

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

* د/ أميره أحمد محمد حسن رضوان *

تم إرسال البحث ٢٠٢٣/٢/٢٣ تم الموافقة على النشر ٢٠٢٣ /٣/٢٨

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التوصل إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وعرض الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، والتعرف على الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ورصد واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الشرقية، وطرح تصور مستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم المنهج المستقبلي (أسلوب دلفي) (مجموعة الخبراء)، وتمثلت أدوات البحث في استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ومقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال للوصول إلى معايير تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي، وتم

*مدرس إدارة رياض الأطفال بقسم أصول تربية الطفل-كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنصورة.

التطبيق على عيّنة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية بلغ عددها (١٨٠) مدير ومعلمة، كما تم التطبيق على بعض خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال، وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي والبالغ عددهم (١١) خبيراً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال حيث يشكل عنصراً هاماً ومحوراً رئيسياً من محاور تحقيق الرشاقة التنظيمية بمعنى أن الرشاقة التنظيمية تعتمد اعتماداً كلياً على التخطيط الاستراتيجي الجيد، لذا فهناك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق الرشاقة التنظيمية اللازمة لتطوير نظام العمل وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، كما أصبحت الرشاقة التنظيمية مطلباً تنظيمياً ضرورياً لمساعدة مؤسسات رياض الأطفال على مواجهة التغيرات الطارئة والمستقبلية والتحديات المختلفة، وقد أوصى البحث بأن تتبنى مؤسسات رياض الأطفال الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها مع توفير بيئة داعمة لتحقيقها، كما ينبغي أن تتبنى ثقافة تنظيمية تعزز من ممارسة التخطيط الاستراتيجي الجيد، كما ينبغي نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال والاهتمام به باعتباره ضرورة ملحة لتحقيق الرشاقة التنظيمية.

The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational Agility in Kindergarten Institutions

Dr. Amira Ahmed Mohamed Hassan Radwan *

Abstract:

The research aims to reach the role of strategic planning in achieving organizational agility in kindergarten institutions, to present the conceptual framework of

* Kindergarten Management Lecturer, Department of Foundations of Child Education, Faculty of Education for Early Childhood, Mansoura University.

strategic planning in kindergarten institutions, to identify the theoretical foundations of organizational agility in kindergarten institutions, to monitor the reality of strategic planning and organizational agility in kindergarten institutions in Sharqia governorate, and to present a future proposal for achieving organizational agility in kindergarten institutions in the light of strategic planning. The current research used the descriptive analytical method. It also used the future approach (Delphi method) (Experts group). The researcher did a questionnaire addressed to the managers and teachers of kindergarten institutions with the purpose of knowing the reality of strategic planning and organizational agility in kindergarten institutions, Suggestions for achieving organizational agility in kindergarten institutions in the light of strategic planning, and three questionnaires addressed to experts in education, educational management and kindergartens to reach the criteria for achieving organizational agility in kindergarten institutions in the light of strategic planning, according to the Delphi method in the future research. The sample reached (180) managers and teachers in some centers of the Sharkia Governorate and (11) experts in education, educational management and kindergartens, according to the Delphi method in the future research. The results of the study indicated that strategic planning plays a vital role in achieving organizational agility in kindergarten institutions, as it constitutes an important element and a

major axis of achieving organizational agility in the sense that organizational agility depends entirely on good strategic planning, so there is a complementary relationship between a good strategic planning and achieving organizational agility that is necessary to develop the system of work and achieving the desired goals efficiently and effectively. The organizational agility has become a necessary organizational requirement to help kindergarten institutions facing emergency and future changes and various challenges. The research recommended that kindergarten institutions adopt organizational agility in all its dimensions while providing a supportive environment to achieve it. They should adopt an organizational culture that enhances the practice of good strategic planning. They should spread the culture of strategic planning in kindergarten institutions and take care of it as an urgent necessity to achieve organizational agility.

الكلمات المفتاحية :Keywords

- Strategic Planning - التخطيط الاستراتيجي.
- Organizational Agility - الرقابة التنظيمية.
- Kindergarten Institutions - مؤسسات رياض الأطفال.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمستمرة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، وقد

انعكست هذه التغيرات على المؤسسات التربوية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة، وفرضت عليها تحديات وتغييرات سريعة تستلزم بروز آليات جديدة لمواجهتها، فقد أصبح من الصعب على مؤسسات رياض الأطفال مواجهة هذه التغيرات في ظل الممارسات الإدارية الروتينية التقليدية المعتادة، الأمر الذي وضع على كاهل هذه المؤسسات مسئولية البحث عن أساليب عمل جديدة تمكنها من الاستجابة السريعة المرنة الرشيقة لمواكبة هذه التغيرات واستثمار مواردها الاستثمار الأمثل في التوقيت الصحيح حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب.

ومن هنا برز مفهوم الرشاقة التنظيمية بوصفه أداة تمكن مؤسسات رياض الأطفال من مواجهة التحديات والتغيرات بسرعة لتصبح مؤسسات ناجحة، ويقصد بها قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الشعور بالتغيرات المستمرة المحيطة بها وفهمها والتنبؤ بها، والتعرف عليها، واعتبارها فرصة للنمو (المفيز وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٦٨)، وتوصف الرشاقة التنظيمية بكونها عملية تكيف التوجه الاستراتيجي لمؤسسات رياض الأطفال مع التغيرات والتطورات المختلفة، فمؤسسات رياض الأطفال تكون رشيقة الحركة عندما تتمكن من تسليط الضوء على نقاط قوتها الأساسية، وبذلك كلما كانت الرشاقة أعلى، ازدادت الخيارات المطروحة أمام الروضات لتقديم ما هو ضرورياً في الوقت والمكان المناسب (أمين، وعيد، ٢٠٢١، ص ٥٦).

فالرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح مؤسسات رياض الأطفال، فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة المحيطة بها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، فهي عملية مستمرة، تشبه إلى حد كبير التحسين المستمر، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة لا يمكن الاستغناء عنها بمؤسسات رياض الأطفال (Harraf et al., 2015, p.

(675)، وقد أكد أروجو (Araujo, 2010, p.1) أن الرشاقة هي "منهجية التنمية" في إشارة منه إلى أهمية الرشاقة التنظيمية، فالرشاقة ليست هدفاً في ذاتها، ولكنها تعتبر أداة تستخدم لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال الهامة وذلك لمواجهة كافة الظروف.

وتعد الرشاقة التنظيمية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، حيث تعمل على تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغيرات البيئية مما يجعلها ضرورة حتمية لتحسين أداء مؤسسات رياض الأطفال حيث تجعل مؤسسات رياض الأطفال أكثر سرعة ورشاقة في الأداء سعياً وراء تحقيق الأهداف بفعالية، لذا ينبغي على قادة مؤسسات رياض الأطفال امتلاك مهارات للتكيف والتعامل المرن مع كل المستجدات من خلال امتلاكهم للرشاقة التنظيمية لمواجهة التحديات المحيطة بمؤسسات رياض الأطفال.

فمؤسسات رياض الأطفال الرشيقة لا تقف عند مجرد التكيف مع التغيير، بل تعتبر التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من مؤسسات رياض الأطفال (التويجري، ٢٠٢٠، ص ص ٣٠٢-٣٠٣).

ولهذا تمنح الرشاقة التنظيمية مؤسسات رياض الأطفال قدرات على التكيف، ويشمل هذا التكيف جوانب متعددة منها الابتعاد عن الروتين، والرشاقة في استخدام الموارد، وتعديل سلوكيات العاملين، واستثمار قدراتهم العقلية (الزامل، والدوسري، ٢٠٢١، ص ٧٦٢)، لذا فإن تحقيق الرشاقة التنظيمية يمكن أن يشعل جذوة التغيير بمؤسسات رياض الأطفال، بما يحسن فعاليتها التنظيمية وسرعة استجابتها وتكيفها مع المستجدات لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

ويعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تساعد مؤسسات رياض الأطفال على التصدي للتحديات المختلفة التي تواجهها، فهو عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع الروضات من خلاله الإجراءات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال التعاون المشترك بين العاملين، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالروضات وما بها من جوانب قوة وضعف مع استخدام الموارد المتاحة بما يحقق الأهداف بصورة أكثر فعالية (السنيدي وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢).

وهنا تصبح الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أكثر وضوحًا وإلحاحًا نظرًا لأنه يساعد مؤسسات رياض الأطفال على الانتقال من مجرد العمليات الإدارية التقليدية المعتادة إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية بما يحقق في النهاية توجيهًا حيويًا لمؤسسات رياض الأطفال حيث يركز ذلك النوع من التخطيط على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة، وبمعنى آخر فهو يركز على إنجاز أفضل النتائج أكثر من التركيز على إنجاز الأمور بطريقة صحيحة (مرزوق، ٢٠٢٠، ص ٧٩).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أكثر أنواع التخطيط ملائمة لمؤسسات رياض الأطفال، لأنه يصف المسار بين وضع المؤسسة الحالي والنقطة التي ترغب في الوصول إليها، كما يضمن التواصل والمشاركة والقيم والمصالح المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة، وتسهيل المسألة، فيوفر التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات رياض الأطفال فوائد كثيرة لأنه عمل منظم يحدد الأهداف والغايات ويتساءل عما تقوم به الروضات، ولماذا تفعل ذلك، ويختار السياسات المناسبة لاكتساب وتوزيع الموارد عن طريق اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذ الإجراءات المناسبة (Sahin& AK,2018, p.673).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم أنواع التخطيط المستقبلي طويل المدى، والذي سعت إلى تطبيقه العديد من مؤسسات رياض الأطفال سعيًا منها لنقلها إلى الوضع المأمول، فهو يمكن مؤسسات رياض الأطفال من التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة، ولقدرته على وضع الروضة في موضع المنافسة والتفوق على مثلتها من الروضات، حيث يلعب دورًا أكثر فاعلية في التعامل مع جوانب القوة والضعف للانتقال إلى المستقبل المنشود.

