

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية

الباحثة/ أميره عبد الرقيب محمد عقيل (*)

الإشراف

أ.د. السيد عبد القادر شريف

أ.د/عاطف عدلي فهمي

أستاذ أصول تربية الطفل ورئيس قسم العلوم التربوية

أستاذ تربية الطفل وعميد كلية التربية

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

مقدمة:

لقد حظيت مرحلة السنوات الخمس الأولى في حياة الطفل باهتمام خاص ، بوصفها من أهم المراحل العمرية ، حيث أنها تتشكل شخصية الطفل في هذه المرحلة ، وتكون ملازمة له طيلة حياته، كما أنها من أكثر المراحل حُطورة وتأثيراً في مستقبل الإنسان كونها مرحلة تكوينية ذات أثر حاسم في بناء شخصية الفرد ونموه ، فيها يكتسب عاداته وسلوكه الاجتماعي واتجاهاته ومواقفه، وفي هذه المرحلة يكون الطفل أكثر استجابة لتعديل سلوكه في اتجاه النمو السليم لمختلف جوانب حياته ، وخاصة ذكائه وشخصيته، ولهذا لا بد من الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال والتخطيط لها على المدى البعيد، واستثمارها استثماراً حقيقياً لما لها من فوائد كثيرة على الطفل والمجتمع، وتبقى رياض الأطفال مسؤولية تربوية وعلمية في أعناق الجميع من مسؤولين وآباء وأمّهات.

وهناك حاجة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لتطوير ثقافة الروضة وتفعيل دور قياداتها مشاركتهم في جميع مشاكل الروضة، والتخطيط لدعم علاقات العمل مع الموظفين ، كما أنه من متطلبات إدارة الروضة 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 (Choi-wa Dora Ho ,.2009:220).

(*) مدرس مساعد بمركز البحوث والتطوير التربوي في محافظة صنعاء - الجمهورية اليمنية.

ومن هنا جاء هذا البحث ليكمل الدور الذي بدأه الباحثون السابقون من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي وربطه بفاعلية إدارة بمؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمحافظات صنعاء ، وذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن يستفيد منها المديرين ، والمشرفين ، والعاملين في إدارة التربية والتعليم في بلادنا الحبيب اليمن.

والتخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المداخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، كما أنه تتصور مستقبلي يرسم العمل الإداري لمؤسسات رياض الأطفال ، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتتوافر هذه الرؤية المستقبلية التي تمكن إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تتحرك فيها.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً هاماً لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، فهو يمثل التغيير المنظم على المدى البعيد لمساعدة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على شق طريقها وسط الظروف المعاكسة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يركز على القضايا الكبرى المتصلة بسياسة المؤسسة مثل الرؤية والرسالة المؤسسية وأهدافها، والبدائل المتاحة امامها ، والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيير هيكلي مطلوب في إدارة مؤسسات رياض الأطفال .

وتناول هذا البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال ؛ ومن هذا المنطلق يحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الآتية :

(١) ما مبادئ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية؟.

(٢) ما مدى اهتمام مديرات مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات .

(٣) ما درجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات ؟.

أهداف البحث:

1. التعرف على مبادئ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية.
2. تحديد مدى اهتمام مديرة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات .
3. التعرف على درجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات.

أهمية للبحث :

تتلخص أهمية البحث الحالي في الآتي :

1- الأهمية النظرية:

- تعود أهمية هذا البحث إلى أهمية التعليم برياض الأطفال الذي يسهم في تلبية متطلبات التنمية للمجتمع اليمني .
- تأتي أهمية هذا البحث في تفعيل مجال التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات رياض الأطفال عامة ، وهو إضافة جديدة لتعليم اليمني خاصة.
- قد تساعد نتائج هذا البحث صانعي القرارات بمرحلة رياض الأطفال على وضع رؤية استراتيجية بعيدة المدى لتطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال
- قد يكشف هذا البحث عن مدى استفادة مديرة رياض الأطفال في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارتها.

2- الأهمية التطبيقية

- قد تساعد نتائج هذا البحث صانعي القرارات بمرحلة رياض الأطفال على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى لتطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال .
- الإسهام في التوصل إلى نتائج تخدم الجهات ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية والحد من المشكلات التي تواجه تلك الجهات.
- قد يساهم هذا البحث في الكشف عن المعوقات التي تحول بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

منهجية البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية لملائمته ، بهدف رصد الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال من خلال جوانبه المختلفة

بطريقة علمية ومنهجية منظمة للتعرف على درجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء للتخطيط الاستراتيجي، بهدف ومحاولة اقتراح البدائل الممكنة لتطوير الأداء الإداري لتلك المؤسسات .

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديرات مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء ، بينما تتألف عينة البحث تتكون من (٣٠) مديرة تم اختيارهن بطريقة عمدية موزعة بين المديريات التعليمية بمنطقتي: السبعين ، ومعين بأمانة العاصمة صنعاء كما في الجدول رقم (١).

