

## الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال

### ( المعوقات سبل المواجهة )

عزة السيد السيد زرق الشعراوي

باحثة دكتوراه أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنصورة

#### الملخص :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في محاولة التوصل لأهم السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، من خلال الوقوف على الإطار الفكري الحاكم لأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، و المعوقات التي أدت إلى انخفاض مستوى الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات من أهمها: اقتصر مهام البحوث العلمية في مؤسسات رياض الأطفال على البحوث المرتبطة بالحصول على شهادات الترقية والتي تتعلق بمجالات محددة، وعدم ارتباطها بواقع المجتمع، بقاء المؤسسات على وضعها من حيث طاقتها الاستيعابية وأنواعها بينما تزايدت أعداد الأطفال بشكل يفوق الإمكانيات المتاحة للمؤسسات الحكومية، تدني الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها، تدني الشعور بالدفاعية نحو التغيير والتركيز على قضايا ضيقة ومحدودة، تدني الكفاءات والمهارات المهنية لمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وغياب العمل المؤسسي لمفهوم التنمية المهنية المستدامة، وأن من أهم سبل مواجهة هذه المعوقات:

- ١ . توفير فرق إدارة عليا فعالة ذات مهارات قيادية ملائمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢ . أن يعمل جميع أفراد المؤسسات (قيادات ومرؤوسين) كفريق عمل واحد تتكامل جهودهم نحو إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ . أن تتشارك القيادات مع باقي العاملين بالمؤسسات في تحديد الأهداف، صنع القرارات، المعلومات وذلك بهدف كسب تأييدهم لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### Abstract

The main objective of the current study is to try to find the most important ways to overcome the obstacles facing the organizational performance of kindergarten institutions in Dakahlia Governorate, by standing on the intellectual framework governing the organizational performance of kindergarten institutions in Dakahlia Governorate, and the obstacles that led to the low level of organizational performance of the institutions Kindergartens in Dakahlia Governorate, The study found a number of obstacles, the most important of which are:

- 1- Limiting the tasks of scientific research in kindergarten institutions to research related to obtaining promotion certificates and related to specific fields, and not related to the reality of society.

- 2- The institutions remain in their position in terms of their absorptive capacity and types, while the number of children has increased in a way that exceeds the capabilities available to government institutions.
- 3- The low desire for change, and its resistance by the management of kindergarten institutions and their employees.
- 4- Low sense of motivation towards change and focus on narrow and limited issues.
- 5- Low competencies and professional skills of female teachers in kindergarten institutions, and the absence of institutional work for the concept of sustainable professional development.

**One of the most important ways to confront these obstacles is:**

- 1- Providing effective senior management teams with appropriate leadership skills for the strategic planning process.
- 2- That all members of the institutions (leaders and subordinates) work as one team whose efforts are integrated towards the success of the strategic planning process.
- 3- That the leaders share with the rest of the employees in the institutions in setting goals, making decisions, and information, in order to gain their support to ensure the success of the strategic planning process.

المنتج على السواء. وتتكشف ضرورة أن يعتبر العنصر البشري النواة الحقيقية للمؤسسة، والمورد الأكثر حيوية فيها، والمحرك الأساسي لبقية عناصرها إذ ينسب النجاح الدائم في أداء المؤسسات إلى مهارة مواردها البشرية.

وقد اتجه العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة إلى الاهتمام بدراسة إدارة الموارد البشرية من عدة مناهير؛ وذلك انطلاقاً من إيمانهم بالدور الهام الذي تلعبه في تثبيت جذور المنظمات، وتعزيز فاعليتها. وهذا ما يدعو إلى الاستثمار في العنصر البشري على أنه الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المؤسسة، وأحد أهم مواردها التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. (العازمي، الهاجري، العازمي، ٢٠١٨، ١٦)

لذا حظى الأداء التنظيمي باهتمام علماء الإدارة والاقتصاد والباحثين والدارسين لاعتقادهم بأن نجاح أو فشل المؤسسة يعتمد على مستوى الأداء التنظيمي، وقدرتها على رفع مستوى أدائها؛ لمواكبة التغيرات

**مقدمة:**

يرتسم على ملامح الألفية الثالثة التي تصاحبها ثورة تكنولوجية متسارعة، وانفجار معرفي في كل مجال، العديد من مظاهر العولمة والتطور في شتى مناحي الحياة، مما يفرض على جميع من يعنيه الأمر السعي لاستغلال كل مظاهر التقدم للانفتاح على العالم، والتكيف مع تلك المستجدات. ويفرض على المؤسسات أن تستغل كافة مواردها من أجل تحقيق أهدافها بأفضل الطرق المتاحة، لا سيما العنصر البشري الذي يعد الأداة الفاعلة في الموارد الأخرى للمؤسسة والمحرك الأساسي لها. وهو الذي يمنحها تلك القيمة المضافة.