فالتخطيط الاستراتيجي الجيد لا يمكن أن يؤدي إلى الفشل، وإنما الفشل في التخطيط الاستراتيجي هو ما قد يؤدي إلى الفشل وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، وينبغي على قادة مؤسسات رياض الأطفال العمل على تحويل الخطط المكتوبة في الأوراق إلى أفعال مع الحرص على التوزيع الجيد للأدوار، فكلما كان التخطيط الاستراتيجي دقيقًا وفعالًا، ازدادت القدرة على تحقيق الأهداف (هيبة وآخرون، ٢٠١٧، ص ٢٣)، فالتخطيط الاستراتيجي هو السبيل لمواجهة العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، وهو الأسلوب الذي يمكنها من مواجهة مشاكلها، والتغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها؛ حيث أنه يلعب دورًا هامًا في مجال تطوير وتحسين بيئة العمل، إذ يعتبر الوسيلة التي من خلالها يتم توحيد الجهود والأنشطة والعمليات مما يسهم في تحقيق الجودة والتميز والإبداع.

وانطلاقًا من الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد يساعد مؤسسات رياض الأطفال على التعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية، وما بها من نقاط قوة وضعف، ولأهمية تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

دراسات سابقة في مجال البحث:

المحور الأول: دراسات سابقة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

١- دراسة (شحاته، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التخطيط لتربية طفل ما قبل المدرسة من منظور استراتيجي، وتحليل واقع التخطيط لتربية طفل ما قبل المدرسة في مصر، ووضع خطة استراتيجية لتربية طفل ما قبل المدرسة في محافظة الدقهلية حتى عام ٢٠١٧، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث أسلوب دلفي، ومصفوفة SWOT لدراسة الجانب الكيفي، والسيناريوهات، واستخدم أسلوب النماذج الرياضية في تقدير الجوانب الكمية لمؤسسات رياض الأطفال، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانات خاصة لتحقيق هدف البحث بأسلوب دلفي تم تطبيقها في خمس دورات على بعض الخبراء والمتخصصين في مجال التربية والتخطيط التربوي وتربية الطفل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك خمس جهات يمكن أن تشارك في التخطيط لمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية، كما أنه يمكن وضع خطة استراتيجية لتربية طفل ما قبل المدرسة بمحافظة الدقهلية باستخدام استراتيجيات دفاعية، واستراتيجيات هجومية واجبة التنفيذ، واستراتيجيات إعادة التوجيه، واستراتيجيات البقاء.

٢- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في أساليب ونظم رعاية الأطفال ضعاف السمع، والتعرف على الواقع الحالي لرعاية أطفال مرحلة ما قبل المدرسة ضعاف السمع، والاستفادة من خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في وضع تخطيط استراتيجي مستقبلي لتطوير الواقع الحالي لرعاية أطفال ما

قبل المدرسة ضعاف السمع، وقد استخدمت الدراسة مقارنة مزدوجة تقوم على المنهج الوصفي والمنهج النظمي الاستشراقي من خلال استخدام أسلوب النظم حيث تم التطبيق على (٢٢٣) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس ومدراء ووكلاء وأخصائيين اجتماعيين ونفسيين ومعلمين بمدارس الأمل التابعة لإدارة التربية الخاصة بمديريات التربية والتعليم في كل من أسيوط والمنيا وسوهاج والوادي الجديد وأولياء أمور الأطفال ضعاف السمع، كما تم تطبيق أستمارة التحليل البيئي على (٣٠) معلمة من معلمات الأطفال المعاقين سمعياً في مرحلة ما قبل المدرسة في أسيوط والمنيا وسوهاج والوادي الجديد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه بالنسبة للتحليل البيئي فقد أسفر عن بعض نقاط القوة ونقاط الضعف بمؤسسات رعاية الأطفال ضعاف السمع في مرحلة ما قبل المدرسة، وقد تم الاستفادة من هذا التحليل في وضع تخطيط استراتيجي مستقبلي يهدف إلى تطوير الواقع الحالي من سبل الرعاية المختلفة والاستفادة من تجارب وخبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.

٣- دراسة لينجام وآخرون (Lingam et al., 2014): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين حول الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي النوعي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين بلغت (٤٣) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى افتقار قادة المدارس للمعرفة والمهارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم توافق الأساليب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المطبقة في المدارس الفيجية مع ما تقترحه الأدبيات كأفضل الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، كما يحتاج قادة المدارس إلى مزيد من التدريب لضمان استعدادهم بشكل أفضل لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفعالية.

٤- دراسة (حشيش، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التخطيط التربوي وأهم مداخله وطرق إعداده، والوقوف على موقع التخطيط الاستراتيجي من مداخل التخطيط التربوي، وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية، وتحديد أهم أساليب دراسة المستقبل التي يمكن استخدامها في التخطيط الاستراتيجي، وطرح خطة استراتيجية مقترحة لتحقيق الاكتشاف والرعاية المطلوبين لأطفال الروضة الموهوبين في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دلفي، وتمثلت أدوات الدراسة في ثلاثة استبانات مثلت الجولات الثلاثة لأسلوب دلفي تم توجيهها إلى (لجنة الخبراء) المكونة من أحد عشر عضواً من أساتذة التخطيط التربوي، ورياض الأطفال بكليات رياض الأطفال، ومسئولي رياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لرياض الأطفال في مصر تم صياغتها في صورة التحليل الحرج للبيئة الداخلية لرياض الأطفال، ووجود مجموعة من الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لرياض الأطفال في مصر تم صياغتها في صورة التحليل الحرج للبيئة الخارجية لرياض الأطفال.

٥- دراسة موكاتلي وشليبوش (Mokhatle & Schlebusch, 2016): هدفت الدراسة إلى تحديد جوهر التخطيط الاستراتيجي في عملية إدارة المدرسة، وكذلك التأكد من العوامل التي تؤثر على صياغة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مدرسة ريفية في منطقة موثيو بجنوب أفريقيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات شخصية شبه منظمة لعينة من مديري المدارس بلغت (١٠) مديرين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يحدث في العديد من المدارس في منطقة موثيو، وفي حالة حدوث شكل من أشكال التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يتم استبعاد إدارة المدرسة من صياغة وتنفيذ هذه

الخطط، وهناك حاجة إلى التعاون المستمر لضمان صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح.

٦- دراسة (النقيب، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى رصد ماهية الموهبة في مرحلة الطفولة المبكرة، والتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة لرعاية الموهوبين في مرحلة الطفولة المبكرة، ووضع خطة استراتيجية مقترحة لرعاية الموهوبين في مرحلة الطفولة المبكرة بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستشراف كأحد أساليب مناهج الدراسات المستقبلية، وتم استخدام تحليل SWOT لرصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بمجال رعاية الموهوبين بمرحلة الطفولة المبكرة بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى رصد محددات اكتشاف الموهبة في مرحلة الطفولة المبكرة، ووضع فلسفة محددة لرعاية الموهوبين في مرحلة الطفولة المبكرة، ووضع خطة استراتيجية مقترحة لرعاية الموهوبين في مرحلة الطفولة المبكرة.

٧- دراسة (عقيل، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية، وتحديد مدى اهتمام مديرات مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء بعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات، والتعرف على درجة ممارسة إدارة مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة تلك المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على جميع مديرات مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء البالغ عددهم (٣٠) مديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي غير واضح لدى القائمين

على إدارة مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء، وهناك ضعف في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال من قِبَل المسؤولين عن إدارتها، إضافة إلى عدم اقتناع مديرات الروضات بأمانة العاصمة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال بما يتواءم مع متطلبات المستقبل.

٨- دراسة أندرياني وآخرون (Andriany et al., 2019): هدفت الدراسة إلى توضيح التخطيط الاستراتيجي لأطفال رياض الأطفال بروضة ليتل كوالا مونتيسوري (Little Koala Montessori (LKM، وقد استخدمت الدراسة منهج نوعي حيث اعتمدت على دراسة الحالة، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والتوثيق والملاحظة، وتم التطبيق على المديرين والمعلمين والموظفين الإداريين وأولياء الأمور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تم إجراء تحليل الحاجة كنظام فرز وفقاً لسعة القاعة ونسب الأطفال والمعلمين والتخطيط لقبول المتعلمين الجدد عبر الانترنت وتتبع مواهب المتعلمين من خلال الاختبار الأكاديمي والمهاري وإعطاء التوجيه للمتعلمين لتحديد عدد الأطفال بكل قاعة، وإعداد خطط التوسع والمراقب والبنية التحتية، ومراقبة قدرات الأطفال، ووضع الأساسيات والأهداف لتوجيه الأطفال وتقييمها.

٩- دراسة (البسيوني، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للتخطيط الاستراتيجي لسياسة تربية الطفل، والتعرف على الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، وتحديد أهم متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، وطرح معالم خطة استراتيجية مقترحة لتطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بمصر، وقد استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي ومنهج استشراف المستقبل من خلال أسلوب SWOT، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات شخصية واستبانة تم تطبيقها على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بمختلف الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، ومصفوفة التحليل الرباعي لنموذج SWOT للتعرف على العوامل الإيجابية من (نقاط قوة وضعف) والعوامل السلبية من (نقاط فرص وتهديدات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير الإشراف التربوي بمؤسسات رياض الأطفال، وتضمنت هذه الخطة مجموعة من الأهداف الإجرائية، وآليات تنفيذها.