جدول (١)

توزيع أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بحسب المنطقة التعليمية

النسبة	العدد	المؤهل	المنطقة التعليمية
60 %	18	بكالوريوس	منطقة السبعين التعليمية
40 %	12	بكالوريوس	منطقة معين التعليمية
100 %	30		المجموع

حدود البحث:

ينحصر مجال البحث الحالي في الحدود الآتية:

- (١) الحدود البشرية: المديرات التربويات، بمؤسسات رياض الأطفال، وعددهن (٣٠) مديرة.
- (٢) الحد الزمني: الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠١٧).
- (٣) الحد المكاني : مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية (أمانة العاصمة صنعاء).
- (٤) الحد الموضوعي : يهتم البحث الحالي بالتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، وتحسين مستوى الأداء الإداري لمؤسسات رياض الأطفال كمتغير تابع.

مصطلحات البحث:

- **التخطيط Planning** : "هو مجموعة من النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة للإعداد واتخاذ

القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً للطريقة المثلى" .

(أحمد حجي وابتهاج طلبة ، ٢٠٠٨ : ٣٤).

- التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

✓ يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ" (ضياء الدين زهر ، ٢٠٠٥ : ١١٣).

✓ تُعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي: هو عملية ديناميكية ، تحدد المستوى الذي فيه مؤسسات رياض الأطفال، وتضع رؤية لما تريد الوصول إليه تلك المؤسسات ؛ مع مراعاة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والقرارات المشتركة ، ويوفر إطاراً متكاملًا من الأهداف والإجراءات التي تتحرك فيه المؤسسات نحو مستقبلها المأمول.

- إدارة رياض الأطفال: (Kindergarten Management)

- تعرف إدارة رياض الأطفال بأنها: "مجموعة من العمليات أو العناصر التربوية تتكامل فيما بينها، للوصول إلى أهداف معينة داخل الروضة والعمل على تحقيقها (محمد عدس، ٢٠٠١: ٢٣٩).
- وتعرف الباحثة إدارة رياض الأطفال بأنها: هي الجهود المبذولة المنسقة المنظمة التي يقوم بها فريق من العاملين في مؤسسات رياض الأطفال من (إداريين وفنيين) لديهم قدرات تمكنهم من تحقيق أهداف منشودة تتماشى مع الأهداف التربوية لرياض الأطفال.

أدوات البحث:

لوصول إلى نتائج البحث؛ استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات الخاصة بمشكلة البحث واللازمة لتحقيق أهدافه، وقد تم بنائها وتطويرها وفق الخطوات الآتية :

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تندرج تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي شملت (٢٩) فقرة استبانة موجهة (للإداريات برياض الأطفال في اليمن (أمانة العاصمة صنعاء).

صدق الأدوات:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية لأبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتمائها إلى كل مجال من مجالاتها، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية لها ، وفي ضوء هذه التعديلات تم استبعاد بعض الفقرات ، وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (٢٦) فقرة بدلا من (٢٩) فقرة.

ثبات الأدوات:

قاست الباحثة معامل الثبات باستخدام طريقة معامل (ألفا كرونباخ) بعد تجريب الأداة (الاستبيان) على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٠) مفردة من خارج عينة البحث وكانت نسبة معامل ألفا (٠,٨٨٦) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بنسبة ثبات عالية.

إجراءات البحث:

- اشتملت إجراءات البحث على الآتي:
- تحديد مشكلة البحث، وأسئلتها، ومتغيراتها التي وردت.
- بناء أداة البحث، وتحديد مجالاتها من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة.
- تحديد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية التابعة لمنطقتي (معين والسبعين) بأمانة العاصمة صنعاء.
- توزيع الاستبانة على مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمنطقتي (معين والسبعين) بأمانة العاصمة صنعاء.
- تم تصحيح الاستبانة بوضع علامة لكل مجيب عن كل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام المقاييس التدريجي (١ - ٥) إذ حصل بدرجة كبيرة جدا على علامة (٥) وبدرجة كبيرة على علامه (٤) وبدرجة متوسطة على علامه (٣) وبدرجة قليلة على علامه (٢) وبدرجة قليلة جدا على علامه (١).
- تم إدخال هذه العلامات في الحاسوب وباستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، واستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين أداء إدارة مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء- الجمهورية اليمنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نظام واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (حسن مختار، ٢٠٠٢ : ١٦٩).

