمليات (الذى يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية)، يرتبط بالبعد المالى (الذى يوفر الإمكانيات المالية لتحسين هذه العمليات وأدائها بأقل تكلفة) كما يرتبط ببعد الزبائن

(لاهتمامه بتحقيق القيمة للزبائن وتوفير الاعتمادات لتطوير قدرات الأفراد بما يؤهلهم لأداء العمليات بشكل أفضل) ، كما أنه مرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة فالعاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسى لتطوير العمل وزيادة كفاءته (سعاد وعزيز، ٢٠١٦، ١١٥)، وذلك بالإضافة إلى أن المؤسسات بإمكانها إضافة محاور أخرى لهذه البطاقة وذلك وفقًا لما يقتضيه نشاطها، وفى نفس السياق عمدت بعض المؤسسات إلى دمج بعض المحاور مثل المحور البيئى وهو محور يتعلق بمسئولية المؤسسة تجاه المحيط الذى تنشط فيه (هشام وسعيدة، ٢٠١٦، ١٦٢).

ومن خلال العرض السابق يتضح أن من الأدوات المهمة التي يجب استخدامها داخل المؤسسات التعليمية وبخاصة رياض الأطفال ، حيث تسهم في ترجمة رؤية واستراتيجية الروضة إلى عمل فعلى والتغلب على مشكلة عدم وضوحها ، كما أنها لها دور كبير في مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط له، وبالتالي السعي نحو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة، حيث تساعد على بقاء واستمرار المؤسسة والعمل على التطوير المستمر لها وفقًا لاحتياجات العملاء والعمليات الداخلية والإمكانيات المتاحة والاستخدام الأمثل للموارد حيث تعد وسيلة لفهم مدى تطور المؤسسة.

الإطار الميداني

يسعى البحث في هذا الجزء إلى الوقوف على وجهة نظر أفراد العينة حول:
كيفية توظيف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال.

عينة البحث

تمثلت عينة البحث في خبراء التربية ومشرفات ومديرات وموجهات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وكانت العينة مكونة من (٤٠) خبير ومشرف ومدير وموجه.

أداة البحث

اعتمد البحث على المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وتتميز المقابلة بكونها تفاعل مع الشخص مباشرة، وتتسم بالصدق والحصول على أفضل النتائج، وتكونت المقابلة من السؤال المفتوح التالى:

كيفية يمكن توظيف كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر من وجهة نظركم؟

تطبيق أداة البحث

تم تطبيق المقابلة من خلال المقابلة مع العينة المختارة وعددها (٤٠) فردًا.

عرض نتائج الإطار الميداني للبحث

تم معالجة هذا المحور من خلال إبراز نقاط الاتفاق التي اتفق عليها أفراد العينة، وقد جاءت إجابات أفراد العينة متوافقة على كيفية توظيف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسات رياض الأطفال في مصر كالآتى:

١- البعد المالى:

نقاط القوة بمؤسسات رياض الأطفال:

تعتمد الروضة على التمويل الذاتي الذى يتم تحصيله من خلال المصروفات والرسوم التي يتم تحصيلها من الأطفال.

نقاط الضعف بمؤسسات رياض الأطفال:

١) قلة تخصيص المواد المالية اللازمة لتلبية أولويات العملية التربوية في مؤسسات رياض.

٢) غياب التخطيط لصرف المخصصات المالية لتحقيق الأهداف المنشودة في مؤسسات رياض الأطفال وفق رؤية ورسالة المؤسسة.

٣) قصور مشاركة مؤسسات المجتمع المدنى في الاسهام في تمويل مؤسسات رياض الأطفال.

٤) محدودية تصرف مديري الروضات في المخصصات المالية خوفاً من التعرض للمساءلة القانونية.

٢- بعد العملاء:

نقاط القوة بمؤسسات رياض الأطفال:

١) هناك العديد من أولياء الأمور المتعلمين الذين يقدرون مدى أهمية ودور رياض الأطفال في حياه أبنائهم.

٢) تواجد أطفال متميزين بالروضة ولديهم قدرات إبداعية تحتاج إلى التنمية المستمرة.