١٠- دراسة (حسن، ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية لتحقيق العدالة الاجتماعية في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة سوهاج في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها ببعض مدارس رياض الأطفال بمحافظة سوهاج، موزعة ما بين حضر وريف، وحكومي وخاص، وتم التطبيق على عينة عشوائية من مديرات ومعلمات رياض الأطفال بالمحافظة بلغت (٢٤٢) فردًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عديد من المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيق عدالة اجتماعية في مرحلة رياض الأطفال، بالإضافة إلى قليل من المقومات الداخلية والخارجية التي تساعد في تحقيق هذه العدالة؛ ومن ثمَّ قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحقيق العدالة الاجتماعية في مرحلة رياض الأطفال بمحافظة سوهاج في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

١١- دراسة بريامبودو وحسنة (Priyambodo & Hasanah, 2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف التخطيط الاستراتيجي وتحليله لتحسين جودة التربية بمدرسة جيبتيس بانتول SDN Jetis Bantul، وقد استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي والمنهج النوعي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلات المتعمقة، والملاحظة والتوثيق وتم التطبيق على المدير، والعاملين، والمشرفين، والمعلمين، ولجنة المدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال وضع خطة عمل سنوية تتبع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة التي صيغت في بداية العام الدراسي، وتشكيل فريق التطوير المدرسي، ويتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من خلال الإجراءات التربوية، كما تقدم عوامل التخطيط الاستراتيجي الداعمة دعمًا ممتازًا من الأطفال والمعلمين والمشرفين واللجان وأولياء الأمور والبيئة المدرسية، والعقبة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للمدرسة هي مشكلة الصياغة غير الصحيحة، لذا ينبغي على المدرسة أن تحقق التعاون بين لجنة المدرسة وأولياء الأمور للتغلب على تلك العقبات.

١٢- دراسة بيتريانتيني وبيرمانا (Pitriantini & Permana, 2021): هدفت الدراسة إلى فحص إلى أي مدى يمكن أن يؤدي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي إلى جودة المدرسة وفقًا للمعايير التي تضعها الحكومة، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي من خلال الدراسات الوثائقية، وعملية التحليل البيئي داخليًا وخارجيًا لتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة مع الأخذ في الاعتبار نتائج تقييمات المدارس جنبًا إلى جنب مع مجالس المعلمين واللجان المدرسية ووحدة التنفيذ الفني التابعة لمكتب التعليم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تنفيذ الخطة المدرسية أصبح دليلًا إرشاديًا للمدارس لتحقيق معايير التعلم الوطنية الموضوعية، ويمكن توضيح جودة المدرسة من خلال الإنجازات في كل معيار، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى الجودة المتوقعة.

١٣- دراسة (محمود، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى بناء تنظيم إداري، وبطاقات وصف وظيفي لرياض الأطفال على المستوى الإداري، بداية من

القاعدة على مستوى الروضة إلى المستوى الأعلى بالإدارة، والمديرية التعليمية، وذلك من خلال دراسة الوضع القائم، واستشراف المستقبل والاحتياجات المتوقعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها في (٤٦) مدرسة من مدارس رياض الأطفال الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وتم التطبيق على عينة عشوائية من المعلمات بلغت (١٩٧) معلمة، (٤٩) عضواً فنياً بالتوجيه (١ موجه عام - ٥ موجه أول - ٤٣ موجه)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى وضع تصور للتنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وإعداد بطاقات للوصف الوظيفي توضح مهام كل وظيفة، وعلاقتها مع الأطراف الأخرى داخل وخارج التنظيم الإداري على كافة المستويات.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات السابقة يتضح لنا أن جميعها اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، ويستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأسيس لقضية البحث، وإثراء الإطار النظري للبحث، واستخدام المنهج المناسب، وكذلك إلقاء الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره بمؤسسات رياض الأطفال.

ويتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (عقيل، ٢٠١٨) ودراسة (حسن، ٢٠١٩) ودراسة بريامبودو وحسنة (Priyambodo & Hasanah, 2021) في كونه سيتناول التخطيط الاستراتيجي من حيث (مفهومه، وأهدافه وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، ومتطلباته ومراحله)، كما يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة

مثل دراسة (النقيب، ٢٠١٧) ودراسة (البسيوني، ٢٠١٩) في المنهج المستخدم، كما يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (شحاته، ٢٠٠٦) ودراسة (حشيش، ٢٠١٥) في أداة البحث.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه لم يقتصر على التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، ولكنه يسعى للتوصل إلى تصور مستقبلي لتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: دراسات سابقة تتعلق بالرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

نظرًا لندرة الدراسات السابقة في مجال الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، فسوف تستعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة التنظيمية بالمؤسسات التربوية المختلفة.

١- دراسة إقبال وآخرون (Eghbal et al., 2014): هدفت الدراسة إلى تقصي ومقارنة الرقابة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة في أصفهان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة مبنية على نموذج شريف وتشانج (Sharif and Zhang ٢٠٠٠) تم استخدامها لتقييم الرقابة التنظيمية، وتم تطبيقها على جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في أصفهان والبالغ عددهم ١١٢٨ مديرًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الرقابة في المدارس الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى ذلك فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية كان هناك فرق كبير بين المساءلة والكفاءة، ولكن في حالة السرعة والرقابة لم يتم العثور على فرق كبير في المتوسط.

٢- دراسة شيري (Shiri, 2014): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط المختلفة لإدارة الصراع والرشاقة التنظيمية في جامعة ولاية إيلام، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتعتبر هذه الدراسة دراسة كمية، ذات توجه تنموي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، كما تمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (٢٠٥) من العاملين بجامعة ولاية إيلام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة بين الأنماط الأربعة لإدارة الصراع وهي: التجنب، والإجبار، والمساومة، والعائد، ومع ذلك لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دمج إدارة الصراع والرشاقة التنظيمية.

٣- دراسة هاراف وآخرون (Harraf et al., 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية، وتوضيح الإطار المفاهيمي لها والأسس والمحددات التي تركز عليها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إطار الرشاقة التنظيمية يركز على الأسس التالية: ثقافة الابتكار، والتمكين، والتسامح، ومواجهة الغموض، ووجود رؤية، وإدارة التغيير، والاتصال، وتحليل متطلبات السوق والاستجابة لها، وإدارة العمليات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالتعليم التنظيمي، وقد أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

٤- دراسة خافاري وآخرون (Khavari et al., 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية بفروع جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة مازندران، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٢٧٠) عضو

هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة مازندران أعلى من المتوسط، وهناك فجوة كبيرة بين الوضع الحالي والمثالي من حيث تحقيق الرقابة التنظيمية.

٥- دراسة (المصري، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، وتقديم استراتيجية لتحسين مستوى الرقابة في تلك المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المديرين بلغ عددهم (٩٨) مديرًا ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية كان بنسبة (٧٨,٥%)، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في تلك المدارس، ولضبط الاستراتيجية تم استخدام طريقة المجموعة البؤرية، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين بمجالات التعليم المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية.

٦- دراسة (مغاوري، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، وتحديد عناصر الرقابة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيفة، ودراسة المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى آليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

٧- دراسة (عمر، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جنوب الوادي، وقد استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة بلغ عددهم (٩٧) عضواً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيطة، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإداراتها.

٨- دراسة مينون وسوريث (Menon & Suresh, 2020): هدفت الدراسة إلى تقييم رشاقة مؤسسة التعليم العالي باستخدام طريقة ضبابية متعددة الدرجات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلة لبعض الخبراء بلغ عددهم خمسة خبراء، كما اعتمدت الدراسة على استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم اختيار أعضاء هيئة التدريس على أساس سنوات الخدمة ممن يشغلون مناصب قيادية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة التعليم العالي رشيقة ولكن تحتاج إلى التحسين، وقد قدمت الدراسة اقتراحات لمساعدة الإدارة في إعادة صياغة الاستراتيجيات وتعزيز الرشاقة.

٩- دراسة (أبو عاصي، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت

(٣٥٧) معلّمًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة).

١٠- دراسة (أمين، وعيد، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية وخصائصها، والعلاقة بين المرونة والرشاقة التنظيمية، وأبعادها، وأنواعها، وقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها، وتسليط الضوء على مفهوم الهندسة المتزامنة، والعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والهندسة المتزامنة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب استشارة الخبراء أو ندوة الخبراء وهو يعد أحد الأساليب التشاركية في الدراسات المستقبلية، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات شخصية شبه مقننة مع بعض القيادات الجامعية بجامعة دمنهور والفيوم بلغ عددهم (١٢) من هذه القيادات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية وذلك وفق المراحل التالية: التهيئة والاستعداد، والتصميم، وما بعد التصميم.

١١- دراسة (الزامل، والدوسري، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (١٠٠) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعًا بوزن نسبي (٨٣,٩٩%)، وتبين أن

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائداتها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي (٩٩,٥١%)، وجاء أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية، وجاءت أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات، وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

١٢- دراسة (كعكي، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، وذلك بتشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بعدد من كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض بلغ عددهم (٢٦) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة قد وافقت بنسبة (٦٠%) على صعوبة توفير المناخ الوظيفي المساعد لتدوير المعرفة إلكترونياً بشفافية لتحقيق ميزة تنافسية بالأداء بمتوسط حسابي (٢,٥) يقع في مدى الموافقة، وقد وافقت عينة البحث على "غياب الحوكمة المتكيفة مع الإجراءات الإلكترونية المحققة للرشاقة التنظيمية" بنسبة (٥٢%)، وبتوسط حسابي (٢,٤).

١٣- دراسة (المفيز وآخرون، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٣٤) مشرفة في (٩) مكاتب تعليم في مدينة الرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، والاستعداد للأزمة، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم والاستفادة) جاء بدرجة (كبيرة)، وبالنسبة لمعوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض فقد أظهرت النتائج أن أبرزها كان قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض.

١٤- دراسة (هلال، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى الوقوف على فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وتحليل مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، وتحديد متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بما يتفق مع ظروف الواقع التعليمي بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث بلغ عددهم (٨١) عضواً من جميع الأقسام التربوية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر حيث ركزت على متطلبات تحقيق القيم الرشيقية، ومتطلبات تحقيق الاستباقية، ومتطلبات تحقيق الهياكل المرنة.

