



## البحث الثاني

نصور مقترح قائم على تطبيق نموذج فيفر  
Pfieffer لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من  
كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل  
بمحافظة بورسعيد

### إعداد:

د/ جيهان لطفي محمد محمد

أستاذ مساعد أصول تربية الطفل

ووكيل كلية رياض الأطفال لشئون التعليم والطلاب

جامعة بورسعيد





## نصور مقترح قائم على تطبيق نموذج فيفر Pfeiffer لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد

د/ جهان لطفي محمد محمد

### • المستخلص :

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح باستخدام نموذج فيفر يعمل على تطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من (٦٠) من أولياء أمور الأطفال بالحضانات التابعة لمديرية التضامن، (٨٠) من أولياء أمور الأطفال بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم ببورسعيد، (١٨) من موجهات رياض الأطفال، (٤٨) من معلمات رياض، (١٢) من مديري، وموظفي مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية، والرعاية البديلة، (٢٠) من مديري، وموظفي جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التنقيف الفكري للمعاقين، (١٤) من مديري، وموظفي أندية الطفل (٦) من مديري، وموظفي مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية بمحافظة بورسعيد و(٢٨) من أعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة بكلية رياض الأطفال ببورسعيد وكان من أهم النتائج حصر احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها، وتحديد الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمتطلبات اللازمة للقيام بتلك الخدمات، ووضع تصور مقترح باستخدام نموذج فيفر لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .

الكلمات المفتاحية: نموذج فيفر، الخدمات المجتمعية، مؤسسات رعاية الطفل.

*Perception is Based on a Proposal Pfeiffer Application Model for the Development of Community Services Provided by the Faculty of Kindergarten for Child Care Institutions in Port Said Governorate*

Dr.Jehaan Lotfy Mohammed Mohammed

### Abstract:

The research aims to develop a suggested using a form Pfeiffer works on the development of community services provided by the Faculty of kindergarten for child care institutions in Port Said Governorate, has been used search descriptive approach consisted research sample of 60 parents of children nurseries of the Directorate of Solidarity, (80) parents of children Kindergartens of the Ministry of Education in Port Said, (18) of the directors of kindergartens, (48) from the kindergarten teachers, (12) of the managers, the staff of the disadvantaged institutions of family care, alternative care, (20) of the managers, staff associations social rehabilitation institutions and intellectual education for the disabled, (14) of the managers and staff of child clubs, (6) of

managers, staff guidance and counseling family in Port Said Governorate offices, and (28) of the faculty, and ancillary staff at the Faculty of kindergarten in Port Said, and it was the most important results limited to child care in Port Said Governorate that could College kindergarten contributes to the fulfillment of their institutions' needs, identify community services that can be provided by the Faculty of kindergarten institutions Child care in Port Said Governorate, from the standpoint of the faculty, and requirements necessary to carry out these services, And visualize proposed using a form Pfeffer for the development of community services provided by the Faculty of kindergarten for child care institutions in Port Said Governorate.

**Keywords: Model Pfeiffer, Community Services, Child Care Institutions**□

### • مقدمة :

يحظى التعليم الجامعي باهتمام بالغ في العديد من الأنظمة التربوية العالمية والعربية؛ وذلك لما له من دور بارز في تنمية المجتمع وتطويره فلقد أصبح تعدد مؤسسات التعليم الجامعي ووضوح أهدافها، وتنوع وظائفها وحسن توجيهها في خدمة المجتمع، مؤشراً لتقدم الأمم من عدمه .

وتعد خدمة وتنمية المجتمع من الأدوار الهامة للجامعة، والتي لا تقل أهمية عن دورها في التعليم والتدريس والبحث العلمي، فالمشاركة الفعلية المتمثلة في تقديم الخدمات والاستشارات للمجتمع تساعد في إنعاش الفكر الإنساني من جانب، وفي دعم مسيرة التنمية على المستوى المحلي والقومي من جانب آخر .

ولقد أجمع العديد من التربويين على أن تقصير الجامعات في خدمة المجتمع، بات أمراً ملحوظاً؛ وذلك لأن الجامعات تعطي أولوية كبيرة للتدريس على حساب الأدوار الأخرى الموكلة إليها لاسيما وأن فكرة خدمة المجتمع قد عُرِفَت أخيراً ولم تتسع لها الفرصة الكافية لتنفيذ هذا الدور بالإضافة إلى قلة التشريعات التي تفرض على الجامعات القيام بهذا الدور. (محمد الرشيد، ٢٠٠٥، ٨)

فدور الجامعة في خدمة المجتمع مازال بحاجة إلى دعم وتفعيل ليشمل مجالات أوسع، ولتحقيق النفع المباشر على المجتمع والبيئة، فنحن نلاحظ أنه بالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات المعدة بالجامعات، إلا أن القليل منها هو الذي يدخل حيز التطبيق؛ ومن ثم لا تتحقق الأهداف المرجوة من تلك الجامعات بالشكل المطلوب .

لذا شرعت العديد من الجامعات في وضع خطة إستراتيجية لتطوير العملية التعليمية بها، واستحداث وحدات للتطوير الجامعي تهدف إلى مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة والتنافسية، وأنشأت وحدات لضمان الجودة بالكليات، بهدف نشر ثقافة الجودة والاعتماد، والعمل على جعلها جزءاً أصيلاً من ثقافة المؤسسة الجامعية، ووضع المعايير والنماذج المختلفة التي تستخدم لتقييم جودة الأداء التدريسي والإداري، كما حاولت بعض الجامعات إنشاء وحدات للتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الجامعية التابعة لها، بغرض نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بها، وتدعيم البعد الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي في تنفيذ مجريات العمل داخلها (رضا المليجي ويحيى يوسف، ٢٠١٠، ٣٩٩) وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يعد أحد الأدوات الإدارية التي من خلالها يتم استشراف المستقبل وقيادة المؤسسة نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية، في ظل توافر الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والمعنوية والتي تساعد على تحقيق هذه الرؤية، وكذلك الوقوف على المتغيرات سواء كانت المحلية أو العالمية، التي يمكن أن تعوق تنفيذ هذه الرؤية، وترجع إمكانية نجاح هذه الرؤية بنسبة كبيرة إلى تحليل النظام والذي يعتمد عليه التخطيط الإستراتيجي كخطوة أساسية يمكن من خلالها استكشاف إمكانيات البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت البيئة القريبة وهي المحيطة بالجامعة، والتي تتمثل في العملاء والمنافسين وجميع الكيانات والمؤسسات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالجامعة، أو البيئة البعيدة والتي تتمثل في التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (عزة مصطفى، ٢٠١٠، ٥)

ولكن هذه المحاولات لم تحقق مستوى النجاح المتوقع منها، نتيجة غياب البعد الاستراتيجي في عمليات التطوير، وغياب المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في وضع إستراتيجية التطوير والخطط الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية، وانفصال لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة عن فعاليات العملية التعليمية وواقعها الفعلي داخل الكليات، مما نتج عنه ضعف عمليات التخطيط الإستراتيجي (بيومي ضحاوي ورضا المليجي ٢٠١١، ١٨٨)

ولما كانت خدمة المجتمع في مجال الطفولة أحد أهداف كلية رياض الأطفال، التي ينبغي تحقيقها من خلال مراكزها، ووحداتها ذات الطابع الخاص في إطار من العادات والقيم، كان لابد من وجود خطة إستراتيجية لها توضح كيفية تحقيق هذا الهدف على الوجه الأكمل، فالتخطيط الاستراتيجي أكبر برهان على وضوح رؤية الكلية واستقرارها، ودقة أنظمتها الإدارية، ومن ثم ديمومتها ونماؤها؛ حيث يمد الكلية بمعايير

واضحة لاتخاذ القرارات اليومية، واستشراف المستقبل والإبداع وتحسين الأداء وإيقاظ الطاقات؛ وبخاصة إذا كان هذا التخطيط باستخدام نموذج فيفر Pfeiffer الذي يعد من أفضل نماذج التخطيط الاستراتيجي التي أثبتت فعاليتها في هذا المجال، حيث يتميز بالخطوات المتسلسلة والواضحة التي تمكن من معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل سهولة ويسر، والقدرة على التعديل في الخطة بسرعة ملحوظة، هذا فضلا عن اهتمام هذا النموذج بقيم المؤسسة في اتخاذ القرارات، والتشجيع على الإبداع لتوجيه مستقبل المؤسسة. (B. Keith , 2011 , 25)

لذا يسعى البحث الحالي إلى تطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد باستخدام نموذج فيفر.

### • منطلقات البحث :

على ضوء ما سبق وتحديداً لتوجهات البحث الحالي وسعيًا وراء تحقيق أهدافه، فإن هذا البحث ينطلق من المرتكزات التالية:

◀ أن الوقاية خير من العلاج، فالتعاون بين الجامعة ومؤسسات رعاية الطفل، أمر من شأنه الحد من بعض المشكلات التي قد يتعرض لها الأطفال داخل أسرهم، أو الأطفال المودعين بالمؤسسات.

◀ يعد التخطيط الاستراتيجي مدخل مستقبلي استشرافي، وأسلوب عملي لمواجهة المشكلات التي يعاني منها أي مجتمع.

◀ أن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة مثلى لتطوير الأداء الجامعي.  
◀ أن مشاركة كلية رياض الأطفال في الاهتمام بالأطفال سواء في أسرهم أو في المؤسسات الرعاية لهم أمر يجنب المجتمع المصري العديد من المشكلات كأطفال الشوارع.

◀ أن بروز العديد من المشكلات بمحافظة بورسعيد، أمر يحتاج إلى مشاركة مجتمعية فعلية من جميع المؤسسات بالمحافظة وتلك المشكلات المتمثلة في:

▲ أن محافظة بورسعيد تعد الأولى في نسب الطلاق بين محافظات الجمهورية (إحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ٢٠١٥/٧/١٨) حيث وصل متوسط عدد قضايا الطلاق شهريا إلى (٥٧) حالة وفق إحصائيات محكمة الأسرة بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م (نيابة محكمة الأسرة ببورسعيد، ٢٠١٥)، وهذا بدوره يؤدي إلى التفكك الأسري، بل وتشرذم الأطفال والتحاقهم بالمؤسسات الإيوائية في كثير من الأحيان.

▲ ارتفاع نسبة الأمية بين الأطفال من (١٠) سنوات فأكثر إلى (١٠.٣٪). (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٥/٧/١م).

## • مشكلة البحث:

## • أولاً: الإحساس بالمشكلة:

من خلال عملي عضو هيئة تدريس بكلية رياض الأطفال ببورسعيد لاحظت ضعف الخدمات المجتمعية التي تقدمها كلية رياض الأطفال في خدمة وتنمية الطفولة بمحافظة بورسعيد، تلك المحافظة التي بها العديد من المشكلات الخاصة بالأسرة والطفل والتي من بينها: ارتفاع نسب الطلاق والأمية، والنساء المعيلات، ووجود الأطفال مجهولي النسب، والأطفال الأيتام، وغيرها، والتي تعد كل مشكلة بها مصدراً قوياً للعديد والعديد من المشكلات.

ولقد قامت الباحثة بالرجوع إلى المادة (٣٢) مكرر من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات في جمهورية مصر العربية، والمضافة بالقرار الجمهوري رقم (٤١٩) لسنة ١٩٩٥م بعدد الجريدة الرسمية رقم (١) بتاريخ ١٩٩٦/٦/٤م، والتي تحدد مهام لجنة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكلية والمنحصرة في:

◀ إعداد الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الكلية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

◀ إنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم خدماتها لغير الطلاب عدا المستشفيات الجامعية.

◀ إعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب الفنية والعلمية الحديثة، وتعليمهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية في شتى المجالات.

◀ تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وبالتقصي حول وجود خطة إستراتيجية بكلية رياض الأطفال ببورسعيد لتنفيذ تلك المهام، فقد اتضح عدم وجود أي خطة بهذا الشأن، بينما اقتصررت الأنشطة المقدمة لخدمة المجتمع بمحافظة بورسعيد في مجال الطفولة حتى ٢٠١٦/٣/٣٠م على الاحتفال بيوم اليتيم، وتدريب معلمات رياض الأطفال أثناء الخدمة بالاشتراك مع وزارة التربية والتعليم، كما لا توجد خطة محددة لمركز الخدمة العامة للطفولة والتنمية (وحدة ذات طابع خاص) بالكلية لتنمية الطفولة بمحافظة بورسعيد، وإنما هي مجموعة من الأفكار لم تدخل حيز التطبيق حتى ٢٠١٦/٣/٣٠م.

## • ثانياً: نحديث مشكلة البحث:

رغم أن خدمة المجتمع في مجال الطفولة أحد أهداف كلية رياض الأطفال، وأحد الأدوار الرئيسة للجامعة، ورغم وجود لجنة لخدمة المجتمع

وتنمية البيئة بالكلية والتي ينص قانون تنظيم الجامعات على المهام المنوطة بها ، وأيضا وجود مركز للخدمة العامة للطفولة والتنمية (وحدة ذات طابع خاص) ، إلا أن الخدمات المجتمعية المقدمة لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد تعد ضعيفة جدا، ويرجع الباحث لوحدة ضمان الجودة بكلية رياض الأطفال جامعة بورسعيد، لم تجد أي نوع من هذه الممارسات أو الوثائق الدالة على ذلك، وأنها في بداية خطواتها نحو الانطلاق لإعداد الدراسة الذاتية كما أنه لا يوجد خطة إستراتيجية واضحة تسيير عليها الكلية لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- ◀ ما التخطيط الاستراتيجي ، وما دوره في تطوير المؤسسات الجامعية ؟
- ◀ ما الخدمات المجتمعية ، وما دواعي الاهتمام بها في الوقت الحالي ؟
- ◀ ما المؤسسات المنوطة برعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ؟
- ◀ ما احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها ؟
- ◀ ما الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما المتطلبات اللازمة للقيام بتلك الخدمات ؟
- ◀ ما التصور المقترح باستخدام نموذج فيض لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ؟

### • أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي :

- ◀ استجلاء وتحديد الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الجامعية .
- ◀ حصر احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، والتي تبغي مشاركة كلية رياض الأطفال في الوفاء بها .
- ◀ عرض لأهم الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .
- ◀ وضع آليات للتفاعل المثمر والبناء بين كلية رياض الأطفال و مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، تمكن تلك المؤسسات من أداء دورها نحو تربية الطفل على أكمل وجه، وتعمل على حل بعض مشكلاتها .
- ◀ وضع خطة إستراتيجية تعمل على تطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .

### • أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث في جانبين أساسيين :



### • الجانب الأول: الأهمية النظرية :

- ◀ يعد التخطيط الاستراتيجي مدخل مستقبلي استشاري في أسلوب عملي لتطوير أداء كلية رياض الأطفال في الخدمات المجتمعية المقدمة لقطاع الطفولة بمحافظة بورسعيد عبر مؤسسات رعاية الطفل .
- ◀ يعتبر هذا البحث تدعيماً للدراسات والبحوث التي تناولت دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة بصفة عامة، والطفولة بصفة خاصة كما يعتبر إضافة إلى المكتبة التربوية، حيث لا توجد دراسة طرحت تصور مقترح لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد مستخدمة في ذلك نموذج فيفر للتخطيط الاستراتيجي .
- ◀ إلقاء الضوء على الواقع الحالي للخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد مما يكون مفيد في الكشف عن جوانب القوة والضعف في تلك الخدمات سعياً وراء التحسين والتطوير .

### • الجانب الثاني : الأهمية التطبيقية :

- ◀ يعد هذا البحث خطوة جادة نحو وضع خطة إستراتيجية واضحة لتحديد وتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .
- ◀ يقدم هذا البحث نموذج للخدمات المجتمعية التي يجب ان تقدمها كليات رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظات مصر على مستوى الجمهورية .
- ◀ يعد هذا البحث محاولة للمساهمة الفعلية في سد احتياجات مؤسسات رعاية الطفل ، والتغلب على العديد من المشكلات التي تعاني منها والتي تؤثر بشكل واضح على تربية الطفل .
- ◀ يضع البحث آليات لضمان استمرارية الخدمات المجتمعية المقدمة لمؤسسات رعاية الطفل، بما يحقق مصلحة الطفل بشكل خاص والأسرة والمجتمع بشكل عام .

### • مصطلحات البحث :

### • التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

- يعرف المعجم التربوي التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي هو أكبر من مجرد محاولة توقعات المستقبل، بل يتعدى ذلك إلى الإقناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار زمني محدد. (وزارة التربية الوطنية، ٢٠٠٩، ١٠٤).

وهو "مجموعة الإجراءات والخطوات المستخدمة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة لتنفيذ السياسة التعليمية بناءً على دراسة محكمة ودقيقة للإمكانات المتاحة، وسبل تحقيق الاستفادة القصوى منها في تحقيق تلك الأهداف، دون إغفال للمؤثرات الداخلية والخارجية التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف في المستقبل. (سامح حشيش، ٢٠١٥، ٤٩).

كما أنه "جوهر الإدارة الإستراتيجية، وهو عملية صياغة ورسم رسالت المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها، ويساعدها ذلك على تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ويسهم في عملية الاختيار الإستراتيجي". (عبد الحميد المغربي، ٢٠١٣، ٦٤).

وهو "عملية يتم فيها وضع التصور المستقبلي الأمثل للمؤسسة من خلال دراسة ماضيها، ووضعها الحالي، والعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، داخليا وخارجيا، سواء أكان هذا التأثير سلبيا، أو ايجابيا وفي ضوء هذا يتم وضع مجموعة من الأهداف، والخطط، والخطط البديلة التي تراعي مواطن القوة والضعف، وتجنب المخاطر واقتناص الفرص حتى تنتقل بالمؤسسة بصورة تدريجية من الوضع الحالي إلى التصور المستقبلي الأمثل المرغوب فيه". (فاتن عزازي، ٢٠١١، ٢٠٢).

وهو صياغة إستراتيجية شاملة للمنظمة، وتحديد اتجاهها بما يضمن تحقيق رسالتها ورؤيتها، ويترجم أهدافها إلى نتائج عملية، وذلك من خلال تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية، ووضع التعليمات لإدارة عملية اتخاذ القرار، وتحويل التفكير الإستراتيجي إلى برامج عملية مع تحديد المسؤوليات وتوزيع الموارد (آية بورزان وأسامة فريد، ٢٠١٠، ١٧٠).

هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في وضع القرارات الرئيسية بشأن ما تقدمه من خدمات لعملائها (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٩، ٨٤).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي بأنه عملية يتم من خلالها: صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا تحليل بيئته الداخلية لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الإستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة ومعالجة نقاط الضعف

من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته والمقارنة بين تلك الإستراتيجيات واختيار أنسبها، ووضع إجراءات تنفيذها ومتابعتها، وتقويمها. (أحمد الزنفلي، ٢٠١٣، ٥١: ٥٢).

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي بأنه (هي عملية يتم من خلالها وضع تصور مستقبلي لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، ومحدد بها الأهداف التي ترمي لها هذه المؤسسة والوسائل والتدابير التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف، مستغلة في ذلك نقاط القوة ومستفيدة من الفرص المتاحة لها، وواضحة امامها العديد من البدائل والحلول للتغلب على نقاط الضعف والتهديدات التي تقابلها، وأخذها بمبدأ التقويم المرحلي والمستمر.