نقاط الضعف بمؤسسات رياض الأطفال:

١) ضعف قنوات التواصل بين رياض الأطفال وبين أولياء الأمور وذلك لقصور الفهم فيما يتعلق بمفهوم الشراكة الداعمة للممارسات التعليمية داخل رياض الأطفال في مصر.

٢) معدلات الاستيعاب مازالت ضعيفة جدا قياسًا لعدد الاطفال في التعداد العام للسكان في مرحلة الروضة وما قبل الروضة.

٣- بعد العمليات الداخلية:

نقاط القوة بمؤسسات رياض الأطفال:

١) تنوع برامج التدريب والتطوير التي تنفذها الدولة في مجال رياض الأطفال.

٢) المنهج الجديد لرياض الأطفال في مصر 2.0 والذي يستهدف الارتقاء بشخصية الطفل المصري وفق أسس ومعايير عالمية معاصرة.

٣) زيادة معدلات استيعاب نمو مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي مستوي الروضات الحكومية و الخاصة، وإن كانت لازالت في حاجة إلي الدعم المستمر.

نقاط الضعف بمؤسسات رياض الأطفال:

١) الكثافة العالية لدي كثير من رياض الأطفال في مصر.

٢) ضعف البيئة التحتية في كثير من مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٣) ضعف مستوي الإعداد لدي معلمات رياض الأطفال في مصر وفق المواصفات العالمية المعتمدة في مجال الإعداد لممارسة المهنة.

٤) كثير من رياض الأطفال في مصر يتولي قيادتها غير مؤهلين أو قيادات للمدارس الابتدائية الملحقة بها تلك الرياض مما تمثل عبئا على هذه الإدارة ومن ثم لا تنجح في تحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

٤- بعد التعليم والنمو

نقاط القوة بمؤسسات رياض الأطفال:

١) الاهتمام المتزايد من الدولة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٢) انتشار أقسام رياض الأطفال بكليات التربية في مصر مما يسهم في إعداد المعلمات المؤهلات لممارسة المهنة وفق رؤي تربوية متخصصة وعصرية.

٣) انتشار كليات رياض الأطفال في مصر مما يعد نقلة نوعية في مجال إعداد معلمات رياض الأطفال في مصر.

٤) تنوع الدراسات التربوية العليا علي مستوي الماجستير والدكتوراه في مجال رياض الأطفال في مصر.

٥) توجه الدولة الداعم لرعاية الموهبة والإبداع لدي الأطفال في سنوات حياتهم المبكرة.

٦) رغبة الأسر المصرية في تعليم أبنائهم في سن مبكرة دعمًا لمبادئ الاستثمار البشري.

٧) رؤية مصر2030 التي تستهدف الارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال في مصر لمواكبة التوجهات العالمية.

٨) قناعة وزارة التربية والتعليم في مصر بأهمية التوجه الحتمي لتطوير مؤسسات رياض الاطفال في ظل حالة التردي التي تضرب معظم هذه المؤسسات وبما لا يناسب مع مكانة مصر التعليمية والتاريخية.

٩) التوجه الوطني المعاصر لدعم منظومة الشراكة المجتمعية في تطوير مؤسسات رياض الاطفال من خلال التواصل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الشريكة التي لديهم الرغبة في المشاركة الفعالة في تطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء بطاقة الاداء المتوازن.

١٠) التوجه نحو الاستعانة بالمعلمات المؤهلات داخل كليات التربية وكليات رياض الأطفال في ضوء إعلان الدولة عن تعيين ٣٠ ألف معلم سنوياً لمدة خمس سنوات قادم.

١١) الازدهار الملفت في مجال تكنولوجيا التعليم والتوجه المحلي والعالمي نحو الاستفادة من التقنيات التربوية الحديثة في مجال تطوير وتحديث مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

١٢) الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال من خلال انتشار المنصات التعليمية المتخصصة علي وسائل التواصل الاجتماعي من خلال المنصات الرقمية التي أعدتها وزارة التربية والتعليم لتطوير تلك المؤسسات.

