

الحوكمة الرشيدة مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال "رؤية مقترحة"

إعداد

د/سامية محمد جاويش

مدرس بقسم رياض الأطفال

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنصورة

المجلد الثامن - العدد الثالث

يناير ٢٠٢٢

الحوكمة الرشيدة مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال "رؤية مقترحة"

د/سامية محمد جاويش *

ملخص الدراسة

هدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لتوظيف الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٠٠) من معلمات رياض الأطفال بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ، وانتهى البحث إلى ضرورة وضع معايير واضحة للترقيات وتوزيع المهام بالروضة، وضرورة التخطيط الاستراتيجي لدعم العلاقات التعاونية بين العاملين بالروضة، وضرورة توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحديد وصفاً دقيقاً للمهام والمسئوليات المكلف بها كل فرد في الروضة، كما انتهى إلى ضرورة الشفافية في عرض السياسات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالروضة، ووضع خطط استراتيجية لتحسين مستوى المساءلة وتفعيل الجودة، والوعي بأهمية الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وتضمين أنشطة مؤسسات رياض الأطفال قصيرة المدى في إطار الخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسات، وتفعيل المشاركة بين مديري الروضات للتخطيط الاستراتيجي لوضع حلول للمشكلات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، التخطيط الاستراتيجي

* مدرس بقسم رياض الأطفال - كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

Abstract:

The aim of the current research is to develop a proposed vision for employing good governance as an entry point to achieve strategic planning in kindergarten institutions. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a research tool that was applied to a sample of (300) kindergarten teachers in Arabic and language kindergartens in Kafr El-Sheikh governorate, and the research ended with The need to set clear criteria for promotions and the distribution of tasks in the kindergarten, the need for strategic planning to support cooperative relations between the kindergarten workers, and the need to employ strategic planning in defining an accurate description of the tasks and responsibilities assigned to each individual in the kindergarten. It also concluded the need for transparency in presenting the policies, regulations and laws regulating the work of kindergartens, and the development of strategic plans to improve the level of accountability and activate quality, and awareness of the importance of good governance in achieving strategic planning in kindergarten institutions, and to include the activities of short-term kindergarten institutions in the framework of the strategic plans of these institutions, and activating Participation between kindergarten managers for strategic planning to develop solutions to various problems.

key words: Good Governance, Strategic Planning

المقدمة:

تعد رعاية الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة أحد الاستثمارات المهمة لتطوير الاقتصاد الوطني؛ حيث تكمن أهمية السنوات الأولى في حياة الطفل في استدامة تأثيرها على المدى الطويل، إذ لا تؤثر على الارتقاء بشخصيات الأطفال فحسب، بل تسهم في الارتقاء بالمجتمع ككل، ولأن السنوات الأولى تعد بمثابة الركيزة أو الأساس لسائر ما يحدث للإنسان؛ حيث الآثار الإيجابية طويلة الأمد، لذا فبناء الشخصية والقيم والمواقف التي ستوجه الأفكار والمشاعر والسلوك لبقية الحياة، إنما ترسي دعائمها في تلك المرحلة؛ حيث تصل الاستثمارات في رأس المال البشري إلى أعلى مستوياتها، عند الاستثمار في مرحلة الطفولة المبكرة (النقيب، ٢٠١٧، ص ٢١).

وتعتبر الحوكمة أفضل طريقة لتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، فهي -كمدخل إداري- تشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وحوكمة المؤسسات التعليمية عبارة عن قضية حاسمة بقيت قيد المتابعة لدى العديد من المربين والباحثين؛ بهدف عمل إطار يمثل مجموعة من القوانين والأنظمة التي تجلب الفائدة المثلى لمؤسسة التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار النمو والتطور والاستمرارية، والحوكمة تمثل نظاماً يتم بموجب مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء والحوكمة في مجال التعليم لا تقتصر على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، بل تتعلق بمعناها

الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها (العوضي، ٢٠٢٠، ص ٣٣).

ولقد تعاطم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وأصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، ولاسيما في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولذا ازداد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية (حسين، ٢٠١٥، ص ١٨٢).

ولقد اتجهت وزارة التربية والتعليم المصرية لتطبيق الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال التزامها بتأسيس نظام تعليمي لا مركزي يدعم المشاركة المجتمعية، ويكفل إصلاح التعليم بطريقة فاعلة على كافة المستويات، وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار، والقيادة داخل المؤسسة التعليمية بطرق من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسية للمشاركة الكاملة في صنع القرار، وقد بذلت الدولة جهودًا كبيرة لتطوير التعليم وسياساته (عبدالنبي وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٨٣).

ومن هذا المنطلق لابد من حوكمة مؤسسات رياض الأطفال حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات قائمة على التنافسية، في ظل التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ المشاركة والشفافية والمساءلة والمساواة والعدالة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية تنافسية مستدامة، والعمل على ربط مؤسسات رياض الأطفال ببيئتها وإيجاد قيادة استراتيجية واضحة، هدفها نجاح العملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات العصر (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٨٥).

وهناك حاجة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لتطوير ثقافة الروضة وتفعيل دور قياداتها مشاركتهم في كافة مشاكل الروضة، والتخطيط لدعم علاقات العمل مع الموظفين، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من متطلبات إدارة الروضة؛ حيث توفر فرصاً وتضع آليات لتعزيز المناقشات، وتشجع الموظفين على التعبير بصراحة عن أفكارهم وإبداء ملاحظاتهم واستجابة مقترحاتهم المقدمة، وهذا الهدف يتطلب نقلة نوعية في مديريات مرحلة ما قبل المدرسة، لكي تنتقل من التركيز التقليدي على الصيانة والتسلسل الهرمي إلى الانفتاح والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد (عقيل، ٢٠١٨، ص ٨٥٢).

مشكلة البحث:

تعاني العديد من الروضات العديد من المشكلات على الرغم من الجهود المبذولة لرفع كفاءة رياض الأطفال والتوسع في إنشائها، إلا أن هناك العديد من السياسات التي يعترضها التناقض والتوافق في تربية طفل الروضة، مع عدم وجود تخطيط علمي سليم لهذه المرحلة، بجانب غياب عنصر القيادة الفعالة لإدارة وتطبيق معايير القيادة والحوكمة برياض الأطفال الدامجة، مما انعكس

بصورة سلبية على جودة الأداء في كافة الروضات على مستوى الجمهورية (عبدالمقصود، ٢٠٢١، ص ٤٩٧).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لرفع كفاءة العملية التعليمية، إلا أن وزارة التربية والتعليم ما زالت بحاجة إلى تفعيل الأهداف التي تضعها بشكل أكبر، ومن أبرز تلك الأهداف تفعيل الحوكمة وذلك توافقاً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من أجل الإصلاح الإداري، وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وفعاليتها، وترسيخ الشفافية، وتعزيز المساءلة، وسيادة القانون، فضلاً عن تمكين الإدارة المحلية (عمر، ٢٠٢١، ٤٨٥).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً هاماً لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، فهو يمثل التغيير المنظم على المدى البعيد لمساعدة إدارة رياض الأطفال على شق طريقها وسط الظروف المعاكسة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يركز على القضايا الكبرى التي تتعلق بسياسة المؤسسة كالرؤية والرسالة المؤسسية وأهدافها، والبدائل المتاحة أمامها، والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف؛ حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيير هيكلي في إدارة مؤسسات رياض الأطفال (عقيل، ٢٠١٨، ص ٨٥٣).