#### • نموذج فيفر Model Pfeiffer:

أحد نماذج التخطيط الإستراتيجي الذي تُلجأ لاستخدامه الكثير من المؤسسات والشركات العالمية الكبرى حديثاً، بل والكنائس في العديد من الدول الأوروبية وذلك لتحقيق أهدافها بدقة، وفي أقل وقت ممكن. (B.Keith, 2011, 25).

#### • الخدمات المجتمعية: Community services:

تعرفها منى الحرون (٢٠١٥) بأنها: مجموعة الأنشطة والبرامج والممارسات والخدمات التي تقوم بها الجامعة من خلال كلياتها ومعاهدها ووحداتها لخدمة المجتمع المحيط بها: مؤسسات وأفراد من خلال مجالات التوعية والتثقيف، والتنمية المهنية، والبحوث، والاستشارات، والصحة، والخدمات الزراعية. (منى الحرون، ٢٠١٥، ٢٨٣).

كما يعرفها إسلام هللو (٢٠١٣) بأنها: الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي من خلال نشر وتقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع المحلي، وللعاملين في الجامعات من خلال التدريب والتعليم المستمر ودعم وتشجيع الباحثين، والخدمات المقدمة للطلاب بربط المادة العلمية بالمجتمع وترسيخ قيم المواطنة. (إسلام هللو، ٢٠١٣، ٤٢)

ويعرفها إبراهيم عوده (٢٠١٢) بأنها: مجموعة الجهود المبذولة من جانب الجامعة التي تساهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية من خلال الدراسات والبحوث والقوافل الصحية والبيطرية والاجتماعية والثقافية والدورات التدريبية ومهرجانات البيئة السنوي.....الخ (إبراهيم عوده، ٢٠١٢، ٤٨٩)

والمقصود بالخدمات المجتمعية في هذا البحث: مجموعة الأنشطة والبرامج التي تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، والتي تساهم بشكل مباشر في التغلب على العديد من مشكلاتها.

## • مؤسسات رعاية الطفل Child Care Institutions ويقصد بها في هذا البحث :

تلك المؤسسات التي تقوم برعاية وتربية الطفل وهي : الأسرة ، ودور الحضانه، ورياض الأطفال ، ومؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية والرعاية البديلة ، وجمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين ، وأندية الطفل ، ومكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية بمحافظة بورسعيد .

## • الإطار النظري للبحث :

سوف يتناول الإطار النظري ماهية التخطيط الاستراتيجي ، ودوره في تطوير المؤسسات الجامعية ، و ماهية الخدمات المجتمعية ومجالاتها ودواعي الاهتمام بها في الوقت الحالي ، كما سيعرض للمؤسسات المنوطة برعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث (ما التخطيط الاستراتيجي وما دوره في تطوير المؤسسات الجامعية ؟) يمكن عرض التأصيل النظري التالي :

## • التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الجامعية:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي شاع تداولها والاهتمام بها في منظومات العمل المتطورة ، ولاسيما الحديثة منها ، والتي فرضت نفسها في ظل أوضاع تنافسية شديدة ، البقاء فيها للأحدث والأقوى والأصلح .

وهو في مفهومه العام يعني العملية التي يتم بموجبها تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية باستخدام قواعد بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع المستقبل والأهداف المطلوب تحقيقها فيه.(بدر الدين على ، ٢٠١٢ ، ١٢).

فالتخطيط الإستراتيجي يُمكن المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع ومن ثم تطوير الاستراتيجيات والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها، بما يتيح تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير؛ وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل ، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام .

كما أنه جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة ، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز

على المستقبل ، فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية إستراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة ، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقا ، بحيث تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأيضا وضوح البيئة الديناميكية فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن تحديدا معتمدا للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) واختيار الأساليب الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف . (سامية المهيدلي ، ٢٠١٦ ، ٣٧٩).

وهو بهذا المعنى يقدم صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ، ولكن في إطار من التغير المنظم فالتخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلا وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغير ظروف التنفيذ ، وهنا تظهر مرونته وحركته ، كما أنه يسير وفق عملية تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة . (الهاللي الهاللي ، ٢٠٠٥ ، ١٦٨).

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة الجامعية ككل ، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة الجامعية والبيئة التي يعمل فيها ، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية مع المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الإستراتيجية العامة لها ، وتعتبر هذه الإستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة المؤسسة الجامعية . (Siegertd , 2006 , 8).

### • أهمية التخطيط الاستراتيجي :

يمثل التخطيط الاستراتيجي أهم السبل التي تساعد الدول والمؤسسات على تحقيق الرؤى والأحلام الخاصة بها ، في أقل وقت ممكن وبكفاءة عالية لذا أخذت به العديد من المؤسسات الانتاجية والخدمية ، وامتد الأمر ليشمل المؤسسات التربوية بجميع أنواعها .

وتكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في جعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع بما يحقق الرؤية المستقبلية والتكامل بين إدارات وأنشطة المؤسسة؛ حيث تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي بجهود فريق عمل متنوع الخبرات ضمن منهجيات وآليات إدارية متفق عليها ، ويعد نموذج فيفر في التخطيط الإستراتيجي أفضل هذه المنهجيات والتي تضمن بناء أهداف

المؤسسة، وتحديد أفضل المؤشرات لمتابعة أداء هذه الأهداف .  
(Neville Lake , 2012 , 75).

ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق قائمة كبيرة من الأهداف للمؤسسة التعليمية، بهدف تطويرها، والانتقال بها نحو المستقبل المأمول وذلك على النحو التالي :

- ◀ يشجع على التفكير بطريقة إستراتيجية .
- ◀ يوضح اتجاه المستقبل .
- ◀ يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل .
- ◀ يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة .
- ◀ يقدم تصوراً متكاملاً لاتخاذ القرار .
- ◀ يساعد على تطور الأداء .
- ◀ يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة .
- ◀ يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة .
- ◀ يركز على العمل الفريقي .
- ◀ تغير اتجاه المؤسسة أو المعهد .
- ◀ تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة .
- ◀ تطوير عمليات الاتصال .
- ◀ الرقابة على العمليات .
- ◀ الاهتمام بالممارسات المتواصلة .
- ◀ تدريب المديرين .
- ◀ التخلص من ذوي الأداء الضعيف .
- ◀ وضع أهداف أكثر واقعية .
- ◀ وضع القضايا الإستراتيجية في أولويات الإدارة العليا .
- ◀ توفير البيانات الصحيحة أمام المسؤولين، كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل .
- ◀ توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى .
- ◀ وضع خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وكيفية تحقيق ذلك . (الهالتي الهالتي، ٢٠٠٥، ١٧٣ : ١٧٨).
- كما أشار طارق السويدان ، ومحمد العدلوني (٢٠٠٤) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحقيق التالي :
- ◀ وضوح الرؤية وتحديد الأهداف .
- ◀ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات .
- ◀ تحقيق التكامل والتنسيق .



- ◀ تحقيق الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات .
  - ◀ التحكم في مشاكل التنفيذ .
  - ◀ تخفيض المخاطر المتوقعة. (طارق السويدان ومحمد العدلوني، ٢٠٠٤، ٢٠).
- مما سبق يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بأي مؤسسة من كافة الجوانب ، والوصول بها للمستوى المطلوب من خلال السيطرة على المشكلات والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ، كما يعد أسلوبا مناسباً لمواجهة ديناميكية المؤسسة؛ حيث إنه يساعد المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة، ويقدم إطار عمل مناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة بالمؤسسة ، ويركز على العمل الفردي والتعاوني ، المتمركز على تخطيط استراتيجي لمستقبل المؤسسة .

### • بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي:

- ◀ هناك العديد من النماذج والإجراءات للتخطيط الاستراتيجي ، التي تسعى جميعها لتحقيق أهدافه، ومن تلك النماذج:
- ◀ نموذج التحليل الرباعي سوات SWOT:

يعد نموذج التحليل الرباعي سوات SWOT من أشهر النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في العديد من المؤسسات والمنظمات بمجالات عديدة كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها ، حيث يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة للاستفادة من نقاط القوة ومحاولة التغلب على نقاط الضعف ، وتحليل البيئة الخارجية بالوقوف على الفرص، ومحاولة الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر ، ويتكون النموذج من الخطوات التالية:

- ◀ **الخطوة الأولى:** والتي تهتم بتحليل نقاط القوة "STRENGTHS" الموجودة بالمؤسسة ، وهي تلك المميزات التي تتميز بها المؤسسة، والمتمثلة في الموارد المادية والبشرية المتوفرة بها.
- ◀ **الخطوة الثانية:** تهتم بتحليل نقاط الضعف "WEAKNESSES" وهي تلك المساوئ التي تعاني منها المؤسسة في الوقت الحالي ، والتي ترغب في التخلص منها ، مثل : ضعف الموارد المادية ، او ضعف القيادة .
- ◀ **الخطوة الثالثة:** هي تحليل الفرص المحتملة "OPPORTUNITIES" وهي ظروف خارجية ايجابية غير موجودة على ارض الواقع بالمؤسسة ولكن يمكن الحصول عليها واستغلالها خلال فترة الخططة المقترحة ، مثل : المنح المالية والعلمية والتبرعات .
- ◀ **الخطوة الرابعة:** هي تحليل التهديدات والمخاطر المحتملة "THREATS" وهي أية ظروف خارجية سلبية قد تمنع من تحقيق الأهداف الموضوعت وتهدد المؤسسة خلال فترة الخططة ، مثل : الخسارة المالية ، والمعنوية (Chang , G , 2008 , 12 : 14)



## • نموذج ستينر Steiner:

يقدم ستينر نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق عليه مسمى "النموذج الوظيفي" للتخطيط الاستراتيجي فهو كما يقول يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، مع ضرورة إحداث بعض التعديلات .

## • مراحل التخطيط في نموذج ستينر [steiner]:

◀ المرحلة الأولى: المقدمات المنطقية: وتنقسم هذه المرحلة إلى عمليتين الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن أن نستند إليها في تنفيذ الخطط. ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التخطيط للتخطيط، وتركز العملية الثانية على دراسة الوضع الراهن بجمع البيانات المتعلقة بالتوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والاهتمامات الداخلية والماضي والحاضر والتنبؤ بالأداء المستقبلي وتوقع الفرص، والمخاطر البيئية الخارجية في إطار إيجابيات المؤسسة وسلبياتها .

◀ المرحلة الثانية: تشكيل الخطط: وتشمل رصد الوضع الراهن، ثم وضع استراتيجيات مثالية أو متكاملة واستراتيجيات للبرنامج، وتستهدف هذه الخطوة تدعيم المؤسسة أو المنظمة، وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققة لوصف كامل لألية تنفيذ الاستراتيجية المثالية، ثم تأتي الخطط طويلة المدى، والتي تتضمن تحليلاً تنفيذياً للخطط متوسطة المدى .

◀ المرحلة الثالثة: التنفيذ والمراجعة: وتشتمل على جميع الأنشطة الإدارية بما تحويه من الدافعية والرقابة والتقويم، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدرة على إنتاج خطط متميزة. (الهاللي الهاللي، ٢٠٠٨، ٢٠٩).

وتبدأ عملية التخطيط عند ستينر من مرحلة التخطيط للتخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الرئيسة (الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، والتقويم والتحليل)، ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد المهمة والغايات والأهداف والسياسات واستراتيجيات البرامج، ثم تبدأ مرحلة التطبيق التي تبني على أساسها البرامج، وتنقسم إلى نوعين من البرامج: (متوسطة المدى، وقصيرة المدى) وفقاً للمدى الزمني



ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ للخطط، ومن ثم عملية التقويم والمراجعة وكل هذه المراحل تتم في ظل مراعاة التغيرات التي تطرأ خلال العملية التخطيطية للبيانات والمعلومات المختلفة، والأنظمة والقرارات التي تتخذ (فاتن عزازي، ٢٠١١، ٢١٣).

### • نموذج برايسون Bryson :

قدم برايسون هذا النموذج في ثمان خطوات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ويرى أنها تشكل بناء منطقياً يساعد صناع القرار على مواجهة القضايا التي تواجه مؤسساتهم وهي :

◀ الاتفاق المبدئى على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي ويتضمن ذلك الهدف من التخطيط ، الخطوات التي ستتبع ، نوعية التقارير وتوقيتها ، تحديد أعضاء لجنة التخطيط ووظائفهم ، فريق التخطيط ووسائله ، تعيين اللجنة المسؤولة عن تدبير المصادر الضرورية لاستمرار الجهد التخطيطي .

◀ تحديد وتوضيح القيود وتتضمن توضيح وتحديد التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج مثل التشريعات لمعرفة ما هو مسموح وما هو غير ذلك .

◀ توضيح رسالة المؤسسة وقيمها يعطي هذا التوضيح التبرير الاجتماعي لوجودها، وقبل تحديد الرسالة يجب القيام بتحليل متكامل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة .

◀ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة ويضمن ذلك إكتشاف البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص ، والمخاطر التي تواجهها من الناحية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية .

◀ تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة ويتضمن هذا تقييم المؤسسة لنفسها بهدف تحديد جوانب القوة ، والضعف بها. ويكون ذلك بمحاور ثلاث وهي مصادر المؤسسة (المدخلات) ، الاستراتيجية الحالية (العملية) ، والأداء (المخرجات) .

◀ تحديد القضية الاستراتيجية وهي عبارة عن موضوعات السياسة الجوهرية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمها ومخرجاتها والمؤسسة التي لا تتبنى قضيتها الاستراتيجية تكون غير قادرة على مواجهة المخاطر واستغلال الفرص .

◀ مراجعة الاستراتيجية وتطويرها ويتم فيها مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديدها سابقاً ، وتكون قابلة للتطبيق العملي وتأيدها الجهة السياسية والجهات الأخرى ذات العلاقة .

◀ وصف لصورة المؤسسة في المستقبل وهنا تضع المؤسسة صورتها المستقبلية بعد تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف، وهو ما يطلق عليه برايسون رؤية النجاح.(الهلالى الهلالى ، ٢٠٠٨ ، ١٩٤ :٢٠٠)

### • نموذج فيفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي:

نموذج فايفر هو نموذج قامت باقتراحه شركة فيفر الأمريكية وهو نموذج متكامل للحفاظ على مبادرات التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف الاقتصادية العالمية، حيث يساعد على استمرار المؤسسة والحفاظ على قدرتها التنافسية لأنه يحدد مصادر التمويل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة بالإضافة إلى الفرص والتحديات وأهم الممارسات كما انه يوفر فرص التقييم المستمر لأداء الأفراد وتقييم النتائج التي تحققها المؤسسة في ظل أهدافها المرجوة كما انه يساعد القادة في تحقيق الأهداف والنتائج المحددة للمؤسسة. (Sullivan, T.M. , & Richardson , E.C., 2011, 9:12).

ويختلف نموذج فيفر Pfeiffer عن النماذج الموجودة عالمياً في المحتوى والوضوح والتسلسل المنطقي للتخطيط والتطبيق العملي السلس والواضح كما انه مفيد للمنظمات المتوسطة والصغيرة، وأيضاً للمؤسسات الحكومية كما أنه يختلف عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطوة في حالة الحاجة للتغيير، كما يهتم هذا النموذج اهتماماً كبيراً بقيم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات وأيضاً يركز على الأفكار الإبداعية لتوجيه مستقبل المؤسسة. (Neville Lake , 2012 , 76).

### • خطوات نموذج فيفر :

◀ التخطيط للتخطيط Plan for Planning : وذلك من خلال:

- ▲ تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة.
- ▲ تحديد وقت لإنجاز الخطة وغالباً يكون بين ٣ - ٦ أشهر.
- ▲ تحديد مدة الخطة الإستراتيجية وهي تتراوح من ٥ - ٢٠ سنة وأحياناً أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست لمؤسسة.
- ▲ فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات وليس من قسم واحد، فمن الممكن أن يشارك موظفي من الإدارات التالية (التخطيط المالية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، مسئول المؤسسة، مستشار خارجي)، فنجاح التخطيط يتوقف على قوة فريقه، وقدرته على تطبيق الخطة الإستراتيجية. (David Tegarden, et others, 2016, 5).

◀ تحديد القيم Values : القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها، وتعريف القيم في الإدارة ليس كتعريفه في أذهاننا، فالقيم في الإدارة لا تعني الأخلاق ولكن هي كل ما تعتبره المؤسسة ذا قيمة، فالشركات من أعلى القيم

لديها هو (الريخ) ومن أمثلة القيم (الابتكار، الشفافية، الجودة، زيادة الجمهور، المشاركة المجتمعية.. الخ)، وتكتب الخطة الإستراتيجية في ضوء هذه القيم.

◀ **بناء الرؤية Vision** : لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة، فهي مجموعة الأهداف بعيدة المدى التي يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر، وهي الصورة الذهنية للمستقبل المنشود للمؤسسة، فهي أهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى وهذه الرؤية لا بد أن تكون قابلة للقياس فجودة أي مؤسسة تحسب بقدر تحقيقها لأهدافها وليست بمجرد صياغتها فقط لتلك الرؤية .  
(JeffreyPfeffer,Robert I. Sutton,2000,4:5)

◀ **كتابة الرسالة Mission** : هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالباً معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب أن لا ننحرف عنه .

◀ **مجالات العمل الاستراتيجية LOB's** : وهي المجالات التي ترغب المؤسسة أن تقدم خدمات فيها Lines of Business ويفضل أن لا تزيد عن (٣) مجالات، وهي من أهم ما يجب على فريق التخطيط أن يحدده وذلك للتركيز عليه في أعمالها وتخطيطها وهي تنطلق من رؤية ورسالة المؤسسة، وفيها يتم تحديد الاتجاه الذي يراد أن تسير فيه المؤسسة والجوانب الرئيسية التي يجب التركيز عليها والتي لها الأولوية الكبرى في العمل .

◀ **الغايات الإستراتيجية S.G** : هي مجموعة من الأهداف بعيدة المدى النابعة من مجالات العمل لضمان تحسين العمل في المجال المحدد فلكل مجال مجموعة من الأهداف الخاصة به والتي تؤدي إلى تحقيق ذلك المجال وتحقيق جودة الأداء بشكل عام .