١٥- دراسة (البربري، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوى العاملة وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية (WISE) والمدارس التابعة لمشروع إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TEVT) بلغ عددها (٥) مدارس حيث تم التطبيق على عينة من العاملين بلغ عددهم (٣٣٧) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرقابة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضاً.

١٦- دراسة (السبحان، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود، وتعرف معوقات تطبيقها، والتوصل إلى تصور مقترح يتضمن متطلبات تحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على (٦٤٢) من رئيسات الأقسام بكليات الجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية يتحقق بدرجة متوسطة.

١٧- دراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير البراعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس في كلٍ من الرقابة والسمعة

التنظيمية، وكذلك استقصاء تأثير الرقابة التنظيمية في السمعة التنظيمية، ومن ثم البحث في قدرة الرقابة التنظيمية على القيام بدور الوساطة بين البراعة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث اعتمدت على منحى البحوث الكمية، وذلك من خلال تصميم نموذج بنائي مفترض قائم على مراجعة النظريات التربوية والدراسات السابقة يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة، ومن ثم اختبار ذلك النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (٢٠٣) أكاديمياً وإدارياً بجامعة السلطان قابوس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرقابة التنظيمية على السمعة التنظيمية بجامعة السلطان قابوس، كما تؤثر البراعة التنظيمية بشكل إيجابي دال إحصائياً على الرقابة التنظيمية للجامعة.

١٨- دراسة (المحيميد، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، والتوصل إلى المقترحات المناسبة لتطوير الأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (٢٤٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة السعودية الإلكترونية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجة "متوسطة"، كما جاءت موافقتهم على الآليات المقترحة لتطوير الأداء

الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية بدرجة تراوحت ما بين (متوسطة/ مرتفعة).

١٩- دراسة ويجايانتي وآخرون (Wijayanti et al.,2022): هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة حالة في واحدة من أسرع المدارس نموًا في إندونيسيا وهي سيكولا مريد مريديكا (Sekolah Murid Merdeka) وذلك للافتقار إلى المناقشة والبحث المتعلق بالرشاقة في المدارس خاصة من مرحلة رياض الأطفال إلى المدرسة الثانوية (K12)، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات مع أولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية أصبحت بُعدًا هامًا لمساعدة المدارس على التكيف مع البيئة الحالية ومتطلبات السوق، كما أن تحقيق الرشاقة التنظيمية يعد عاملاً هامًا يساعد على اكتساب آلاف الطلاب في أقل من عام واحد.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات السابقة يتضح لنا أن جميعها أكد على أهمية الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التربوية المختلفة، ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة في بناء فكرة البحث وبلورة المشكلة البحثية، وإثراء جوانبها المختلفة، وكذلك اختيار المنهج، وكيفية تصميم أداة البحث. كما يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للبحث، وكذلك إلقاء الضوء على كيفية عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها واستخلاص التوصيات.

ويتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تناوله موضوع من أكثر الموضوعات أهمية حيث يتشابه مع دراسة إقبال وآخرون (Eghbal et al., 2014) ودراسة (هلل، ٢٠٢١) ودراسة (البريري، ٢٠٢٢) في كونه سيتناول الرشاقة التنظيمية من حيث (أهدافها وأهميتها، خصائصها، وأبعادها، ومقوماتها)، كما يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو عاصي، ٢٠٢١)، ودراسة (الزامل، والدوسري، ٢٠٢١) في المنهج المستخدم.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه - على حد علم الباحثة- من أوائل البحوث التي تناولت الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث أنه يسعى للتوصل إلى تصور مستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أداة البحث حيث يعتمد على ثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال للوصول إلى معايير تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

المحور الثالث: دراسات سابقة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية:

نظراً لندرة الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، فسوف تستعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية بمؤسسات أخرى.

١- دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، وركزت على هذه العلاقة من حيث ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، وممارسات التخطيط باستخدام تحليل SWOT، وممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل كمتغيرات مستقلة، والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر كمتغير تابع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المسؤولين والموظفين في بنك مصر فرعي القاهرة والجيزة بلغ عددهم (٢٨٠)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية، وعلاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SWOT والرقابة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية:

يستفيد البحث الحالي من دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في بلورة المشكلة البحثية، وإثراء جوانبها المختلفة، وتدعيم الإطار النظري للبحث، وكذلك إلقاء الضوء على كيفية عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها واستخلاص التوصيات.

ويتشابه البحث الحالي مع دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في تناوله موضوع من أكثر الموضوعات أهمية حيث يتناول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالرقابة التنظيمية.

ويختلف البحث الحالي عن دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في كونه - على حد علم الباحثة- من أوائل البحوث التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث أنه يسعى للتوصل إلى تصور مستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، كما يختلف البحث الحالي عن دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في المنهج المستخدم حيث يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كما يستخدم المنهج المستقبلي (أسلوب دلفي) (مجموعة الخبراء) وصولاً إلى طرح التصور المستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

كما يختلف البحث الحالي عن دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في أداة البحث حيث يعتمد البحث الحالي على ثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال للوصول إلى معايير تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي، إضافة إلى استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بغرض الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ومقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

كما يختلف البحث الحالي عن دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في عينة البحث حيث يتم التطبيق في البحث الحالي على مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية، إضافة إلى بعض خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي، كما يختلف البحث الحالي عن دراسة (الوكيل، ٢٠٢٢) في الإطار النظري

حيث يتناول البحث الحالي التخطيط الاستراتيجي من حيث (مفهومه، وأهدافه وأهميته، وخصائصه، وأبعاده، ومتطلباته ومراحله ومعوقاته) كما يتناول الرشاقة التنظيمية من حيث (مفهومها، أهدافها وأهميتها، خصائصها، وأبعادها، ومقوماتها، ومراحلها، ومعوقاتها).

مشكلة البحث:

تزايدت الحاجة إلى تطوير مؤسسات رياض الأطفال أكثر من أي وقت مضى خاصة في ظل ما يواجهه العالم من تحديات وتغيرات متسارعة، فقد أصبح من الصعب على مؤسسات رياض الأطفال مواجهة هذه التغيرات بشكل فعال، لذا لم تعد الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية لمؤسسات رياض الأطفال، بل أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات التربوية عامة، ومؤسسات رياض الأطفال خاصة، حيث تعتبر الرشاقة التنظيمية طوق النجاة والسبيل لمساعدة مؤسسات رياض الأطفال على تجديد رؤيتها وتحسين قدرتها على الاستشعار بالتغيير ومواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها.

ومن ثم فالاهتمام بتحقيق الرشاقة التنظيمية يُمكن مؤسسات رياض الأطفال من التحول إلى مؤسسات رشيقة قادرة على الانتقال من حالة السكون والجمود إلى حالة الحركة والتقدم، ولكي تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق الرشاقة التنظيمية كان لزاماً عليها الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة نظراً لأنه يستشرف مستقبل مؤسسات رياض الأطفال منطلقاً من الوضع الحالي، فهو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، وتقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل.

وقد قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية للتعرف على واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وتم تطبيقها على عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بلغت (٣٠)، والآن سيتم عرض نتائج واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجدول التالي:

جدول (١)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال
(الدراسة الاستطلاعية)

الوزن النسبي	واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال
٥٠,٦٧%	(أ) رشاقة الاستشعار
٤٥,٨٧%	(ب) رشاقة اتخاذ القرار
٣٩,٥٦%	(ج) رشاقة الممارسة

يتضح من الجدول (١) أنه جاءت رشاقة الاستشعار في المرتبة الأولى لواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بوزن نسبي = ٥٠,٦٧%)، ورشاقة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = ٤٥,٨٧%)، ورشاقة الممارسة في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٣٩,٥٦%)، وهي نسب منخفضة، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمجموعة من المؤشرات حول واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تمثلت فيما يلي:

- ١- تفتقد مؤسسات رياض الأطفال القدرة على الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها في الوقت المناسب.
- ٢- تعجز مؤسسات رياض الأطفال عن التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي ستواجهها.
- ٣- تغفل مؤسسات رياض الأطفال عن وضع خطط مستقبلية للتهديدات المتوقعة.

- ٤- تعزف مؤسسات رياض الأطفال عن اتخاذ قرارات إدارية مواكبة للتطورات الطارئة على البيئة.
- ٥- تتجاهل إدارة مؤسسات رياض الأطفال تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٦- يقل استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة القاعات بمؤسسات رياض الأطفال.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال؟

ويطرح السؤال الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٢- ما الأسس النظرية للرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ٣- ما واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الشرقية؟
- ٤- ما واقع الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الشرقية؟
- ٥- ما التصور المستقبلي لتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذا الهدف يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ٢- التعرف على الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ٣- رصد واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الشرقية.
 - ٤- الوقوف على واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة الشرقية.
 - ٥- طرح تصور مستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.
- أهمية البحث:**

- ١- يستمد البحث الحالي أهميته من كونه من أوائل البحوث - على حد علم الباحثة - التي تربط بين متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية) بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- يمكن أن يضيف البحث الحالي معرفة جديدة تسهم في إثراء الإطار الفكري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية.
- ٣- يعتبر البحث الحالي بمثابة محاولة جادة للتأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٤- يساعد البحث الحالي على فتح المجال أمام المزيد من الدراسات عن الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال حيث يعد البحث الحالي من أوائل البحوث - على حد علم الباحثة - التي تناولت الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٥-تعدّد الفئات المستفيدة من البحث الحالي، ومنهم صانعو السياسة التربوية ومتخذو القرار التربوي في مصر والقائمون على مؤسسات رياض الأطفال في مصر، إضافةً إلى طفل الروضة، ومُعلّمة الروضة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والروضات.