ونظراً للتطورات المتسارعة فقد بات من الضروري أن يكون للمؤسسات توجهات محددة ومدروسة، وأن توجد هذه المنظمات استراتيجيات تضمن لها الاستمرارية في التقدم، بل الحصول على الأسبقيات التنافسية. ومن هنا تتكشف لنا أهمية وجود العناصر البشرية التي تحقق الجودة في الخدمة وفي

الأمر الذي يعد أحد مواطن الخلل، فالمدارس الثانوية لا زالت بعيدة عن التميز وأساليب تحقيقه، إذ كيف لهذا الوسط أن يهتم بالتميز ولا زالت العديد من جوانبه النوعية دون مستوى الطموح.

ومن ثم تتجه الدول إلى التسابق والتحسين في كل ما تقوم به المؤسسات التعليمية من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات، وكل ما تقدمه من برامج من أجل تحقيق التميز، حيث أصبح السعي نحو التحسين المستمر للتميز في الأداء السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن في كافة أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية من أجل إحداث نقلة نوعية في المخرجات وتميزها (أبو النصر، ٢٠٧، ١٩) ولذلك تشهد تلك المؤسسات علي المستوى العالمي محاولات جادة لتطويرها وتحديثها، وتقييم الأداء وتحسينه من خلال التأكيد علي مفاهيم التميز والجودة النوعية في الأداء كاتجاه تطويري معاصر (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩، ٨١)

ويرتكز جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته على التخطيط في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر (النجي، ٢٠١١، ٥)

وعلى الرغم من الاهتمامات الرسمية من قبل الدولة برياض الأطفال سواء بإصدار التشريعات المنظمة لعمل هذه المؤسسات أو بإنشاء العديد من رياض الأطفال الملحقة أو التابعة بالمدارس الرسمية أو الخاصة، إلا أنه لا يوجد اهتمام بإدارة مؤسسات رياض

والتحديات الموجودة بالمجتمع، ومدى قدرتها على توظيف الأداء على زيادة فاعليتها وكفاءتها في تأدية أعمالها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

وتأسيسا على ما سبق ومع التطورات والتوجهات الجديدة في مجال رياض الأطفال كمرحلة حرجة في عمر الناشئة، فإنه لكي تحقق رياض الأطفال الأهداف المرجوة منها وجب التخطيط الجيد من قبل القائمين على هذه الرياض ورفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية وتزويدهن بكم من المهارات والمعارف الإدارية والسلوكية استنادا إلى علم الإدارة الحديثة، وبما يساعد على تحقيق أداء إداري فعال ومؤثر وبحيث ينعكس إيجابيا على نمو الطفل العقلي والنفسي والاجتماعي والمشكلة الأساسية التي تعانيها الإدارة تتلخص في عدم قدرة المدراء على تزويد مؤسساتهم بالدور القيادي الإستراتيجي الواعي لمتطلبات وشروط الإدارة الناجحة.

من هذا المنطلق، لابد من الاهتمام بإدارة الاداء في مؤسسات رياض الأطفال على نحو يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة والمساهمة الفعالة في بناء المجتمع، لذلك لابد من العمل على تطوير الإدارة وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة.

#### مشكلة الدراسة

تعد قضية تحقيق الأداء المتميز والجودة النوعية من الموضوعات التي تلقي اهتمام الأجهزة الحكومية والرقابية في جميع دول العالم وذلك للوقوف على كفاءة وفاعلية الأداء الذي يسهم في ضمان جودة أداء مؤسسات رياض الأطفال وتميزها، حتي يكون لديها المقدرة علي تخريج أطفال تمتلك القدرة علي التعامل بفاعلية مع متغيرات العصر الذي نعيش فيه (العبادي، ٢٠٠٧، ٢٢٩).

وبالرغم من أهمية التميز والجودة النوعية في الأداء إلا أن هناك ضعفا بالاهتمام به في المؤسسات التعليمية بوجه عام والمدارس الثانوية بوجه خاص،

هو جوهر الإدارة وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العاملين النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية وبين مدرسة اتخاذ القرارات التي أكدت توفير قاعدة المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات دون إدخال القيم والاتجاهات في ذلك (الراحلة، ٢٠٠٥، ٧)

ويتطلب تطوير الإدارة المدرسية عامة وإدارة رياض الأطفال خاصة ضرورة تغيير المناخ الإداري من خلال أبعاده المختلفة المتمثلة في مجهودات التغيير ومتطلباته من جانب، وديناميكية الأهداف والأداء والأخذ بأسباب التقية الحديثة، ومن هنا تأتي سمات النمط الإداري المتبع كما يجب أن يكون عليه من فاعلية والقدرة على التكيف، فلم يعد النمط الإداري التقليدي قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغييرات الحديثة (أحمد، ٢٠١٦، ٤٤)

لذا تتلخص مشكلة هذا البحث في توضيح أهمية تطوير الأداء التنظيمي كأحد متطلبات تطوير العملية التعليمية، ومعرفة المعوقات التي تحول دون قيام الأداء التنظيمي في كافة مؤسسات رياض الأطفال وكيفية مواجهتها، والسعي إلى التوجه نحو اللامركزية، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتطوير الأداء المؤسسي والفردى، وبناء نظام معلومات إداري متكامل، وذلك لاستشراف المستقبل.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية

١. ما الإطار الفكرى الحاكم لأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية؟
٢. ما المعوقات التي أدت إلى انخفاض مستوى الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية؟

الأطفال، ويتضح ذلك من شيوع الأساليب الإدارية التقليدية في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وهو ما أدى إلى ظهور العديد من المعوقات وحال دون تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها المرجوة (الحو، ٢٠١٧، ١٨٢)، كما توصلت (الفار، ٢٠١٨، ٩) إلى بعض المعوقات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال من أهمها:

- إن رياض الأطفال ينقصها جهاز إداري متخصص ومستقل عن المدرسة الابتدائية حيث يشرف مدير المدرسة الابتدائية عليها.
- تفتقر غالبية رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية إلى مديرة متخصصة في الطفولة مما يعوق الروضة عن أداء دورها الإداري بشكل جيد.
- ما زالت رياض الأطفال في مصر خارج السلم التعليمي فهي مرحلة اختيارية وليست إجبارية.
- كثرة القرارات الوزارية المنظمة للعمل برياض الأطفال في مصر، حيث تختلف في شكلها وموادها من شهر لآخر ومن سنة لأخرى مما يعوق العمل الإداري والتنظيمي بالروضة.
- وتتمثل الرسالة التربوية للاتجاهات الإدارية الحديثة باعتبارها منظومة شاملة متكاملة في العمل على تطوير الكفاءة المؤسسية القادرة على إدارة النظام التربوي بكفاءة، وتوفير الظروف والحوافز التي تساعد على توجيه الجهود والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية من خلال استخدام الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة، والتنسيق الفاعل بين مكونات النظام التربوي والمجتمع، والتفاعل مع القضايا والتوجهات الإقليمية والعالمية، بما ينعكس على أداء مديري المدارس ومهامهم وكفاياتهم. (الراحلة، ٢٠٠٥، ٨)

كما تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المؤسسة التعليمية التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي

ولإحداث التواصل العلمي بين البحوث العلمية يجب أن تبدأ الدراسة العلمية من حيث انتهى الآخرون في دراستهم العلمية في ذات المجال للاستفادة من هذه الدراسات للوقوف على مختلف الجهود العلمية السابقة والتعرف على أهم النقاط البحثية التي عالجتها، والنتائج التي أسفرت عنها ومدى قربها أو بعدها من نتائج الدراسة الحالية، وذلك لتحديد موقع المشكلة قيد البحث، وماذا تضيفه إلى الجهود العلمية السالفة، والاستئثار بطرق المعالجة العلمية من أدوات تحليل وطرق الاستدلال، وغيرها، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع:

(١) دراسة (عبد العاطي، ٢٠١٢)

بعنوان: المشكلات الإدارية لمديري مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بضغط العمل

هدفت الدراسة التعرف على العقبات التي تمثل تحديات وتظهر في صورة مشكلات إدارية تواجه مديرة الروضة وتوضيح علاقة ذلك بضغط العمل لديها، كذلك وضع آليات تنفيذية للحد من ظهور تلك المشكلات وحل بعضها والتخفيف من آثار تلك الضغوط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

أن هناك مشكلات عديدة تواجه العمل الإداري لمديرة الروضة منها: نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات، وغياب التفويض، وقلة الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة، وكذلك غياب قواعد بيانات ومعلومات جيدة، مما يؤثر ذلك سلباً على روح العمل وتعرض المديرية للضغوط نتيجة لمثل هذه المشكلات تؤثر على سير العمل بالشكل المطلوب.

٣. ما أهم السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية؟

اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في محاولة التوصل لأهم السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية

أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع الأداء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال، وفي كونها تساهم في تقديم بعض الأفكار في رفع معدلات الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات، والمتوقع أن تسهم الدراسة في رسم إستراتيجية لتطوير الأداء التنظيمي المؤسسي لرياض الأطفال، ويمكن تناول أهميتها على النحو التالي:

١- ارتباط الدراسة بأهم مرحلة عمرية وهي مرحلة جذيرة بالاهتمام.

٢- ارتباط الدراسة بمديرات رياض الأطفال صانعات الأجيال واللاتي يقعن على عاتقهن التغيير والإصلاح.

٣- الإسهام في التوصل إلى نتائج تخدم الجهات ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية والحد من المشكلات التي تواجه تلك الجهات.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تمثل مجالاً خصباً ينهل منه الباحث ليثري خبرته من حيث إتباع الخطوات المنهجية السليمة، والتعرف على أهداف وتساؤلات ومفاهيم تعين الباحث على صياغة فروض بحثه واختبار الأدوات والمناهج الملائمة لبحثه واختيار أنسب النظريات وأكثرها ملائمة لموضع الدراسة.