١٣) التوجه العالمي نحو جودة مؤسسات رياض الأطفال في كل أنحاء العالم باعتبار الاهتمام بتلك المؤسسات هو اهتمام مبكر بمستقبل التعليم وقدرته علي إعادة هيكلة الأنظمة التعليمية وفق رؤي عالمية معاصرة.

١٤) انتشار التوجه العالمي نحو الاستثمار في التعليم ودعم الإبداع والابتكار ورعاية الموهوبين في مؤسسات رياض الأطفال.

١٥) انتشار التوجه العالمي نحو دعم تميز وتنافسية رياض الأطفال علي المستويات المحلية والعالمية والإقليمية.

١٦) الاهتمام العالمي بالأطفال من خلال المنظمات العالمية الداعمة لحقوق الأطفال في التعليم المبكر داخل مؤسسات رياض الأطفال ومواجهة كل عناصر التميز والإقصاء والتهميش وغياب العدالة التعليمية خاصة لدي الأطفال.

نقاط الضعف بمؤسسات رياض الأطفال:

١) غياب القناعة المجتمعية بأهمية تطوير وتحديث مؤسسات رياض الأطفال لمواكبة الرؤي والتوجهات الحديثة والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

٢) تضارب الأداءات في الرياض الحكومية والخاصة في مصر وغياب الرؤية الوطنية الشاملة لتطوير تلك المؤسسات باعتبارها المرحلة الأولي من مراحل السلم التعليمي في مصر.

٣) ضعف منظومة المساءلة والمحاسبة والمتابعة للممارسات التعليمية داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤) غياب الرؤي الاستثمارية في مؤسسات رياض الأطفال في مصر باعتبار كثير منها مؤسسات تعليمية هامشية خارج إطار السلم التعليمي.

تصور مقترح متطلبات تحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تطوير الممارسات التربوية داخل مؤسسات رياض الأطفال.

٢- الارتقاء بالمهارات الأساسية لمعلمات رياض الأطفال بما يسهم في التطوير.

٣- الارتقاء المنظومة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال.

٤- تدعيم العلاقة مع المؤسسات الخارجية في إطار الشراكة المجتمعية المثمرة.

٥- تدعيم العلاقة مع أولياء أمور الأطفال في تلك الرياض في إطار بناء آليات جديدة للتواصل تستهدف دعم منظومة المشاركة الفعالة في تطوير رياض الأطفال في مصر.

٦- ترسيخ أسس جديدة للمساءلة والمحاسبية والتقييم والتقويم لمجمل الممارسات داخل رياض الأطفال دعمًا لمنظومة التحديث والتطوير.

منطلقات التصور المقترح

إن تقديم تصور لتحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يأتي بصورة عشوائية إنما استخلص من خلال المنطلقات الفكرية المستمدة من الجانب النظرى والميدانى بالبحث، والتي تتمثل فيما يلى :

١- أهمية مرحلة رياض الأطفال في المنظومة التعليمية.

٢- بطاقة الأداء المتوازن بعناصرها من عمليات داخلية وتعليم ونمو، وعمليات داخلية وشراكة هادفة مع المجتمع الخارجي وأولياء الأمور وكذلك الاستثمار المادى والبشرى.

٣- اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية المنظمة للعمل داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤- محدودية دور الدولة في تمويل مؤسسات رياض الأطفال واعتمادها على التمويل الذاتي.

٥- الانتقادات الموجهه إلى المنظومة الإدارية الحالية داخل تلك المؤسسات التي تفتقد في كثير منها إلى القيادات الإدارية المؤهلة والمدربة والمخصصة.

٦- التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظومة التعليمية برياض الأطفال.

آليات تنفيذ التصور المقترح

لتحسين مؤسسات رياض الأطفال ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يأتي:

١- متطلبات بشرية، وتتضمن:

١) كوادر بشرية مؤهلة للإدارة تسعى إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسة بصفة دورية لتحسينها.

٢) كوادر بشرية مؤهلة للتدريس والممارسات الصفية.

٣) كوادر بشرية للتخطيط للمستقبل في رياض الأطفال.

٤) كوادر بشرية لتقييم الممارسات التعليمية داخل مؤسسات رياض الأطفال.