مصطلحات البحث:

١ - الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility**:

تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسات التربوية على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة (Seo & La Paz, 2008, p.136)، كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها الاستجابة السريعة والفعالة للوصول إلى حلول منطقية للمشكلات والصعوبات التي ستواجه مؤسسات رياض الأطفال مستقبلاً بهدف التكيف والمواءمة السريعة والمستمرة بكفاءة وإتقان تجاه التغيرات غير المتوقعة (المفيز وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٧٣).

كما تعرف الرشاقة التنظيمية أيضاً بأنها نموذج يتم تحقيقه وتوفيره بشكل أساسي بمؤسسات رياض الأطفال للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكين تحويل الفرص إلى مزايا يمكن الاستفادة منها لتحقيق التقدم والازدهار (Kanten et al., 2017, p. 698).

التعريف الإجرائي للرشاقة التنظيمية:

The Operational Definition of Organizational Agility

ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بالبحث الراهن بأنها قدرة مؤسسات رياض الأطفال على استشعار التغيرات والاستجابة السريعة لها، والتعامل مع التحديات المختلفة بمرونة، واستثمارها بالشكل الأمثل في

الوقت المناسب وبأقل جهد وتكلفة، بما يضمن الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يساعد مؤسسات رياض الأطفال على الوصول إلى حالتها المثلى ويعزز قدرتها على البقاء والاستمرار، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه آلية ذهنية تحليلية منطقية استشرافية مقصودة تتم عبر مجموعة من المراحل المتتابعة لتنظيم الموارد المتاحة والأنشطة القائمة بمؤسسات رياض الأطفال بهدف الانتقال المنظم من وضع راهن إلى آخر مستقبلي مستهدف يفوق الأول قيمة وقدرة على الإنجاز (عقلان، ٢٠٠٩، ص ٧٦).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية ديناميكية تحدد إلى أين تتجه مؤسسات رياض الأطفال وكيف ستسير، فالتخطيط الاستراتيجي حساس تجاه تغيير البيئات الداخلية والخارجية لتحقيق المستقبل المنشود واتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال وضع خطة استراتيجية توضح اتجاهات الروضات وتحقق فهم مشترك للرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية الواسعة وتوفر إطارًا متطابقًا للأهداف والإجراءات مع خلق خطة استراتيجية تسد الفجوة بين الرسالة المؤسسية والرؤية (Albon et al., 2016, p. 224).

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:

The Operational Definition of Strategic Planning

ترى الباحثة أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه عملية يقوم فيها العاملون بوضع تصور لمستقبل مؤسسات رياض الأطفال وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور في الواقع من خلال استخدام الموارد المتاحة أفضل استغلال.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا البحث، فهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط، بل تفسيرها، وتنظيمها، وتحليلها، ومن ثم استخراج النتائج ذات الدلالة والمعزى بالنسبة للقضية المطروحة للبحث. وقد اتضح ذلك من خلال التنظير للتخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وعرض الواقع الحالي للتخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، كما استخدم البحث الحالي المنهج المستقبلي (أسلوب دلفي) (مجموعة الخبراء) وصولاً إلى طرح التصور المستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

عينة البحث:

تم التطبيق على عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية (فاقوس - القرين - منشأة عمر - صان الحجر - غرب الزقازيق)، وذلك لكونهم أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع تلك البيئة والأكثر دراية بالإيجابيات والسلبيات، وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية من المجتمع الأصلي، وقد بلغ عددهم (١٨٠) مديراً ومعلمة، كما تم التطبيق على بعض خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي بلغ عددهم (١١) خبيراً.

أدوات البحث:

- ١- استمارة الدراسة الاستطلاعية بغرض الوقوف على أهم مؤشرات واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٢- استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات

رياض الأطفال، ومقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

٣- ثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال للوصول إلى معايير تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: ركز البحث الحالي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٢- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية باعتبارهم أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع تلك البيئة والأكثر دراية بالإيجابيات والسلبيات، إضافة إلى بعض خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي.

٣- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الحالي بمؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية (فاقوس - القرين - منشأة عمر - سان الحجر - غرب الزقازيق).

٤- الحدود الزمنية: قامت الباحثة بتطبيق البحث الحالي في العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

إجراءات البحث:

تمت معالجة مشكلة البحث وفق الخطوات التالية:

١- عرض الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا ما تضمنه المحور الأول للبحث.

٢- إلقاء الضوء على الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا ما تضمنه المحور الثاني للبحث.

٣- قامت الباحثة بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، بغرض الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ومقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، كما قامت الباحثة بتصميم ثلاثة استبانات موجهة إلى خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال للوصول إلى معايير تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي وفقاً لأسلوب دلفي في البحث المستقبلي، وهذا ما تضمنه المحور الثالث للبحث.

٤- وبعد جمع المعلومات، والبيانات، وتفسيرها قامت الباحثة بوضع تصور مستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما تضمنه المحور الرابع للبحث.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً في السنوات الأخيرة؛ إيماناً بأهميته في تحقيق النجاح لمؤسسات رياض الأطفال، نظراً لأن جوهره يدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نصل؟ كيف نصل؟ متى نصل؟ ما الموارد المخصصة للوصول حيث نريد؟

(أ) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

التخطيط الاستراتيجي لغة: التخطيط اسم من المصدر خطط، والتخطيط يعني "وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة" (أنيس وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٢٤٤).

التخطيط الاستراتيجي اصطلاحاً: يعد التخطيط أحد مسارات التفكير في المستقبل وذلك للسيطرة على الأحداث المستقبلية من خلال التنظيم وإدارة الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية، فهو عملية يتم من خلالها تحديد اتجاه ثم تحديد الطرق والوسائل لبلوغ هذا الاتجاه (النقيب، ٢٠١٧، ص ٣٠).

يعرف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه عملية يتم فيها وضع التصور المستقبلي الأمثل لمؤسسات رياض الأطفال من خلال دراسة ماضيها، ووضعها الحالي، والعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم وضع مجموعة من الأهداف، والخطط، والخطط البديلة، التي تراعي مواطن القوة والضعف، وتجنب المخاطر واقتناص الفرص حتى تنتقل بمؤسسات رياض الأطفال بصورة تدريجية من الوضع الحالي إلى التصور المستقبلي الأمثل المرغوب فيه (عزازي، ٢٠٠٩، ص ص ٢٣-٢٤).

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة وتنفيذ القرارات حول الاتجاه المستقبلي لمؤسسات رياض الأطفال، فهو أمر حيوي لبقاء كل الروضات لأنه العملية التي تتكيف بها الروضات مع بيئتها المتغيرة وتحقق أهدافها الإستراتيجية، وهو عملية قابلة للتطبيق لجميع مستويات الإدارة وجميع أنواع المؤسسات التربوية (Kerzner, 2019, p. 4).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه نتاج لطرق متعددة ومختلفة؛ فهو مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، ونظرية النظم، وبحوث الفعالية، وتحليل سلوك مؤسسات رياض الأطفال، حيث توضع هذه الطرق المختلفة في بناء متميز ذي أشكال مختلفة (العجمي، ٢٠٠٨، ص ص ٣٩٥-٣٩٦)، ويعرف

التخطيط الاستراتيجي أيضًا بأنه منهج تداولي ومنضبط لاتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تشكل وتوجه مؤسسات رياض الأطفال إلى ما ينبغي أن تقوم به ولماذا تقوم بذلك، فهو يركز على الأنشطة التنظيمية التي تناقش الرسالة والأهداف بشكل منهجي، وتستكشف البيئة التنافسية، وتحلل البدائل الاستراتيجية، وتتسق إجراءات التنفيذ عبر الروضة بأكملها (Deidhae et al., 2021, p. 107).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي أيضًا بمؤسسات رياض الأطفال بأنه آلية ذهنية تحليلية منطقية استشرافية مقصودة تتم عبر مجموعة من المراحل المتتابعة لتنظيم الموارد المتاحة والأنشطة القائمة بالروضة بهدف الانتقال المنظم من وضع راهن إلى آخر مستقبلي مستهدف يفوق الأول قيمة وقدرة على الإنجاز (عقلان، ٢٠٠٩، ص ٧٦)، فالتخطيط الاستراتيجي يشير إلى مجموعة من الإجراءات المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة سعيًا وراء تحقيق بعض الأهداف المرجوة المستمدة من تحليل دقيق للعوامل الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تؤثر على مؤسسات رياض الأطفال وذلك لنقل الروضات من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي المأمول (Lingam et al., 2014, p. 2128).

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية ديناميكية تحدد إلى أين تتجه مؤسسات رياض الأطفال وكيف ستسير، فالتخطيط الاستراتيجي حساس تجاه تغيير البيئات الداخلية والخارجية لتحقيق المستقبل المنشود واتخاذ القرارات المطلوبة وذلك من خلال وضع خطة استراتيجية توضح اتجاهات الروضات وتحقق فهم مشترك للرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية الواسعة وتوفر إطارًا متطابقًا للأهداف والإجراءات مع خلق خطة استراتيجية تسد الفجوة بين الرسالة المؤسسية والرؤية (Albon et al., 2016, p. 224).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه عملية يقوم فيها العاملون بوضع تصور لمستقبل مؤسسات رياض الأطفال، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور في الواقع من خلال استخدام الموارد المتاحة أفضل استغلال.

(ب) أهداف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال وأهميته:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة، فمن الصعب تخيل مؤسسات رياض الأطفال تمارس نشاطها بدون تخطيط، وإلا فالبديل هو الفوضى والعشوائية، ويهدف التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال إلى تحقيق ما يلي:

١- تطوير النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات مؤسسات رياض الأطفال (علي، ٢٠١٠، ص ٥٠).