(٢) دراسة (البدراي، ٢٠١٥)

**بعنوان:** التخطيط لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر.

**هدفت الدراسة** إلى أن الإدارة المدرسية المتطورة الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فالمدرسة هي التي تتبلور فيها كل جهود وزارة التربية والتعليم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل إدارة رياض الأطفال في مصر إلا أنها مازالت بحاجة إلى المزيد من التجديد والتطوير بحيث تتلاءم مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة بكل ما تحويه من متغيرات، ويتطلب ذلك تطور قيادات على درجة عالية من المهارة في كافة الجوانب وقادرا على التكيف مع التغيرات المستمرة في كافة مجالات الإدارة وخاصة مهارة إدارة الوقت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:** منها تفويض مديرة الروضة بعض السلطات لبعض الأفراد المعنيين ذوى الكفاءة المناسبة، حتى تتفرغ للأنشطة الرئيسية والهامة التي تحتاج للخبرة والتفكير، توفير الدعم والموارد المطلوبة للتطوير سواء (بشرية – تقنية – مادية).

(٣) دراسة (هميسه، ٢٠١٥)

**بعنوان:** التخطيط مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

**هدفت الدراسة** إلى تطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن.

**توصلت الدراسة إلى:** وضع خطة استراتيجية، تمثلت أهم آليات التنفيذ لها، في الآتي:

- تحويل المهام والأدوار إلى أسلوب نشاط.
- إيجاد توازن بين الأعباء العلمية والتعليمية بمؤسسات رياض الأطفال من جهة وبهذه الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لكل منها من جهة أخرى على أساس معدلات أداء سليمة ومناسبة.
- إدخال البعد الدولي في برامج وأنشطة مؤسسات رياض الأطفال، وتوفير بيئة تعليمية تُحقق معطيات العولمة ومقوماتها مع مراعاة أن عولمة مؤسسات رياض الأطفال لا تتناقض وضرورة الحفاظ على المؤسسات المصرية.
- التعاون بين مؤسسات رياض الأطفال وبين المؤسسات الأهلية والدولية في مجالات القياس والتقويم، والإفادة من خبرات تلك الجمعيات في هذا المجال.

(٤) دراسة (Ben wiger and Jim Harter, 2017)

**بعنوان:** إدارة الأداء التنظيمي وعلاقتها بمفهوم الهندرة هدفت الدراسة إلى:

الإشارة إلى أن تغيير ثقافة إدارة الأداء صعب جداً لو لم تدعمه الأنظمة من حيث رؤية واستراتيجية المؤسسة وأهدافها وكيفية أداء العمل بها.

حيث أن إدارة الأداء تحتاج إلى دعم الأفراد والتركيز على العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة والاشتراك في تحقيق الأهداف والإبداع والابتكار للوصول إلى تحقيق الأهداف والتواصل بين العاملين والمدير يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد الذي هو نتاج الأداء التنظيمي الجيد، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

**وتوصلت الدراسة إلى:**

الزمنية التي أجريت فيها، وقد اتفق البحث الحالي مع هذه الدراسات كما اختلف مع البعض الآخر، ويُمكن توضيح ذلك على النمط التالي:

**\* التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.**

تنوعت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة إلا أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كما هو الحال في الدراسة الحالية.

ولكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها سوف تعرض لأهم المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي في إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر وكيفية مواجهتها، بينما اهتمت الدراسات السابقة بالتركيز على الجانب الإداري، وهنا يتضح وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما أنها تختلف أيضًا في أهدافها وحدودها وإجراءاتها.

**\* من حيث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.**

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة أمور أساسية من أهمها:

- تحديد مشكلة البحث تحديداً دقيقاً مما ساعد على تحديد أهداف البحث، والمنهج المستخدم.
- بعض أدبيات الدراسة.
- كيفية تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

**إجراءات الدراسة**

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار الفكري الحاكم لأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية
- المحور الثاني: معوقات الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية

أنه لتحقيق الأداء التنظيمي الجيد في ظل مفهوم إدارة الهندرة، لا بد من:

- إلمام المديرين بنقاط القوى لدى العاملين واحتياجاتهم.
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة والمعاصرة.
- تدريب العاملين على العمل الجماعي.