وفي حدود علم الباحثة ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث، لم تجد الباحثة دراسة توظف الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، ومن هذا المنطلق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الرؤية المقترحة لتوظيف الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي
بمؤسسات رياض الأطفال؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما ماهية الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٢- ما ماهية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٣- ما واقع الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٤- ما متطلبات توظيف الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي
بمؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لتوظيف الحوكمة الرشيدة
كمدخل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وينبثق عن
هذا الهدف عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- ١- التعرف على ماهية الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- التعرف على واقع الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- التعرف على متطلبات توظيف الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط
الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

- أهمية مرحلة الطفولة في تشكيل شخصية الطفل ومن ثم لابد من
الاهتمام بها والتخطيط الاستراتيجي لإنجاحها على المدى البعيد.

- أهمية الحوكمة الرشيدة في تحقيق التميز في الأداء الإداري وتأكيد نزاهة الإدارة بمختلف المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال لضمان تحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في التغلب على التحديات التي تحيط بمؤسسات رياض الأطفال.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بمؤسسات رياض الأطفال.

حدود البحث:

تقتصر حدود البحث على عينة قوامها (٣٠٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ تم اختيارهن بشكل عشوائي وتطبيق أداة البحث عليهن؛ للتعرف على " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال" من وجهة نظرهن، وذلك في الفترة ١٨ - ١١ - ٢٠٢١ / ١٨ - ١ - ٢٠٢١.

أداة البحث:

استخدم البحث الحالي استبانة لتحقيق أهدافه الميدانية المتمثلة في التعرف " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال ".

عينه البحث:

تم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية قوامها (٣٠٠) من معلمات رياض الأطفال ببعض الروضات (عربي - لغات) بمحافظة كفر الشيخ.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج ملاءمة لإجراء هذا النوع من البحوث.

مصطلحات البحث:

يشتمل هذا البحث على المصطلحات التالية:

١- الحوكمة: Governance

تعرف الحوكمة على أنها: عملية توزيع مسئولية مؤسسات رياض الأطفال داخل وعبر مستويات الحكومة وبين القطاعين العام والخاص في المجتمع، وذلك من خلال توزيع المسئولية مباشرة من خلال العمليات السياسية والسياسات وتخصيص الموارد، ودعم الخدمة، وبشكل غير مباشر من خلال وضع المعايير والتنظيم والمسائلة وآليات التغذية الراجعة (Britto et al, 2013, P14).

كما تعرف الحوكمة على أنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والأهداف الفردية والجماعية، وهو مصطلح يهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها، وهدفها هو الربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل (الصيدلاني؛ السيسي، ٢٠٢١، ص٤٦).

٢- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: واحد من أهم مسؤوليات الإدارة العليا للمؤسسة، وهو الوسيلة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة العليا لوضع

الرؤية التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية، واتخاذ قرارات نشر الموارد لتحقيق الاستراتيجيات المختارة، وبناء الموازنة مع الرؤية والتوجيه الاستراتيجي في جميع مستويات المؤسسة (Maleka, 2014, p16).

كما يعرف على أنه: عملية منهجية مستمرة يشارك فيها أعضاء المنظمة للتخطيط في اتخاذ القرارات حول مستقبلها، وضمان الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، ووضع خطة استراتيجية تسد الفجوة بين مهمة المؤسسة والرؤية، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (عقيل، ٢٠١٨، ص ٨٥٨).

المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث

١- الإطار النظري للبحث:

يناقش الإطار النظري للبحث العناصر التالية:

أولاً: الحوكمة (الأهداف، الأهمية، المبادئ)

❖ أهداف الحوكمة

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المدرسة بأسلوب علمي وعملي، وتؤدي إلى تحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، وتوفير أداة جيدة للحكم على أداء مجلس إدارة المدرسة، فهذه الحوكمة الجيدة هو وجود منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسئولة أمام المجتمع الذي تخدمه، ومن أهداف الحوكمة ما يلي (المهدي، ٢٠١٧، ص ٢٤٨):

▪ تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
 - تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية؛
 - المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية؛
 - تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية؛
 - فرص الرقابة الفعالة على المؤسسات التعليمية؛
 - تدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية؛
 - تدعيم الاستقلالية المؤسسية، ودعم المحاسبية والمساءلة؛
 - تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعية؛
 - حسن استخدام موارد المدرسة للحرص على زيادة قدرتها التنافسية.
- ❖ أهمية الحوكمة الرشيدة

تكمن أهمية الحوكمة للمؤسسات بوجه عام ولمؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص في ما لها من دور في رفع مستوى أدائها، وغرس روح المنافسة مع الروضات الأخرى وتوفير قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي لدعم الروضة معنوياً ومادياً وجعلها في المقدمة، مما ينعكس على جودة العملية التعليمية بالروضة، ويمكن بلورة أميتها في النقاط الآتية (علي، ٢٠١٧، ص ٥٧٣):

- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين ومهام مجلس حوكمة الروضة.

- متابعة الأداء والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الروضة .
 - الفصل بين الملكية والإدارة المؤسسية.
 - تمكين الروضة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم.
 - تحقيق الاستقرار والمصداقية للروضة.
 - ضمان الالتزام بالقوانين والانظمة المعمول بها في المجتمع.
 - ضمان حماية موارد الروضة في إطار من النزاهة والحيادية.
 - تبنى بيئة عمل حافزة للعاملين، حتي يتم تحقيق التميز المنشود للروضة.
- ❖ مبادئ الحوكمة الرشيدة:

تتمثل مبادئ الحوكمة الرشيدة فيما يلي:

١- الشفافية: Transparency

تعتبر الشفافية من أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها كافة المؤسسات في تعاملها مع المستفيدين من خدماتها، وتتطلب الشفافية تطابق ما تقدمه تلك المؤسسات مع بيانات ومعلومات ونتائج ما هو موجود في الواقع، وتشير الشفافية إلى العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وتظهر أهمية الشفافية في العملية التعليمية من خلال ما تحققه من تنمية شاملة عبر ربط العملية التعليمية بسوق العمل، ففقدان الشفافية يؤدي لفشل السياسات ولا سيما سياسات الإصلاح التربوي (الغامدي، ٢٠٢٢، ص ٢٢٢).

وتعمل الشفافية على تعزيز مسؤولية رياض الأطفال من خلال دعم حرية تدفق المعلومات داخل الروضة وخارجها، وتمثيل وزارة التعليم المصلحة

العامة، من حيث جمع ونشر البيانات المتعلقة بإنجاز التعليم ودعم ثقافة الشفافية والإفصاح والوضوح والالتزام بالتوثيق والنشر حول كافة المعلومات المتعلقة بقرارات الروضة (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٩٥).