٢- العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال، ورسم الخريطة الأساسية لتنظيم العمل، وذلك من خلال توزيع الأدوار والوقت اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة (مصطفى وآخرون، ٢٠١٩، ص ٦٢٧).

٣- توظيف المعلومات بشكل أفضل للحصول على أكبر قدر من الفرص، وتجنب التهديدات مما يزيد من قدرة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على الاتصال بفعالية (حسانين، ٢٠١٩، ص ٥٦٠).

كما يشير لولور (2020, p. 2) إلى أن التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال يهدف إلى تحديد رؤية واضحة ومحددة للروضات، وكذلك وضع خطة عمل منظمة ومدروسة لمؤسسات رياض الأطفال يتم إنشاؤها باستخدام مدخلات من داخل الروضات وخارجها، ويتم تنفيذها من خلال السلوك والاتصالات والمساءلة، ويتم تحديثها بحيث تعكس التغيرات في البيئة المحيطة.

وهكذا يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد هوية مؤسسات رياض الأطفال وترجمة أهدافها المستقبلية إلى واقع، كما يهدف إلى تطوير وتحسين أداء مؤسسات رياض الأطفال وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بالروضة، وتدعيم قدرتها على التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات، وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات وإعداد وبناء الكوادر التي تساهم في اتخاذ القرارات الصعبة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في كونه يوضح إطار العمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرق التفكير في صناعة القرار، مع التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع مؤسسات رياض الأطفال ومستقبلها، إضافة إلى التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها مؤسسات رياض الأطفال لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل، مع تحديد جوانب القوة والضعف في مؤسسات رياض الأطفال من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة (ضحاوي، وخاطر، ٢٠١٤، ص ١٤٨-١٥٠).

ويعد التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بمثابة نشاط إداري تنظيمي لتحديد الأولويات، وتعزيز العمليات، وترشيد الموارد المتاحة،

والتأكد من سعي العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، فهو جهد منظم ينتج عنه قرارات توجه وتحدد ماهية مؤسسة رياض الأطفال، ومن تخدم، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل. فالتخطيط الاستراتيجي الفعال لا يوضح فقط أين تذهب مؤسسات رياض الأطفال أو الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولكن يحدد كيفية معرفة ما إذا كانت ناجحة (Maleka, 2014, p. 5).

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال يعمل على وضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في موقف نشط ومتميز حيث يتم تحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال ثم وضع سياسة رشيدة للعمل تمكن من الوصول لأعلى معدلات من الكفاءة باستخدام الطاقات والامكانيات المتاحة بالروضات، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق بالروضات ويراعى فيها التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل.

(ج) خصائص التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

١- الشمول والتكامل: ويتطلب ذلك دراسة العوامل البيئية المحيطة بمؤسسات رياض الأطفال سواء كانت داخلية أو خارجية والنظر إليها نظرة شاملة مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.

٢- **المرونة:** ينبغي أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بالمرونة حيث يتم التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على العوامل البيئية المحيطة بالروضات، مع ضرورة أخذها في الاعتبار لتحقيق التوافق بين الروضات والبيئة (العقاب، ٢٠٢٠، ص ١١٥).

٣- **الاستقرار:** يرتبط الاستقرار بمبدأ المرونة، فلا يجب أن تتعرض الخطة المستقرة بمؤسسات رياض الأطفال لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة، وينبغي أن يدرك جميع الأطراف أنه لا يوجد استقرار كامل للتخطيط، وفي الوقت نفسه فهناك حاجة لوجود قدر من الاستقرار.

٤- **الاستمرارية:** أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يليها من خطط، فينبغي أن تكون الخطة الحالية مكتملة لما يتبعها من خطط مستقبلية، وبذلك يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات (مرزوق، ٢٠٢٠، ص ص ٩٥-٩٦).

٥- **الانفتاح:** ويعني القدرة على مواكبة عولمة الفكر الإداري.

٦- **توافر التكنولوجيا:** وتتمثل في التقنيات التكنولوجية المستخدمة في العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

٧- **قبول التغيير:** ينبغي على التخطيط الاستراتيجي أن يتسم بالقدرة على التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية (المومني، ٢٠٢٢، ص ٣٣١).

٨- **تقليل الهدر:** يقلل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال الهدر بكل أنواعه حيث أنه يركز على رسم خطة تحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة.

٩- **العمل الجماعي:** يركز التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال على عمل الفريق الجمعي وليس العمل الفردي (المهدي، ٢٠٢٢، ص ص ٦٦-٦٨).

١٠- **التفكير الموضوعي:** التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من صياغة نظرة شاملة لجميع المتغيرات الداخلية والخارجية.

١١- **التحليل المنهجي الشامل:** ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي لمؤسسات رياض الأطفال، ولعناصر القوة والضعف الموجودة بها، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة (الظاهري، ٢٠٢١، ص ٣٣٧).

١٢- **التوافق:** يجعل التخطيط الاستراتيجي الأهداف تتفق مع كل من الاستراتيجيات والسياسات المختلفة.

١٣- **تقديم أدوات لاتخاذ القرارات:** يقدم التخطيط الاستراتيجي مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات كحاكاة وتصور المستقبل، ومنهج النظم الذي يهدف إلى التنسيق بين جميع الأطراف بمؤسسات رياض الأطفال (الزهراني، ٢٠٢٠، ص ١٦٦).

ومن سمات التخطيط الاستراتيجي أنه عملية تشاركية شاملة يشارك فيها جميع العاملين، كما أنه عملية واقعية ومرنة ومنفتحة ومرتبطة الأهداف، وتدعم المساءلة والمحاسبة، وتعتمد على بيانات دقيقة ومنظمة، وتهتم بالبيئة الداخلية والخارجية. (Lingam et al., 2014, p. 2128)، كما يتسم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بالبساطة والوضوح على الرغم من وجود بعض التعقيدات، كما أنه يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات، ويستند إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد، كما أنه يحقق التفاعل بين مستويات التخطيط ويركز على تقديم التغذية الراجعة (أحمد، ٢٠٢١، ص ص ٥-٦).

وهكذا يتضح أن للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال أسس نظرية وتطبيقات عملية فهو عملية تتسم بالشمول والتكامل والواقعية والمرونة والاستقرار والاستمرارية والانفتاح وقبول التغيير، كما يتسم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بأنه عملية تعليمية واكتشافية وذات أهمية استراتيجية، كما أنه عملية مستدامة ومبتكرة وسريعة الاستجابة تعتمد على الخصوصية وترتيب الأولويات والتوازن بما يساعد على التعامل بفعالية مع التغيرات السريعة لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

(د) أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال على مجموعة من الأبعاد، وهذه الأبعاد مترابطة، وكل منها يكمل الآخر، ولا يجوز الاعتماد على بعضها وإهمال البعض الآخر، وتتمثل أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

١ - رؤية مؤسسات رياض الأطفال:

تعبّر عن تطلعات مؤسسات رياض الأطفال في المستقبل، لذا فهي تعكس الغايات والأمال المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وتوضح الرؤية للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال ما هو متوقع منهم، حيث تشجع الرؤية السلوك البناء بين العاملين والإدارة، كما تشجع روح التحدي والمنافسة، لذا ينبغي أن تكون سهلة الفهم والتذكر وتحقق التركيز على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي (ضحاوي، وخاطر، ٢٠١٤، ص ١٥٢).

فالرؤية ليست مجرد سباقاً لانتقاء بعض الألفاظ البراقة والعبارات الجذابة، ولكنها عملية ضرورية للوصول إلى مستقبل أفضل لمؤسسات رياض الأطفال.

٢ - رسالة مؤسسات رياض الأطفال:

تمثل الإطار المميز لمؤسسات رياض الأطفال بما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها التي تميزها عن المؤسسات التربوية الأخرى، فهي تعبر عن الغرض من وجود مؤسسات رياض الأطفال، وتحدد بوضوح مخرجاتها والخدمات التي تقدمها، كما تحدد العملاء الذين تستهدف الروضات إشباع حاجاتهم، كما توضح الأولويات فهي خريطة واسعة للتوجه نحو مستقبل أفضل لمؤسسات رياض الأطفال، وتوضح أهمية وجود رسالة لمؤسسات رياض الأطفال في أنها تساعد على تركيز جهود العاملين في اتجاه واحد وتساعد على عدم تضارب الأهداف حيث أنه في ضوء الرسالة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها (العمار، ٢٠١٧، ص ص ٧٠-٧٤).

وهكذا يعد وجود رسالة واضحة لمؤسسات رياض الأطفال علامة تميز الروضات الناجحة عن غيرها حيث أن الرسالة الجيدة تمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات التي تتخذها مؤسسات رياض الأطفال.

٣ - الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال:

بعد تحديد الرؤية والرسالة بمؤسسات رياض الأطفال يتم ترجمة ذلك إلى أهداف محددة، وتشير الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام مؤسسات رياض الأطفال ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، ويتطلب تحقيق الأهداف استخدام الموارد المتاحة بمؤسسات رياض الأطفال (المایل، ٢٠٢١، ص ص ١٣٥-١٣٦).

فالأهداف الاستراتيجية هي جوهر التخطيط فلا تخطيط بدون أهداف، فتحديد الأهداف عملية ضرورية لضمان تحقيق النجاح بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تمثل العنصر المحوري الذي يحدد النشاطات التي تقوم بها الروضات.

٥- التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال:

يعد استراتيجية أساسية لدى مؤسسات رياض الأطفال تحاول من خلالها أن تجمع بين استراتيجيتي الدفاع والتقيب، إذ أن هدفها الأساسي تحقيق الفاعلية سعياً وراء تحقيق الإبداع، ويستخدم التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال لتطوير الخيارات الاستراتيجية واتخاذ قرار استراتيجي مناسب نظراً لأن التحليل الاستراتيجي يساعد على تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية (الحوامدة، والقلاف، ٢٠٢١، ص ١٢١٢).