(٥ دراسة، EE Nam- Yuk, Amelia, Others, 2017)

**بعنوان: مؤشرات الأداء في رياض الأطفالهدفت**

الدراسة إلى بيان إن التعليم في رياض الأطفال يعتبر حجر الأساس للتعليم مدى الحياة ومدى جودته يصل تأثيرها في تطوير الأجيال التي تلي هذه المرحلة وأوضحت الدراسة أنه من بداية عام ٢٠١٧م، بدأت الحكومة بالاهتمام بتحسين جودة مرحلة رياض الأطفال والتي من بينها الاهتمام بتحسين جودة الاعتماد وكيفية التحكم فيها وبالتالي يتضمن جودة الاعتماد التقييم الذاتي لتلك المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مجالات مؤشرات الأداء لرياض الأطفال تتمثل في:

- المجال الأول: ويتضمن الإدارة المؤسسية وتشمل إدارة المدرسة والقيادة المهنية.
- المجال الثاني: التعلم والتعليم ويتضمن تخطيط المناهج وتعلم الأطفال وتقييم المناهج.
- المجال الثالث: ثقافة المدرسة ودعم الطفل ويتضمن الاهتمام والدعم وفرناء المدرسة.
- المجال الرابع: التطور الإدراكي والتطور الفيزيائي والاجتماعي والثقافي.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، سواء العربية منها أو الأجنبية، بعض الملاحظات حيث تنوعت الدراسات السابقة بتنوع أهدافها ومناهجها ومجتمع دراستها وأدواتها والفترة

– المحور الثالث: أبرز السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية  
وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور.

### المحور الأول: الإطار الفكري الحاكم لأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية

تعد قضية تحقيق الأداء المتميز والجودة النوعية من الموضوعات التي تلقى اهتمام الأجهزة الحكومية والرقابية في جميع دول العالم وذلك للوقوف على كفاءة وفاعلية الأداء الذي يسهم في ضمان جودة أداء كافة المؤسسات وتميزها بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة، حتى يكون لديها المقدره علي تخريج أطفال تمتلك القدرة علي التعامل بفاعلية مع متغيرات العصر الذي نعيش فيه.(العبادي وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٢٩)

**مفهوم الأداء:** يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمؤسسات بكفاءة وفعالية.

ويشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجازاً تنفيذ، ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (العثمان، ٢٠٠٣، ٧٣).

**فالأداء:** هو قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بها إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة وقد يعبر عن الأداء

أحياناً بالفاعلية والكفاءة حيث جرت العادة إلى النظر إلى الفاعلية من زاوية النتائج التي تتوصل إليها الإدارة فتوصف بأنها إدارة فعالة إذا حققت الأهداف المطلوبة، وبأنها ذات فعالية أقل إذا لم تؤدها بالشكل المطلوب أو حققت جزء منها فقط، وبأنها غير فعالة إذا لم تستطيع أن تحقق أهدافها.(الدهمسي، ٢٠١١، ٣٧)

**مفهوم الأداء التنظيمي:** عرف (العبيدي، ٢٠١٣، ٤٤) الأداء التنظيمي بأنه "مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية سعياً لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بنائها"، بينما عرف (الصمادي، ٢٠١٣، ١٠٣) الأداء التنظيمي بأنه "مجموعة الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة"، ولاحظ (Faryne, 29, 2014) أن "الأداء التنظيمي ينطوي على القيام اليوم بما سيؤدي إلى قياس النتائج المرجوة غداً".

ومن خلال ما سبق تُعرف الباحثة الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال: بأنه محصلة أوجه النشاط الذي يقوم به جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال في المهام والوظائف المختلفة، باستخدام واستغلال كافة الموارد بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

### نظريات الأداء:

نتيجة إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية أدى إلى قيام الباحثين والدارسين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، ومن أهم هذه النظريات التي تفسر الأداء وتحلل مكوناته ما يلي:



هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وتستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً، وجدانياً، وانفعالياً، أكثر منه رشيداً، ومنطقياً. (النمر وآخرون، ١٩٩٧، ٥٦)

ومن أهم نتائج النظرية هو أن الاهتمام بالفرد أمر ضروري وأنه ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما تشاء، وأن الحافز المادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها الفرد، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، وأنه عند تخفيف قيود العمل ومراعاة الجوانب الإنسانية لدى العاملين وتحفيزهم معنوياً زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية (كنعان، ٢٠٠٩، ٧٥).

#### أبعاد الأداء التنظيمي:

أ- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجالات التنظيمية بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية.

ب- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

#### أهداف الأداء التنظيمي: يقتضي الأداء التنظيمي

التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية

- **نظرية الإدارة العلمية:** من أهم روادها العالم فريدريك تيلر، وقد كانت اهتماماته بدراسة العمل وخطواته إضافة إلى وضعه لأسس نظام التحفيز المادي. وقد وجد أنه ليس هناك معيار واحد، محدد للإنتاجية، والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، وتحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، كما أنها اعتبرت العنصر البشري قبل أي موارد متاحة في المنظمة من الآلات والأموال والمواد الخام. (العديلي، ١٩٩٥، ٢٧).

- **نظرية العملية الإدارية:** يعد هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. (هاشم، ١٩٨٤، ٢٣)، وركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم الأنشطة وقسمها إلى خمسة أقسام، التخطيط، التنظيم والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، كما وضع أربعة عشر (١٤) مبدأ من مبادئ الإدارة ومن هذه المبادئ تقسيم العمل، والسلطة، والمسئولية، وحدة الأمر، والعمل بروح الفريق الواحد، الاستقرار الوظيفي.