- يعرف روبرتس وود (Roberts and Wood,2012:1) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية منهجية تصور رؤية للمستقبل المرغوب فيه، وترجمة هذه الرؤية إلى أهداف استراتيجية محددة على نطاق واسع في الخطوات ، ومتسلسلة لتحقيقها".
- - والتخطيط الاستراتيجي " عملية منهجية مستمرة يشارك فيها أعضاء المنظمة للتخطيط في اتخاذ القرارات حول مستقبلها، وضمان الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود ، وتضع خطة استراتيجية تسد الفجوة بين مهمة المؤسسة والرؤية. ، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (Albon S, Isabeau I, & Marion L. 2016:224).
- يرى (الصرن) أن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات، والعمليات الضرورية لتخصيص هذا المستقبل" (رعد الصرن ، ٢٠٠٣ : ٢٩٩).
- وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب علمي وفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق أهدافها ، وتحسين أدائها.

ثانياً: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة أوردتها:
- (خالد ابن حمدان ، وآخرون ، ٢٠٠٧ : ٨-٩) في الآتي
- ١- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** إن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد بدائل، واختبار البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلالها تتكامل مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.
- ٢- **العملية :** أي إنه عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق الأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟.

٣- **الفلسفة:** ويعني أنه لا بد من وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في مؤسسات رياض الأطفال ، تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل، بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية.

٤- **الهيكلية:** عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات، والأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده في تحسين إدارة مؤسسات رياض الأطفال:
تتضح أهمية التخطيط لاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال، والتي تتمثل في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة، لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان، وكذلك زيادة حدة المنافسة، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية. فقد أظهرت نتائج دراسة (حنان السيلمان، ١٤٣٣هـ) أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي - صياغة الاستراتيجية - تطبيق الاستراتيجية - التقييم والسيطرة)، وكانت بدرجة عالية حيث أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة بالعمل على زيادة الوعي بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، وبالنسبة لوزارة التربية والتعليم عليها نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين أوسط مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية، وبالنسبة لمديرات رياض الأطفال عليهن انتهاء الفرص لحضور دورات الإدارة الاستراتيجية.

وتؤكد نتائج دراسة (Les & Daniel, 2002) على أن أفراد عينة الدراسة من مدراء المدارس اتفقوا على أن التخطيط كعملية استراتيجية تساعد على تحديد الاتجاه المستقبلي للمدرسة ، ويضمن أن القرارات تتفق ، وليست في نزاع حول الأهداف الطويلة الأجل، وأن التخطيط الاستراتيجي في المدارس ينبغي أن يهدف إلى تحسين المدارس ، مع التركيز الواجب على تطوير المناهج الدراسية، وتطوير الموظفين، وأن طول دورة التخطيط يختلف من حالة إلى أخرى، ويعتمد على السياق، وعلى وجه الخصوص مرحلة من مراحل التنمية المختلفة في المدرسة.

كما أوصى الباحث (نوف الليمون، ٢٠١٤) إلى ضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

وبصف (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٤٠ - ٤٤١) فوائد التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

أ. تكوين شبكة اتصالات:

يعد نظام التخطيط بمثابة شبكة اتصالات مفيدة للغاية ، وأن عملية التخطيط عبارة عن وسيلة للاتصالات بين كافة مستويات الإدارة بشأن الأهداف ، والاستراتيجيات ، وخطط التشغيل التفصيلية، وعندما تقترب الخطة من انتهاء التنفيذ ، يكون قد تم بناء فهم متبادل بين كافة المستويات الإدارية بشأن الفرص والمشكلات التي تهم المديرين بالمؤسسة التربوية ، وتناقش الخيارات في عملية التخطيط بلغة مشتركة، وبذلك يتم التفاهم بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات، وعند الانتهاء تماما من إعداد الخطط ؛ يجب أن تسجل كتابة، كما يجب تسجيل كافة القرارات التي سوف تتخذ ، ومعرفة من الذي يتخذها ، وكيف تنفذ؟ مثل هذا النوع من نظم الاتصال سوف يكون مفيدا للغاية بالنسبة للمؤسسة التربوية المدرسة.

ب. التدريب الإداري:

يعد نظام التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية تدريب ، وليس ذلك ماثارا للدهشة ، حيث إن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة هامة، والإجابة عليها يُعد بمثابة تدريب إداري.

ج. الشعور بالمشكلة:

من شأن التخطيط الاستراتيجي رفع الروح المعنوية للمديرين، وتؤدي المشاركة في وضع الخطط إلى تحقيق درجة رضا مناسبة ، وعندما يعرف كل مدير المطلوب منه ، فإن إحساسه بالأمان يزيد الثقة المتبادلة.