◀ **مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's** : هي الأهداف، ولكن محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن نحققه خلال فترة الخطة، فلكل غاية من الغايات عدة مؤشرات وتعتبر المؤشرات المدى الذي نقيس به تحقيق أهدافنا، فالمؤشر الواحد هو الحد الأدنى لتحقيق الهدف والحد الأدنى للنجاح ويجب أن يكون ذلك المدى محددًا ويمكن قياسه .  
(جاسم ملك و خالد ملك ، ٢٠١٠، ١٥)

◀ **دراسة الواقع S.W.O.T** : وهو اختصار للكلمات التالية : Strengths وتعني نقاط القوة، Weaknesses وتعني نقاط الضعف، Opportunities وتعني الفرص المتاحة، Threats وتعني التهديدات (طارق السويدان ومحمد العدلوني، ٢٠٠٤، ٥٨)، فبعد انتهاء فريق التخطيط من تحديد المجالات والغايات ووضع المؤشرات يجب عليهم أن يتأكدوا من واقعية تلك المراحل

فيراجعوا مرة أخرى تلك المراحل ويقوموا بالتأكد من أن المجال فعلا هو من المجالات المهمة التي يجب أن تكون من أولويات الخطة، ثم ينتقل الفريق بعد ذلك إلى الغايات وينظر نظرة فاحصة هل كل غاية هي أفضل هدف ممكن أن يخدم المجال الذي وجه له، وأخيرا يراجع الفريق مؤشرات الأداء ومدى قوتها ومناسبتها لتحقيق تلك الغاية ثم ينطلق الفريق بعد ذلك بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة، والمخاطر المتوقعة، ومن المهم إضافة لما سبق القيام بهذا التحليل العميق والدراسة المتأنية؛ وذلك لتحديد أيها أكثر نجاحا وأيها يعمل بشكل ضعيف، (Fleming , P., & Spicer , A. , 2014 , 254).

◀ **تحليل الفجوات G.A:** بعد الفحص والتدقيق بعمق في مؤشرات الأداء فإنه من الضروري إعداد مقارنة لكل مؤشر من المؤشرات بين الواقع الحالي وبين الطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية، سيؤدي ذلك إلى اكتشاف أنواع من الفجوات، فإذا كانت الفجوة بسيطة بين الواقع الحالي والطموح المكتوب في الخطة؛ فهذا يشير إلى أن فريق التخطيط لم يوفق في إبداع حلم أفضل للمؤسسة في هذا المؤشر فيجب أن يرفع ويعادل ذلك المؤشر، كما سيظهر فجوة خيالية عند بعض المؤشرات ولا يمكن تحقيقها فعندها يجب على فريق التخطيط أن يقلل من سعة تلك الفجوة من خلال تقليل صعوبة تحقيق المؤشر، وإذا كانت الفجوة معقولة فيتركها ويثبتها، ففي تحليل الفجوات نقلل أو نعتمد أو نرفع درجة قوة المؤشر على شرط أن يكون هذا المؤشر صعب تحقيقه. (طارق السويدان ومحمد العدلوني، ٢٠٠٤، ٥٩).

◀ **الخطط العملية:** بمجرد أن يتم الكشف عن الفجوات في مرحلة تحليل الفجوات ويتم سد هذه الثغرات يرسل جدول الخطة التشغيلية لكل مؤشر في ورقة خاصة به إلى الأقسام لوضع أهدافهم وأرائهم وإبداعاتهم لتحقيق ذلك المؤشرات، يجب دمج تلك المؤشرات بخطط الأقسام يقوم فريق التخطيط بجمع تلك الخطط ويقوم بالتنسيق بين الأفكار والاقتراعات والأولويات وتوضع كلها في خطة تشغيلية واحدة. (Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, 2000, 9).

◀ **الخطط البديلة:** حيث يتم التعرف على التهديدات التي يمكن أن تحدث ولها تأثير كبير على المؤسسة، فيجب أن تكون هناك خطة في حالة وقوع هذا التهديد على المؤسسة وتكون تلك الخطة أولية لا تتجاوز عدة أوراق. مراقبة البيئة: هذه من المراحل المتصلة بشكل دائم أثناء وبعد عملية التخطيط الإستراتيجي فأي أمور تظهر يجب أن تعالج على الفور من قبل فريق التخطيط والقصد هنا مراقبة المستجدات الجديدة والمؤثرة في المجال التعليمي والتربوي أو الوضع الاجتماعي أو السياسي والاقتصادي أو التقني

الذي له انعكاس على تنفيذ الخطة، أي متابعة المعلومات التي تؤثر بالإيجاب أو السلب في الخطة الإستراتيجية وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط . (David Tegarden,et others,2016,33)

◀ اعتبارات التطبيق : وهي تعد من المراحل المتصلة بشكل دائم أثناء عملية التخطيط أو بعد الانتهاء من التخطيط فمن الممكن أن تكون هناك بعض القرارات المهمة سواء من الدولة أو الجامعة، أو انتشار فيروس معين أو وضع أمني، أو قرار حكومي، بما ينعكس على تغيير الخطة أو أحد مجالاتها أو تأجيل بعض القرارات وترحيلها لمرحلة قادمة .

◀ التنفيذ : يقوم فريق التخطيط بتوزيع الخطة الإستراتيجية ويتم الإعلان عن موعد تنفيذ الخطة في احتفال بسيط ويتم بشكل عام عرض الملامح الرئيسية للخطة الإستراتيجية للعاملين في المؤسسة، والتأكيد على أن هذه الخطة هي نتاج أفكار وخبرات كل العاملين في المؤسسة مع توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة ثم يبدأ التنفيذ . (جاسم ملك و خالد ملك ،٢٠١٠، ١٧، ١٨)

وفي ضوء استقرار النماذج السابقة للتخطيط الاستراتيجي يتضح ان هناك قواسم مشتركة بين النماذج السابقة والمتمثلة في (الرؤية، القيم، الأهداف تحليل الواقع، الوسائل، الخطة التنفيذية، الفريق المدرب، الموارد المادية).

سوف تتبنى الباحثة نموذج فيفر Pfeiffer، للتخطيط الاستراتيجي لمناسبة خطواته للمؤسسة التعليمية موضوع البحث، كما أنه يتميز بالتالية:

◀ أنه نموذج شامل يتضمن جميع الخطوات الأساسية لتطبيق خطة استراتيجية متكاملة .

◀ يختلف هذا النموذج عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة، ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة، بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطة في حالة الحاجة إلى التغيير.

◀ أنه يهتم اهتماما كبيرا بقيم المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات .

◀ يركز على الأفكار الإبداعية لتوجيه مستقبل المؤسسة .

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث (ما الخدمات المجتمعية التي يجب أن تقدمها الجامعة، وما دواعي الاهتمام بها في الوقت الحالي ؟) يمكن عرض التفاصيل النظري التالي :

### • الخدمات المجتمعية:

تتمثل وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع فيما تقدمه من أنشطة ومعارف وأفكار من خلال تنظيماتها، ووحدها المختلفة من برامج وخدمات وأنشطة

للقطاعات المختلفة خارج الجامعة بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية مرغوبة، وتتحدد هذه الوظيفة من خلال فلسفتين رئيسيتين، أولهما: وظيفة علمية ومعرفية بحثية على اعتبار أنها مكان للبحث والدراسة العلمية وثانيهما: الجانب الاجتماعي، حيث أنها تعد المكان الذي تدرس فيه أوضاع المجتمع ومشكلاته، وتحاول إيجاد حلول لها، وهذا وتتعدد مجالات خدمة المجتمع التي تقدمها الجامعات بتعدد حاجات ومشكلات المجتمع، واختلاف الجماعات التي توجه إليها تلك الخدمات، وتتمثل في برامج المجتمع في مجالات تعليم الكبار، ومحو الأمية، والتعليم المستمر، وتقديم التدريب للقيادات التعليمية، بجانب بعض الخدمات المهنية والاقتصادية. (أشرف أحمد، ٢٠٠٧، ٢٠٦)

فالمقد أصبحت خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي بما توفره من مناخ يتيح المشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما ينمي لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته بالإضافة إلى الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة وتحدي الواقع واستمرار المستقبل في إطار منهج علمي دقيق يراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع (ناصر الأسد، ١٩٩٦، ١١).

فهي نشاط مهني، يهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على تقوية أو استعادة قدراتهم على الأداء الاجتماعي، وإيجاد الأوضاع الاجتماعية المحققة لهذا الهدف، وهي طريقة اجتماعية تهدف إلى مساعدة الناس على علاج مشكلاتهم الاجتماعية والوقائية منها وتدعيم أدائهم لوظائفهم الاجتماعية. (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ٢٩)

كما تمثل مجموعة من الخدمات المهنية، أو عمليات ومجهودات منظمة ذات صبغة وقائية وعلاجية وإنسانية، تُؤدى للمجتمع بهدف مساعدته على حل العيد من مشكلاته، من خلال أشخاص مهنيين معدين إعداداً نظرياً وعملياً للقيام بالمهام المطلوبة منهم (محمد الرشيد، ٢٠٠٥، ١٩).

ولقد وضعت انجلترا والعديد من الدول العربية والأجنبية الخدمات المجتمعية أحد المعايير المهنية الوطنية، وأحد معايير وكالة ضمان الجودة للعمل الاجتماعي، حيث قامت بإعداد كفاءات من القوى العاملة بالمدارس والجامعات؛ لتقديم الخدمات المجتمعية الخاصة بالأفراد والأسرة والشباب والأطفال العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة، ومقدمي الرعاية والجماعات والمجتمعات المحلية؛ وذلك من خلال وضع سياسات وممارسات تتيح فرص القيام بالخدمات المجتمعية اللازمة لتنمية المعارف والمهارات والقيم لدى الفئة المستهدفة. (Nigel Horner, Steve Krawczyk, 2006, 8: 9).

كما قامت كندا بإنشاء وكالة الخدمات المجتمعية التي تعمل على التنسيق بين المؤسسات المختلفة في المجتمع والتي من بينها المدرسة

والجامعة وذلك لمحاولة تقديم برامج مبتكرة لوقاية المجتمع من العديد من المشكلات التعليمية والثقافية والصحية والنفسية والتي يمكن أن تعرضه مستقبلا للعديد والعديد من المشكلات (Yvonne Asamoah,2013,33).

فلقد أثبتت نتائج دراسة ميرسي برون (Mercy Brown,2013) أن الجامعة تسهم في حل بعض التحديات الاجتماعية الملحة في المجتمع من خلال تقديم المنح الدراسية المدعمة، كما تقدم حلولاً عملية لعدد لا يحصى من التحديات التنموية التي تواجه المجتمع المحلي بالإضافة إلى تقديم مكافآت للأبحاث التي تسعى لتوثيق التعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي.

### • أهداف الخدمات المجتمعية:

والتي تتمثل في التالي :

- ◀ أهداف وقائية: وتتمثل في التعرف على المناطق الكامنة والمحتملة والمتوقعة لعدم التوازن بين الأفراد أو الجماعات وبين بيئاتهم التي يعيشون فيها بهدف منع أو تجنب ظهور عدم التوازن، أي وقاية المجتمع من المشكلات المتوقعة أو المتنبأ بها أو المحتمل حدوثها.
- ◀ أهداف علاجية: وتتمثل في مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على استعادة قدراتهم على الأداء الاجتماعي، وعلى التغلب على صعوبات التوافق الاجتماعي مع أنفسهم ومع الآخرين.
- ◀ أهداف تنموية: وتتمثل في تنمية قدرات ومهارات وموارد الأفراد والجماعات والمجتمعات وزيادة فرص الحياة الإنسانية الكريمة لهم، وتقوية الطاقات الحالية وإظهار الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات والمجتمعات. (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ٣٠، ٣٢).
- وتتضمن مجالات خدمة المجتمع في الجامعة ما يلي :
- ◀ الأنشطة والبرامج التعليمية: وذلك من خلال تقديم برامج التعليم المفتوح، والتعليم المستمر والتعليم مدى الحياة، ومساعدتها للأفراد العاملين في مجال تنمية المجتمع بقصد توسيع مداركهم، ونشر الثقافة في المجتمع.
- ◀ البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حل مشكلة معينة أو لسد حاجة المجتمع لخدمة أو رسالة معينة تحددها ظروف المجتمع وقد تكون هذه البحوث قصيرة المدى تحدد موضوعاتها الاحتياجات الفعلية الخاصة بالجهة التي يخدمها البحث، وقد تكون طويلة.
- ◀ المدى حيث تتعلق بقضايا تنمية المجتمع.
- ◀ الاستشارات البحثية: وهي خدمات يقوم أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة كل في مجال تخصصه لخدمة مؤسسات المجتمع وكذلك الأفراد الذين يشعرون بالحاجة لمثل هذه الخدمات.

◀ تسويق الخدمات الجامعية: وذلك من خلال التزاوج بين الجامعة والمجتمع والتزامن بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها التكنولوجية، وبين المنتج (الجامعة) والمستهلك (الأفراد) في المؤسسات الخارجية (رضا المليجي ويحيى يوسف، ٢٠١٠، ٤٠٧).

◀ تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التربية المستمرة وما يتبعه من نمو مهني. (إسلام هللو، ٢٠١٣، ٥١).

لذا قد حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بعض الممارسات والوثائق الخاصة بالمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة والتي ينبغي تدعيم الدراسة الذاتية للكلية بها والمنحصرة في:

◀ الخطة السنوية لبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة طبقا لاحتياجات المجتمع المحيط (موثقة ومعلنة).

◀ قرار إنشاء وحدة إدارية خاصة بالخدمات المجتمعية وشئون البيئة - الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات لأفراد الوحدة.

◀ قاعدة بيانات (سجلات) خاصة بالأنشطة والخدمات المجتمعية.

◀ مستندات تفعيل مشاركة الأطراف المجتمعية وتشمل: (محاضر مجلس الكلية الخاصة بمشاركة أطراف المجتمع المدني - بروتوكولات التعاون - ملتقى التوظيف - عيد الخريجين - توفير فرص عمل للخريجين - قوافل الطلاب - لتدريب الميداني للطلاب).

◀ مستندات مساهمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

◀ نماذج استبانات قياس رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء المؤسسة ومستوى خريجها.

◀ نتائج تحليل الاستبانات الخاصة بتقييم مستوى رضا الأطراف المجتمعية والإجراءات التصحيحية المتخذة في هذا الصدد بناء على التقييم.

وبرجوع الباحثة لوحدة ضمان الجودة بكلية رياض الأطفال جامعة بورسعيد، لم تجد أي نوع من هذه الممارسات والوثائق، وأنها في بداية خطواتها نحو الانطلاق لإعداد الدراسة الذاتية.

## • دور ابي الالهناج ببرامج خدمة المجتمع في الوقت الحالي :

والتي يمكن حصرها في الآتي :

◀ المتغيرات والتحديات العالمية: يمر عالمنا اليوم بمجموعات من المتغيرات والتحديات العالمية في النواحي العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولما كان التغير هو سنة الحياة إلا أن ما يميز هذه المتغيرات في العصر الحديث عن التغيرات السابقة، هي سرعة التغير من ناحية



وشموليته وعالميته وتعدد أبعاده من ناحية أخرى، وأهم هذه التغييرات هي:

- ▲ التغيير السريع والانفجار المعرفي .
- ▲ التقدم التقني الذي أحدث تطوراً سريعاً وملحوظاً في وسائل الاتصالات
- ▲ الانفجار السكاني .
- ▲ تطور مفهوم العمل وزيادة التخصص في المهن .
- ▲ اختزال وقت العمل وزيادة وقت الفراغ .
- ▲ ظهور أمراض جديدة تتطلب أساليب جديدة لمواجهتها .
- ▲ ارتفاع المستوى المهاري الذي تتطلبه الأعمال والمهن (إسلام هلولو، ٢٠١٣، ٥٠)
- ▲ **المشكلات التي يعاني منها الطفل:** يعد تنمية مرحلة الطفولة أفضل استثمار لحاضر المجتمع ومستقبله ؛ فأطفال اليوم هم رجال الغد وعماد الأوطان وعليهم يرتكز الأمل في رقي الأمم وتقدمها ، وبقدر الاهتمام بهؤلاء الأطفال صحيا ونفسيا وعقليا وخلقيا بقدر ما نضمن توفر الطاقة السليمة والكاملة لإدارة الدولة وتقدمها، والعكس صحيح تماما فإهمالهم وانتهاك حقوقهم سيؤدي إلى مخاطر جسيمة على المجتمع بأسره .
- ويعاني العديد من الأطفال بمرحلة الطفولة المبكرة الكثير من المشكلات - الصحية والنفسية والسلوكية - سواء كانوا داخل أسرهم أو في مؤسسات إيوائية، أو بدون مأوى، وهذه المشكلات تنتج بشكل مباشر أو غير مباشر من جراء تعرض الأطفال للعديد من الممارسات غير الصحيحة في التربية كالعنف والإساءة والإهمال، والتي تعد انتهاكا لحقوقهم - الشرعية التي كفلها لهم الباري عز وجل، وحقوقهم المشروعة التي أقرتها القوانين والمواثيق الدولية - والتي جميعها تمثل ناقوس خطر يدق لتنبه جميع المعنيين بالطفولة في مصر للتوجه نحو إيجاد حلول عاجلة وشفافية لتلك المشكلات، بل وتضافر كافة الجهود لمعاونة هؤلاء الأطفال، وأسرهـم وذلك لوقايتهم من التعرض لمثل هذه المشكلات؛ التي تعد كل مشكلة منها - على حده - بمثابة قبلة موقوتة في مجتمع يحتاج لجهود مخلصـة لتخليصه من كل ما علق به من مظاهر العنف والتطرف والإرهاب، تلك المظاهر التي تبذل الدولة الكثير من الوقت والجهد والمال للحد منها، والقضاء عليها ولكن تكون نسبة النجاح - في كثير من الأحيان - ليست بالقدر الذي يسمح بتحقيق التقدم والرقي لهذا المجتمع، وتنقسم تلك المشكلات إلى:

▲ **مشكلات يعاني منها أطفال داخل أسرهم:** لقد أشارت بعض الدراسات أن هناك العديد من الأسر قد أصبحت مصدرا لإصابة أطفالها بالأمراض كالربو الشعبي، وأمراض القلب والأوعية الدموية في مرحلة عمرية مبكرة من جراء التدخين السلبي داخل أسرهم (Dalia Abd Al Fattah , 2014) (Hazem El-Hariri , 2010)، وأخرى

قد أصبحت مصدراً للقلق والتوتر بالنسبة لأطفالها بدلاً من أن تكون مصدراً لحمايتهم وأمنهم ، فقد يتعرض الأطفال عاديين أو معاقين للضرب والأذى الجسماني والنفسي أو حتى القتل في داخل منازلهم عن طريق عضو آخر في الأسرة بشكل أكبر مما يتعرضون له خارجها مما يسببهم العديد من الصفات غير المرغوبة ، كالميل الشديد للعدوان وعدم الشعور بالأمان، ونقص تقدير الذات، وتأخر العديد من المهارات وبخاصة مهارتي (الكلام والإدراك) ، وقلّة القدرة على الانتباه والتركيز، ونقص في العديد من مظاهر النمو أهمها انخفاض مستوى الذكاء، والشعور بالتعب من أقل مجهود ، والميل الشديد للانطواء والخوف من المواجهة، والخلل في الوظائف الإدراكية ، وعدم القدرة على انتظام العواطف والتواصل بشكل جيد مع الآخرين (فاطمة مصطفى ، ٢٠٠٩) ، (Maria Eudora, 2004) ، مما يؤدي في كثير من الحالات لتشردهم أو ارتكابهم للعديد من أنواع السلوك الانحراي في المجتمع ، ودخولهم في كثير من الأحيان في فئة الأحداث المنحرفين أو ضياعهم وجعلهم من أطفال الشوارع، وتعاطيهم للمخدرات وهذا ما أثبتته دراسته كل من: (هبه البدوي، ٢٠١٤) (محمود عبد العزيز، ٢٠١٣) و(رهام المسماري، ٢٠١٢) ، كما أثبتت دراسة (نها عبد الحليم، ٢٠٠٨) أن ممارسة العنف الأسري تجاه الطفل تؤثر على دافعية الإنجاز لديه والتي لها أهمية بالغة في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته بالمستقبل في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها ، حيث أن مستوى الإنجاز الاقتصادي الموجود في أي مجتمع هو حصيلته الطريقة التي ينشأ بها الأطفال في هذا المجتمع .