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** من أهم روادها ألتون مايو حيث أجرى مع معاونيه تجارب في وضع هترن التابع لشركة رسترن كترينك لمعرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال حيث درس أثر المتغيرات في إنتاجية العامل مثل (الإضاءة، وساعات العمل، والحافز المادي، وطول فترات الراحة، وأثر الصداقة في العمل)، وتركز

من خلال المقارنات بين المؤسسات، وإصدار الحكم على الاستراتيجيات والهيكل وإنجاز الأهداف من النتائج التي يحصل عليها من الأداء، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الأداء خاصة بالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال بهدف زيادة قدرة المؤسسات المذكورة على التكيف للتغيرات السريعة في المشهد التنافسي على المستويين المحلي والعالمي في الوقت الحاضر وذلك من خلال تعزيز جوانب القوة في الأداء والعمل على التخلص أو الحد من تأثير حالات الخلل التي يعاني منها.

**خصائص الأداء التنظيمي:** يرى (العدلوني، ٢٠٠٦، ٣٣) أن الأداء التنظيمي يتمتع بالخصائص التالية:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن الأداء التنظيمي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا، وعدم الاصطباغ بالصبغة الفردية في العمل.

وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية، وأشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها إذ أشار (الكرخي، ٢٠١٠، ٤٥) إلى عدد منها وكالاتي:

- ١- تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- ٢- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى عائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة.
- ٣- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.
- ٤- إنشاء قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
- ٥- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

#### أهمية الأداء التنظيمي:

تظهر أهمية الأداء التنظيمي كونه خطوة تحدد الموقع الحالي للمؤسسة، ومدى ابتعادها عن النهايات المرغوبة أو مدى تطابقها معها، وأن مراقبة عمليات المؤسسة وتعرف على أدائها، أمر في غاية الأهمية وذلك في فهم طريقة عمل المؤسسات، من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة وتصحيح الانحرافات فيها، وإنشاء الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفوءاً إضافة إلى إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى تغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة.

وتتجلى أهمية الأداء التنظيمي في أنه يعكس نجاح المؤسسة أو فشلها، وكذلك معرفة موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم رواداً في مجال عملها، ويمكن أن نحدد أهمية الأداء التنظيمي

١١- ضعف العلاقة بين مؤسسات رياض الأطفال وقطاع التنمية المهنية ولاسيما ما يتعلق بتطوير البرامج الأكاديمية والتدريبية بما يتلائم مع الاحتياجات الفعلية للمعلمات والأطفال.

١٢- عدم تحديد معايير إقليمية وعالمية كمرجعية لإعداد خريجي كليات رياض الأطفال.

١٣- قصور مؤسسات رياض الأطفال في مواجهة تحديات العصر التابعة لظهور العولمة، وغزارة المعلومات، وتعدد وتنوع مصادر المعرفة، وتعدد التكنولوجيا، وثورة الاتصالات.

١٤- قلة الاعتماد على التقنيات الحديثة داخل مؤسسات رياض الأطفال.

١٥- ندرة توافر القيادات المؤهلة لمؤسسات رياض الأطفال، وقصور البنية التحتية بمؤسسات رياض الأطفال، والتي تتمثل في المباني والأجهزة، والمرافق، وشبكات الاتصال، وأجهزة الحاسب.

**المحور الثالث: أبرز السبل للتغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية**

يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه الأداء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال من خلال الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى تحليل الوضع الراهن للأداء التنظيمي، والذي تمثل في:**

- جمود البنى التنظيمية في الإدارات.
- ضعف في تطوير نظم المعلومات.
- نقص الخبرات (الإدارية والفنية) المؤهلة وظيفياً.
- تزايد معدل دوران العاملين وفقدان المعارف والخبرات.
- نقص الخبرة الوظيفية، وغياب التأهيل المستمر.

**المحور الثاني: معوقات الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الدقهلية**

هناك العديد من العقبات التي يمكن أن تقف في طريق الأداء التنظيمي ومنها:

١- اقتصر مهام البحوث العلمية في مؤسسات رياض الأطفال على البحوث المرتبطة بالحصول على شهادات الترقية والتي تتعلق بمجالات محددة، وعدم ارتباطها بواقع المجتمع.

٢- إهمال التقويم الشامل لعناصر المنظومة التعليمية وفق معايير محددة.

٣- بقاء المؤسسات على وضعها من حيث طاقتها الاستيعابية وأنواعها بينما تزايدت أعداد الأطفال بشكل يفوق الإمكانيات المتاحة.

٤- تدني الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها.

٥- تدني الشعور بالدافعية نحو التغيير والتركيز على قضايا ضيقة ومحدودة يعيق من نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

٦- تدني الكفاءات والمهارات المهنية لمعلمات في مؤسسات رياض الأطفال، وغياب العمل المؤسسي لمفهوم التنمية المهنية المستدامة.

٧- تقادم تقنيات مؤسسات رياض الأطفال، وضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي.