٥) كوادر بشرية مؤهلة لبناء خطط علاجية سريعة لإصلاح أوضاع مؤسسات رياض الأطفال

٢- متطلبات مالية تمويلية، وتتضمن:

١) إعادة النظر في آلية التمويل الحكومية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٢) هندرة الإنفاق علي مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٣) تشجيع الاستثمار الخاص في مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤) دعم مشاركة مؤسسات المجتمع المدني والرعاة في تمويل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٥) تمويل برامج اكتشاف العباقرة في مصر ورعايتهم في مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٣- متطلبات تشريعية، وتتضمن:

١) إعادة النظر في تشريعات رياض الأطفال في مصر.

٢) إعادة النظر في منظومة تعليم الأطفال في مصر.

٣) الاستفادة من التشريعات العالمية في مجال رياض الأطفال.

٤) الاستفادة من النتائج العالمية للتجارب الناجحة في مؤسسات رياض الأطفال ذات السمعة الأكاديمية العالمية في رياض الأطفال.

٤- متطلبات تنظيمية، وتتضمن:

١) إعادة تقييم الممارسات التربوية داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٢) بناء الخطط العاجلة لإعادة تأهيل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٣) بناء الخطط العاجلة لتأهيل وتدريب الكوادر القائمة علي إدارة العمليات التعليمية داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤) إعادة بناء منظومة التأهيل والتدريب المستمر للكوادر العاملة في مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٥- متطلبات مجتمعية، وتتضمن:

١) دعم مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية والإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٢) تعزيز ثقة المجتمع في مؤسسات رياض الأطفال في مصر لتحقيق أعلي معدلات الاستيعاب داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٣) تمكين المؤسسات المجتمعية من المساهمة الفعالة في مجال تطوير وتحديث مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤) تمكين المؤسسات المجتمعية ووسائل الإعلام والمؤسسات الشريكة من المشاركة في بناء الخطط التعليمية الوطنية في مجال إصلاح التعليم داخل مؤسسات رياض الأطفال في ضوء التحديات المحلية والإقليمية والعالمية المتلاحقة.

معوقات من المتوقع أن تواجه تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

يتوقع أن يواجه التصور المقترح مجموعة من المعوقات وهي:

١.ضعف القناعة بأهمية تطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر ويمكن التغلب علي هذا المعوق من خلال:

١) دعم مبادرات التنوير والتثقيف والتوعية والإرشاد بأهمية الإصلاح والتطوير.

٢) مصارحة الرأي العام بواقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر ومدي تأخرها عن المستوي العالمي.

٣) توظيف وسائل الإعلام ودعم توجهاتها لإصلاح وتطوير مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٢. ضعف مستوي تأهيل الإدارة معلمات رياض الأطفال لقبول التغيير والإصلاح المنشود.

ويمكن التغلب علي هذا المعوق من خلال:

١) إعادة تأهيل الكوادر الإدارية والتعليمية لقبول التغيير.

٢) تنظيم المبادرات الفعالة في مجال تجويد الممارسات الإدارية والتعليمية.

٣) تفعيل منظومة المساءلة والمحاسبية كمتطلب مهم من متطلبات الإصلاح المنشود.

٣. ضعف مستوي الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

ويمكن التغلب علي هذا المعوق من خلال:

١) تعديل أساليب التعامل مع الأطفال داخل الرياض وفق أسس تربوية عصرية.

٢) استحداث منظومة جديدة لتقييم الأطفال داخل الرياض.

٣) استحداث آلية جديدة لاستثمار قدرات الأطفال المبدعين داخل الرياض في إطار مبادرة تربوية لاكتشاف ورعاية المواهب داخل مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

٤.ضعف سيطرة الدولة علي مؤسسات رياض الأطفال الخاصة في مصر

ويمكن التغلب علي هذا المعوق من خلال:

١) تفعيل سيطرة الدولة علي كافة مؤسسات رياض الأطفال في مصر من خلال توحيد الممارسات والمناهج والمتابعة والإشراف والمساءلة والمحاسبية مع المحافظة علي خصوصية تلك المؤسسات ما بين حكومية و أهلية وخاصة بما لا يخالف القانون.