كما أكدت دراسة (باسم شحاتة، ٢٠١٠) على أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في ارتكاب الأطفال لجرائم العنف والتي تقذف بهم إلى السجون والضياع ، ألا وهي : أن غالبيتهم قد تعرضوا أو شاهدوا مظاهر العنف البدني واللفظي داخل أسرهم ، و تعلموا طريقة وأسلوب تنفيذ ارتكاب جرائمهم وكيفية حمل السلاح ، وأساليب الضرب المختلفة من خلال مشاهدة أفلام العنف في التلفزيون .

▲ مشكلات يعاني منها الأطفال المودعين في المؤسسات الإيوائية :  
أما الأطفال الأيتام المودعين في المؤسسات الإيوائية فيفتقدون للمستوى المقبول من الرعاية الصحية ، والتوافق النفسي والاجتماعي كما يعانون العديد من الانحرافات السلوكية كالعدوان والسرقة والتخريب والكذب والتمرد والعناد والمشغبة ؛ وذلك نتيجة لفقدانهم آبائهم واستخدام الأمهات البديلات للعديد من الأساليب غير السوية

في تنشئة هؤلاء الأطفال، كالتسلط، الرفض، إثارة الألم النفسي القسوة، والتذبذب، وغيرها؛ والتي تنم عن عدم تأهيلهم النفسي والتربوي للتعامل مع هذه الفئة وتنشئتهم بطريقة صحيحة. (سمر عثمان، ٢٠١٥)، (نهى عبد الرحيم، ٢٠١٢)

وتلك المشكلات جميعها ما هي إلا إنذار مبكر للعديد من الأزمات بل والكوارث التي يمكن أن يقع في طياتها المجتمع، حيث أشارت أمنية سالم (٢٠١٥) إلى أن تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة يعد سبباً قوياً لحدوث الأزمات والكوارث في أي مجتمع.

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث (ما مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ٩)، قامت الباحثة بحصرها وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم، ومديرية التضامن الاجتماعي ببورسعيد، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وذلك على النحو التالي:

١ الأسرة: يقدر عدد السكان بمحافظة بورسعيد - حسب تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عام ٢٠١٥م - (٧٩٨٩٥٤) نسمة بواقع (٤١٥٢٦) أسرة تعد المصدر الأول لتربية أطفالها (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ببورسعيد، ٢٠١٥).

٢ دور الحضانات: ويقدر عدد الحضانات التي تشرف عليها مديرية التضامن الاجتماعي ببورسعيد (١١٣) حضانات تتسع لعدد (٧٤١٨) من الأطفال (مديرية التضامن الاجتماعي، ٢٠١٥).

٣ رياض الأطفال: يقدر عدد الروضات التي تشرف عليها إدارة رياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد (١٠٥) روضة وإجمالي عدد الأطفال المقيدين بتلك الروضات (١١٥٢٤) طفل (مديرية التربية والتعليم، ٢٠١٥).

٤ مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية والرعاية البديلة: وتتمثل في (٨) مؤسسات ترعى (١٩١) طفل داخل المؤسسة، و(١٧٦) طفل (حالات موجودة بأسر بديلة) (مديرية التضامن الاجتماعي، ٢٠١٥).

٥ جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين: وتحتوي المحافظة على (٢١) جمعية لرعاية المعاقين (عقلياً - سمعياً - بصرياً - حركياً) وتأهيلهم، وترعى (٩٠٢٩) منهم (٥٠٦٧) في مرحلة الطفولة. (مديرية التضامن الاجتماعي، ٢٠١٥).

٦ أندية الطفل: وتمثل (١٥) نادي على مستوى المحافظة، وعدد المستفيدين (١٤٦٥) طفل. (مديرية التضامن الاجتماعي، ٢٠١٥).

٧ مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية: ويوجد مكتبان بالمحافظة أحدهما بحي العرب، والأخر بحي بورفؤاد، يستفيد منه (١٥٢) فرد. (نيابة محكمة الأسرة، ٢٠١٥)

## • إجراءات البحث الميدانية :

سوف تجيب الدراسة الميدانية عن السؤال الرابع من أسئلة البحث :  
( ما احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها؟ ) ، والسؤال الخامس :  
( ما الخدمات المجتمعية التي يمكن ان تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وما المتطلبات اللازمة للقيام بتلك الخدمات؟ ) ؛ وذلك بتحديد وإجراء التالي :

## • منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافه حيث يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد الرحمن عدس ، ١٩٩٩ ، ٣٢٤) ، وهو يعد من أنسب مناهج البحث ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث ، لتفسيره ووصفه للظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع ، وتحديد الممارسات السائدة ، وقد استهدف التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي وحصر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد والتي تبغي مشاركة كلية رياض الأطفال في حلها ، وعرض لأهم الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، ووضع آليات لها ، حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد في وضع خطة إستراتيجية تعمل على تطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .

## • حدود البحث :

## • أولاً : الحدود البشرية :

◀ عينة من أولياء أمور الأطفال (آباء - أمهات) بالحضانات التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي ببورسعيد، الذين يتراوح أعمار أطفالهم ما بين (٣-٦) سنوات ، وبلغ عددهم (٣٨) أم ، و(٢٢) أب ، بإجمالي (٦٠) فرد ، من حضانات (الكروان والشيماء ببورفؤاد ، وحضانة ٦ أكتوبر، والهلال الأحمر وأم المؤمنين ببورسعيد).

◀ عينة من أولياء أمور الأطفال (آباء - أمهات) بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم ببورسعيد ، الذين يتراوح أعمار أطفالهم ما بين (٤-٦) سنوات ، وبلغ عددهم (٤٢) أم ، و(٣٨) أب ، بإجمالي (٨٠) فرد ، من روضة (النصر، ويوسف عاشور ببورفؤاد ، ومجمع على سليمان ، وبورسعيد التجريبية ، والزهران ببورسعيد).

- ◀ عينة من موجّهات رياض الأطفال بمحافظة بورسعيد ، مما يزيد خبراتهم في مجال التوجيه في رياض الأطفال عن (٥) سنوات ، وعددهم (١٨) موجّهة .
- ◀ عينة من معلمات رياض الأطفال روضة (النصر) ، ويوسف عاشور ببورفؤاد ومجمع على سليمان ، وبورسعيد التجريبية ، والزهران ببورسعيد) وعددهم (٤٦) معلمة ، ومعلمتان رياض أطفال فئات خاصة بمؤسسة النور والأمل ، مما تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات ، بإجمالي (٤٨) معلمة .
- ◀ عينة من مديري ، وموظفي مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية والرعاية البديلة ، مما تزيد خبراتهم عن (٣) سنوات وعددهم (١٢) ، بواقع (٣) مديري ، و(٩) موظفين (بجمعية تحسين الصحة ، ومؤسسة بيت النهضة ، ومؤسسة رمسيس).
- ◀ عينة من مديري ، وموظفي جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين ، مما تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات وعددهم (٢٠) بواقع (٤) مديري ، و(١٦) موظف ، (بجمعية حق أولادنا ، والتربية الفكرية ببورفؤاد ، جمعية ذوي الاحتياجات الخاصة ، جمعية التأهيل الاجتماعي للمعوقين ببورسعيد).
- ◀ عينة من مديري ، وموظفي أندية الطفل ، مما تزيد خبراتهم عن (٣) سنوات وعددهم (١٤) ، بواقع (٤) مديري ، و(١٠) موظفين بنادي (الأطفال الموهوبين بجمعية بورفؤاد للتنمية الحضرية ، ونادي الطفل المسلم بالجمعية الخيرية الإسلامية ببورفؤاد ، ونادي طفل جمعية تحسين الصحة ، ونادي طفل جمعية أسوان لتنمية المجتمع المحلي ببورسعيد).
- ◀ عينة من مديري ، وموظفي مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية مما تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات وعددهم (٦) ، بواقع (٢) مدير ، و(٤) أخصائي اجتماعي ، بمكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بحي بورفؤاد ، ومكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بحي العرب ببورسعيد .
- ◀ عينة من أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة بكلية رياض الأطفال ببورسعيد ، وعددهم (٢٨) ، بواقع (٣) أساتذة ، و(٣) أساتذة مساعدين ، و(٨) من المدرسين ، (٥) مدرسين مساعدين ، (٩) معيدات .

جدول (١) يوضح التوزيع النسبي لعينة البحث

| العينة  | ك   | %   |
|---|-----|-----|
| أولياء أمور الأطفال (آباء- أمهات) بالحصانات التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي | ٦٠  | ٢١  |
| أولياء أمور الأطفال (آباء- أمهات) بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم    | ٨٠  | ٢٨  |
| موجهات رياض الأطفال   | ١٨  | ٦   |
| معلمات رياض الأطفال   | ٤٨  | ١٧  |
| مديري ، وموظفي مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية ، والرعاية البديلة         | ١٢  | ٤   |
| مديري ، وموظفي جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين       | ٢٠  | ٧   |
| مديري ، وموظفي أندية الطفل  | ١٤  | ٥   |
| مديري ، وموظفي مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية                              | ٦   | ٢   |
| أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة بكلية رياض الأطفال                      | ٢٨  | ١٠  |
| المجموع   | ٢٨٦ | ١٠٠ |

## • ثانياً: الحدود المكانية :

اقتصرت تطبيق أدوات البحث الحالي على عينة من محافظة بورسعيد بجمهورية مصر العربية.

## • ثالثاً: الحدود الزمنية :

تم تطبيق أدوات البحث في الفترة من (٢٠١٦/٣/١م) إلى (٢٠١٦/٥/٣٠م).

## • أدوات البحث :

◀ مقابلات مفتوحة مع عينة من : (أولياء أمور الأطفال (آباء - أمهات) بالحضانات التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي ، وأولياء أمور الأطفال (آباء - أمهات) بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم ببورسعيد وموجهات رياض الأطفال والتربية الخاصة ، ومديري ومديرات رياض الأطفال والتربية الخاصة ، ومعلمات رياض الأطفال ومعلمات التربية الخاصة ، ومديري ، وموظفي مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية والرعاية البديلة ، وموظفي جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين ، ومديري ، وموظفي أندية الطفل ، ومديري وموظفي مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية ؛ وذلك لحصر احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها .

◀ أستبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة بكلية رياض الأطفال ببورسعيد ؛ وذلك لتحديد الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، من وجهة نظر عينة البحث .

وقد أجابت الباحثة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث (ما احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها ؟) عن طريق إجراء مقابلات مفتوحة مع العينة التالية الذكر داخل المؤسسات التي تتبعهم ، في الفترة من (٢٠١٦/٣/١م) إلى (٢٠١٦/٥/٣٠م) ، وقد استغرق متوسط مدة المقابلة (٤٥:٣٠) دقيقة ، وكانت أحياناً تتم بصورة فردية ، أو بصورة جماعية (لثلاث أو أربع آباء وأمهات) يترك فيها حرية الإجابة عن سؤال المقابلة (ما الخدمات المجتمعية التي يمكن تقديمها كلية رياض الأطفال ببورسعيد ، والتي تساهم بشكل أساسي في الوفاء باحتياجاتكم في تربية الطفل ؟) ، وقد تركت الباحثة الحرية لعينة البحث في التعبير عن آرائهم ، مع وجود نوع من تنظيم الحوار وبخاصة في المقابلات الجماعية ، مستخدمة الهاتف المحمول لتسجيل إجاباتهم ؛ وذلك حرصاً منها على عدم انشغالها في تدوين الإجابات ، وتبادل الحوار بينها وبين عينة

البحث بشكل إيجابي ، ثم الاستماع بعد ذلك للتسجيلات وتدوين محتواها بشكل لغوي صحيح ، وذلك على النحو التالي:

مقابلات مع عدد (٦٠) من أولياء أمور الأطفال (آباء - أمهات) (٣٨) أم ، و(٢٢) أب ، الذين يتراوح أعمار أطفالهم ما بين (٣ - ٦) سنوات ؛ وذلك في عدد (٥) من أكبر وأشهر الحضانات التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي ببورسعيد (الكروان والشيماء ببورفؤاد ، وحضانة ٦ أكتوبر ، والهلال الأحمر وأم المؤمنين ببورسعيد) ، وقد ساعدت إدارات تلك الحضانات في تسهيل مهمة الباحثة في الالتقاء بأولياء الأمور المتعاونين ، وتوفير مكان مناسب لإجراء تلك المقابلات ؛ وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في إشباعها ، وقد انحصرت تلك الاحتياجات في الآتي :

◀ إعداد كتيب يحتوي على نصائح عن كيفية تربية الأبناء بصورة صحيحة .

◀ ندوات عن المشكلات السلوكية للأطفال وكيفية التعامل معها .

◀ ندوات عن أساليب التربية الصحيحة للأطفال .

◀ كيفية التغذية الصحيحة للأطفال .

◀ ورشة عمل عن كيفية تعليم أطفالهم القراءة والكتابة بطريقة مشوقة .

◀ كيفية علاج عيوب الكلام عند الطفل .

◀ وجود معمل لعلاج بعض عيوب التخاطب عند الطفل .

◀ وجود دورات لتعليم الأطفال الموسيقى والفنون .

◀ وجود دورات لتعليم الأطفال الحاسب الآلي .

مقابلات مع عدد (٨٠) من أولياء أمور الأطفال (آباء - أمهات) بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم ببورسعيد ، الذين يتراوح أعمار أطفالهم ما بين (٤ - ٦) سنوات ، وبلغ عددهم (٤٢) أم ، و(٣٨) أب ؛ وذلك في عدد (٥) من أكبر وأشهر الروضات بالمحافظة (روضة النصر ، ويوسف عاشور ببورفؤاد ، ومجمع على سليمان وبورسعيد التجريبية ، الزهراء ببورسعيد) وقد ساهمت مديرات الروضات في تسهيل مهمة الباحثة ، وتوفير الفرص المناسبة للالتقاء بأكثر عدد من أولياء الأمور المتعاونين ، وتوفير غرفة مناسبة للالتقاء بهم والتحدث معهم حول احتياجاتهم التي يمكن أن تساهم كلية رياض الأطفال في إشباعها من خلال الخدمات المجتمعية المقدمة والتي تشابهت مع احتياجات العينة السابقة ، وذلك على النحو التالي:

◀ إعداد روضة نموذجية تابعة للكلية وتكون ذات اليوم الكامل .

◀ إعداد روضة صيفية لتربية الطفل وتعليمه السلوكيات الحميدة .

◀ إعداد الكلية لقناة تليفزيونية خاصة بكل ما يتعلق بتربية الطفل .

◀ إعداد خط ساخن لتقديم الاستشارات التربوية لأولياء الأمور .

◀ إعداد دورات عن أساليب التنشئة الصحيحة للأبناء .



- ◀ التوعية بالغذاء الصحي والمتكامل للطفل .
  - ◀ التدريب على كيفية تقديم المعلومات للطفل .
  - ◀ كيفية التعامل مع الطفل العدواني .
  - ◀ كيفية التعامل مع اضطرابات النطق والكلام .
  - ◀ وجود دورات لتعليم الأطفال الموسيقى والفنون .
  - ◀ وجود دورات لتعليم الأطفال الحاسب الآلي .
- مقابلات مع عدد (١٨) من موجهات رياض الأطفال بمحافظة بورسعيد مما يزيد خبراتهم في مجال التوجيه في رياض الأطفال عن (٥) سنوات وقد تم مقابلاتهم في مقر التوجيه بمديرية التربية والتعليم ، بصورة متفرقة ، وعلى مدار خمس مقابلات ؛ وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها من خلال الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها لهم، ويمكن حصرها في إمداد التوجيه بالتالي :
- ◀ برامج عن كيفية غرس القيم الأخلاقية لدى طفل الروضة من خلال الممارسة العملية ، التي ترتقي به لدرجة الانضباط الذاتي ، وتكوين الضمير لديه .
  - ◀ برامج لتعليم جميع المفاهيم المناسبة لسن الطفل عن طريق اللعب والمحاكاة .
  - ◀ برامج تفاعلية لتعايش الطفل مع الخبرات بشكل متكامل .
  - ◀ التدريب على كيفية دمج الأطفال المعاقين مع الأطفال العاديين .
  - ◀ التدريب على كيفية تكوين الآمال المستقبلية عند الطفل (ماذا أود أن أكون في المستقبل ؟) .
  - ◀ التدريب على صوتيات اللغة (العربية والانجليزية) ، وتطبيقاتها مع الطفل .
  - ◀ أساليب تقويم معلمة الروضة .
  - ◀ الاتجاهات الحديثة في الإدارة والإشراف والتوجيه التربوي .
- مقابلات مع عدد (٤٦) من معلمات (روضة النصر، ويوسف عاشور بيورفؤاد ومجمع على سليمان وبورسعيد التجريبية، الزهراء ببورسعيد) ، ومعلمتان رياض أطفال فئات خاصة (بمؤسسة النور والأمل ببورسعيد) ، مما تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات ، وقد تم مقابلاتهم في الروضات الخاصة بهم ، وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها من خلال الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها لهم ، والتي يمكن حصرها في التالي : احتياجات خاصة بمعلمات رياض الأطفال العاديين ، والتي انحصرت في إمدادهم بالتالي :
- ◀ كيفية التعامل مع الطفل المشكل .
  - ◀ أحدث الاستراتيجيات في تربية وتعليم طفل الروضة .





- ◀ كيفية تعليم الطفل اللغة الإنجليزية .
- ◀ كيفية تعليم الرياضيات والعلوم لطفل الروضة باللغة الانجليزية .
- ◀ أساليب التربية الجنسية للطفل .
- ◀ أساليب تقويم طفل الروضة .
- ◀ كيفية إعداد الوسائل التعليمية من مخلفات البيئة .
- ◀ كيفية اكتشاف وتنمية الطفل الموهوب .
- ◀ أحدث برامج الحاسب الآلي المستخدمة في تعليم طفل الروضة .
- ◀ كيفية التعامل مع بعض السلوكيات غير السوية الناتجة عن عصر العولمة .
- ◀ أفضل الألعاب الكمبيوترية التي تسلي الطفل وتكسبه العديد من المفاهيم .
- ◀ وجود قنوات تواصل بين المعلمات وأعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- ◀ احتياجات خاصة بمعلمات رياض الأطفال (فئات خاصة) ، والتي انحصرت في التالي:

- ◀ مشاركة الكلية من خلال الخبرات الموجودة بها في تصميم قاعة نشاط بمؤسسة النور والأمل تتناسب وأنواع الإعاقات الموجودة بالمؤسسة .
- ◀ تقديم البرامج التي من شأنها تنمية مواهب الأطفال المعاقين .
- ◀ تقديم برامج تدريبية تعمل على تنمية كفايات معلمات الفئات الخاصة .
- ◀ تدريبهم على أحدث طرق التدريس للفئات الخاصة .
- ◀ تدريبهم على أحدث أساليب التواصل مع المعاقين كل حسب إعاقته .
- ◀ إمداد المعلمات بأحدث نتائج الأبحاث الخاصة بالمعاقين، التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- ◀ إمدادهم بأحدث الطرق لبناء شخصية المعاقين، كل حسب إعاقته .
- ◀ إمدادهم بأحدث مقاييس الذكاء للأطفال المعاقين .
- ◀ تدريبهم على أحدث طرق التقويم للأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
- ◀ إمدادهم بأحدث الطرق لسد احتياجات الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
- ◀ كيفية التربية الجنسية للأطفال المعاقين .
- ◀ كيفية السيطرة على الأطفال بأساليب تربوية صحيحة .
- ◀ مقابلات مع عدد (٣) من مديري ، وموظفي مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية، والرعاية البديلة، مما تزيد خبراتهم عن (٣) سنوات بواقع (٣) مديرين ، و(٩) موظفين (بجمعية تحسين الصحة، ومؤسسة بيت النهضة، ومؤسسة رمسيس)، وقد تم مقابلتهم بمقر تلك المؤسسات وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها من خلال الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها لهم، وذلك على التالي:
- ◀ تقديم العون في القضاء على بعض الانحرافات السلوكية لدى هؤلاء الأطفال .