٨- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل مؤسسات رياض الأطفال، والاعتماد على أساليب تقليدية في العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

٩- صعوبة القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق.

١٠- ضعف التواصل بين إدارة مؤسسات رياض الأطفال، والعاملين بها من جهة، وبين المتعاملين معها من جهة أخرى.

- مشكلة تباعد بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية.
- تعميم مشكلة عدم الثقة بين العاملين والإدارة.
- تسرع في اتخاذ قرار حوسبة الأعمال قبل جاهزية نظم المعلومات.
- ضعف الأهمية لمعيار الزمن.
- اللجوء غالباً إلى شمولية الخطط لا لسياسة الخطوات المرئية.
- الخطوة الثانية: بناء رؤية مستقبلية لتحسين الأداء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال:**
- حيث يجب أن تتسم الرؤية التي تتطلع إليها مؤسسات رياض الأطفال بما يلي:
- رؤية مشتركة لكافة الإدارات، وتحدد توجهاتها المستقبلية.
- تحويل بيئة مؤسسات رياض الأطفال إلى بيئة متعلمة.
- التأكيد على أن الحاجة للتعلم من القيم الرئيسية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ترتبط بالنتائج التي تسعى لتحقيقها.
- تهتم بتنقيف العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بمدخل التعلم التنظيمي والتعلم بالنتائج.
- تحمل مبادرات لمكافأة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء نتائجه.
- تؤكد على تزويد العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين نتائجهم.
- التركيز على تحقيق النتائج وليس على النشاطات التي يقوم بها العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- طرح مبدأ محاسبة العاملين وفقاً لما تم تحقيقه من نتائج.
- تُدعم عملية التقييم المستمر للنتائج.
- الخطوة الثالثة: التزام القيادات التعليمية بالرؤية والحاجة إلى التغيير:**
- يقع على القيادات العباء الأكبر في تطبيق الرؤية الجديدة الداعمة لتطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال:
- تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم الأداء التنظيمي.
- تأهيل القيادات من خلال الاندماج بدورات تدريبية تمهيدية لاكتساب مفهوم الأداء التنظيمي وتفعيله.
- تطوير وتحسين إمكانيات مؤسسات رياض الأطفال ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة مما يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- التزام القيادات بإعداد برامج الدعم بتدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على برامج تطوير الأداء التنظيمي.
- تشجيع التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.
- إتاحة فرص الحوار والمشاركة الفاعلة بين جميع المستويات الإدارية.
- وضع استراتيجيات تنفيذية محددة، وتوفير عوامل الدعم البشري والمادي والتقني لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.
- التدريب النوعي المستمر للعاملين على مؤسسات رياض الأطفال ضمن حدود الوظائف والمسئوليات.

البيانات وكيف يمكن الحصول عليها بالقدر المطلوب والنوع اللازم والتوقيت المناسب.

ويمكن جمع البيانات من خلال بيانات من الدفاتر والسجلات، والاستقصاءات، والمقابلات الشخصية، والملاحظة، وتساعد البيانات السابقة بعد توفيرها وجمعها فيما يلي:

١- صياغة الأهداف بطريقة محددة.

٢- التعرف على مشاكل الأداء. وتصنيفها (بشرية- تنظيمية- تكنولوجية).

٣- تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة وترتيبها من حيث التأثير والأهمية.

**الخطوة الخامسة: توفر السياسات الداعمة لتطوير**

**الأداء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال**

- تحديث الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية في ضوء التنسيق بين مهام الإدارة ونتائجها.

- قيام العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأداء مهامهم وفقاً لتفويض الأدوار والتمكين الوظيفي.

- تقديم الحوافز المادية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عند إسهامهم في اكتشاف وحل مشكلات العمل الإداري.

- تصميم برامج تدريبية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال.

- إعادة النظر في نظام ترقية العاملين بمؤسسات رياض الأطفال ليرتبط بالأداء المتميز وليس بالتدرج الوظيفي.

- بناء نظام لتوفير المعلومات للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

- توفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال باستخدام التجريب والخبرة في أداء العمل الإداري.

- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار.

- قيام إدارة مؤسسات رياض الأطفال باستخدام أساليب وأنشطة فكرية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتسم بالحدثة والابتكارية بغرض تطوير وتحسين أداء المهام.

- أن تعمل إدارة مؤسسات رياض الأطفال باستمرار على تنمية وتطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في المسئوليات ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.

- الثقة بالعاملين بمؤسسات رياض الأطفال واحترامه والاهتمام به والحرص على المحافظة على المتميزين منهم.

- توفير مصادر للتمويل ورصد المبالغ المالية الضرورية اللازمة لعمليات التطوير باعتباره استثمار طويل الأجل.