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (مازن نور الدين ، ٢٠٠٨) حيث أوصت بالتدريب المركز والفعال لمديري المدارس من جانب وزارة التربية والتعليم العالي ، وخاصة المديرين الجدد بما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية ، توفير البرامج والمسابقات من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ، وما ينبثق عنها من مديريات والتي تنمي روح التنافس بين المدارس ، في شتى المجالات، وعلى جميع المستويات (مديري مدارس ومعلمين وطلاب وعاملين ومجالس أولياء الأمور)، وتوفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للمديرين الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويحققون خططهم بنجاح ، وكذلك للمعلمين الفاعلين في مدارسهم والذين يقومون بمهامهم على أكمل وجه ، إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم والذي يزيد من فاعلية إدارتهم المدرسية، وكذلك تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب حدوثه في المدرسة وخارجها وذلك من خلال برامج وآليات مخطط لها بصورة صحيحة، والتخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة وذلك من خلال توفير نائب له ومعلم أول، ومساعد إداري، وسكرتير، ومرشد تربوي متفرغ في المدرسة الواحدة، وكل ذلك يتيح لمدير المدرسة التفكير

جيداً والتخطيط جيداً والتنفيذ والمتابعة بشكل أفضل ، وكذلك يقوم بدوره كمشرف مقيم داخل مدرسته على أكمل وجه ، وتوفير قاعدة معلومات لدى مدارس المربع الدراسي الواحد أو الحي الواحد، وذلك بما يتعلق بالبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة؛ مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وفي إعداد وتطبيق الخطط المدرسية الاستراتيجية الواقعية.

وفي ضوء هذه الفوائد والمبررات التي تحتم ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط في إدارة مؤسسات رياض الأطفال، نجد أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ثورة وتطور إيجابي وعلمي، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للروضة على المدى الطويل ، ويساعدها في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية، واختيار أفضل الاستراتيجيات لمواجهتها ، وكذلك تجعل الإنتاجية أفضل، من خلال جيل واع قادر على مجابهة الحياة بتغييراتها التكنولوجية المتسارعة ، **فإن الباحثة تستنتج** بأنه يجب على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تخطط استراتيجياً حتى تبلغ المستقبل ويكون لديها قدرة على التغيير نحو الأفضل وأنه بدون التخطيط الاستراتيجي ، فإن المؤسسة وإدارتها تسير في مسالك التخبط والفوضى.

رابعاً: الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

التخطيط هو إحدى وظائف إدارة الروضة ، بل هو أهمها ، ويعتبر التخطيط عملية إدارية علمية، ولذلك فإن التخطيط لا يتم بجهود عشوائية بقدر ما يتم **وفقاً لخطوات محددة ، وهي:**

(جامعة الأقصى، ٢٠٠٢: ١٤٨-١٤٩) :

- ١- **تحديد الأهداف :** حيث يعد المرحلة الأولى لوضع الخطة، ويلاحظ أن الأهداف تختلف باختلاف النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ومن ثم فإن أهداف مؤسسة خدمية في مجال الصحة تختلف عن أهداف مؤسسة تعليمية، حتى أن أهداف مرحلة تعليمية معينة تختلف عن أهداف مرحلة تعليمية أخرى.
- ٢- **التنبؤ :** ينصب التنبؤ على التغييرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وهذه التغييرات قد تكون جزئية أو عامة شاملة، وقد تكون بطيئة وسريعة، والتنبؤ يتأثر بالتغيرات السكانية والاقتصادية والسياسية وبالتالي فإن دقة التنبؤ تتوقف على طبيعة التغييرات التي نعمل على التنبؤ بها، ومدى الاستقرار في الوسط البيئي وكذلك كافة المسؤولين ومهارتهم ودقتهم.
- ٣- **تحديد البدائل وتقويمها:** على المخطط وضع البدائل ، وهي عبارة عن الطرق التي توصل إلى الأهداف، وعلى المخطط تحديد نقاط القوة والضعف، و في كل بديل يقارن بين البدائل المطروحة في ضوء ما يسمى بالعامل الاستراتيجي ويمكنه بناء على ذلك اختيار أفضلها .
- ٤- **رسم خطة العمل:** حيث يرسم المخطط خطة العمل ، ويضع السياسات والإجراءات التي

يسير التنفيذ وفقاً لها، وقد تتضمن الخطة الرئيسية رسم خطط أخرى فرعية ومتكاملة معاً، ومتصلة بالخطة الأساسية.

٥- **تصميم الموازنة التخطيطية:** ويضع المخطط هنا الجوانب الكمية الرقمية للخطة، وهي تتضمن الإيرادات والمصروفات وفقاً للأنشطة والأقسام المختلفة.

٦- **متابعة الخطة:** فإنه من الضروري أن يقوم المخططون بمتابعة تنفيذ الخطة، وهناك اتجاه يرى أهمية أن تكون هناك جهة واحدة مسئولة عن التخطيط والمتابعة.