- ◀ الاشتراك في التأهيل النفسي لبعض الأطفال .
  - ◀ تنمية مواهب وقدرات الأطفال .
  - ◀ تدريب القائمين على تربية هؤلاء الأطفال على أساليب التربية السوية .
  - ◀ تبصير القائمين على تربية هؤلاء الأطفال بمخاطر التربية غير السوية بالنسبة للطفل وللمجتمع ككل .
  - ◀ الترفيه عن هؤلاء الأطفال، ودمجهم الدائم بالمجتمع .
- مقابلات مع عدد (٢٠) من مديري ، وموظفي جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين ، مما تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات بواقع (٤) مديرين ، و(١٦) موظف (بجمعية حق أولادنا ، والتربية الفكرية ببورفؤاد ، جمعية ذوي الاحتياجات الخاصة ، جمعية التأهيل الاجتماعي للمعوقين ببورسعيد) ، وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها من خلال الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها لهم ، وقد قسموا احتياجاتهم إلى :
- ◀ احتياجات خاصة بأولياء أمور الأطفال المعاقين الذين يتعاملون معهم حيث أشارت العينة أن هؤلاء الآباء والأمهات في أمس الحاجة إلى إعدادهم نفسياً لتقبل إعاقة طفلهم ومواجهة المجتمع بها دون خجل كما أنهم في حاجة لتنمية وعيهم في الموضوعات التالية :
  - ▲ كيفية التعامل مع نوع الإعاقة الخاصة بطفلهم .
  - ▲ كيفية توجيه طاقات أطفالهم بما فيه نفع لهم ولمجتمعهم .
  - ▲ طرق التعاون مع فريق العمل القائم على تأهيل أو علاج الطفل .
  - ▲ أنواع الدعم الإيجابي المناسبة لطبيعة الطفل ولنوع الإعاقة .
  - ▲ أنواع الأطعمة الداعمة لشفاء بعض الإعاقات .
  - ▲ كيفية إدارة وقت المعاق داخل الأسرة .
  - ◀ احتياجات خاصة بالأطفال المعاقين :
  - ▲ تنمية مواهب المعاقين .
  - ▲ استضافة الأطفال المعاقين بالكلية لمساعدتهم على الاندماج في المجتمع .
  - ◀ احتياجات خاصة بالقائمين على رعاية المعاقين :
  - ▲ إمدادهم بأحدث البرامج التي تعمل على تنمية المهارات الحياتية لدى المعاقين كل حسب إعاقته .
  - ▲ إمدادهم بالبرامج التعليمية التي تعمل على تنمية المفاهيم لدى الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
  - ▲ تدريبهم على الإصدارات الحديثة لمقاييس الذكاء .
  - ▲ تدريبهم على أساليب تقويم الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
  - ▲ تدريبهم على أساليب تنمية شخصية الطفل المعاق كل حسب إعاقته .
  - ▲ إمدادهم بأحدث الطرق والاستراتيجيات لتربية وتعليم الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .

- ▲ تدريبهم على كيفية تنمية مواهب الأطفال المعاقين .
- ▲ تدريبهم على أنواع الإصابات التي يمكن أن يتعرض لها الأطفال المعاقين، والإسعافات الأولية لها .
- ▲ التوعية باحتياجات الأمن والسلامة التي يجب ان تتوفر في مؤسسات رعاية المعاقين .
- ▲ تدريبهم على كيفية إنتاج الوسائل التعليمية المناسبة للمعاقين بأبسط الخامات .
- ▲ تدريبهم على التربية الجنسية للمعاقين، وطرق الوقاية من الاستغلال الجنسي .
- ▲ تدريبهم على كيفية التربية الخلقية الصحيحة للمعاقين .
- ▲ إعداد بروتوكول تعاون بين الكلية والمؤسسة الراعية للمعاقين .
- ▲ إعداد بريد إلكتروني للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- مقابلات مع عدد (١٤) من مديري ، وموظفي أندية الطفل، مما تزيد خبراتهم عن (٣) سنوات ، بواقع (٤) مديرين، و(١٠) موظفين بنادي (الأطفال الموهوبين بجمعية بورفؤاد للتنمية الحضرية، ونادي الطفل المسلم بالجمعية الخيرية الإسلامية ببورفؤاد ، ونادي طفل جمعية تحسين الصحة ، ونادي طفل جمعية أسوان لتنمية المجتمع المحلي ببورسعيد) ؛ وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها من خلال الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها لهم، والتي يمكن حصرها في التالي :
- ◀ المشاركة مع الأندية في عقد ندوات للأطفال في الموضوعات التالية : (حقوق الطفل وواجباته ، أمراض الصيف وطرق الوقاية منها ، الإسعافات الأولية ، التربية المرورية ، التربية البيئية ، التربية الأخلاقية).
- ◀ المشاركة في تنمية مواهب الأطفال (الفنية والموسيقية).
- مقابلات مع عدد (٦) من مديري ، وموظفي مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية، مما تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات ، بواقع (٢) مدير، و(٤) أخصائي اجتماعي بمكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بحي بورفؤاد ، ومكتب التوجيه والاستشارات الأسرية بحي العرب ببورسعيد وذلك لحصر احتياجاتهم التي يمكن أن تسهم كلية رياض الأطفال في الوفاء بها من خلال الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها لهم، وذلك بالتعاون معها في التالي:
- ◀ تبصير الشباب بكيفية اختيار شريك الحياه على أساس ديني صحيح .
- ◀ تبصير الشباب بكيفية تربية الأبناء في ضوء التعاليم السماوية .
- ◀ عقد ندوات عن العنف الأسري تجاه الأطفال .
- ◀ كيفية حل المشكلات الأسرية ومواجهتها .
- ◀ الإلمام بالأساليب التربوية الصحيحة في تربية الأبناء .
- ◀ معرفة الأساليب الوالدية الخاطئة في تربية الأبناء .

مما سبق يتضح ان شريحة الفئات الخاصة هي من أكثر الشرائح حاجة إلى الخدمات المجتمعية ، فمازالت هذه الفئة في حاجة إلى دعم ومساعدة العديد من المؤسسات ، كل حسب تخصصه ؛ كي تحول هذه الشريحة من شريحة مستهلكة إلى شريحة منتجة وداعمة للوطن .

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث (ما الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وما المتطلبات اللازمة للقيام بتلك الخدمات ؟) قامت الباحثة بإعداد استبانة وذلك على النحو التالي: تصميم الاستبانة: تم إعداد استبانة من محوران :

◀ **المحور الأول :** (الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد) ، واشتمل على :

- ▲ خدمات خاصة بالأسرة .
- ▲ خدمات خاصة بدور الحضانه .
- ▲ خدمات خاصة برياض الأطفال .
- ▲ خدمات خاصة بمؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية، والرعاية البديلة .
- ▲ خدمات خاصة بجمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التثقيف الفكري للمعاقين .
- ▲ خدمات خاصة بأندية الطفل .
- ▲ خدمات خاصة بمكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية .

◀ **المحور الثاني :** (المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد) :

وقد راعت الباحثة عند صياغة مفردات الاستبانة عدة نقاط :

- ▲ أن تكون المفردات واضحة المعنى صحيحة لغوياً .
- ▲ أن تكون المفردات موجزة ومحددة قدر الإمكان .
- ▲ أن تكون المفردات مرتبطة بمحاور الاستبانة .
- ▲ أن يكون عددها قليلا حتى لا تبعث السأم .

وجاءت مفردات الاستبانة في صورة مقياس ثلاثي متدرج (أوافق - أوافق إلى حد ما - لا أوافق) ، وتم توزيع الدرجات بالصورة التالية : أوافق : تقدر بثلاث درجات ، أوافق إلى حد ما : تقدر بدرجتين ، لا أوافق : تقدر بدرجة واحدة .

#### • إخبار الصدق الظاهري للاستبانة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين، وعددهم (١٢) محكم، وذلك للتأكد من صدق الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق عن طريق استطلاع آرائهم حول النقاط التالية: مدى وضوح تعليمات الاستبانة، ومدى صحة المفردات وسلامتها اللغوية ووضوح

معناها، ومدى ارتباط المفردات بالمحاور، وإعادة صياغة أى مفردات يرون أنها فى حاجة إلى ذلك، حذف أى مفردة يرون حذفها، وقد تم إجراء التعديلات التى أقرها السادة المحكمون سواء من حيث صياغة بعض المفردات او حذف بعض المفردات الأخرى، ولقد قامت الباحثة بحذف المفردات التى لم تحصل على نسبة (٨٠٪) من المحكمين كحد أدنى للاتفاق، ومن ثم ظهرت الاستبانة فى صورتها النهائية، وقد بلغ عدد مفرداتها (٩٥) مفردة للمحور الأول، و(١٤) مفردة للمحور الثانى، بإجمالي (١٠٩) مفردة.

جدول (٢) بوضوح نسبة اتفاق السادة الأساتذة المحكمين على الاستبانة

| نسبة الاتفاق | عدد المحكمين |             | محاور الاستبانة   |
|--------------|--------------|-------------|---|
|              | الاتفاق      | عدم الاتفاق |   |
| ١٠٠٪         | ١٢           | ٠           | الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد             |
| ٩٢٪          | ١١           | ١           | المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد |

• حساب الصدق باستخدام معامل كندال Kendall's tau-b:

جدول (٣) بوضوح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة مقاساً باستخدام معامل ارتباط كندال

| معامل كندال | المحاور   |
|-------------|---|
| ٠.٩٤        | المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد |
| ٠.٩٥        | الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد             |
| ٠.٩٤        | المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد |
| ٠.٩٤        | ككل   |

يوضح جدول رقم (٣) أن معامل كندال للمحاور ككل هي (٠.٩٤) وهى قيمه داله عند مستوى معنويه (٠.٠١) وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الصدق وتؤكد الاتساق الداخلي للمحاور ككل.

• ثبات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (١٠) أفراد تتوافر فيها نفس شروط عينة البحث وبعد التطبيق تم حساب الثبات بطريقتين:

٤ حساب معامل ألفا لتحديد الاتساق الداخلي للاستبانة: تم حساب ثبات محاور الاستبانة Reliability باستخدام معامل الثبات والاتساق الداخلي وذلك عن طريق معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك من خلال رصد درجات العينة الاستطلاعية لكل مفردة، وللمحاور ككل كما فى جدول (٤):

يتضح من نتائج الجدول (٤): أن قيمة معامل ألفا لكل مفردة فى كل محور مناسب بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات وتؤكد الاتساق الداخلي لكل محور.

جدول (٤) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد مفردات المحاور

| المحاور  | رقم المفردة | معامل ألفا | رقم المفردة | معامل ألفا | رقم المفردة | معامل ألفا | رقم المفردة | معامل ألفا |
|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| المحور (الأول)<br>الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال  | ١           | ٠.٩٥٩      | ٢           | ٠.٩٧٢      | ٣           | ٠.٩٣٩      | ٤           | ٠.٨٩٩      |
|  | ٥           | ٠.٩٩٠      | ٦           | ٠.٩٥٩      | ٧           | ٠.٩٢٤      | ٨           | ٠.٩٦٤      |
|  | ٩           | ٠.٩٠٤      | ١٠          | ٠.٩٣٢      | ١١          | ٠.٩٦٩      |             |            |
|  | ١           | ٠.٩١٩      | ٢           | ٠.٩٢١      | ٣           | ٠.٩٠٥      | ٤           | ٠.٩٨٥      |
|  | ٥           | ٠.٩٣٩      | ٦           | ٠.٩٥٩      | ٧           | ٠.٩٦٩      | ٨           | ٠.٩٧٨      |
|  | ٩           | ٠.٩٣٢      | ١٠          | ٠.٩٥٤      | ١١          | ٠.٨٩٩      | ١٢          | ٠.٩٨٠      |
|  | ١           | ٠.٩٠٤      | ٢           | ٠.٩٠٩      | ٣           | ٠.٩٢٢      | ٤           | ٠.٩٧١      |
|  | ٥           | ٠.٩٧٣      | ٦           | ٠.٩٧٢      | ٧           | ٠.٩١٥      | ٨           | ٠.٩٨٥      |
|  | ٩           | ٠.٩٥٢      | ١٠          | ٠.٩٥٢      | ١١          | ٠.٨٧٥      | ١٢          | ٠.٩٨٦      |
|  | ١٣          | ٠.٩٧٩      | ١٤          | ٠.٩٧٠      | ١٥          | ٠.٩١١      | ١٦          | ٠.٩٨١      |
| الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال بمحافظته بورسعيد   | ١٧          | ٠.٨٥٢      | ١٨          | ٠.٩٧٥      | ١٩          | ٠.٩٧٢      | ٢٠          | ٠.٩٥٤      |
|  | ٢١          | ٠.٩٧٠      | ٢٢          | ٠.٩٢٥      | ٢٣          | ٠.٩٧٩      | ٢٤          | ٠.٩٢١      |
|  | ٢٥          | ٠.٩٢١      | ٢٦          | ٠.٩٠٥      | ٢٧          | ٠.٩١١      | ٢٨          | ٠.٨٥٢      |
|  | ٢٩          | ٠.٩٥٩      | ٣٠          | ٠.٩٢٢      |             |            |             |            |
|  | ١           | ٠.٩٠٤      | ٢           | ٠.٩٠٩      | ٣           | ٠.٩٧٩      | ٤           | ٠.٩٧١      |
|  | ٥           | ٠.٩٩٢      | ٦           | ٠.٩٧٢      |             |            |             |            |
|  | ١           | ٠.٩٣٢      | ٢           | ٠.٩٠٩      | ٣           | ٠.٩٨٠      | ٤           | ٠.٩١٥      |
|  | ٥           | ٠.٩٢١      | ٦           | ٠.٩١١      | ٧           | ٠.٩٧١      | ٨           | ٠.٨٧٥      |
|  | ٩           | ٠.٩٥٩      | ١٠          | ٠.٩٧٢      | ١١          | ٠.٩٨٥      | ١٢          | ٠.٩١١      |
|  | ١٣          | ٠.٩٥٤      | ١٤          | ٠.٩٧٩      | ١٥          | ٠.٩٨٦      | ١٦          | ٠.٩٧٢      |
| المحور الثاني)<br>المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظته بورسعيد | ١٧          | ٠.٩٠٩      | ١٨          | ٠.٩١١      | ١٩          | ٠.٩٨١      | ٢٠          | ٠.٩٧٩      |
|  | ٢١          | ٠.٩٧٢      | ٢٢          | ٠.٩٨٦      |             |            |             |            |
|  | ١           | ٠.٩٨٢      | ٢           | ٠.٩٤٩      | ٣           | ٠.٩٨٦      | ٤           | ٠.٩٣٥      |
|  | ٥           | ٠.٩٢٣      | ٦           | ٠.٩٢١      |             |            |             |            |
|  | ١           | ٠.٩٨٨      | ٢           | ٠.٩٤٥      | ٣           | ٠.٨٨٥      | ٤           | ٠.٩٣٦      |
|  | ٥           | ٠.٩٢٣      | ٦           | ٠.٨٨٥      |             |            |             |            |
|  | ١           | ٠.٩٠٥      | ٢           | ٠.٨٨٨      | ٣           | ٠.٩٧٥      | ٤           | ٠.٩٤٩      |
|  | ٥           | ٠.٨٨٥      | ٦           | ٠.٩٧٩      | ٧           | ٠.٩٢٠      | ٨           | ٠.٩٢١      |
|  | ٩           | ٠.٩٨٩      | ١٠          | ٠.٩٩٢      | ١١          | ٠.٩٨٩      | ١٢          | ٠.٩٤٥      |
|  | ١٣          | ٠.٨٩٨      | ١٤          | ٠.٩٢١      |             |            |             |            |

ويتضح أن معامل ألفا لمجموع مفردات الاستبانة الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظته بورسعيد ، والمتطلبات اللازمة لذلك (ككل) هو (٠.٩٥٨) وتعتبر

هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات. وتؤكد الاتساق الداخلي لمجموع مفردات الاستبانة .

◀ **طريقة التجزئة النصفية Split-Half:** تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك عن طريق تقسيم كل محور من محاور الاستبانة إلى نصفين، مفردات فردية، ومفردات زوجية وقد تم هذا التقسيم بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك بالنسبة للمحاور ككل .

◀ ولحساب الارتباط بين نصفي الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة Spearman-Brown وكذلك معادلة Guttman لحساب الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة .

جدول (٥) معامل ارتباط التجزئة النصفية لمحاور استبانة الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، والمتطلبات اللازمة لذلك

| معامل ارتباط جتمان | معامل ارتباط سبيرمان براون | المحاور  |   |
|--------------------|----------------------------|--|---|
| ٠.٩٢               | ٠.٩١                       | خدمات خاصة بالأسرة   | (المحور الأول)<br>الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد |
| ٠.٩٣               | ٠.٩٢                       | خدمات خاصة بدور الحضانه  |   |
| ٠.٩٤               | ٠.٩٥                       | خدمات خاصة برياض الأطفال   |   |
| ٠.٩٤               | ٠.٩٥                       | خدمات خاصة بمؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية، والرعاية البديلة  |   |
| ٠.٩٣               | ٠.٩٢                       | خدمات خاصة بجمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التنقيف الفكري للمعاقين   |   |
| ٠.٩٤               | ٠.٩٥                       | خدمات خاصة بأندية الطفل  |   |
| ٠.٩٢               | ٠.٩١                       | خدمات خاصة بمكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية  |   |
| ٠.٩٤               | ٠.٩٤                       | ( المحور الثاني )<br>المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد |   |
| ٠.٩٣٢              | ٠.٩٣٠                      | ككل  |   |

يوضح الجدول أن معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبانة الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، والمتطلبات اللازمة لذلك هو (٠.٩٣٠) لسبيرمان - براون جتمان، وتأسيسا على ما سبق أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مقسمة إلى محوران :

#### • نتائج الدراسة الميدانية :

فيما يلي تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لعينة البحث وذلك للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث (ما الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما المتطلبات اللازمة للقيام بتلك الخدمات ؟) كانت إجابات عينة البحث على النحو التالي :

جدول رقم (٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، حول الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، والمتطلبات اللازمة لذلك، (ن=٢٨)

| الوزن النسبي | المتوسط الحسابي | درجة التحقق |      |                 |      |       |       | المحور  |
|--------------|-----------------|-------------|------|-----------------|------|-------|-------|---|
|              |                 | لا أوافق    |      | أوافق إلى حد ما |      | أوافق |       |   |
|              |                 | %           | ك    | %               | ك    | %     | ك     |   |
| ٩٨.٣٩        | ٢.٩٥            | ٠.٠٠        | ٠.٠٠ | ٤.٦             | ١.٣  | ٩٥.٤  | ٢٦.٧  | (المحور الأول) الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد              |
| ٩٣.٥٢        | ٢.٨١            | ٣.٨         | ١.٠٥ | ١٠.٣            | ٢.٨٩ | ٨٥.٩  | ٢٤.٠٦ | (المحور الثاني) المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد |

تشير نتائج جدول رقم (٦) إلى:

◀ تنوع آراء العينة بالنسبة للمحور الأول ما بين (أوافق) ، و(أوافق إلى حد ما) وكانت الاستجابات الأكثر لصالح البعد (أوافق) بتكرار (٢٦.٧) ، بنسبة مئوية (٩٥.٤) ، وبمتوسط حسابي (٢.٩٥) ، مما يدل على موافقة العينة على الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .

◀ تباين آراء العينة بالنسبة للمحور الثاني ما بين (أوافق) ، و(أوافق إلى حد ما) ، و(لا أوافق) ، وكانت الاستجابات الأكثر لصالح البعد (أوافق) بتكرار (٢٤.٠٦) ، بنسبة مئوية (٨٥.٩) ، وبمتوسط حسابي (٢.٨١) ، مما يدل على اتفاق العينة على المتطلبات اللازمة لقيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .

#### • تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

فيما يلي تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية للعينة وذلك على النحو التالي :

• [ أولاً ] المحور الأول : المتعلق بالخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، فقد تمثلت في التالي:

◀ خدمات خاصة بالأسرة؛ وذلك بإعداد التالي: كُتيب يحتوي على نصائح عن كيفية تربية الأبناء بصورة صحيحة :  
 ▲ بريد إلكتروني لحل بعض المشكلات التي تتعرض لها الأسر في تربية أطفالها .

▲ ندوات عن المشكلات السلوكية للأطفال وكيفية التعامل معها .

▲ ندوات عن أساليب التربية الصحيحة للأطفال .

▲ ورشة عمل عن التغذية الصحيحة للأطفال .



- ▲ ورشة عمل عن كيفية تعليم أطفالهم القراءة والكتابة بطريقة مشوقة .
- ▲ ندوات عن كيفية علاج عيوب الكلام عند الطفل .
- ▲ معمل لعلاج بعض عيوب التخاطب عند الطفل .
- ▲ دورات عن كيفية اكتشاف مواهب الأطفال الموسيقى .
- ▲ دورات عن كيفية اكتشاف مواهب الأطفال الفنية .
- ▲ دورات عن كيفية الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي بالنسبة للطفل .
- ◀ خدمات خاصة بدور الحضانات؛ وذلك بإعداد التالي:
  - ▲ روضة نموذجية تابعة للكلية وتكون ذات اليوم الكامل .
  - ▲ روضة صيفية لتربية الطفل وتعليمه السلوكيات الحميدة .
  - ▲ قناة تليفزيونية خاصة بكل ما يتعلق بتربية الطفل .
  - ▲ خط ساخن لتقديم الاستشارات التربوية لأولياء الأمور .
  - ▲ بريد إلكتروني للمشاركة في حل بعض مشكلات الأطفال .
  - ▲ دورات عن أساليب التنشئة الصحيحة للأبناء .
  - ▲ دورات عن الغذاء الصحي والمتكامل للطفل .
  - ▲ دورات عن كيفية تقديم المعلومات للطفل .
  - ▲ دورات عن كيفية التعامل مع الطفل العدواني .
  - ▲ دورات عن كيفية التعامل مع اضطرابات النطق والكلام .
  - ▲ دورات لتعليم الأطفال الموسيقى .
  - ▲ دورات لتعليم الأطفال الفنون .
  - ▲ دورات لتعليم الأطفال الحاسب الآلي .
- ◀ خدمات خاصة برياض الأطفال؛ وذلك بإعداد التالي:
  - ▲ دورات تدريبية عن كيفية غرس القيم الأخلاقية لدى طفل الروضة .
  - ▲ دورات تدريبية عن تنمية المفاهيم عن طريق اللعب، والمحاكاة .
  - ▲ دورات تدريبية عن كيفية تعايش الطفل مع الخبرات بشكل متكامل .
  - ▲ دورات تدريبية عن كيفية دمج الأطفال المعاقين مع الأطفال العاديين .
  - ▲ دورات تدريبية عن كيفية تكوين الآمال المستقبلية عند الطفل .
  - ▲ ورش عمل عن كيفية تعليم الطفل القراءة والكتابة .
  - ▲ ورش عمل عن أساليب تقويم معلمة الروضة .
  - ▲ دورات تدريبية عن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والإشراف والتوجيه التربوي .
  - ▲ دورات تدريبية عن كيفية التعامل مع الطفل المشكل .
  - ▲ ورش عمل عن أحدث الاستراتيجيات في تربية وتعليم طفل الروضة .
  - ▲ ورش عمل عن كيفية تعليم الطفل اللغة الإنجليزية .
  - ▲ ورش عمل عن كيفية تعليم الرياضيات والعلوم لطفل الروضة باللغة الانجليزية .

- ▲ دورات تدريبية عن أساليب التربية الجنسية للطفل .
- ▲ ورش عمل عن أساليب تقويم طفل الروضة .
- ▲ ورش عمل عن كيفية إعداد الوسائل التعليمية من مخلفات البيئة .
- ▲ ورش عمل عن كيفية اكتشاف وتنمية الطفل الموهوب .
- ▲ ورش عمل عن أحدث برامج الكمبيوتر المستخدمة في تعليم الطفل والترفيه عنه .
- ▲ دورات تدريبية عن كيفية التعامل مع بعض السلوكيات غير السوية الناتجة عن عصر العولمة .
- ▲ إنشاء خط ساخن يتيح التواصل بين المعلمات وأعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- ▲ المشاركة في تصميم قاعة نشاط بمؤسسة النور والأمل تتناسب وأنواع الإعاقات الموجودة بالمؤسسة .
- ▲ دورات تدريبية عن كيفية تنمية مواهب الأطفال المعاقين .
- ▲ دورات تدريبية لتنمية كفايات معلمات الفئات الخاصة .
- ▲ ورش عمل عن أحدث طرق التدريس للفئات الخاصة .
- ▲ ورش عمل عن أحدث أساليب التواصل مع المعاقين كل حسب إعاقته .
- ▲ إمداد المعلمات بأحدث نتائج الأبحاث الخاصة بالمعاقين ، التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- ▲ ورش عمل عن أحدث الطرق لبناء شخصية المعاقين ، كل حسب إعاقته .
- ▲ ورش عمل عن أحدث مقاييس الذكاء للأطفال المعاقين .
- ▲ ورش عمل عن أحدث طرق التقويم للأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
- ▲ دورات تدريبية عن التربية الجنسية للأطفال المعاقين .
- ▲ دورات تدريبية عن كيفية السيطرة على الأطفال بأساليب تربوية صحيحة .
- ◀ خدمات خاصة بمؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية ، والرعاية البديلة ؛ وذلك بإعداد التالي :
- ▲ تقديم برامج إرشادية وعلاجية للقضاء على بعض الانحرافات السلوكية لدى هؤلاء الأطفال .
- ▲ الاشتراك في التأهيل النفسي لبعض الأطفال .
- ▲ المشاركة في تنمية مواهب وقدرات الأطفال .
- ▲ دورات تدريبية للقائمين على تربية هؤلاء الأطفال على أساليب التربية السوية .
- ▲ دورات تدريبية للقائمين على تربية هؤلاء الأطفال بمخاطر التربية غير السوية ، بالنسبة للطفل وللمجتمع ككل .

- ▲ إعداد حفلات للترفيه عن هؤلاء الأطفال ، ودمجهم الدائم بالمجتمع .
- ▲ خدمات خاصة بجمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التنشيط الفكري للمعاقين؛ وذلك بإعداد التالي:
- ▲ دورات تدريبية لأولياء الأمور عن كيفية التعامل مع نوع الإعاقة الخاصة بطفلهم .
- ▲ دورات تدريبية لأولياء الأمور عن كيفية توجيه طاقات أطفالهم بما فيه نفع لهم ولمجتمعهم .
- ▲ ندوة لأولياء الأمور عن طرق التعاون مع فريق العمل القائم على تأهيل أو علاج الطفل .
- ▲ ورش عمل عن أنواع الدعم الإيجابي المناسبة لطبيعة الطفل ولنوع الإعاقة .
- ▲ ندوة عن أنواع الأطعمة الداعمة لشفاء بعض الإعاقات .
- ▲ ورش عمل عن كيفية إدارة وقت المعاق داخل الأسرة .
- ▲ دورات تدريبية عن كيفية تنمية مواهب المعاقين .
- ▲ استضافة الأطفال المعاقين بالكلية لمساعدتهم على الاندماج في المجتمع
- ▲ دورات تدريبية عن كيفية تنمية المهارات الحياتية لدى المعاقين كل حسب إعاقته .
- ▲ دورات تدريبية عن كيفية تنمية المفاهيم لدى الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
- ▲ ورش عمل عن الإصدارات الحديثة لمقاييس الذكاء .
- ▲ ورش عمل عن أساليب تقويم الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
- ▲ ورش عمل عن أساليب تنمية شخصية الطفل المعاق كل حسب إعاقته .
- ▲ ورش عمل عن أحدث الطرق والاستراتيجيات لتربية وتعليم الأطفال المعاقين كل حسب إعاقته .
- ▲ ورش عمل عن كيفية تنمية مواهب الأطفال المعاقين .
- ▲ ندوات عن أنواع الإصابات التي يمكن أن يتعرض لها الأطفال المعاقين والإسعافات الأولية لها .
- ▲ ندوات عن وسائل الأمن والسلامة التي يجب ان تتوفر في مؤسسات رعاية المعاقين .
- ▲ ورش عمل عن كيفية إنتاج الوسائل التعليمية المناسبة للمعاقين بأبسط الخامات .
- ▲ ندوات عن التربية الجنسية للمعاقين، وطرق الوقاية من الاستغلال الجنسي .
- ▲ ندوات عن التربية الخلقية الصحيحة للمعاقين .
- ▲ إعداد بروتوكول تعاون بين الكلية والمؤسسة الراعية للمعاقين .

- ▲ إعداد بريد إلكتروني للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- ◀ خدمات خاصة بأندية الطفل؛ وذلك بإعداد التالي:
  - ▲ ندوة عن حقوق الطفل وواجباته .
  - ▲ ندوة عن أمراض الصيف وطرق الوقاية منها .
  - ▲ ورشة عمل عن الإسعافات الأولية .
  - ▲ ورشة عمل عن التربية المرورية .
  - ▲ ورشة عمل عن التربية البيئية .
  - ▲ ندوة عن التربية الأخلاقية .
  - ▲ المشاركة في تنمية مواهب الأطفال الفنية .
  - ▲ المشاركة في تنمية مواهب الأطفال الموسيقية .
- ◀ خدمات خاصة بمكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية؛ وذلك بإعداد التالي:
  - ▲ ندوات عن كيفية اختيار شريك الحياة على أساس ديني صحيح .
  - ▲ ندوات عن كيفية تربية الأبناء في ضوء التعاليم السماوية .
  - ▲ ندوات عن العنف الأسري تجاه الأطفال .
  - ▲ ورش عمل عن كيفية حل المشكلات الأسرية ومواجهتها .
  - ▲ ورش عمل عن الأساليب التربوية الصحيحة في تربية الأبناء .
  - ▲ ورش عمل عن الأساليب الوالدية الخاطئة في تربية الأبناء .

### • [ثانياً] المحور الثاني : المنعك بالمنطلبات اللازمة لقيام كلية رياض

#### الأطفال بالخدمات المجتمعية الخاصة بمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة

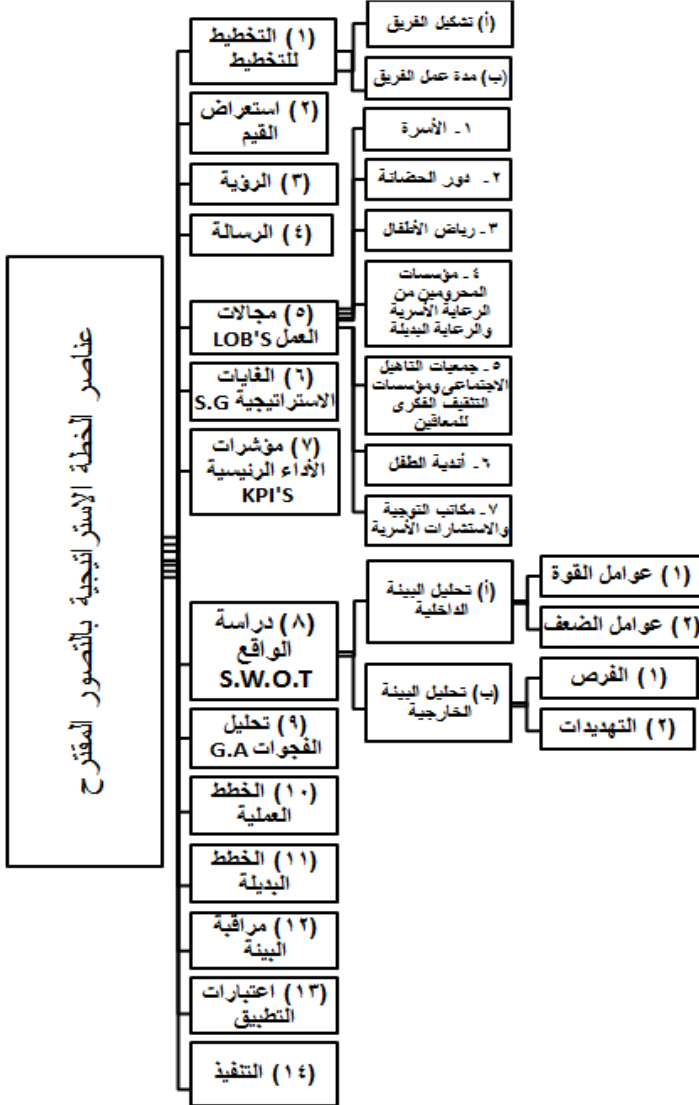
#### بورسعيد ، فقد نمثلك في التالي :

- ◀ رفع كفاءة الكلية كمؤسسة تربوية وكمعهد علمي يقوم بالبحث والتطوير .
- ◀ إعادة التنظيم الداخلي للكلية بما يسمح بالتطوير والتنظيم في ضوء متغيرات القرن الواحد والعشرين .
- ◀ الأخذ باتجاه اللامركزية والتحرر من القيود التنظيمية الإدارية والأكاديمية التي تقف عائقاً دون القيام بدورها في خدمة المجتمع .
- ◀ هيكلة البنية التحتية للكلية من مباني وتجهيزات ومستلزمات للقيام بخدمة المجتمع .
- ◀ وضع خطة إستراتيجية لخدمة المجتمع في مجال الطفولة .
- ◀ تطوير خطط الكلية بما يتيح الوفاء باحتياجات المجتمع الحقيقية وفق رؤية اقتصادية منسجمة مع متطلبات التنمية القومية .
- ◀ إدراج تخصصات وبرامج موائمة لحاجات المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً .
- ◀ العمل على فتح قنوات مستمرة بين الكلية والمجتمع وتطوير مفهوم الشراكة الحقيقية بينهما .

- ◀ وضع قوانين مرنة لدعم خدمة المجتمع .
- ◀ إيجاد مناصب جديدة على مستوى الجامعة والكلية للقيام بخدمة المجتمع .
- ◀ فتح آفاق التعاون وتبادل الخبرات والتجارب مع جامعات العالم والاطلاع على كل جديد في مجال خدمة المجتمع بما يناسب واقع المجتمع وحاجاته وتطلعاته الحاضرة والمستقبلية .
- ◀ القيام ببحوث علمية تخدم أغراض التنمية الشاملة والمستمرة لمجال الطفولة .
- ◀ السعي إلى التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق الفهم الحقيقي لخدمة المجتمع .
- ◀ التركيز على التوسع العمودي والدراسات العليا أكثر من التوسع الأفقي في البرامج والخطط الأكاديمية .
- وللإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث (ما التصور المقترح باستخدام نموذج فيفر لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد 9):
- قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد في ضوء نموذج فيفر بصفة أساسية مع الاستفادة من بعض الأفكار الرئيسة المستخلصة من النماذج الأخرى التي تم عرضها سابقا ، وفيما يلي عرض لأهم ملامح هذا التصور :
- ◀ أهداف التصور المقترح:
- ▲ تقديم نموذج تخطيطي تطبيقي وتفصيلي للخدمات المجتمعية التي يجب ان تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .
- ▲ مساعدة مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد على تنمية الطفولة والتغلب على العديد من مشكلاتها .
- ▲ إبراز دور الخدمات المجتمعية المقدمة من الجامعة في تنمية الطفولة وحل العديد من مشكلاتها .
- ▲ التأكيد على أهمية البحث التربوي في حل بعض مشكلات الطفولة في المجتمع المصري .
- ◀ منطلقات التصور المقترح:
- ▲ أن وضع الخطط الاستراتيجية الصحيحة لأي مؤسسة هو اول خطوات نجاح تلك المؤسسة في القيام بالمهام المنوطة بها .
- ▲ تعد خدمة المجتمع والبيئة دور اساسي وهام من أدوار الجامعة وله تأثير إيجابي في تقدم العديد من المجتمعات .
- ▲ أن الطفولة صانعة المستقبل، وأي مساهمة في رعايتها وبنائها هي خطوة حقيقية في بناء مجتمع متحضر .

▲ ان مشاركة أعضاء هيئة التدريس - بكليات رياض الأطفال - لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة مصر في الارتقاء بالطفولة، أمر من شأنه تنمية مفاهيم وقيم الوحدة الوطنية لدى الأطفال والأسر، وجميع المشاركين على حد سواء؛ ومن ثم تماسك المجتمع وقوته.

◀ عناصر الخطة الاستراتيجية بالتصور المقترح: ويمكن عرضها في الشكل (١):



شكل (١) عناصر الخطة الاستراتيجية

من الشكل (١) يمكن عرض عناصر التصور المقترح في ضوء نموذج فيفر على النحو التالي:

### • التخطيط للتخطيط:

وذلك على النحو التالي:

- ◀ تشكيل الفريق : يتكون عدد الفريق المسئول عن الخطة الاستراتيجية - من حيث المساهمة في وضعها، أو تعديلها، أو تنفيذها، وتقويمها . من خمسة أفراد ، يقوم عميد الكلية باختيارهم ، ثم يبلغ كل عضو عن سبب اختياره ، والمهام المطلوبة منه بالتحديد ، وهم :
  - ▲ وكيل الكلية لشئون البيئة والمجتمع .
  - ▲ رئيس مركز الطفولة (وحدة ذات طابع خاص) .
  - ▲ رئيس الوحدة المالية بالكلية .
  - ▲ أمين الكلية .