٢- المساءلة: Accountability

تعتبر المساءلة من أهم أعمدة الحكم الرشيد حيث يؤدي تطبيقها إلى مكافحة الفساد لأنها من أهم أدوات المراقبة، وتقييم أداء اللجنة الإدارية والحد من الانحرافات الأخلاقية للموظفين، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز وتقديم الخدمات للمستفيدين والمجتمع، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتدعيم مشاركة العاملين والمستفيدين والمجتمع في عملية الإدارة بالحوكمة الرشيدة، وتعتبر المساءلة وسيلة للمراقبة والتحكم؛ حيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء بضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة، كما تشكل وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلال الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، وبذلك تكون المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء، وخلق استعداد مسبق لدى المسؤولين والموظفين لتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى الأخطاء لتلافيها (أبو زيد، ٢٠١٦، ص ٣٥٨).

وتتجه المساءلة في رياض الأطفال إلى تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الروضة وخارجها من مراقبة العمل، دون أن يؤدي ذلك لتعطيل العمل، أو الإساءة إلى الآخرين، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على كافة العاملين في الروضة وعلى أطفالها، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة،

ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تنسب إليهم (محمود، ٢٠١٦، ص ١١٨).

٣- العدالة: Justice

إن العدالة كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة تقوم على توفير الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، وتتضح العدالة بشكل أكبر من خلال مبدأ المشاركة وسيادة حكم القانون، فالعدالة تعني أن لكل الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وأن الكل يخضع لسيادة القانون الذي يطبق على الجميع دون استثناء (الحميدي، ٢٠١٧، ص ١٦٧).

٤- المشاركة: Participation

تشير المشاركة إلى إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع للمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة، كما تعمل على تعزيز الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة للمشاركة في عمليات الحوكمة، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار داخل مؤسسات رياض الأطفال، وأن يكون في مجالس المؤسسات التعليمية ولجانها بمختلف مستوياتها تمثيل لكل من المعلم والمتعلم وأولياء الأمور والقيادات التربوية وأصحاب المصالح والمجتمع المحلي (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٩٥).

وتتعلق المشاركة بإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف المستفيدة للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد العمل، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة، وتنمية العاملين، وتدريبهم، وزيادة ارتباطهم بعملهم، وتحمسهم له (الذبياني، ٢٠١٩، ص ١٢٧٣).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي (الأهمية، المزايا، المبادئ)

❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أفضل وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي إلى اهتماماتها؛ حيث إن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات كما يساعدها على التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل، كما ويساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها (نور وآخرون، ٢٠٢١، ص ٩).

❖ مزايا التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص والمزايا يمكن توضيحها على النحو التالي (سليلائي، ٢٠١٨، ص ١١٩):

- التخطيط الاستراتيجي عملية متنوعة الأبعاد لتحديد وتطبيق وتقييم خطة استراتيجية شاملة تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز التنافسي.
- التخطيط الاستراتيجي أوسع من كونه مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص حيث يتميز بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شمولية لكافة المتغيرات البيئية الداخلية كانت أو خارجية.

- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل بين المستويات الإدارية في التخطيط لمستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطورها ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي لوضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أكثر تغيراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط التقليدية التي تقوم على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

❖ مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

لكي يكون التخطيط الاستراتيجي مجدياً ينبغي توافر عدد من المبادئ التي تمثل الدعائم الرئيسية لنجاحه في مختلف المجالات، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي (درويش؛ عبدالله، ٢٠١٩، ص ٢٩٦):

- الواقعية: وتعنى الابتعاد بالتخطيط عن المثالية.
- اعتماد الطريقة العلمية: أي الاعتماد على الطريقة العلمية في التنبؤ وفي جمع المعلومات وتحليلها.
- التركيز على الهدف المراد تحقيقه.
- المشاركة: ويقصد بها أنه لا بد أن تتضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط.

- **التوقيت السليم:** ويعني تحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة المختلفة رئيسية وفرعية.
- **فاعلية وكفاية التخطيط:** وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الهدف.
- **مرونة التخطيط:** ويعنى أن يكون التصور المستقبلي ذا أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة.

٢- الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات مرتبطة بالحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال، ودراسات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المرتبطة بالحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال

- تبحث دراسة Britto et al (٢٠١٣) الاستكشافية الأولية في إدارة وتمويل ECS في ثلاثة بلدان تستخدم نهج نوعي متعمق. توفر المنهجيات والأدوات استراتيجية مبتكرة مبنية عليها أدبيات الحوكمة والتمويل لفهم كيفية تحسين الوصول والجودة والإنصاف في ECS. وتكشف التحليلات عبر البلدان عن الاتجاهات الناشئة الرئيسية في حوكمة أنظمة تنمية الطفولة المبكرة على مستويات مختلفة وحول الأبعاد الحاسمة، بما في ذلك الجهات الفاعلة، والتنسيق، وبنى السياسات، ووجهات النظر على المستوى

المحلي. وهذه الدراسة لها آثار على تعزيز أنظمة البحوث العالمية لتنظيم تنمية الطفولة المبكرة.

- هدف بحث محمود (٢٠١٦) إلى التعرف على حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال، والوقوف على أهم متطلبات الجودة الشاملة، واستخلاص الأدوار الجديدة التي تفرضها متطلبات الجودة الشاملة على مؤسسات رياض الأطفال لتطبيق حوكمة التعليم بها، والوقوف على تحديات حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال، والتعرف على سبل التغلب على تحديات حوكمة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال، وتقديم تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. واستخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الحث من (١٠٢) مديراً ومديرة لمؤسسات رياض الأطفال من ثمانية إدارات تعليمية هي إدارات: شرق، والمنتزه، ووسط، وغرب، والجمرك، والعامرية، وبرج العرب، والعجمي. واستخدمت الباحثة استبانة دور إدارة الروضة في حوكمة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال (إعداد الباحثة)، وتوصلت الباحثة إلى تحديات حوكمة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال، وتعرفت على وجهة نظر مديري مؤسسات رياض الأطفال عن سبل التغلب على تحديات حوكمة التعليم، وقدمت الباحثة تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

- هدفت دراسة علي (٢٠١٧) إلى اقتراح استراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء مبادئ الحوكمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من

موجهات ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة الجيزة، وبلغ عددها (١٧٥). واستخدمت الدراسة استبانة للتعرف واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة، وتضمنت واقع المبادئ الآتية: الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، التمكين، الإدارة المالية، حكم القانون، رشادة اتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة أن مبدأ الشفافية جاء بالمرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالنسبة لترتيب مبادئ الحوكمة، تلاه مبدأ التمكين، ثم المساءلة، والإدارة المالية، وحكم القانون، ورشادة اتخاذ القرار، وأخيراً المشاركة الفعالة. كما تفاوت ترتيب مؤشرات كل مبدأ من مبادئ الحوكمة، وانتهت الدراسة بتقديم ملامح الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مبادئ الحوكمة.