وتشير (Acree, G, et al ., 2017) إلى تطبيق برنامج (LBL) للتعلم المختلط ، وأساليب تقييم قيادة المدارس، ويشمل محتوى البرنامج على أربعة نماذج عالية الجودة تنهج التعلم المختلط والمباشر على شبكة الإنترنت ، وتهدف هذه النماذج إلى إعداد قادة للروضات قادرين على تنفيذ مبادرات التعلم المخلوط في مدارسهم ، وتؤكد أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن المشاركين في الجلسات التدريبية لبرنامج (LBL) كانت فعالة بشكل كبير لدور القيادة في تعميق فهمهم التخطيط ، واستخدام التكنولوجيا لدعم التعلم المهني ، وتوظيف مكونات التخطيط الرئيسية للتعلم المختلط ؛ وتبديل نماذج التعليم التقليدية بنماذج جديدة ، وهذا يؤكد على أن نهج برنامج (LBL) كان ناجحاً إلى حد كبير في مساعدة المعلمين على تطبيق التعلم في إطار مهنتهم ، بالإضافة إلى نتائج التقييم البعدي لأداء المشاركين حيث يؤكد أن نحو ٩ مشاركين من أصل ١٠ مشاركين أدخلوا تغييرات على ممارساتهم المدرسية والمهنية بنحو (٨٨٪)، هذا ما تطرقت إليه (Gibson) بأن النهج لتعلم المخلوط يمكن أن يساعد في التنمية المهنية عالية الجودة لمدير المدارس.

وتؤكد نتائج دراسة (Akvilė & Erika, 2012) على الكشف عن حجم الإمكانيات الداخلية والخارجية لتطوير التعليم (الذاتي) والمهني لمعلمة ما قبل المدرسة، والتي يتم تحديدها في سياق التخطيط الاستراتيجي ، وأنشطة المؤسسة التعليمية ، واستناداً إلى مصفوفة البيانات الخاصة بالبحوث النوعية ، والمزايا، وأوجه القصور وإمكانيات التعليم (الذاتي) المهني قبل المدرسي.

خامساً : مراحل التخطيط الاستراتيجي في الروضة:

يتألف مشروع تطوير الروضة من أربع مراحل: المرحلة الأولى: إعداد الخطة، المرحلة الثانية: عملية التقييم الذاتي، المرحلة الثالثة: جمع وتحليل وتلخيص البيانات، المرحلة الرابعة: خطط البدء بتنفيذ دور الروضة، ويتم تنفيذ هذه المراحل من خلال الآتي:

(Mohammad & Manual ., 2012: 813):

- ١- التقييم لجميع جوانب عملية التعلم التربوي بروضة (مدير المدرسة والمعلمين وأطفال والآباء).
- ٢- تحليل ومناقشة وتقييم النتائج داخل مجتمع الروضة لوضع خطة التنمية الأولية والانتها من الخطة في هيكلها النهائي من قبل الروضة والمجتمع وتقديمها للمديرية.
- ٣- ترجمة الأنشطة المذكورة في الخطة التنموية إلى خطة إجرائية.
- ٤- تزويد المديرية بتقرير الفصل حول التقدم الذي تم احرازه في تنفيذ خطة الروضة.
- ٥- التقييم الخارجي لإنجازات خطة الروضة بعد ثلاث سنوات من التقييم الأساسي والذاتي للتدريب والتأهيل بالروضة.

من خلال ما سبق ؛ فإن الباحثة ترى أن التخطيط الاستراتيجي مهم لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال وفق الخطوات العلمية الصحيحة ، التي تجعل من مؤسسات رياض الأطفال مؤسسة مواجهة للتغيير والتطوير التكنولوجي بشكل مستمر، وهذا ما تفتقر إليه إدارة مؤسسات رياض الأطفال، في اليمن وخاصة في الوقت الحالي ، وذلك بسبب تدني الظروف السياسية والاقتصادية والتعليمية التي تنعكس بشكل سلبي على التعليم والتعلم بمرحلة رياض الأطفال وعلى الطفولة في اليمن، وهذا ما توضحه نتائج هذا البحث .

نتائج البحث ومناقشتها:

يقدم هذا الفصل عرضاً بنتائج البحث في محاولة للإجابة على أسئلته وتحليلها، ثم عرض أهم التوصيات التي تخلص إليها وذلك على النحو الآتي :

أولاً: النتائج:

١- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول في البحث على ما يلي " ما مبادئ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية؟، وللإجابة على هذا السؤال ، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة ، وأعلى قيمة لمجموع استجابة أفراد العينة ، ولانحراف المعياري ، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للمجال الذي تنتمي إليه ، وستتم الإجابة على السؤال الأول من خلال جدولين يناقشان وضوح مفهوم للتخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي عرض نتائج الإجابة على السؤال الأول :

والذي ينص على " ما مبادئ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية؟، وللإجابة على هذا السؤال الخاص بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث؛ تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المعبرة عن وعي العينة بمفردات المقياس ، وذلك على نحو ما يوضحه الجدول رقم (٢) في الآتي:

جدول رقم (٢)

ترتيب كل فقرة من فقرات البعد الخاص بوضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبعاً للأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية

الرقم	الفقرة	المتوسط	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	الترتيب في كل بعد
١	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضحاً لدى القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال	١،٥٣	١	٤	٠،٧٣٠	٦
٢	يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.	٤،٤٠	٢	٥	٠،٧٧٠	٢
٣	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد والموارء المتاحة وتوظيفها وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	٤،٣٣	٢	٥	٠،٨٤٤	٣
٤	التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة.	٤،٥٠	٢	٥	٠،٧٣١	١
٥	التخطيط الإستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من (٣-٥) سنوات يحدد فيها رسالة إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، وغاياتها ، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ، وطريقة تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.	٤،١٣	١	٥	١،٢٢	٤
٦	التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يحدث كونه سيستشرف المستقبل.	٤،١٠	١	٥	١،١٩	٥
٧	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.	٤،٤٠	٢	٥	٠،٨٩٤	٢
	المتوسط العام للبعد الأول	٣،٩١			٠،٩١١	

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

من خلال الاطلاع على الجدول يتضح ان المتوسطات جميعها في البعد الأول المتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء تنحصر ما بين (١،٥٣ - ٤،٥٠)، وأن المتوسط العام للبعد الأول بلغ (٣،٩١) مما يعني أن مجتمع البحث موافقين بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم ، وتعزز الباحثة درجة وضوح المفهوم لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال ، بأمانة العاصمة صنعاء الى اهتمام وزارة التربية والتعليم بمؤسسات رياض الأطفال وتدريبهم من خلال عقد دورات تدريبية والذي كان من أحد محاورها الأساسية، الزام مديرات مؤسسات رياض الأطفال العمل بالتخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد خطط استراتيجية لروضاتهم.

وقد حصلت الفقرة القائلة رقم (٤) أن " التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل ، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة" :على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الأول ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤,٥٠) وبلغ انحرافها المعياري(٠,٧٣١) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي المسجل لها مرتفعة ؛ ويلاحظ هنا، أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة نحو وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وهو التعريف الإجرائي الذي وضعته الباحثة وتنبأت به في درستها وترجع الباحثة ذلك إلى فناعة مجتمع البحث بارتباط التخطيط الإستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة، وإدارتها لتحقيق أهداف الروضة.

بينما حصلت الفقرة " يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، واضحا لدى القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال " على المرتبة الأخيرة في البعد الأول بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٠)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي منخفضة حسب المعيار في المقياس المستعمل، كما يلاحظ أن نسبة التشتت التي يوضحها الانحراف المعياري منخفضة ، وتعزز الباحثة وجود اتفاق بين مفردات عينة البحث على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي غير واضح لدى غالبية مديرات مؤسسات رياض الأطفال بالشكل المطلوب.

١- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ينص السؤال الثاني على " ما مدى اهتمام مديرة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات "؟. وللإجابة على السؤال الثاني والخاص مدى اهتمام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط الاستراتيجي ،تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لستجابات أفراد العينة على فقرات المقياس ،وذلك على نحو ما يوضحه الجدول رقم (٣) كما يلي :

جدول رقم (٣)

ترتيب فقرات البعد الثاني والخاص بمدى اهتمام مديرة مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط

الاستراتيجي طبقاً لنسب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

الترتيب في كل بعد	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	الرقم
١	١،٠٣٧	٥	١	٤،٤٠	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى لزيادة معرفتي في هذا المجال.	١
٥	١،٥٣٥	٥	١	٢،٧٠	أهتم بأراء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.	٢
٧	٠،٦٢٦	٣	١	١،٥٧	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب إدارة مؤسسات رياض الأطفال.	٣
٢	٠،٩٩٩	٥	١	٤،٣٧	أؤمن بقدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على وضع خطط استراتيجية ملائمة.	٤
٤	١،٠٩٥	٥	١	٤،٢٠	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لإدارة مؤسسات رياض الأطفال.	٥
٣	١،١٧٢	٥	١	٤،٢٧	لدي قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على نمو مؤسسات رياض الأطفال وتطورها.	٦
٦	١،٠٦٤	٥	١	١،٨٠	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.	٧
	١،٠٧٥			٣،٣٣	المتوسط العام للبعد الثاني	

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

ان المتوسطات الحسابية جميعها في البعد الثاني المتعلق بمدى اهتمام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالتخطيط الاستراتيجي تتحصر بين (١،٥٧ - ٤،٤٠)، وأن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (٣،٣٣)، مما يبين أن (٣،٣٣) تقع في درج الاهتمام المتوسط أي أن مجتمع البحث يوافقون (بدرجة متوسطة) على أن لديهم اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي، وقد حصلت الفقرة القائلة " لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى لزيادة معرفتي في هذا المجال" على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤،٤٠)، وبلغ انحرافها المعياري (١،٠٣٧)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تؤكد على الميل الواضح نحو المفهوم الذي تنص عليه الفقرة الأولى من البعد الأول " لدي اهتمام بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى لزيادة معرفتي في هذا المجال" وتهدف الى زيادة الاهتمام بمعرفة عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على توافر الاهتمام الجيد لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بالتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه العلمي الدقيق، ومدى ممارسته في مرحلة رياض الأطفال والذي يراعي احتياجاتها، واستجاباتها للتطور العلمي المطلوب، فيما حصلت الفقرة القائلة " أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب إدارة مؤسسات رياض الأطفال " على المرتبة السابعة والأخيرة في البعد الثاني بمتوسط حسابي بلغ (١،٥٧)، وانحراف معياري (٠،٦٢٦)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي ضعيفة جداً حسب المعيار كما لوحظ أن نسبة التشتت التي يوضحها الانحراف المعياري متقاربة، وتعزى