▲ موظف الشؤون القانونية بالكلية .

- ◀ مدة عمل الفريق : مدة عمل الفريق (٣٠ شهر) حيث يقوم الفريق بتجميع آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية حول الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، والتي يتم رصدها من خلال استبانة ، نابعة أساساً من احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .
- ◀ مدة الخطة الإستراتيجية : خمس سنوات .

### • استعراض القيم Values:

والمقصود بالقيم (كل ما تعتبره الكلية ذا قيمة) ، وتحدد من قبل فريق العمل، ويمكن تبني القيم التالية: (جودة الخدمة المقدمة لقطاع الطفولة الإبداع، الأخلاق) .

### • الرؤية Vision:

إن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة في مجال خدمة المجتمع يعني أنها تعرف ما تريد أن تبذعه ، وأنها تمتلك من المقومات ما يجعل من هذه الرؤية حقيقة .

فالرؤية عبارة عن صورة ذهنية للكلية في مجال خدمة المجتمع كما تمثل مجموعة الأهداف بعيدة المدى التي تسعى الكلية لتحقيقها في مجال خدمة المجتمع، ويمكن اقتراحها على النحو التالي: (خدمة مجتمعية متميزة لسبع مؤسسات لرعاية الطفل ببورسعيد بجهود خمسة وثلاثون موظف خلال خمس سنوات) .

### • الرسالة:

وهي جملة مكونة من (١٠ : ٢٠) كلمة تلخص من نحن؟ وماذا نريد؟، ويتم فيها تحديد مجال عمل الكلية، وأهم قيم الكلية، وتكون من (١ : ٣) قيمة

وتشير إلى تميز كلية رياض الأطفال ببورسعيد عن غيرها من الكليات بجمهورية مصر العربية التي تخدم قطاع الطفولة ، كما أنها تشعر قارئها بالفخر، ويمكن اقتراح صياغتها على النحو التالي :

(تسعى كلية رياض الأطفال ببورسعيد إلى تقديم أفضل خدمة مجتمعية لقطاع الطفولة بجمهورية مصر العربية في بيئة أخلاقية وإبداعية).

#### • مجالان العمل LOB,S :

وهي مجموعة الخدمات المجتمعية التي سوف تقدمها كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، وهي تنطلق من رؤية ورسالة الكلية، وتكون بمثابة الاتجاه الذي ستسير فيه الكلية والجوانب الرئيسية التي يجب التركيز عليها والتي لها الأولوية الكبرى في العمل والتي سوف تقتصر على (التعليم ، التدريب، والاستشارات) للأسرة ، ودور الحضانه ، ورياض الأطفال ، ومؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية والرعاية البديلة ، وجمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التنقيف الفكري للمعاقين ، وأندية الطفل ، ومكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية .

#### • الغايات الإستراتيجية S.G :

وتمثل الغايات الإستراتيجية S.G مجموعة من الأهداف المهمة بعيدة المدى تضمن لنا تطوير وتحسين مجالات العمل الاستراتيجي وذلك على النحو التالي :

| الغايات الإستراتيجية   | المجال   |
|--|--|
| مساعدة الأسر البورسعيدية على تربية أطفالها بشكل سوى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدم من دور الحضانه للطفل البورسعيدى | الأسرة<br>دور الحضانه                                    |
| إكساب طفل الروضة ( العادى والمعاق ) حقه في اللعب والتعلم والابتكار   | رياض الأطفال   |
| مساندة الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية، وتنمية كافة جوانب شخصيتهم   | مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية والرعاية البديلة     |
| مساعدة المعاقين وتنميتهم   | جمعيات التأهيل الاجتماعى ومؤسسات التنقيف الفكرى للمعاقين |
| اكتشاف المواهب وتنميتها  | أندية الطفل  |
| توجيه الأسر المفككة ومحاولة مساعدتها   | مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية                        |

#### • مؤشرات الأداء الرئيسية KPI,S :

وهي المدى الذي نقيس به تحقق أهدافنا ، وتمثل الحد الأدنى لتحقيق الأهداف، كما أنها تمثل الحد الأدنى للنجاح، حيث يتم وضع ما لا يقل عن ثلاثة مؤشرات وما لا يزيد عن عشر مؤشرات لكل مجال LOB على أن تكون محددة بمدى يمكن قياسه ، وقد تم حصرها في التالي:



| مؤشرات الأداء  | المجال |
|--|--------|
| لا يقل عدد الأسر المقدم إليها الخدمات المجتمعية عن (١٠٠٠) أسرة خلال خمس سنوات.                   | -      |
| عقد خمس ندوات للأسرة على الأقل سنوياً.   | -      |
| إقامة ورشتان عمل للأسرة على الأقل سنوياً.  | -      |
| لا يقل عدد الحضانات المقدم إليها الخدمات المجتمعية عن (٢٠) حضانة خلال الخمس سنوات.               | -      |
| لا تقل الاستشارات التربوية المقدمة لأولياء أمور أطفال الحضانات عبر الخط الساخن عن (٥٠٠) استشارة. | -      |
| تقديم حلول لما لا يقل عن (٣٠٠) مشكلة سلوكية للأطفال سنوياً عبر البريد الإلكتروني.                | -      |
| إعداد قناة تليفزيونية خاصة بالطفل في مدة لا تزيد عن ستة أشهر.                                    | -      |
| عقد ثلاث دورات للطفل على الأقل سنوياً.   | -      |
| التواصل مع (٥٠٠) معلمة على الأقل عبر الخط الساخن.  | -      |
| تطبيق نتائج ما لا يقل عن خمسة أبحاث سنوياً في مجال تربية الطفل ( العادي وغير العادي ).           | -      |
| تصميم قاعة نشاط متناسب مع الإعاقات المختلفة بمؤسسة النور والأمل في مدة لا تزيد عن ستة أشهر.      | -      |
| عقد ما لا يقل عن خمسة دورات تدريبية سنوياً للمعلمات.   | -      |
| إعداد ما لا يقل عن خمسة ورش عمل سنوياً للمعلمات.   | -      |
| عقد ما لا يقل عن خمس دورات للطفل سنوياً لتنمية مواهبه.   | -      |
| القضاء على خمس انحرافات سلوكية على الأقل لدى أطفال المؤسسات سنوياً.                              | -      |
| التأهيل النفسي لعشرة أطفال سنوياً على الأقل.   | -      |
| تنمية مواهب وقدرات عشرين طفل سنوياً على الأقل.   | -      |
| إعداد ثلاث حفلات على الأقل سنوياً لهؤلاء الأطفال.  | -      |
| إعداد ثلاث دورات تدريبية على الأقل سنوياً للمقامين على تربية هؤلاء الأطفال.                      | -      |
| إعداد بروتوكول تعاون بين الكلية والمؤسسات الراعية للمعاقين في السنة الأولى.                      | -      |
| التواصل مع (٣٠) مربي على الأقل بهذه المؤسسات سنوياً عبر البريد الإلكتروني.                       | -      |
| عقد خمس ندوات لأولياء أمور هؤلاء الأطفال سنوياً.   | -      |
| إعداد خمسة ورش عمل على الأقل للمربين سنوياً.   | -      |
| إعداد خمس ندوات على الأقل للمربين سنوياً.  | -      |
| المشاركة في تنمية عشرون موهبة فنية على الأقل سنوياً.   | -      |
| المشاركة في تنمية عشرون موهبة موسيقية على الأقل سنوياً.  | -      |
| إعداد ندوتان للأطفال على الأقل سنوياً.   | -      |
| إعداد ورشتان عمل للأطفال على الأقل سنوياً.   | -      |
| توعية ما لا يقل عن (٣٠٠) أسرة سنوياً في الأمور المتعلقة بحقوق الطفل الشرعية والمشروعة.           | -      |
| توعية ما لا يقل عن (٥٠٠) من الشباب والبنات المقبلين على الزواج بأساليب التربية الصحيحة للأطفال.  | -      |
| التواصل مع ما لا يقل عن (٢٠) أسرة مفككة سنوياً للمساهمة في إعادة كيانها من جديد.                 | -      |

### • دراسة الواقع S.W.O.T :

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة المراد التخطيط لها ، ولضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي يجب تحليل تلك العوامل بغرض التعرف عليها للاستفادة منها ومحاولة تلافي المعرقل منها، وقد أشتملت تلك العوامل على : عوامل داخلية تنبع من داخل كلية رياض الأطفال (عوامل القوة والضعف)، وعوامل خارجية تؤثر على الكلية من الخارج (الفرص والتحديات)، وهذا ما يعرف بالتحليل الرباعي SWOT ، والتي تم حصرها على النحو التالي :

## تحليل البيئة الداخلية، ويتضمن تحليل عوامل القوة بغرض تعزيزها وعوامل الضعف بغرض تقلييلها والحد منها.

| عوامل القوة   | عوامل الضعف   |
|---|---|
| الموقع الجغرافي لرياض الكلية ورياض الأطفال متميز يسمح بتقديم الخدمات المجتمعية بسهولة ويسر. | عدم وجود خطة واضحة لخدمة المجتمع.   |
| خدمة المجتمع في مجال الطفولة تعد أحد أهداف كلية رياض الأطفال.                               | التقارير الشهرية المقدمة من لجنة خدمة المجتمع والبيئة تفتقر بشكل واضح لخدمة قطاع الطفولة بمحافظة بورسعيد. |
| وجود لجنة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكلية.  | مركز الخدمة العامة للطفولة والتنمية بالكلية غير مفضل بالشكل الذي يخدم قطاع الطفولة بمحافظة بورسعيد.       |
| وجود مركز للخدمة العامة للطفولة والتنمية ( وحدة ذات طابع خاص).                              | ضعف ثقافة خدمة المجتمع والبيئة في قطاع الطفولة لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.         |
| وجود معمل حاسب آلي متصل بالانترنت، يمكن من الاتصال بالمجتمع المحلي.                         | عدم اتصال قاعة التدريب بالانترنت.   |
| وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يسمح بتقديم الخدمات المجتمعية.              | عدم وجود تجهيزات وأدوات تمكن من القيام بالأنشطة الصيفية مع الأطفال.                                       |
| وجود قاعة خاصة بالتدريب بالكلية.  | عدم وجود حوافر مادية للمشاركين في الخدمات المجتمعية.  |
|   | عدم وجود موارد مالية للصرف على تلك الخدمات.   |
|   | عدم وجود قاعات مجهزة تسمح بإعداد الأنشطة الصيفية مع الأطفال.  |

## تحليل البيئة الخارجية، وتتمثل في تحليل الفرص لاغتنامها واستثمارها وتحليل التهديدات التي قد تؤثر على التنفيذ لمحاولة تجنبها والحد من تأثيرها ، وبصفة عامة هناك بعض العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الكلية ، وذلك على النحو التالي :

| الفرص  | التهديدات   |
|--|---|
| سهولة وسرعة وجودة الوصول للجهات المستفيدة من الخدمات المجتمعية.                                  | ضعف الموارد المالية ذات الطابع الخاص.   |
| السمعة الطيبة للكلية ببورسعيد.   | الافتقار لوجود مشروعات التمويل التي يمكن أن تدعم هذه الخدمات.   |
| وجود رغبة كبيرة من مؤسسات رعاية الطفل للاستفادة من الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها الكلية. | وجود غير المتخصصين لخدمة قطاع الطفولة ممن لهم حضورا إعلاميا أكثر من المتخصصين.                                  |
|  | تعدد الجهات التي تعمل في مجال الطفولة دون خبرة.   |
|  | سوء استخدام السلطات الممنوحة لدى بعض القيادات بمؤسسات رعاية الطفل؛ الذي من شأنه عرقلة العمل واتسامه بالروتينية. |

### • تحليل الفجوات G.A:

ويتم في تلك الخطوة المقارنة بين الواقع الحالي ومؤشرات الأداء الرئيسية KPI,S التي تم وضعها ، أي تحليل الواقع الحالي والأهداف المستقبلية ، فإذا كانت الفجوة معقولة فيمكن الاستمرار في تحقيق الخطة الإستراتيجية أما إذا كانت الفجوة صغيرة فمن الأفضل رفع مؤشرات الأداء الرئيسية KPI,S أو تغييرها ، وإذا كانت الفجوة كبيرة فأمامنا خياران ، الأول: هو تقليل الطموحات بتغيير KPI,S ، والثاني: هو تثبيت KPI,S ، ولكن العمل بإبداع.

وبتحليل الفجوات يتضح أنها كبيرة وذلك نظراً لقلّة الخدمات المجتمعية المقدمة لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد، ولكن ترى الباحثة أن الأهداف المستقبلية الموضوعية لا يستحيل تحقيقها، ولكنها تحتاج لخبرة وإبداع، لذا يمكن الإبقاء على كل KPI,S .

• الخطط العملية :

بعد الكشف عن الضجوات بمرحلة تحليل الضجوات ، يتم إرسال جدول الخطة التشغيلية لكل مؤشر في ورقة خاصة به إلى الأقسام لوضع أهدافهم وأرائهم وإبداعاتهم لتحقيق تلك المؤشرات ، وسوف تقوم الباحثة بتقديم نموذج لمؤشر من بعض المجالات ، وذلك على النحو التالي :

|   |  |
|---|--|
| <p>الأسرة</p> <p>مساعدة الأسر البورسعيدية على تربية أطفالها بشكل سوى<br/>لا يقل عدد الأسر المقدم إليها الخدمات المجتمعية عن (١٠٠٠) أسرة خلال خمس سنوات.</p> <p>❖ إعداد بريد إلكتروني والتواصل مع الأسر.<br/>❖ إعداد خط ساخن لاستقبال مشكلات الأسر.<br/>❖ إصدار كتيبان سنويا على الأقل عن كيفية تربية الأطفال بصورة صحيحة، وتوزيعها على أكبر عدد من الأسر.</p> <p>- التنسيق مع وحدة T. بالكلية.<br/>- التنسيق مع مركز تنمية الطفولة بالكلية.<br/>- التواصل مع مطبعة الجامعة، ووزارة الشؤون الاجتماعية.</p> <p>- طول العام<br/>- أعضاء هيئة التدريس بالكلية والمعاونون.<br/>- مدير مركز تنمية الطفولة.<br/>- وكيل خدمة المجتمع والبيئة.<br/>- رؤساء الأقسام.</p>  | <p>المجال</p> <p>الغاية</p> <p>المؤشر</p> <p>أهداف تفصيلية</p>   |
| <p>الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من دور الحضانات للطفل البورسعيدى<br/>لا يقل عدد الحضانات المقدم إليها الخدمات المجتمعية عن (٢٠) حضانة خلال الخمس سنوات.</p> <p>- إعداد قائمتين ببيانات الحضانات التي سيتم التواصل معها.<br/>- عقد بروتوكول تعاون بين الكلية وتلك الحضانات.<br/>- إعداد ما لا يقل عن ثلاث دورات سنويا لمعلمات ومديرات الحضانات.</p> <p>التواصل مع مديرات الشؤون الاجتماعية.<br/>طوال العام الدراسى</p> <p>- معاوني أعضاء هيئة التدريس<br/>- عميد الكلية<br/>- أعضاء هيئة التدريس والمعاونون.<br/>- مدير مركز تنمية الطفولة.<br/>- وكيل خدمة المجتمع والبيئة.<br/>- رؤساء الأقسام.</p>   | <p>الوسائل</p> <p>من - إلى</p> <p>المتابعين</p> <p>التكلفة</p> <p>ملاحظات</p> <p>المجال</p> <p>الغاية</p> <p>المؤشر</p> <p>أهداف تفصيلية</p> |
| <p>رياض الأطفال</p> <p>إكساب طفل الروضة ( العادى والعاق ) حقه في اللعب والتعلم والابتكار<br/>تطبيق نتائج ما لا يقل عن خمسة أبحاث سنويا في مجال تربية الطفل ( العادى وغير العادى )<br/>بالروضات.</p> <p>- إعداد قاعدة بيانات بأحدث الأبحاث العربية والأجنبية في مجال الطفولة للطفل العادى وغير العادى.<br/>- عمل جدول بالأبحاث المراد تطبيق نتائجها وتعميمها على الطفل بمحافظه بورسعيد<br/>- تحديد الروضات النموذجية التي تصلح لتطبيق تلك الأبحاث بها.<br/>- أخذ الموافقات من إدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة.<br/>- إعداد فريق العمل المشارك في ذلك.<br/>- الاستعانة بأحدث قواعد البيانات.<br/>- التواصل مع إدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم.<br/>- تقسيم العمل على الفريق المشارك.</p> <p>طوال العام الدراسى</p> <p>- أعضاء هيئة التدريس والمعاونون.<br/>- مدير مركز تنمية الطفولة.<br/>- وكيل خدمة المجتمع والبيئة.<br/>- رؤساء الأقسام.</p> | <p>الوسائل</p> <p>من - إلى</p> <p>المتابعين</p> <p>التكلفة</p> <p>ملاحظات</p>  |

ثم يتم تجميع تلك الخطط والتنسيق بين الأفكار والاقتراحات والأولويات ومن ثم اختيار أفضلها ووضعها في الخطة التشغيلية ذات البرنامج الزمني وستقوم الباحثة بتوضيح ذلك من خلال المجالات السابقة، وذلك من خلال النموذج التالي :

| اليوم والتاريخ                                      | الفعاليّة  | الجهة المنفذة             | الأسرة | المحور دور الحضنة | رياض الأطفال | التابعيّة نفذ لم ينفذ | ملاحظات |
|---|--|---------------------------|--------|-------------------|--------------|-----------------------|---------|
| الأحد<br>٢٠١٧/١٠/٤                                  | ❖ إعداد بريد إلكتروني للتواصل مع الأسر.  | وحدة I.T                  | ❖      |                   |              | ❖                     |         |
| الاثنين<br>٢٠١٧/١٠/٥<br>إلى الأحد<br>٢٠١٧/١٠/١١     | ❖ إعداد قائمة ببيانات الحضانات التي سيتم التواصل معها.   | معاونتي هبته التدريس      |        | ❖                 |              | ❖                     |         |
| الاثنين<br>٢٠١٧/١٠/١٢<br>إلى الأحد<br>٢٠١٧/١٠/٢٥    | ❖ إعداد قاعدة بيانات بأحدث الأبحاث العربية والأجنبية في مجال الطفولة للطفل العادي وغير العادي. | وحدة الجودة               |        |                   | ❖            | ❖                     |         |
| الاثنين<br>٢٠١٧/١٠/٢٦                               | ❖ إعداد خط ساخن لاستقبال مشكلات الأسر.   | وحدة I.T                  | ❖      |                   |              | ❖                     |         |
| الثلاثاء<br>٢٠١٧/١٠/٢٧<br>إلى الثلاثاء<br>٢٠١٧/١١/٩ | ❖ عقد بروتوكول تعاون بين الكلية والحضانات التي تم تحديدها.                                     | وكيل الكلية لخدمة المجتمع |        | ❖                 |              | ❖                     |         |
| الأربعاء<br>٢٠١٧/١١/١٠<br>إلى الخميس<br>٢٠١٧/١١/١١  | ❖ عمل جدول بالأبحاث المراد تطبيق نتائجها وتعميمها على الطفل بمحافظة بورسعيد                    | وحدة الجودة               |        |                   | ❖            | ❖                     |         |
| الأحد<br>٢٠١٧/١١/١٥<br>إلى الاثنين<br>٢٠١٧/١١/٣٠    | ❖ إصدار كتيب عن الأساليب الصحيحة لتربية الأطفال .  | قسم العلوم التربوية       | ❖      |                   |              | ❖                     |         |
| الثلاثاء<br>٢٠١٧/١٢/١                               | ❖ إعداد دورة عن الغذاء الصحي والمتكامل للطفل.  | قسم العلوم الأساسية       |        | ❖                 |              | ❖                     |         |
| الأربعاء<br>٢٠١٧/١٢/٢                               | ❖ إعداد قائمة بالروضات النموذجية التي تصلح لتطبيق الأبحاث بها.                                 | وحدة الجودة               |        |                   | ❖            | ❖                     |         |
| ٢٠١٧/١٢/٣   | ❖ أخذ الموافقات من إدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على تطبيق الأبحاث.    | وكيل الكلية لخدمة المجتمع |        |                   | ❖            | ❖                     |         |

### • الخطط البديلة

هناك بعض التهديدات التي يمكن أن تؤثر على الخطة الإستراتيجية بشكل سلبي (كالاتقار لوجود مشروعات التمويل التي يمكن أن تدعم الخدمات المجتمعية، أو سوء استخدام السلطات الممنوحة لدى بعض القيادات

بمؤسسات رعاية الطفل ؛ الذي من شأنه عرقلة العمل واتسامه بالروتينية) ومن ثم عرقلة سير الخطة بجدولها الزمني ؛ لذا يجب وضع خطة بديلة في حالة وقوع هذه التهديدات على الكلية ، والاستعداد لاتخاذ الإجراءات العملية لتلاشي تأثيرها، وهذه الخطة تكون في ورقة واحدة .