- هدفت دراسة P Brown et al (٢٠١٨) إلى معالجة العوامل الهامة التي قد تكون غائبة عن المحاولات الأخيرة الرامية إلى مواجهة الإطار الليبرالي الجديد لعملية التعليم المبكر و/أو مقاومته و/أو إعادة تصوره، الإجراءات التي يقوم بها الأطفال، ولا سيما تلك التي تعزز التجمع الليبرالي الجديد للتعليم الذي يتعلمونه من خلال تفاعلهم مع معلمهم في المدرسة، وذلك من خلال توظيف مفاهيم فوكو عن الحوكمة لدراسة كيف يمكن للمعلم والطلاب في فصول روضة الأطفال الموجودة في الولايات المتحدة أن يعطونا صوتاً وأن يتخذوا اختيارات تعكس خطابات النيوليبرال السائدة عن التعليم. ويهيئ هذا التحليل الفرصة للنظر في ما ينبغي عمله لمساعدة كل من المربين الأوائل والأطفال أنفسهم حتى يتمكنوا من العيش

في حضور بعضهم البعض داخل فصولهم الدراسية الليبرالية الجديدة بطريقة أخرى.

- هدفت دراسة عمر (٢٠٢١) إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، وتأسيسا على ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينه قوامها (١٢٠) من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤكد مدى الحاجة إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال، كما أشارت إلى أن درجة الاتفاق على إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤكد على إمكانية تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها، كما أكدت على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واختتمت الدراسة بتحديد آليات تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال

- هدفت دراسة (2002) Pashiardis ; Tsiakkiros إلى فحص ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمكن تنفيذه بشكل فعال في النظام التعليمي في قبرص، وتناقش الدراسة في البداية عملية التخطيط الاستراتيجي وما يدور

حوله، ثم تفحص العناصر الرئيسية للعملية: التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية، ثم تشير لاحقاً إلى تطبيق العملية في التعليم وتحاول إجراء مقارنة بين الأعمال والتعليم، وفي الوقت نفسه دراسة إلى أي مدى يمكن استخدام هذه العملية بشكل فعال في المؤسسات التعليمية، ثم تقديم خلفية تاريخية موجزة عن النظام التعليمي في قبرص، وفي النهاية اقتراح خطة استراتيجية يمكن اعتمادها للنظام.

- هدفت دراسة (Andriany et al (2018) إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي لطلاب رياض الأطفال في لينل كوالا مونتيسوري (LKM). وقد استخدم البحث طريقة دراسة الحالة. وكشفت النتائج أنه (١) تم إجراء تحليل الحاجة كنظام فرز لتحديد عدد الطلاب بما في ذلك سعة المعلمين لكل فصل، لإعداد خطط التوسع، والفصول المحلية، والمرافق، والبنية التحتية، لمراقبة قدرات الطلاب، وتحديد الأهداف الأساسية، وتوجيه الطلاب وتقييمها. (٢) توظيف الطلاب في المدارس الابتدائية مؤهل جديد مثل القراءة والكتابة والرياضيات والاختبارات النفسية. (٣) اختيار الموصلة إلى القدرات الأولية للطلاب. (٤) توجيه الطلاب هو نشاط لتقديم وضع وحالة رياض الأطفال للطلاب. وشملت هذه الحالات والظروف البيئة الاجتماعية والمادية. (٥) في وضع الطلاب، كان من المفترض أن تجد روضة الأطفال التابعة لمدرسة LKM الطلاب المعرفة المسبقة، سواء من قدراتهم الإدراكية أو السهلية أو التشاور مع آباء الطلاب.

- هدفت دراسة البسيوني (٢٠١٩) إلى التعرف على الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي لتربية الطفل، وكذلك الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، والاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير

الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، وواقع الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه، وتحديد أهم متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة ومقابلات شخصية غير مقننة مع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى وضع استراتيجيات لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال.

— هدفت دراسة درويش وعبدالله (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الاستبانة ذات المقياس الخماسي أداة لجمع البيانات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم، خلال الفصل الدراسي (١٤٣٩-١٤٤٠هـ)، والبالغ عددهن (٩٣٩) معلمة، وتكونت عينة الدراسة

من (٢٤٤) معلمة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتمثل ما نسبته (٢٥%) من مجتمع عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى

قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لمتغير المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها إنشاء قاعدة بيانات لتشخيص واقع مدارس محافظة حوطة بني تميم وتحديثها باستمرار؛ ليسهل الوصول إليها والاستعانة بها من قبل قائدات المدارس عند إعداد الخطط الاستراتيجية، وإعداد برامج تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبات المدرسة باعتبارهن يمثلن فريق العمل المفترض في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- هدف بحث الموشكي والعبسي (٢٠٢٠) إلى معرفة (دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية) وقد استدعت طبيعة تساؤلات البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث واستخدام المنهج النوعي في تطبيق أسئلة البحث (المقابلة المعمقة للعينة التي تم اختيارها)، والذي ركز على إدارة التخطيط كعينة قصدية والتي يناط بها مهام تنفيذ ومتابعة التخطيط إضافة إلى بعض من عينة التيسير من قيادات القطاعات داخل وزارة التربية وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث التالي: أن التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في المؤسسات التعليمية، كما أن المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية تحقق الأهداف المرسومة من خلال التوعية والثقافة

الاستراتيجية، وتوصلت أيضاً إلى أن توفر المورد البشري والمالي يسهل عملية صياغة وتنفيذ وتقييم التخطيط الاستراتيجي، والاستقلالية المالية تحقق مبدأ الشفافية في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية أثناء تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث

سوف يتم عرض إجراءات الإطار الميداني للبحث على النحو التالي:

أولاً: أهداف الإطار الميداني للبحث.

يهدف الإطار الميداني للبحث إلى معرفة ما يلي:

- واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.
- متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من معلمات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ، والبالغ عددهم (١٨٩٩) معلمة وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠٠) معلمة، وقد تم تقسيم عينة البحث طبقاً لمتغيراته كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١)

توزيع عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية والديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩٩	٣٣
	من ٥ : ١٠ سنوات	١٠٥	٣٥
	١٠ سنوات فأكثر	٩٦	٣٢
الإجمالي			٣٠٠
نوع الروضة	عربي	٢٢٦	٧٥,٣
	لغات	٧٤	٢٤,٧
الإجمالي			٣٠٠

ومن الجدول السابق يتضح أن أصحاب سنوات الخبرة من (٥ : ١٠ سنوات) من المعلمات قد احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهن (٣٥%)، وفيما يتعلق بمتغير نوع الروضة فقد احتل الترتيب الأول الروضات العربية وذلك بنسبة (٧٥,٣ : ٢٤,٧%).

ثالثاً: أداة البحث (الاستبانة)

اعتمد البحث الحالي على استبانة لتحقيق أهدافه الميدانية، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

- قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات البحث حول الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بوجه عام و في رياض الأطفال على وجه الخصوص.