الباحثة ذلك الى قناعة مديرات الروضات ، وتجربتهن العملية من خلال تطبيقهن للخطة الاستراتيجية منذ مدة بسيطة وغير كافية لممارستها ، بالإضافة إلى أن هناك قصوراً واضحاً من الجهات المسؤولة عن الإشراف على تلك المرحلة بتدريب المديرات على الجانب الخاص بعملية التخطيط ، ووضع الخطط والاستراتيجيات ومراحل تنفيذها على المدى القريب والبعيد، إضافة إلى عرض نماذج لبعض مؤسسات رياض الأطفال التي سبق وأن طبقت التخطيط الاستراتيجي في الواقع العملي لها.

٢- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

والذي ينص على "ما درجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات؟" وللإجابة على هذا السؤال الخاص ببعده الثالث درجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المعبرة لاستجابات العينة عن فقرات المقياس، وذلك على نحو ما يوضحه الجدول رقم (٤) فيما يأتي:

جدول رقم (٤)

ترتيب كل فقرة من فقرات البعد الثالث الخاص بدرجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال لعملية التخطيط الاستراتيجي

طبقاً للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	الفقرة	المتوسط	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	الترتيب في كل بعد
١	تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل بشكل مستمر.	٤,٥٣	١	٥	١,٠٣٧	٢
٢	تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية للروضة والتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف فيها.	١,٩٣	١	٥	١,٢٨٥	٧
٣	تعمل إدارة مؤسسات رياض الأطفال وفق رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة واستثمارها والتقليل من نقاط الضعف.	٤,٣٣	٢	٥	٠,٨٠٢	٤
٤	تضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها.	٤,٤٧	١	٥	٠,٩٧٣	٣
٥	تحقق إدارة مؤسسات رياض الأطفال الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	١,٨٠	١	٥	١,١٥٧	٩
٦	تضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدائل استراتيجية مناسبة لها.	١,٨٣	١	٥	١,٢٣٤	٨
٧	تشارك إدارة مؤسسات رياض الأطفال جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية.	٤,٣٣	١	٥	١,٠٦١	٤
٨	تلتزم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	٤,٦٣	٣	٥	٠,٦١٥	١
٩	تلتزم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية.	١,٥٠	١	٥	٠,٩٧٤	١١
١٠	يوجد توازن في تطبيق إدارة مؤسسات رياض الأطفال لجميع القضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة.	١,٧٠	١	٥	١,١٧٩	١٠
١١	تطبق إدارة مؤسسات رياض الأطفال معايير ، ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.	٢,٥٠	١	٥	٠,٢٥٥	٦
١٢	لدى إدارة مؤسسات رياض الأطفال المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	٤,١٣	١	٥	١,١٦٧	٥
	المتوسط العام الخاص بالبعد الثالث	٣,١٤			٠,٩٧٨	

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

إن المتوسطات الحسابية جميعها للبعد الثالث المتعلق بمدى ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال لعملية التخطيط الاستراتيجي تتحصر بين (١,٥٠ - ٤,٦٣)، وأن المتوسط العام الخاص بالبعد الثالث بلغ (٣,١٤)، مما يعني أن الممارسات الحالية لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدي عينة البحث إجمالاً يقع في المستوى المتوسط (٣,١٤) ، وقد حصلت الفئة القائلة " تلتزم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها" على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الثالث ، حيث بلغ متوسطها الحسابي؟ (٤,٦٣) ، وانحراف معياري (٠,٦١٥)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفع جداً، وتعزي الباحثة ذلك إلى حرص مؤسسات رياض الأطفال على صياغة رسالتها ونشرها بطريقة واضحة وميسرة للجميع ، وقد لاحظت الباحثة وجود هذه الرسالة في مواقع تلك المؤسسات على صفحة الانترنت في منشوراتها التعريفية ، بينما حصلت الفقرة القائلة " تلتزم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالموازنة المحددة بالخطة التنفيذية "على المرتبة الحادية عشرة والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧٤)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي هنا منخفضة جداً، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بضعف تطبيق إدارة مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بمحدودية الموازنات المالية اللازمة لوضع الخطه، وتنفيذها على الواقع العملي ، بالإضافة الى ضعف عملية التدريب العملي على ممارسة وضع الخطط وتنفيذها بطرق علمية ومتطورة.