#### • مراقبة البيئة:

وتعد هذه المرحلة مستمرة بشكل دائم أثناء وبعد عملية التخطيط الإستراتيجي، وفيها يتم معالجة أي أمور قد تؤثر على سير الخطة الإستراتيجية على الفور من قبل فريق التخطيط ، كما يتم فيها مراقبة المستجدات الجديدة والمؤثرة في المجال التعليمي والتربوي أو الوضع الاجتماعي أو السياسي والاقتصادي ، أو التقني الذي له انعكاس على تنفيذ الخطة (نظريات حديثة في التربية أو التعليم ، قانون له تأثير على أحد المجالات) ؛ فمراقبة البيئة تعني متابعة المعلومات التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب في الخطة الإستراتيجية وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط ، سواء بالاستفادة منها أو أخذ الاحتياطات منها .

#### • اعتبارات التطبيق:

وتعد هذه المرحلة من المراحل المستمرة بشكل دائم أثناء عملية التخطيط أو بعد الانتهاء منه، فمن الممكن صدور بعض القرارات الهامة من الجامعة أو الدولة ، يكون لها تأثير مباشر على تغيير الخطة أو تأجيل بعض مراحلها لوقت مناسب ، دون توقفها .

#### • التنفيذ:

حيث يتم توزيع الخطة الإستراتيجية ، والإعلان عن موعد تنفيذها في احتفال بسيط ، يتم خلاله عرض الملامح الرئيسية للخطة على فريق التنفيذ والمتابعة ، مع التأكيد على أن هذه الخطة ما هي إلا نتاج أفكار وخبرات كل أعضاء الفريق ، مع توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة ودقة .

#### • نتائج البحث ونوصيانه:

##### • أولاً : النتائج :

- ◀ يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً فعالاً لضمان تطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل .
- ◀ حصر احتياجات مؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد ، والتي تبغي مشاركة كلية رياض الأطفال في الوفاء بها ، ووضع اليات تضمن سد تلك الاحتياجات .

- ◀ تمثلت عناصر الخطة الاستراتيجية بالتصور المقترح في (١٤) نقطة وهي: (التخطيط للتخطيط ، استعراض القيم، الرؤية، الرسالة، مجالات العمل LOB,S، الغايات الإستراتيجية S.G ، مؤشرات الأداء الرئيسية KPI,S، دراسة الواقع ، تحليل الفجوات، الخطط العملية، الخطط البديلة ، مراقبة البيئة ، اعتبارات التطبيق ، التنفيذ)
- ◀ هناك العديد من عوامل القوة التي يمكن ان تساهم بشكل كبير في نجاح الخطة الاستراتيجية وفي قيام كلية رياض الأطفال بالخدمات المجتمعية لمؤسسات رعاية الطفل بالمحافظة، والتي من بينها :
  - ▲ الموقع الجغرافي لكلية رياض الأطفال متميز يسمح بتقديم الخدمات المجتمعية بسهولة ويسر.
  - ▲ خدمة المجتمع في مجال الطفولة تعد أحد أهداف كلية رياض الأطفال .
  - ▲ وجود لجنة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكلية .
  - ▲ وجود مركز للخدمة العامة للطفولة والتنمية (وحدة ذات طابع خاص).
  - ▲ وجود وحدة مستقلة لضمان الجودة بالكلية .
  - ▲ وجود معمل حاسب آلي متصل بالانترنت ، يمكن من الاتصال بالمجتمع المحلي .
  - ▲ وجود عدد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يسمح بتقديم الخدمات المجتمعية .
  - ▲ وجود قاعة خاصة بالتدريب بالكلية .
- ◀ بروز الكثير من جوانب الضعف التي يمكن أن تعرقل سير الخطة الاستراتيجية والتي من بينها:
  - ▲ عدم وجود خطة واضحة لخدمة المجتمع .
  - ▲ التقارير الشهرية المقدمة من لجنة خدمة المجتمع والبيئة تفتقر بشكل واضح لخدمة قطاع الطفولة بمحافظة بورسعيد .
  - ▲ مركز الخدمة العامة للطفولة والتنمية بالكلية غير مفعّل بالشكل الذي يخدم قطاع الطفولة بمحافظة بورسعيد .
  - ▲ ضعف ثقافة خدمة المجتمع والبيئة في قطاع الطفولة لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة .
  - ▲ عدم اتصال قاعة التدريب بالانترنت .
  - ▲ عدم وجود تجهيزات وأدوات تمكن من القيام بالأنشطة الصيفية مع الأطفال .
  - ▲ عدم وجود حوافز مادية للمشاركين في الخدمات المجتمعية .
  - ▲ عدم وجود موارد مالية للصرف على تلك الخدمات .
  - ▲ عدم وجود قاعات مجهزة تسمح بإعداد الأنشطة الصيفية مع الأطفال.

- ▲ ضعف الموارد المالية ذات الطابع الخاص .
- ▲ الافتقار لوجود مشروعات التمويل التي يمكن أن تدعم هذه الخدمات .
- ▲ وجود غير المتخصصين لخدمة قطاع الطفولة ممن لهم حضوراً إعلامياً أكثر من المتخصصين .
- ▲ تعدد الجهات التي تعمل في مجال الطفولة دون خبرة .
- ▲ سوء استخدام السلطات الممنوحة لدى بعض القيادات بمؤسسات رعاية الطفل؛ الذي من شأنه عرقلة العمل واتسامة بالروتينية .
- ◀ وجود بعض الفرص التي يمكن ان تيسر تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي تتمثل في التالي:
- ▲ سهولة وسرعة وجودة الوصول للجهات المستفيدة من الخدمات المجتمعية.
- ▲ السمعة الطيبة للكلية ببورسعيد.
- ▲ وجود رغبة كبيرة من مؤسسات رعاية الطفل للاستفادة من الخدمات المجتمعية التي يمكن أن تقدمها الكلية.
- ◀ بروز بعض التهديدات التي يمكن ان تهدد تقدم الخطة الاستراتيجية والتي من بينها:

- ▲ ضعف الموارد المالية ذات الطابع الخاص .
- ▲ الافتقار لوجود مشروعات التمويل التي يمكن أن تدعم هذه الخدمات .
- ▲ وجود غير المتخصصين لخدمة قطاع الطفولة ممن لهم حضوراً إعلامياً أكثر من المتخصصين .
- ▲ تعدد الجهات التي تعمل في مجال الطفولة دون خبرة .
- ▲ سوء استخدام السلطات الممنوحة لدى بعض القيادات بمؤسسات رعاية الطفل؛ الذي من شأنه عرقلة العمل واتسامة بالروتينية .
- ◀ هناك فجوة واضحة بين الدور الذي يجب ان تقدمه كلية رياض الأطفال لخدمة مجال الطفولة وما هو كائن ، لذا يحتاج الأمر لبذل الكثير من الجهد ، مع توفر قدر من الخبرة والإبداع .

#### • ثانياً: التوصيات:

- لتحقيق أهداف وخطوات النموذج المقترح يوصي البحث الحالي بالتالي:
- ◀ ضرورة إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالكلية ذات فريق مدرب على أحدث نماذج التخطيط الاستراتيجي .
- ◀ نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين بالكلية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، والموظفين).
- ◀ زيارة فريق التخطيط الاستراتيجي بالكلية للكلية المماثلة بالجامعات الأخرى لتبادل الخبرات وتطوير عملية التخطيط ؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى الخدمات المجتمعية المقدمة لقطاع الطفولة بمحافظة بورسعيد .

- ◀ توثيق الروابط بين كلية رياض الأطفال ومؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بورسعيد .
- ◀ تزويد مكتبة الكلية بنماذج لخطط استراتيجية لكليات مناظرة في مجال خدمة قطاع الطفولة .
- ◀ تبادل الخطط الاستراتيجية عبر الجامعات والكليات المناظرة لتبادل الخبرات؛ ومن ثم الارتقاء بالخدمات المجتمعية المقدمة لقطاع الطفولة في مصر.
- ◀ الاستفادة من الخبرات السابقة للدول العربية والأجنبية في مجال خدمة المجتمع الخاصة بتنمية قطاع الطفولة .
- ◀ المتابعة المستمرة لتطبيق وتطوير الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية .

### • أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم عبد الرحمن عودة (٢٠١٢)، الجامعات والتدريب والتنمية البشرية وخدمة المجتمع: دراسة وصفية مقارنة بين جامعتي الزقازيق وإندونيسيا، جامعة الزقازيق، مجلة كلية الآداب، عدد ٦١ ج ٢.
- بيومي ضحاوي ورضا المليجي (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربي،
- أحمد محمود الزنفلي (٢٠١٣)، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي- دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- إسلام عصام هللو (٢٠١٣)، دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسئوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة حالة بجامعة الأقصى، رسالت ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٧)، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ببورسعيد (٢٠١٥)، إحصائية بعدد السكان والأسر بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م.
- الهلالي الشربيني الهلالي (٢٠٠٥)، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد للنشر.
- أمنية محمد سالم (٢٠١٥)، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، المكتب العربي للمعارف.
- آية رياض بورزان وأسامة فريد (٢٠١٠)، دور نظام المعلومات الإدارية في ترشيد عملية التخطيط الإستراتيجي، جامعة عين شمس، مجلة فكر وإبداع، الجزء ٥٨.
- باسم عيد شحاتة (٢٠١٠)، جرائم العنف عند الأطفال، دراسة ميدانية في مدينة المنصورة، رسالت ماجستير، جامعة المنصورة، كلية الآداب، قسم الاجتماع.
- بدر الدين رحمة علي (٢٠١٢)، التفكير المستقبلي وصناعة التخطيط الاستراتيجي، مركز دراسات المجتمع بالسودان، مجلة دراسات مجتمعية، العدد ٩، يونيو.
- رضا إبراهيم المليجي، يحيى إسماعيل يوسف (٢٠١٠)، إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية، جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد ٤٢.



- رهام فرج المسماري (٢٠١٢)، المشكلات الأسرية على أساليب التنشئة الاجتماعية للأطفال: دراسة ميدانية على عينات من الأحداث المنحرفين في مدينة البيضاء، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس. كلية الآداب. قسم الاجتماع.
- رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٥)، الهيئة العامة لتعليم الكبار، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، عدد السكان والأمية ونسبهم في الفترة العمرية ١٠ فأكثر، حتى ٢٠١٥/٧/١م
- سامح الدسوقي حشيش (٢٠١٥)، استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير سياسات تربية الموهوبين في رياض الأطفال، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، قسم العلوم التربوية.
- سامية تراحيب الهيدلي (٢٠١٦)، واقع كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد السبعون، فبراير.
- سمر طارق عثمان (٢٠١٥)، المساندة الاجتماعية وتحقيق جودة الحياة الاجتماعية لجماعات الأطفال المودعين بالمؤسسات الإيوائية، رسالة ماجستير، جامعة الفيوم. كلية الخدمة الاجتماعية. قسم طرق الخدمة الاجتماعية.
- طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني (٢٠٠٤)، كيف تكتب خطة إستراتيجية، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن عدس (١٩٩٩)، أساسيات البحث التربوي، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٣)، الإدارة الإستراتيجية- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، المملكة العربية السعودية، إدارة النشر العلمي بجامعة الطائف.
- عزة جلال مصطفى (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم- دليل عملي، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- فاتن محمد عزازي (٢٠١١)، الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، دار الزهراء.
- فاطمة محمد مصطفى (٢٠٠٩)، بعض أشكال العنف المنزلي ضد الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية "دراسة سيكومترية - كLINيكية"، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان. كلية التربية. قسم علم النفس التربوي.
- محمد أحمد الرشيد (٢٠٠٥)، دور الجامعة في خدمة المجتمع ومدى قيام الجامعات الأردنية بهذا الدور، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات التربوية العليا.
- محمود عيد عبد العزيز (٢٠١٣)، أساليب المعاملة الوالدية الخاطئة كما يدركها الأبناء وعلاقتها ببعض الانحرافات السلوكية لدى عينات من أطفال الشوارع، رسالة ماجستير، جامعة بنى سويف. كلية التربية. قسم علم النفس والصحة النفسية.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩)، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- \_\_\_\_\_ (٢٠٠٨)، الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- مديرية التربية والتعليم (٢٠١٥)، إحصائية بعدد الروضات والأطفال بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م.
- مديرية التضامن الاجتماعي (٢٠١٥)، إحصائية بعدد الحضانات والأطفال بها لعام ٢٠١٥م.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥)، إحصائية بعدد مؤسسات المحرومين من الرعاية الأسرية، والرعاية البديلة بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥)، إحصائية بعدد جمعيات التأهيل الاجتماعي ومؤسسات التنشئة الفكرية للمعاقين بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥)، إحصائية بعدد أندية الطفل بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م.

- منى محمد الحرون ( ٢٠١٥ )، دور جامعة مدينة السادات في خدمة المجتمع المحلي- دراسة تقويمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الثامن والستون، ديسمبر .
- ناصر الدين الأسد ( ١٩٩٦ )، تصورات إسلامية في التعليم الجامعي والبحث العلمي، عمان، روائع مجدلاوي.
- نها فتحي عبد الحليم ( ٢٠٠٨ )، اثر العنف ضد الطفل على دافعية الانجاز لدية، رسالت ماجستير ، جامعة المنوفية، كلية الاقتصاد المنزلي، قسم إدارة المنزل والمؤسسات.
- نهى جلال عبد الرحيم ( ٢٠١٢ )، دراسة تقويمية لأساليب التنشئة الاجتماعية للأمهات البديلات مع الأطفال مجهولي النسب بالمؤسسات الايوائية، رسالت ماجستير، جامعة حلوان. كلية الخدمة الاجتماعية. قسم خدمة الفرد.
- نيابة محكمة الأسرة (٢٠١٥) ، كشف إحصائية عديدة لطلبات التسوية المقدمة لنيابة محكمة الأسرة من أكتوبر ٢٠١٣ حتى نهاية نوفمبر ٢٠١٥ ، وزارة العدل ، محكمة الأسرة ببورسعيد.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥)، إحصائية بعدد مكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٥م.
- هبه فاروق البدوي ( ٢٠١٤ )، المشكلات الاجتماعية المترتبة على العنف الوالدي ضد الأطفال ودور خدمة الفرد في التعامل معها، رسالت ماجستير ، جامعة الفيوم. كلية الخدمة الاجتماعية. قسم طرق الخدمة الاجتماعية.
- وزارة التربية الوطنية(٢٠٠٩)، المعجم التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- جاسم محمد ملك وخالد محمد ملك (٢٠١٠)، دورة التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

### • ثانياً: المراجع الأجنبية:

- B. Keith Simerson (2011), Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution, England, Greenwood Publishing Group.
- Chang, G.( 2008 ), Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, international institute for educational planning, UNESCO, Paris.
- Dalia Ahmed Abd Al Fattah( 2014 ), correl ation between second hand smoking and vascular changes in children, (M.S.), Ain Shams University. Faculty of Medicine. pediatrics a orldwide.
- David Tegarden, Linda Tegarden, Wanda Smith, Steve Sheetz (2016 ), De-Fusing Organizational Power Using Anonymity and Cognitive Factions in a Participative Strategic Planning Setting, Group Decision and Negotiation, January 2016, Volume 25, Issue 1, pp 1–29.
- Harris, B. and Ho,W. ( 1996 ), Executive Staffing Competencies Relating to Human Resources Practices, Journal of Personnel Evaluation in Education, Vol 10, N.2, Netherlands, Academic Publishers, Boston.
- Hazem Mohamed El-Hariri ( 2010 ), a Association of Indoor Air Borne Particulate Matter 2.5 as a Passive Smoking Indicator with Bronchial Asthma and Other Allergic Conditions Among

- Children in Zawiet Razeen Village, (M.S.) - Mansoura University. Faculty of Dentistry, Department of Pediatric.
- Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton ( 2000), The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action, U.S.A, Harvard Business Press.
  - Maria Eudora ( 2004 ) , Atest Of Potential Mediators Of Narrative Coherence In Preschool Children Exposed To Domestic Violence , Ph.D, Alliant International University , California , United States
  - Mercy Brown Luthango ( 2013 ), Community University Engagement: the Philippi City Lab in Cap Ton and the Challenge of Collaboration Across Boundaries, Higher Education Journal, Vol (65), No.(3).
  - Neville Lake ( 2012 ), The Strategic Planning Workbook, London, Kogan Page Limited.
  - Nigel Horner, Steve Krawczyk( 2006), Social Work in Education and Children's Services, England, British Library Cataloguing.
  - Siegerdet, C.: Faculty Members Experiences with a University Strategic Planning, PhD Dissertation, Illinois State University, 2006.
  - Sullivan, T. M., & Richardson, E. C. (2011), Living the plan: Strategic planning aligned with practice and assessment. The Journal of Continuing Higher Education, 59(1),pp 2:9.
  - Yvonne Asamoah (2013), Innovations in Delivering Culturally Sensitive Social Work Services: Challenges for Practice and Education, New York, Routledge, Taylor Francis
  - Available at: dr-meshaal.com/leadership/?p=1371,In 22/5/2015,On starday , At 12:15,A.M.
  - Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. Journal, The Academy of Management Annals, 8(1), 237-298, Available at: [www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2014.875671](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2014.875671),In2/4/2015,On fraiday, At 4:20,A.M.