تم عرض الاستبانة في صورتها النهائية على السادة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في تخصص رياض الأطفال بعدد من الجامعات المصرية المختلفة، وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت لأجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

قامت الباحثة بإعداد استبانة بهدف التعرف على "دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال"، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من بعدين هما:

- المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، ويقسم هذا المحور لأربعة أبعاد، ويتكون من (٢٠) عبارة.
- المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، ويقسم هذا المحور لأربعة أبعاد، ويتكون من (١٨) عبارة.

وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٤٨) عبارة، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة تحقق الاستبانة بحيث تتطلب الإجابة عن كل فقرة بإحدى البدائل الثلاث الآتية: (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، وقد أعطيت (٣) للإجابة (كبيرة)، (٢) للإجابة (متوسطة)، (١) للإجابة (صغيرة).

رابعاً: تقنين أداة البحث (الاستبانة)

تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال الخطوات التالية:

(أ) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين مذوي الاختصاص والخبرة بمجال البحث، وقد أجرت الباحثة تعديل ما اتفق عليه (٨٥%) من المحكمين، وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة.

(ب) ثبات الاستبانة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة البحث، وقد جاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٢)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
.٧٩٦	٢٠	واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات
.٥٠٩	١٨	متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

ومما سبق يتضح أن جميع قيم معاملات الثبات جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠,٧٩٦ - ٠,٥٠٩)، وتشير هذه القيم المرتفعة من معاملات الثبات إلى إمكانية الاعتماد على الاستبانة والوثوق بنتائجها.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية.

للإجابة على تساؤلات البحث، استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية

الوصفية التالية:

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة).
- اختبار (ت) T Test للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة طبقاً لمتغير (نوع الروضة).
- حساب الوسط المرجح لكل مفردة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك من خلال المعادلة التالية: (التقدير الرقمي/ن)؛ حيث إن التقدير الرقمي = $ك \times ١ + ك \times ٢ + ك \times ٣$ ؛ حيث أن ك ١، ك ٢، ك ٣، تعني تكرارات الاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) أما "ن" فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفقاً للوزن النسبي لكل عبارة.

سادساً: نتائج المعالجة الإحصائية.

- تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال " وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣)

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٠٠٩	٢	٠٠٤	٠٠٧١	٠٩٣١
	داخل المجموعات	١٨,٤١٠	٢٩٧	٠٠٦٢		
	الكلية	١٨,٤١٩	٢٩٩			
المحور الثاني	بين المجموعات	٠٠٠	٢	٠٠٠	٠٠٠٨	٠٩٩٢
	داخل المجموعات	٩,١١٩	٢٩٧	٠٠٣١		
	الكلية	٩,١١٩	٢٩٩			

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال " طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.

■ تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال " وفقاً لمتغير نوع الروضة، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق في استجابات

أفراد العينة طبقاً لمتغير نوع الروضة

المحور	نوع الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المحور الأول	عربي	٢٢٦	٢,٠١	٠,٢٥١	٠,٢٣٤	٠,٨١٥
	لغات	٧٤	٢,٠٣	٠,٢٣٧		
المحور الثاني	عربي	٢٢٦	٢,٥٢	٠,١٦٦	٠,٩٥٧	٠,٣٣٩
	لغات	٧٤	٢,٥٠	٠,١٩٧		

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال " طبقاً لمتغير نوع الروضة.

ونظراً لما كشف عنه اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول محوري الاستبانة وفقاً لمتغيرات البحث، سوف يتم التعامل مع العينة كوحدة واحدة، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

لمعرفة آراء عينة البحث حول كل عبارة من عبارات هذا المحور، تم حساب (كأ^٢) والوسط المرجح ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة حول محور واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

مستوى الدلالة	كا	الترتيب	الوسط المرجح	(ن=٣٠٠)						م
				متحقق بدرجة ضعيفة		متحقق بدرجة متوسطة		متحقق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الأول: الشفافية										
.٠١	٢٠٤,٢٦٠	٤	١,٩٢	١٧,٧	٥٣	٧٢	٢١٦	١٠,٣	٣١	١
.٠١	١١٣,٥٤٠	٣	٢,٠٠	١٨,٧	٥٦	٦٢,٣	١٨٧	١٩	٥٧	٢
.٠١	٢٣٦,٧٨٠	١	٢,١٧	٤,٣	١٣	٧٤	٢٢٢	٢١,٧	٦٥	٣
.٠١	٢٣,٣٦٠	٥	١,٨٦	٣٤,٧	١٠٤	٤٤	١٣٢	٢١,٣	٦٤	٤
.٠١	١٩٥,٠٢٠	١م	٢,١٧	٦,٣	١٩	٧٠	٢١٠	٢٣,٧	٧١	٥
البعد الثاني: المساءلة										
.٠١	٢٤,٥٠٠	١	٢,١٨	٢٠	٦٠	٤١,٧	١٢٥	٣٨,٣	١١٥	١
.٠١	٢٢٨,٣٨٠	٥	١,٨٩	١٨,٣	٥٥	٧٤	٢٢٢	٧,٧	٢٣	٢
.٠١	١١٣,٥٤٠	٣	٢,٠٠	١٨,٧	٥٦	٦٢,٣	١٨٧	١٩	٥٧	٣
.٠١	١٦,٣٨٠	٤	١,٩٢	٤٢,٣	١٢٧	٢٣,٣	٧٠	٣٤,٣	١٠,٣	٤
.٠١	١٩٦,٩٨٠	٢	٢,١٤	٧,٧	٢٣	٧٠,٧	٢١٢	٢١,٧	٦٥	٥
البعد الثالث: العدالة										
.٠١	٥٧,٧٤٠	٥	١,٦٨	٥٤	١٦٢	٢٣,٧	٧١	٢٢,٣	٦٧	١
.٠١	٣١,٢٢٠	٣	١,٨٧	٣٣	٩٩	٤٦,٧	١٤٠	٢٠,٣	٦١	٢
.٠١	١٠,٦٤٠	٤	١,٨٤	٤١,٣	١٢٤	٣٢,٧	٩٨	٢٦	٧٨	٣
.٠١	٨٤,٩٨٠	١	٢,٢٩	٩,٣	٢٨	٥١,٧	١٥٥	٣٩	١١٧	٤
.٢٦٤	٢,٦٦٠	٢	٢,٠٤	٣٣	٩٩	٢٩,٧	٨٩	٣٧,٣	١١٢	٥
البعد الرابع: المشاركة										
.٠١	١٨٤,٨٢٠	١	٢,٤٠	١,٣	٤	٥٧	١٧١	٤١,٧	١٢٥	١
.٠١	١٥٦,١٤٠	٤	١,٩٨	١٧	٥١	٦٧,٣	٢٠٢	١٥,٧	٤٧	٢
.٠١	١٧٣,٥٤٠	٣	٢,٠٦	١٢,٣	٣٧	٦٩	٢٠٧	١٨,٧	٥٦	٣
.٠١	١٦٢,٢٤٠	٥	١,٦٨	٣٤,٧	١٠٤	٦٢,٧	١٨٨	٢,٧	٨	٤
.٠١	٤٨,٢٦٠	٢	٢,٢٠	١٥,٧	٤٧	٤٨	١٤٤	٣٦,٣	١٠,٩	٥