**الخطوة الرابعة: جمع البيانات**

يعد تطوير الرؤية المستقبلية للتغيير تأتي مرحلة جمع البيانات، حيث يقضي الأسلوب العلمي الصحيح بأن تجمع كافة البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي لمؤسسات رياض الأطفال، ولاشك أن هناك قدراً هائلاً من البيانات يرتبط بطرق العمل وأساليبه، ومعايير الأداء، وحجم الأعمال وأنواعها، والتغيرات التي طرأت عليها، وإنتاجية العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، ومعدلات دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى، كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال مثل دوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم وعلاقاتهم، وتعطي هذه البيانات الصورة الحقيقية أو الواقعية عن مؤسسات رياض الأطفال وإنجازاتها ومشكلاتها. ويصبح السؤال المهم هو أين توجد هذه

- (٣) أحمد جلال حسن اسماعيل (٢٠٠٩):  
الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- (٤) إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩): أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي، دار وائل، القاهرة.
- (٥) البدراني، أماني السيد حامد (٢٠١٥): التخطيط لتطوير أداء مديري رياض الأطفال باستخدام مدخل إدارة الوقت في ضوء مستحدثات العصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.
- (٦) داليا خالد صبري (٢٠١٠): "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- (٧) رمضان محمود عبد العليم عبد القادر (٢٠٢٠): "إستراتيجية مقترحة لتدعيم ثقافة التنمية المستدامة لدى طلاب الجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، المجلة التربوية، ج ٧٦، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- (٨) سعود النمر وآخرون (١٩٩٧): الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض.
- (٩) السيد عبد القادر الشريف (٢٠١١): التنشئة الاجتماعية للطفل العربي في عصر العولمة، ط٣، دار الفكر العربي، القاهرة.
- (١٠) العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون (٢٠٠٧): إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر
- إنشاء قاعدة معلومات إلكترونية عن مهارات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وتحديثها بصفة مستمرة.
- الشفافية عند مناقشة أخطاء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بهدف التعلم والاستفادة منها في تحسين النتائج.
- تصميم مؤشرات أداء تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي للإدارة ونتائجها المتوقعة.
- إطلاع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على ما قدموه من نتائج مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- القياس الدوري لنتائج أثر تدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال والموارد المستخدمة في ذلك.
- تقييم الأفكار الجديدة المرتبطة بتطوير أداء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.
- تشكيل فريق مراجعة داخلية للتدقيق على جودة مخرجات أداء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.

## المراجع

- (١) إبراهيم محمد عبد الله حسن (٢٠٢٠): "تكامل المخرجات التعليمية لمدخل STEM ومتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ٣، ع ٣، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، أستونيا.
- (٢) أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.

- (١٩) مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- (٢٠) ناصر محمد العديلي (١٩٩٥): السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور كلي مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض.
- (٢١) مزنة سعد العازمي، سالم سعد الهاجري (٢٠١٨): "واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي"، مجلة التربوية، مج ٣٢، ع ١٢٨، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- (٢٢) ممدوح عبد الرحيم أحمد الجعفري، آية عادل عبد الغني القدري (٢٠٢٠): "نظام التعليم الجديد للطفولة المبكرة في ضوء رؤية مصر للتعليم ٢٠٣٠"، مجلة الطفولة والتربية، مج ٢١، ع ٤١، كلية رياض الأطفال، جامعة الاسكندرية.
- (٢٣) هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون (٢٠٠٧): إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- (٢٤) هالة السعيد (٢٠٠٧): إستراتيجية عام ٢٠٣٠، مجلة المال والتجارة، ع ٥٨٢، نادي التجارة، القاهرة.
- (٢٥) هميسة، أحمد محمد إبراهيم (٢٠١٥): استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية، ع ١٦٦، ج ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- (٢٦) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي (٢٠٠٩): أساسيات الاداء الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- (١١) عبد القادر رباح أبو على (٢٠٠٥): العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
- (١٢) فاروق شوقي البوهي (٢٠١١): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، إدارة الأزمات، الوقت، الاجتماعات، دارالجامعة الحديثة، الاسكندرية.
- (١٣) نواف كنعان (٢٠٠٩): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الرياض.
- (١٤) محمد العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣، ص ٧.
- (١٥) محمد اللصاصمة، محمد، أحمد (٢٠١٠): مبادئ الإدارة المدرسية، دار الكتاب الياقوت للطباعة والنشر، إربد.
- (١٦) محمد خليل أحمد الصمادي (٢٠١٣): تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الملكية الأردنية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- (١٧) محمد سعيد الزهراني (١٩٩٩): معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية في المطارات بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- (١٨) مجيد عيد الكرخي (٢٠١٠): تقويم الأداء، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.

(29) Macpherson, N.& Pabari, M.:  
Assessing Organizational  
Performance, Third African  
Evaluation Association Conference,  
Professional Development  
Workshop,2004, p.8.

وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الاداء  
الاستراتيجي، القاهرة.

(٢٧) يوسف بن مظهر الدهمشي(٢٠١١): دور  
القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة  
العامة للمرور، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

(28) Ben Wigert and Jim Harter: Re-  
engineering performance  
management, Gallup, 2017.