ثانياً : الاستنتاجات من نتائج هذا البحث سألفة الذكر يمكن الخروج باستنتاجات مهمة هي:

- يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي غير واضح لدى القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء.
- هناك قصور من قبل الجهات المسؤولة عن مؤسسات رياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم حول توعية ونشر وتنقيف وتدريب مديرات الروضات عن توضيح المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، والخطه، والاستراتيجية ، وأهدافها ، وأساليب تنفيذها ، ومراحلها ،..... الخ
- عدم الاهتمام الكافي من قبل مديرات مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم اقتناع مديرات الروضات بأمانة العاصمة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال بما يتواءم مع متطلبات المستقبل.

- عدم الربط بين " الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي " واعتبار التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق معايير الجودة ونجاحها في العملية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ضعف ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال من قبل المسؤولين عن إدارتها.
- عدم الاهتمام بأراء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال ومساهماتهم الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تدني مستوى القدرات لدى مديرات مؤسسات رياض الأطفال على وضع خطط استراتيجية ملائمة.
- ضعف فناعة مديرات الروضات بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على نمو مؤسسات رياض الأطفال وتطورها.
- أغلب إدارة مؤسسات رياض الأطفال لا تعمل وفق رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة واستثمارها والتقليل من نقاط الضعف.
- عدم تطبيق إدارة مؤسسات رياض الأطفال معايير ، ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.
- عدم التزام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

ثالثا: التوصيات :

- عمل دروات تدريبية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال حول مفهوم الاستراتيجية واهميتها بالنسبة لتطوير مرحلة رياض الأطفال .
- توعية مديرات رياض الأطفال بالعمل وفق خطوات مدروسة لتطوير أداء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال من خلال وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- على الجهات العليا والمسؤولة عن مرحلة رياض الأطفال الاهتمام بهذه المرحلة ، كونها الأولى في تعلم وتعليم الإنسان.
- إشراك جميع العاملين في الروضة عند وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطوير أدائها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- (١) خالد بن حمدان وآخرون .(٢٠٠٧).التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان- الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر للتوزيع. ط(١).
- (٢) جامعة الأقصى.(٢٠٠٢). مدخل إلى الإدارة والتخطيط التربوي. خان يونس :مكتبة القادسية .
- (٣) أحمد أسماعيل حجي ، ابتهاج محمود طلبة.(٢٠٠٨). إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الزهراء.
- (٤) حسن مختار.(٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية ، عدد خاص(١٦٠ - ٢١٠)، الجمعية المصرية للتربية لمقارنة والإدارة التعليمية ، مصر.
- (٥) ضياء الدين زاهر (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشامل . القاهرة : دار السحاب، ط(١).
- (٦) حنان عبد الرحمن السليمانى .(١٤٣٣هـ). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية. ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية.
- (٧) عاطف عبدالحميد الشويخ.(٢٠٠٧). واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة.
- (٨) رعد حسن الصرن .(٢٠٠٣). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين . سوريا : ، دار الرضا للنشر، . ط(١).
- (٩) محمد عبد الرحيم عدس (٢٠٠١). المدخل إلى رياض الأطفال . عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، (ط١).
- (١٠) محمد متولي غنيمة .(2005) .التخطيط التربوي .الأردن -عمان : دار المسيرة.
- (١١) نوف عطية الليمون.(٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية. سوريا، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 30 العدد الثاني.
- (١٢) مازن سليم محمود .(٢٠٠٨). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. ماجستير ، كلية التربية ، بالجامعة الإسلامية ، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 13) Acree , L, Gibson ,et al., (2017).**Supporting School Leaders in Blended Learning with Blended Learning.** Journal of Online Learning Research,3(2),105-143.
- 14) Albon S., Isabeau I., & Marion L .(2016) **Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness.** CELT Vol IX.207-226
celt.uwindsor.ca. www.stlhe.ca
- 15) Choi-wa Dora Ho,(2009) .Human resource management in Hong Kong preschools: the impact of falling rolls on staffing International Journal of Educational Management. Vol. 23 No. 3, pp. 217-226.
- 16) Erika ,M. & Akvilè B .(2012). **pre-school education pedagogues' professional (self-)development in the context of strategic planning of institutional activities** .Teacher Education. 2012. No. 19 (2), 93–112.
- 17) <http://www.managementhelp.org/plan/dec/strplan/str2006>.
- 18) Les Bell & Daniel, Chan .(2002).**"Principals Leadership and Strategic Planning in Primary Schools in Hong Kong and England :a comparison"** Doctor of Education ,University of Central Florida.
- 19) Mohammad S., Al-Zboon & Manual ,S, H.,(2012). **Strategic School Planning in Jordan.** Education Vol. 132 No. 4.
- 20) Roberts, K., & Wood, D. (2012). **Strategic planning: A valuable, productive and engaging experience (honest).** Feliciter, 58(5), 10–11.