• دالة إحصائياً عند مستوى ٠.١

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) والمتمثلة في " توضح الروضة السياسات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بها" في الترتيب الأول لعبارات بعد واقع الشفافية بمؤسسات رياض الأطفال، وفي الترتيب الأخير للبعد جاءت العبارة رقم (٤) والمتمثلة في " تفصح الروضة عن المعلومات وتيسر الوصول إليها"
- وفيما يتعلق ببعد " واقع المساءلة في مؤسسات رياض الأطفال" بقيت العبارة رقم (١) المتمثلة في "المسئولية الكاملة لكل فرد عن المهام المكلف بها" في المركز الأول، بينما احتلت العبارة رقم (٢) المتمثلة في " تمكين أولياء الأمور من مراقبة العمل دون التأثير السلبي على سيره" الترتيب الأخير لعبارات هذا البعد.
- أما فيما يخص بعد " واقع العدالة في مؤسسات رياض الأطفال" فقد احتلت العبارة رقم (٤) المتمثلة في " إتاحة الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم" الترتيب الأول لعبارات هذا البعد، أما الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة رقم (١) المتمثلة في " توزيع المهام والمسئوليات توزيعاً عادلاً بالروضة".
- وبقيت العبارة رقم (١) المتمثلة في " تتيح الروضة لكافة الأطراف المعنية بالروضة المشاركة في صنع القرارات" في المركز الأول لعبارات بعد "واقع المشاركة في مؤسسات رياض الأطفال" بينما احتلت العبارة رقم (٤) المتمثلة في " تشجع الروضة العمل بروح الفريق بين كافة العاملين" الترتيب الأخير لعبارات هذا البعد.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي

في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

لمعرفة آراء عينة البحث حول كل عبارة من عبارات هذا المحور، تم حساب (كا^٢) والوسط المرجح ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة حول محور متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة

لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات

مستوى الدلالة	كا ^٢	الترتيب	الوسط المرجح	(ن=٣٠٠)						م
				متحقق بدرجة ضعيفة		متحقق بدرجة متوسطة		متحقق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الأول: الشفافية										
٠.١	٢٩٠,٧٨٠	٢	٢,٦٣	١٥,٧	٤٧	٥	١٥	٧٩,٣	٢٣٨	١
٠.١	١٥٨,٦٦٠	٣	٢,٥٩	٣	٩	٣٤,٧	١٠٤	٦٢,٣	١٨٧	٢
٠.١	١٨٥,٦٥٣	١	٢,٨٩	٠	٠	١٠,٧	٣٢	٨٩,٣	٢٦٨	٣
٠.١	٤٣,٩٤٠	٥	٢,٣٠	١٦	٤٨	٣٧,٧	١١٣	٤٦,٣	١٣٩	٤
٠.١	١٤٩,٧٦٠	٤	٢,٥٦	١,٣	٤	٤١,٣	١٢٤	٥٧,٣	١٧٢	٥
البعد الثاني: المساءلة										
٠.١	١٤١,١٢٠	١	٢,٤٤	١,٣	٤	٥٣,٣	١٦٠	٤٥,٣	١٣٦	١
٠.١	٣٤,٧٤٠	٢	٢,٢٥	١٧,٣	٥٢	٤٠,٣	١٢١	٤٢,٣	١٢٧	٢
٠.١	٣٤,٥٨٠	٣	٢,٢٤	١٧,٣	٥٢	٤١	١٢٣	٤١,٧	١٢٥	٣
٠.١	٤٢,١٨٠	٤	٢,٢٣	١٦	٤٨	٤٥	١٣٥	٣٩	١١٧	٤
البعد الثالث: العدالة										
٠.١	١١٠,٤٢٠	٤	٢,٣٢	٦,٣	١٩	٥٥	١٦٥	٢٨,٧	١١٦	١
٠.١	٣٧٩,٥٨٠	١	٢,٨٤	١,٧	٥	١٢,٣	٣٧	٨٦	٢٥٨	٢
٠.١	١٧,٢٨٠	٣	٢,٦٢	٠	٠	٣٨	١١٤	٦٢	١٨٦	٣
٠.١	٧٥,٠٠٠	٢	٢,٧٥	٠	٠	٢٥	٧٥	٧٥	٢٢٥	٤
البعد الرابع: المشاركة										
٠.١	٩٦,٣٣٣	١	٢,٧٨	٠	٠	٢١,٧	٦٥	٧٨,٣	٢٣٥	١
٠.١	١٩,٢٥٣	٢	٢,٦٢	٠	٠	٣٧,٣	١١٢	٦٢,٧	١٨٨	٢
٠.١	١٥,٤١٣	٣	٢,٦١	٠	٠	٣٨,٧	١١٦	٦١,٣	١٨٤	٣
٠.١	١٢٧,٩٤٠	٤	٢,٤٨	١٥,٧	٤٧	٢٠,٣	٦١	٦٤	١٩٢	٤
٠.١	٤٢,١٨٠	٥	٢,٢٩	١٦	٤٨	٣٩	١١٧	٤٥	١٣٥	٥

• دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) والمتمثلة في " إفصاح الروضة عن المعايير المعتمدة لوضع الخطط الاستراتيجية " في الترتيب الأول لعبارات بعد "متطلبات تطبيق الشفافية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال"، وفي الترتيب الأخير للبعد جاءت العبارة رقم (٤) والمتمثلة في " إبراز المخالفات الحادثة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة " وفيما يتعلق ببعد "متطلبات تطبيق المساواة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال" بقيت ترتيب عبارات هذا البعد كما هي دون تغيير في مراكز العبارات.
- أما فيما يخص بعد "متطلبات تطبيق العدالة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال" فقد احتلت العبارة رقم (٢) المتمثلة في " يضمن التخطيط الاستراتيجي وضع معايير واضحة لتقييم الأداء تقوم على المساواة والموضوعية " الترتيب الأول لعبارات هذا البعد، أما الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة رقم (١) المتمثلة في " يضمن التخطيط الاستراتيجي وضع معايير واضحة للترقيات وتوزيع المهام بالروضة ".
- وفيما يتعلق ببعد "متطلبات تطبيق المشاركة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال" بقيت ترتيب عبارات هذا البعد كما هي دون تغيير في مراكز العبارات.

نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلى عدد من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي:

- تفصح الروضة عن السياسات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بها بدرجة (متوسطة).
 - يتحمل الأفراد مسئولية كافة الأدوار والمهام المكلفين بها بدرجة (متوسطة).
 - تتيح مؤسسات رياض الأطفال فرص متساوية لكافة العاملين لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم بها بدرجة (متوسطة)، كما تتيح فرص متساوية للمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة (كبيرة).
 - تحتاج الروضة إلى المزيد من الإفصاح عن المعايير المعتمدة لوضع الخطط الاستراتيجية بها بدرجة (كبيرة).
 - تحتاج الروضة لامتلاك إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة بدرجة (كبيرة)
 - تحتاج الروضة للمزيد من التخطيط الاستراتيجي لضمان وضع معايير واضحة لتقييم الأداء تقوم على المساواة والموضوعية بدرجة (كبيرة).
 - تحتاج الروضة لمشاركة كافة الأطراف المعنية في وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير الروضة ومناقشتها قبل اعتمادها بدرجة (كبيرة).
- رؤية مقترحة لتوظيف الحوكمة الرشيدة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

في ظل ما تواجه المؤسسات التعليمية بوجه عام ومؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص من تحديات مختلفة تؤثر على الأدوار التي يجب على

مؤسسات رياض الأطفال القيام بها لمواجهة هذه التحديات وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في تطوير ثقافة الروضات ومساعدتها على تحقيق التميز في الأداء، وفي ظل الإقبال المتزايد للمؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال على تطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة في إدارتها لما له من دور فعال في إحداث التطوير، سعت الباحثة إلى إعداد رؤية مقترحة لتوظيف الحوكمة الرشيدة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك بناءً على ما توصل إليه الإطار النظري، وكذلك الإطار الميداني من خلال تطبيق الاستبانة على معلمات رياض الأطفال للتعرف على " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال " وكذلك من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث، والاطلاع على أدبيات البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مبررات إعداد الرؤية المقترحة

ترجع مبررات إعداد الرؤية المقترحة إلى ما يلي:

- حاجة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين إلى المزيد من التطوير في إدارتها وأدائها لتقديم أعلى جودة من الأداء والرعاية والتربية والتعليم والتنمية للأطفال.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير ثقافة مؤسسات رياض الأطفال، ودعم مشاركة قياداتها في التغلب على المشكلات التي تواجه بيئة الروضة، وإتاحة الفرصة أمام المشاركة المجتمعية من قبل أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع بهدف إحداث التطوير بهذه المؤسسات.

- أهمية الحوكمة الرشيدة في تقديم أفضل الطرق للإصلاح الإداري بالروضات، وذلك من خلال التغيير الجذري في إدارتها وذلك فيما يتعلق بالأهداف والتشريعات والسياسات والهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية وإدارة العنصر البشري بها وكذلك الشراكة وتكنولوجيا المعلومات.
- وجود علاقة وطيدة بين الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي وذلك لما للتخطيط الاستراتيجي من دور هام في خلق المزيد من التشاركية بين داخل الروضة وخارجها، والعدالة في توزيع الأدوار والمهام والمسئوليات وتقديم الخدمات، وكذلك اكتمال عنصر الشفافية وتطبيق المساءلة على كافة العاملين على حد سواء وتعد جميعها أبعادًا للحوكمة الرشيد مما يشير لوجود علاقة بينهما.

ثانياً: منطلقات الرؤية المقترحة

تنطلق الرؤية المقترحة من المسلمات الآتية:

- مواكبة الاتجاه العالمي نحو الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- تزايد اهتمام الدولة بتطوير مؤسسات رياض الأطفال وتحقيق استراتيجيات مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.
- الإطار النظري للبحث والذي يتعلق بمتغيري الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي وتوصيات الدراسات السابقة والأطر النظرية التي أكدت على أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ذلك وما للتفاعل بين

التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الرشيدة من دور فعال في تطوير المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال.

■ ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي بعد تطبيق أدواته "الاستبانة" للتعرف على "دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال" حيث أظهرت نتائج البحث حاجة مؤسسات رياض الأطفال لتطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة من أجل تحقيق التخطيط الاستراتيجي بهذه المؤسسات.

ثالثاً: أهداف الرؤية المقترحة

تهدف الرؤية المقترحة إلى تفعيل دور الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال كأسلوب إداري حديث من شأنه تحقيق التخطيط الاستراتيجي بهذه المؤسسات.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين القيادات التربوية في مؤسسات رياض الأطفال بهدف العمل على تطوير الأداء بها.
- تدريب القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال وكافة العاملين بها على التخطيط الاستراتيجي وعلى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بها من قبل الخبراء والمختصين.
- وضع خطط استراتيجية تساهم في تمكين القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال من العمل وفق خطوات مدروسة لتطوير أداء العاملين بالروضات ومن ثم تحقيق التخطيط الاستراتيجي.

- تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة بالشكل الصحيح الذي يساهم في تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال ومن ثم تحقيق التميز في الأداء بالروضات.
- توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق الرؤية المقترحة في مؤسسات رياض الأطفال.

رابعاً: مراحل بناء الرؤية المقترحة

يمر بناء الرؤية المقترحة بعدد من المراحل المتمثلة في التخطيط، والتشخيص، والتنفيذ، والمتابعة والتقويم، ويمكن توضيح هذه المراحل تفصيلاً فيما يأتي:

١- مرحلة التخطيط:

تم تخطيط الرؤية المقترحة بناءً على نتائج أداة البحث، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى محورين: الأول يتناول واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، أما الثاني فيتضمن متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

٢- مرحلة التشخيص:

جاءت مرحلة تشخيص الرؤية بناءً على ما أسفرت عنه نتائج أداة البحث (الاستبانة)؛ حيث بينت أداة البحث واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال، وكذلك المتطلبات اللازمة لتوظيف الحوكمة الرشيدة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

٣- مرحلة التنفيذ:

سيتم تنفيذ الرؤية المقترحة وفق عدد من الآليات المتمثلة في:

- تضمين الحوكمة الرشيدة في رؤية مؤسسات رياض الأطفال ورسالتها.
- التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة.
- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة بين كافة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- تضمين أنشطة مؤسسات رياض الأطفال قصيرة المدى في إطار الخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسات.
- وضع الخطط الاستراتيجية التي تتناسب مع الموارد التي تمتلكها الروضة وكذلك تتناسب مع متطلبات العصر.
- دراسة متطلبات المجتمع دراسة متأنية والتخطيط الاستراتيجي لتلبيتها.
- تفعيل دور المشاركة المجتمعية في وضع الخطط الاستراتيجية التي تلبي احتياجات مؤسسات المجتمع.
- تفعيل سياسات المشاركة والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق بمؤسسات رياض الأطفال.
- توزيع المهام والمسئوليات توزيعاً عادلاً بين كافة المستويات التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- التزام كافة المستويات التنظيمية بالخطط الاستراتيجية الموضوعة للروضة والمساءلة حال مخالفتها.

وقد روعي عند تنفيذ الرؤية المقترحة أن تتضمن عدداً من القيم التي يجب على مؤسسات رياض الأطفال تطبيقها لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بها، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

- **الشفافية والمساءلة:** حيث يلزم لتطبيق هذه الرؤية الإفصاح من خلال رؤية مؤسسات رياض الأطفال عن الأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها، وكذلك الإفصاح عن السياسات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالروضات، وكذلك الإفصاح عن سياسات الثواب والعقاب المطبقة بهذه المؤسسات، وامتلاك أنظمة واضحة للرقابة على العمليات مستوى الأداء بالروضة، ووضع نظم للمراجعة الداخلية بها.
- **المساواة والعدالة:** حيث يلزم لتطبيق هذه الرؤية التوزيع العادل للمهام والمسئوليات بالروضة، وتطبيق المعايير واللوائح والقوانين على كافة العاملين بشكل عادل ودون تفرقة.
- **الشراكة في المسؤولية:** حيث ينبغي أن يشارك كافة العاملين في مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها ورسالتها، وكذلك تشارك كافة المستويات التنظيمية بالروضة في تطبيق الرؤية.