٢) توحيد المناهج الدراسية علي كافة مؤسسات رياض الأطفال في مصر لضمان الحفاظ علي الهوية و دعم الثقافة القومية الموحدة.

وضع آليات صارمة للمساءلة والمحاسبية في إطار القانون.

٥.تفاوت الاهتمام برياض الاطفال في الريف والمدن

يمكن التغلب علي هذا المعوق من خلال:

١) دعم رياض الأطفال بالقري والأماكن النائية وفق رؤية داعمة للعدالة والحق الدستوري في التعليم.

٢) بناء آلية لمتابعة مستوي الأداء في الرياض الموجودة بالريف والأماكن النائية وبما يتضمن التأكد من الممارسات التربوية والإدارية الفعالة داخل تلك الرياض.

٣) تحقيق العدالة في تمويل مؤسسات رياض الأطفال في القري والأماكن النائية وبناء خطط عاجلة للتعامل مع كافة الأزمات الطارئة في تلك المؤسسات.

المراجع العربية:

أحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفا، جمال محمد وزكي، فاطمة أحمد وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٤). تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها ٢٥(٩٩)، ١٨٦-١٦٣.

أحمد، بونقيب وسامى، هباش (٢٠١٦). دور بطاقة الأداء المتوازن فى تحسين أداء مؤسسات التعليم العالى ، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* ،مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، (١٥)، ٣٠٧ – ٣١٨.

أمين، مصطفى حمد (٢٠١٧). بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٤ (١٠٦)، ١١ – ١١٦.

بدران، شبل (٢٠١٥). الفلسفات والاتجاهات المعاصرة فى تربية الطفل، *مجلة الطفولة والتنمية*، المجلس العربى للطفولة والتنمية، (٢٤)، ٩٣-٧٣.

حجازى، وجدى حامد محمد (٢٠١٦). تفعيل دور المحاسبة الإدارية فى التخطيط الإستراتيجى باستخدام القياس المتوازن للأداء مع دراسة حالة، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، (٢)، ٢٦٤ – ٣٤١.

حسن، علاء أحمد وأحمد ميسون عبد الله (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة ،٧(٢٨)، ١٥٩-١٩٩.

حسن، غادة حامد السيد، ومحمد، منى شعبان عثمان وجوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠١٥). تقييم الأداء الإدارى بالجامعات المصرية عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٣(٥)، ١٦٣ – ٢٠١.

الحسين، إبراهيم عبد الكريم الحسين (٢٠١٥).واقع جودة رياض الأطفال فى محافظة الأحساء : دراسة تقييمية، *مجلة مستقبل التربية العربى*، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٢(٩٩)، ١٣٥ – ١٨٨.

حسين، بلعجوز وصافية، بو مصباح (٢٠١٧). أثر الذكاء الاستراتيجى على أداء مؤسسات التعليم العالى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج، *مجلة الحقوق*

والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادى، جامعة زيان عاشور بالجلفة – الجزائر، ١٠(٣٠) ،٨١ – ٩٦.

رضوان، أميرة أحمد محمد حسن (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمى بمؤسسات رياض الأطفال، *المجلة العلمية كلية التربية للطفولة المبكرة*، جامعة المنصورة، ٧(٢)، ٤٨ – ٨٤.

رفيقة، يخلف (٢٠١٤). دور رياض الأطفال فى النمو الاجتماعى، *الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ج /قسم العلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، (١١)، ١٠ – ١٥.

السجينى، صبري عبد الحميد السيد والغندور، مصطفى عطية السيد وملاذ، عبد الجبار عباس (٢٠١٧). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء المتوازن فى القطاع الحكومى العراقى (دراسة تطبيقية في جامعة القادسية بالعراق)، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ١(٤١)، ٤٥٣ – ٤٧٧.

سعاد، عياط و عزيز، دحمانى(٢٠١٦). استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالى : حالة جامعة طاهرى محمد بشار، *مجلة البشائر الاقتصادية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التيسير، جامعة طاهرى محمد بشار، الجزائر، ٢ (٦)، ١٠٧ – ١٢١.

الشرقاوي، سعدية يوسف حسن (٢٠٢١). سيناريو مقترح لهندرة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة*، جامعة بورسعيد، (٢٠)، ٣٨١ – ٤٣٩.

عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، وفتح الرحمن الحسن (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن ودورها فى تقويم الأداء بالصندوق القومى للمعاشات، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (١٦)،٥٨ – ٧٧.

عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن– دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجية بالجامعات المصرية فى ضوء جامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٦٢)، ٤١٥ – ٤٧٩.

عثمان، صبرى خالد وأحمد، محمد جاد. (٢٠١١). بعض مشكلات رياض الأطفال بمحافظة سوهاج كما يدركها العاملون بها" دراسة ميدانية "، مجلة *الثقافة والتنمية*، (٤٩).

العلقامى ، شيماء منير عبد الحميد (٢٠٢١).المتطلبات الرقمية اللازمة لتطوير معلمات رياض الأطفال فى نظام التعليم المصرى المطور2,0 فى ضوء بعض الخبرات العالمية، *المجلة التربوية* ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، (٨٨) ، ١٣٩٦ – ١٤٥٣.

عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ط١، ١-٣٣٦٧.

عمر، حسام سمير (٢٠١٩). تقويم الأداء المؤسسى بكليات التربية للطفولة المبكرة فى ضوء مدخل الأداء الموازن، *مجلة الطفولة والتربية*، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ١١(٤٠)، ١٢٥ – ١٧٤.

غبيش، ناصر فؤاد على (٢٠١٢). مهارات مواقف التعلم فى ضوء معايير رياض الأطفال، *مجلة البحث فى التربية وعلم النفس*، كلية التربية جامعة بنها، ٢٥(٢).

فاضل، رغد محمد وحسين، ليث سعد الله (٢٠١٣). تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترح تطوير (IS/BSC)، *مجلة تنمية الرافدين*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٣٥، ٧٣ – ٩٠.

رئاسة مجلس الوزراء ـــــ المجلس القومى للطفولة والأمومة قانون الطفل (٢٠٠٨). الباب الرابع (رياض الأطفال) من قانون الطفل رقم ١٩٩٦والمعدل بالقانون رقم ١٢٦.

كرنكة، محمد مصطفى حمدان (٢٠١٦). بطاقة الأداء المتوازن: اتجاه حديث فى التقييم والتميز، *مجلة المصرفى*، بنك السودان المركزي، (٨١)، ٢٥ – ٣٣.

كواشى، مراد (٢٠١٠). بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها فى تقويم أداء المؤسسة، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة منتوري قسنطينة، (٣٤)، ١٧٣ – ٢٠٩.

محمد، سماح زكريا (٢٠١٥). خطة استراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء المعايير القومية، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ٣٠(٣)، ٦٩ – ١١٢.

محمود، رحاب مسعد عبد الخالق(٢٠١٥).قياس أثر استخدام مقاييس الأداء المتوازن على رأس المال الفكرى، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،(٤)، ٤٤٥ – ٤٧٤.

مصطفى، أميمة حلمى (٢٠١١). تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (٤٤)، ٣٦٩-٤٣٨.

مليجى، مجدى مليجى عبد الحكيم (٢٠١١). تطوير القياس المتوازن للأداء كمدخل لقياس الشفافية فى التقارير المالية المنشورة بمنشآت الأعمال المصرية " دراسة نظرية تطبيقية " ، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة بنها ، (٢)،٢ – ٨٩.

منيع، أمل معوض الهجرسى (٢٠١٦). الكفايات الأدائية لمعلمات رياض الأطفال اللازمة لتنمية الإبداع لدى أطفال الروضة "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية " ، *مجلة كلية التربية* ،جامعة طنطا ٦٤(٤) ، ١٦٣ – ٢٣٧.

هشام، بوريش وسعيدة، حازم حجلة (٢٠١٦). استخدام المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لتقييم أداء المنظمات من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، (٣٩)، ١٥٥-١٦٧.

المراجع الأجنبية

Zizlavsky, Ondrej .(2014).The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System", Journal of Technology Management & Innovation, 9(3).

Deshpande, Bharati.(2015). Application of Balanced Score Card in Higher Education with special emphasis in a Business School, International Conference on Technology and Business Management .