٤- مرحلة المتابعة والتقييم:

تعتبر مرحلة التقييم من أهم مراحل الرؤية المقترحة؛ لما لها من دور في ضبط مسار الرؤية أثناء تطبيقها، وكذلك بعد تطبيقها، ووضعها في المسار الصحيح، فمن خلال هذه المرحلة يمكن الحكم على الإنجازات والإخفاقات التي تواجه تطبيق الرؤية المقترحة، ومن ثم فهي عملية مستمرة أثناء التنفيذ وبعده،

من أجل تصحيح مسارها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذه المرحلة تتم على خطوتين هما:

- **التقويم القبلي:** إن التقويم القبلي يتم قبل تطبيق الرؤية المقترحة، وذلك بهدف التعرف على واقع تطبيق الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال، وكذلك دورها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات، وذلك للتأكد من مدى مناسبة هذه المؤسسات في ضوء إمكاناتها لتطبيق الرؤية المقترحة، وكذلك استقرار المتغيرات لتجنب المعوقات وتلافي الأخطاء.
- **التقويم المستمر:** إن هذه المرحلة من التقويم تتم أثناء تنفيذ الرؤية المقترحة وذلك لمتابعة مدى تنفيذ أبعاد هذه الرؤية.

متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة:

تتمثل متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة فيما يلي:

- ضرورة نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي بين كافة العاملين والقائمين على مؤسسات رياض الأطفال.
- ضرورة توفير العديد من الدورات التدريبية للمعلمات والمديرات لتدريبهم على التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يساهم في تطوير الأداء بهذه المؤسسات.
- ضرورة توزيع المهام والمسئوليات بشكل عادل بين كافة المستويات التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ضرورة الوعي بأهمية الحوكمة الرشيدة في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

- وضع معايير واضحة للترقيات والمكافآت والجزاءات وتطبيقها بشكل عادل لتوفير المزيد من الشفافية والمساواة والعدالة بمؤسسات رياض الأطفال.
- تفعيل المشاركة بين الروضات وأولياء الأمور للتعرف على المشكلات التي يتعرض لها الأبناء داخل الروضة وخارجها والتخطيط الاستراتيجي للتغلب عليها.

البحوث المقترحة:

- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال.
- دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال.
- التخطيط الاستراتيجي مدخل لمواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال.
- دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الإدارة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو زيد، سارة عبدالفتاح خالد (٢٠١٦): الحوكمة الرشيدة: الأهمية والأبعاد والمؤشرات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، مج(٢)، ع(٣)، ٥٣١-٥٤٧.

البيسوني، علا السيد أحمد علي (٢٠١٩): دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمياط.

حسين، سليمة (٢٠١٥): الحوكمة: دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ع(١٠)، ١٨١-٢٢١.

الحميدي، منال حسين (٢٠١٧): واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(٢٨)، ع(١١٠)، ١٥٥-٢١٠.

درويش، زينب عواد مفلح؛ عبدالله، سارة فواز على (٢٠١٩): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٣٥)، ع(١٠)، ٢٨٩-٣٢٨.

الذبياني، منى سليمان حمد (٢٠١٩): الحوكمة الرشيدة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج(٣)، ع(١٨٤)، ١٢٥٦ - ١٢٩٢.

سليلاطي، ريماء جورج (٢٠١٨): الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، مج(٣٨)، ع(٢)، ١١٥ - ١٤٦.

الصيدلاني، أمل حامد؛ السيسي، أريج حمزة (٢٠٢١): رؤية استراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع(٢٠)، ٣٩ - ٨٢.

عبدالمقصود، فاطمة فيصل (٢٠٢١): متطلبات تطبيق معايير القيادة والحوكمة برياض الأطفال الدامج، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(١)، ٤٩٦ - ٥٢١.

عبدالنبى، سعاد بسيوني وآخرون (٢٠١٩): الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ع(٥)، ١٧٨ - ٢٢٢.

عقيل، أميرة عبد الرقيب محمد (٢٠١٨): التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية، مجلة الطفولة، ع(٢٩)، ٨٥٢ - ٨٩١.

علي، زينب محمد (٢٠١٧): استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج(٢٣)، ع(٣)، ٥٦١ - ٦١٦.

عمر، هناء صلاح عبدالحليم (٢٠٢١): آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، ٤٨٠ - ٥٥٧.

العوضي، رافت محمد سعيد (٢٠٢٠): تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج(٥)، ع(٢)، ٣١ - ٦٨.

الغامدي، عائض بن سعيد (٢٠٢٢): واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٣٨)، ع(١)، ٢١٢ - ٢٤٧.

محمود، هالة عمر محمد (٢٠١٦): تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج(٢٦)، ع(٤)، ١٠١ - ٢١٧.

المهدي، سوزان محمد (٢٠١٧): الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٤٥ - ٢٥٦.

الموشكي، نجيب محمد أحمد؛ العبسي، نوال مرشد طاهر (٢٠٢٠): دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم نموذجاً)، مجلة جامعة البيضاء، مج(٢)، ع(٢)، عدد خاص بأبحاث المؤتمر العلمي الأول لجامعة البيضاء، ٦٦٣ - ٦٧٧.

النقيب، إيمان العربي محمد (٢٠١٧): التخطيط الاستراتيجي لرعاية الموهوبين في مرحلة الطفولة المبكرة بمصر: رؤية مستقبلية، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مج(٩)، ع(٣٢)، ١٥ - ٧٢.

نور، عبدالناصر إبراهيم وآخرون (٢٠٢١): أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة (جامعة صلاح الدين - أربيل نموذجاً)، تمت زيارة الرابط التالي في ٢٠٢٢/٧/١٧ <http://arabgovernance.net>

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية

Andriany, Debby et al (2018): Strategic Planning for Students in Little Koala Montessori Kindergarten, 1st International Conference of Innovation in Education, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, (128), 613-617.

Britto, Pia Rebello et al (2013): Understanding Governance of Early Childhood Development and Education Systems and Services in Low-Income Countries, Office of Research Working Paper, United Nations Children's Fund (UNICEF).

Britto, Pia Rebello et al (2013): Understanding Governance of Early Childhood Development and Education Systems

and Services in Low-Income Countries, Office of Research Working Paper, 1-66.

Maleka, Stevens (2014): Strategy Management And Strategic Planning Process, South African Perspective, Conference Paper.

P Brown, Christopher et al (2018): Questioning democratic notions of governance: A case study examining how a kindergarten teacher and her students give voice to and enact a neoliberal framing of schooling, Contemporary Issues in Early Childhood, 20(3), 237- 252.

Tsiakkios, Andreas; Pashiardis, Petros (2002): Strategic planning and education: the case of Cyprus, International Journal of Educational Management, 16(1), 6- 17.