٦- الخيار (البديل) الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

يمثل أفضل بديل يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المتاحة من منطلق أنه الأكثر موائمة مع وضع مؤسسات رياض الأطفال، وإمكاناتها الداخلية، ويعزز من تكيفها مع بيئتها الخارجية سعياً وراء تحقيق أهداف ورسالة الروضات، وهو بذلك قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق مع أهداف مؤسسات رياض الأطفال (القلاف، ٢٠٢١، ص ٣٧).

وهكذا يتوقف نجاح عملية التحليل البيئي على قدرة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وكذلك اكتشاف الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية ثم يتم اختيار البديل الأمثل وهو الخيار الاستراتيجي.

وعليه ترى الباحثة أن رؤية مؤسسات رياض الأطفال تعبر عن الحلم الذي يحلم بتحقيقه إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملون بها في ظل الموارد والإمكانات المتاحة، كما توضح الرسالة الطريق الذي يحقق أغراض مؤسسات رياض الأطفال، كما تعد الأهداف الاستراتيجية ترجمة لرؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال بشكل تفصيلي، وقد تختار الروضات عدد من البدائل لينتهي الأمر باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل الذي يحقق الرؤية والرسالة والأهداف ويراعى الإمكانيات ويتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

(هـ) متطلبات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

- يعد التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال ضرورة وليس ترفاً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وتتمثل أهم متطلبات نجاحه فيما يلي:
- 1- اقتناع المسؤولين بمؤسسات رياض الأطفال بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع.
 - 2- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية لوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.
 - 3- توفير متطلبات الخطة من موارد بشرية ومالية ومادية وتنظيمية وتقنية (الرباط، ٢٠١٦، ص ٤٤١).
 - 4- توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال، وكيفية الاستفادة منها وحفظها ومتابعة تحديثها.
 - 5- تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات رياض الأطفال، وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية (العقاب، ٢٠٢٠، ص ١١٨).

- ٦- الابداع في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف مع التأكيد على ضرورة الإنجاز المبكر للأهداف الصغرى والاحتفاء بها.
- ٧- الاهتمام بتطوير الخطة وتنفيذها.
- ٨- الالتزام بمراجعة ومتابعة الأداء والتقويم وتكييف الخطة للمتغيرات (حجي، ٢٠٠٩، ص ٢٦٦).

كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال قيادة رشيدة وإدارة فعالة، والتزام من الإدارة العليا، ومناخ صحي موات للتخطيط والمشاركة من جميع العاملين، ووجود قنوات اتصال واضحة ومتعددة بين العاملين بعضهم البعض وبين أولياء الأمور (Lingam et al., 2014, p. 2128).

فالتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد، ووجود نظام عادل للحوافز، وأنظمة فعالة للمعلومات والبيانات والإحصاءات الإدارية، إضافة إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل والإبداع والابتكار (جحا، وجبريل، ٢٠١٧، ص ١٩٣).

وهكذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال التزام العاملين بالمهام المحددة لهم مع التركيز على أهمية المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال ومعنى ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على مبدأ وحدة الفريق والمشاركة في العمل، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال تحديد جوانب القوة والضعف في مؤسسات رياض الأطفال من خلال القياس والتقويم والمتابعة المستمرة مع ضرورة بناء التوقعات بتحديد المعايير وآليات القياس للتأكد من حقيقة الإنجازات بمقارنتها مع التوقعات والمعايير.

(و) مراحل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى خطة عمل ذات اتجاه واضح يربط بين الحاضر والمستقبل، فهو أداة لمساعدة مؤسسات رياض الأطفال للوصول إلى وضع متميز ومتفرد، وتتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- **المرحلة الأولى (التخطيط للتخطيط):** وفي هذه المرحلة يتم تحديد فريق التخطيط، والمدة التي تستغرقها عملية التخطيط، والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط، ويتم توزيع الأدوار والمسئوليات، وتحديد الميزانية (أحمد، وعاشور، ٢٠١٣، ص ٤١١).

- المرحلة الثانية (تحديد توجهات مؤسسات رياض الأطفال المستقبلية):

وفي هذه المرحلة تتم صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية لمؤسسات رياض الأطفال، كما يتم تحديد رسالة مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى تحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية (العقاب، ٢٠٢٠، ص ١١٧).

- **المرحلة الثالثة (التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT):** يهدف التحليل الاستراتيجي الرباعي إلى استشراف المستقبل لحصر التهديدات المحتملة لمؤسسات رياض الأطفال، وذلك لاختيار الاستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من التهديدات، حيث يعد التحليل البيئي بمثابة تحليل دقيق لبعدين في وضع مؤسسة رياض الأطفال وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية (ضحوي، والمليجي، ٢٠١١، ص ١٤٦)، وفي هذا الصدد يتطلب الأمر توضيح مكونات التحليل البيئي (SWOT) والمتمثلة فيما يلي:

١- القوة Strengths: وتشير إلى الأشياء المتوفرة بمؤسسات رياض الأطفال والتي تساهم بشكلٍ إيجابي في العمل.

- ٢- الضعف Weaknesses: وتتمثل في النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانيات مؤسسات رياض الأطفال.
- ٣- الفرص Opportunities: وهي تلك الظروف المحيطة بمؤسسات رياض الأطفال حيث ينبغي أن تحرص الروضات على استغلال تلك الظروف لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ٤- التهديدات Threats: وهي تلك الأحداث الإدارية المحتملة والتي قد تسبب خطرًا أو آثارًا سلبية لمؤسسات رياض الأطفال (الزهراني، ٢٠٢٠، ص ١٦٨).

-**المرحلة الرابعة (التنفيذ):** وهي مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الاستراتيجية موضع التطبيق العملي بمؤسسات رياض الأطفال، ويتطلب التنفيذ النجاح مجموعة من المتغيرات وهي: البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد المختلفة، ووجود نظام ملائم للتحفيز، وتوافر ثقافة داعمة ومشجعة للعمل بمؤسسات رياض الأطفال (الزهيري، ٢٠١٥، ص ٢١١).

-**المرحلة الخامسة (التقويم والمتابعة):** وهي مرحلة ضرورية لإرساء قواعد المحاسبة لكل العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وعملية التقويم والمتابعة تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الإنجاز بالنسبة لأهدافها ووسائلها المحددة، وتتنوع أساليب التقويم حيث يمكن أن يكون تقويمًا ذاتيًا أو داخليًا أو خارجيًا، كما يمكن أن يكون تقويمًا مرحليًا أو نهائيًا (السندي، ٢٠١٩، ص ٢٠٨).

وهكذا فالخطيط الاستراتيجي يقوم على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة مؤسسات رياض الأطفال مع الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لمواجهة التهديدات الحالية والمستقبلية التي تتعرض لها مؤسسات رياض الأطفال،

وذلك من خلال طرح بدائل وخيارات عديدة يمكن من خلالها الوصول بالروضات لحالة من الاستقرار، كما أن تقويم مؤسسات رياض الأطفال بصفة مستمرة يمكن من استشراف التهديدات المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه مؤسسات رياض الأطفال في المستقبل، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي عملية متعددة المراحل، وكل مرحلة تشتمل على مجموعة من العمليات تتفاعل وتتكامل معاً لتيسير الانتقال إلى المرحلة التي تليها سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية بمؤسسات رياض الأطفال.

(ز) معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال يمكن إجمالها على النحو التالي:

١- **معوقات تتعلق بالأهداف:** من أهم المعوقات التي تواجه المخططون عدم قدرتهم على التحديد الدقيق للأهداف المطلوب الوصول إليها، إضافة إلى الاعتقاد الخاطيء بأن مجرد تحديد الأهداف كفيلاً بتحقيقها (مجاهد، ٢٠١٣، ص ٣٥١).

٢- **معوقات تتعلق بالمشاركة:** وتتمثل في خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط، والتي قد تنتقل إلى أعمال وأنشطة مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي نظراً لعدم توافر الوقت أو لعدم وجود حافز يدفعهم لذلك (عزازي، ٢٠١٣، ص ٢٠٧).

٣- **معوقات تتعلق بالبيانات:** وتتمثل في التوقعات غير الواقعية من قبل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات، والفشل في مواصلة الإعلام عن التقدم الذي تحققة مجموعة التخطيط، إضافة إلى سوء الفهم الذي ينشأ

حول عملية التخطيط بمؤسسات رياض الأطفال (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٤٠٤).

٤- **معوقات تتعلق بالموارد:** وتتمثل في ضعف ميزانية وموارد مؤسسات رياض الأطفال، إضافةً إلى نقص المصادر المتاحة لتحسين الوضع المالي لمؤسسات رياض الأطفال (الهاشمي وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٢١).

٥- **معوقات تتعلق بالاعتماد المتبادل:** وتتمثل في ضعف الارتباط بين الأقسام الفرعية بمؤسسات رياض الأطفال، ففقدت الروضات على التخطيط تتأثر بشكل واضح بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بمؤسسات رياض الأطفال (ابن بصيص، ٢٠٢٠، ص ١٢٠).

ويمكن تلخيص أهم المعوقات التي تواجه تحقيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

- ١- مقاومة التغيير، وعدم توفر البيئة الثقافية الداعمة.
- ٢- قلة الحوافز وضعف الاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية (حكي، ٢٠٢١، ص ٤١٩).
- ٣- إهمال إدارة مؤسسات رياض الأطفال لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي، وانشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.
- ٤- ضعف أنظمة المعلومات التي تزود العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالبيانات والمعلومات والإحصاءات عن بيئة العمل الداخلية والخارجية (الهدبان، ٢٠٢١، ص ٨١).
- ٥- ضعف آليات المساءلة والمحاسبية عن الأداء المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

٦- إضفاء الطابع الرسمي والبيروقراطي على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال (السيد وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٤٤).

ويتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ومنها عدم التحديد الدقيق للمهام المطلوبة، وعدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة عند التنفيذ، إضافة إلى عدم الفهم الجيد من المديرين لكيفية تطبيق الأهداف، والاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى عدم إلمام بعض مديري مؤسسات رياض الأطفال بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي، كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة نظراً لضرورة توافر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكلفة عالية، وهكذا فمشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن مديري مؤسسات رياض الأطفال.

(ح) دور إدارة مؤسسات رياض الأطفال في التخطيط الاستراتيجي:

يتمثل الدور الرئيسي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ بعض القرارات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال، وتتمثل أهم أدوار إدارة مؤسسات رياض الأطفال في التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

١- العمل على توفير البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة التي يتطلبها العمل، وتحديد مصادر الحصول على المعلومات، وتحديد العاملين الذين سيقومون بجمع المعلومات.

٢- المشاركة في تهيئة مؤسسات رياض الأطفال للممارسة المستمرة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتعزيز العاملين الملتزمين بالعمل الاستراتيجي، ومحاسبة المقصرين، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم لتنفيذ الخطة (عبد الغفار، ٢٠١٣، ص ٢٢٨).

٣- العمل على تعميق واستمرارية التفكير الاستراتيجي لدى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال العمل على بناء وتنمية التفكير المنهجي، والرؤية العلمية، والمشاركة في تطوير التنظيم الإداري لمؤسسات رياض الأطفال.

٤- تنمية وعي العاملين بعملية التخطيط والمنهج المتبع لإعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها، ويتم ذلك عن طريق تعريف العاملين بأهمية التخطيط، والوعي بالمتطلبات الأساسية لعملية التخطيط، والمداخل البديلة لإعداد الخطة الاستراتيجية، وأساليب متابعتها وتقويمها (ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١، ص ص ٣٦٣-٣٦٤).

٥- فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية بحيث يمكن الاستدلال بها في رسم معالم التغيير الذي ترغب فيه مؤسسات رياض الأطفال.

٦- تشكيل الهيكل التنظيمي، ووضع المعايير التي تمكن العاملين من تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل (السندي، ٢٠١٩، ص ٢٠١).

وهكذا تلعب إدارة مؤسسات رياض الأطفال دورًا جوهريًا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث تعمل على وضع استراتيجية إدارية تساعد مؤسسات رياض الأطفال في تحديد وتوجيه مميزات التنافسية، وتؤدي إلى نجاحها التنظيمي والإداري، وذلك من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحليل موقف مؤسسات رياض الأطفال بالمقارنة مع منافسيها (جوانب القوة

وجوانب الضعف) سعيًا وراء تنفيذ الخطة الاستراتيجية اعتمادًا على تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على الهياكل الإدارية الداعمة. **المحور الثاني: الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:**

(أ) مفهوم الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

الرشاقة لغة مصدر للفعل (رشق)، وتعني الخفة والسرعة في العمل (أنيس وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٣٤٧)، أما في قاموس (Oxford) فيقصد بالرشاقة Agility وتعني القدرة على التحرك بسرعة وسهولة (Oxford, 2006, p. 18).

وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسات التربوية على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة (Seo & La Paz, 2008, p. 136)، وبذلك تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المؤسسات التربوية على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، على أن يصاحب ذلك الاستشعار حرص المؤسسات التربوية على تطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات عن طريق إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بما يساعد المؤسسات التربوية على البقاء والاستمرار ويدعم وضعها التنافسي (النشيلي، ٢٠٢٠، ص ١٦٨).

فالرشاقة التنظيمية لا تعني فقط مجرد القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وإنما تشمل أيضًا القدرة على التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغيرات المختلفة التي تواجه مؤسسات رياض

الأطفال (Jafarnejad& Shahaie, 2008, p.3)، فمؤسسات رياض الأطفال الرشيقة يمكنها التكيف مع التغيرات غير المتوقعة بسرعة وكفاءة.

ولذلك تعرف الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال بأنها الاستجابة السريعة والفعالة للوصول إلى حلول منطقية للمشكلات والصعوبات التي ستواجه مؤسسات رياض الأطفال مستقبلاً بهدف التكيف والمواعمة السريعة والمستمرة بكفاءة وإتقان تجاه التغيرات غير المتوقعة (المفيز وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٧٣)، كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على تحقيق الاستجابة الناجحة والسريعة والتفاعل مع التغيرات البيئية المختلفة بمؤسسات رياض الأطفال (Shiri,2014, p. 87).

كما يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال أيضاً بأنها القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على المشكلات غير المتوقعة بمؤسسات رياض الأطفال والاستفادة من التغييرات واعتبارها فرصاً للتحسين المستمر (Salimi&Andalib, 2015, p. 49).

وبذلك تعتبر الرشاقة التنظيمية نموذج يتم تحقيقه وتوفيره بشكل أساسي بمؤسسات رياض الأطفال للتعامل مع التغييرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكين تحويل الفرص إلى مزايا يمكن الاستفادة منها لتحقيق التقدم والازدهار (Kanten et al.,2017, p. 698).

وتعد الرشاقة التنظيمية عملية تغيير ديناميكية تعتمد على الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة العمل الداخلية بمؤسسات رياض الأطفال، وتقليل الهدر من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية مع الاعتماد على التقنيات الحديثة، وإعادة تصميم إجراءات العمل التنظيمية (هلال، ٢٠٢١، ص ص ٥٠٤-٥٠٥).

وفي هذا الصدد لابد من الإشارة إلى الفرق بين الرشاقة التنظيمية والمرونة، فالمرونة تساعد على التعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرشاقة التعامل مع التغييرات غير المتوقعة مع سرعة الاستجابة بطريقة مبتكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تتناسب مع سرعة التغييرات، وعليه يعد مفهوم الرشاقة أعم وأشمل من مفهوم المرونة (صلاح الدين، ٢٠٢٢، ص ٣٩).

وبناءً على التعريفات السابقة للرشاقة التنظيمية، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بالبحث الراهن بأنها قدرة مؤسسات رياض الأطفال على استشعار التغيرات والاستجابة السريعة لها، والتعامل مع التحديات المختلفة بمرونة، واستثمارها بالشكل الأمثل في الوقت المناسب وبأقل جهد وتكلفة، بما يضمن الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يساعد مؤسسات رياض الأطفال على الوصول إلى حالتها المثلى ويعزز قدرتها على البقاء والاستمرار، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

(ب) أهداف الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال وأهميتها:

تعتبر الرشاقة التنظيمية مفتاح نجاح مؤسسات رياض الأطفال في بيئة العمل الديناميكية سريعة التغير، حيث تعد السبيل لزيادة قدرة مؤسسات رياض الأطفال على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، كما أنها تمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق الأهداف المنشودة بدقة وسرعة ورشاقة في الوقت المناسب.

إن الأشياء الهشة عندما تتعرض للضغط تصبح أضعف وربما تنكسر، أما الأشياء المرنة فتتحنى ثم تعود إلى حالتها الأصلية، ولكن الأشياء الرشيقة تزداد قوة وهكذا هي مؤسسات رياض الأطفال الرشيقة تزدهر رغم التغير وتصبح أقوى (السحان، ٢٠٢٢، ص ٣٥٨).

وللرشاقة التنظيمية العديد من الأهداف حيث تساعد مؤسسات رياض الأطفال على البقاء والنمو والاستمرار، وتطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة مؤسسات رياض الأطفال، كما تساعد الرشاقة التنظيمية في المحافظة على مركز مؤسسات رياض الأطفال التنافسي وتقييمه في إطار البيئة التنافسية (البريري، ٢٠٢٢، ص ٨٧٤)، كما تهدف الرشاقة التنظيمية إلى رفع درجة استشعار التغيرات، وبناء نظام للمراقبة، لرصد المعلومات وتوثيقها سعيًا وراء تعزيز المبادرة وسرعة الاستجابة، واتخاذ قرارات مبتكرة وسريعة وفعالة بمؤسسات رياض الأطفال (المفيز وآخرون، ٢٠٢١، ص ٢٦٨).

وتتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

- ١- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال والتعامل معها بكفاءةٍ وفعاليةٍ.
- ٢- تساعد مؤسسات رياض الأطفال على إنجاز الأعمال بجودةٍ عاليةٍ (هلال، ٢٠٢١، ص ٥٠٨).
- ٣- تحسين أداء مؤسسات رياض الأطفال، وكشف الصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة مع المتغيرات.
- ٤- تعزز الرشاقة التنظيمية العمل الجماعي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ٥- تساعد مؤسسات رياض الأطفال على اتخاذ أفضل القرارات بما يحقق أفضل النتائج في المستقبل (أبو عاصي، ٢٠٢١، ص ٩١٠).
- ٦- تساعد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه مؤسسات رياض الأطفال بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المعتمدة على توقع وقيادة التغيير.
- ٧- تساهم الرشاقة التنظيمية في مساعدة مؤسسات رياض الأطفال على الإدارة بشكلٍ فعالٍ واستثمار الفرص والتعامل مع المخاطر (الظفيري، ٢٠٢٠، ص ٣٠٨).

٨- تعمل الرشاقة التنظيمية على توفير كم هائل من البدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وتوفير قاعدة من المعلومات وتطويرها لمتابعة البدائل والخيارات المختلفة.

٩- توفر الرشاقة التنظيمية الاحتياجات اللازمة لضمان البقاء والثبات والاستمرارية لمؤسسات رياض الأطفال خلال الأزمات التي تواجهها (سعيد، ٢٠٢٠، ص ٣٠).

وعليه ترى الباحثة أنه لم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية لمؤسسات رياض الأطفال بل ضرورة تميز مؤسسات رياض الأطفال الناجحة عن غيرها حيث تمنح الروضات إطار عمل من يمتاز بالمرونة والابتعاد عن المركزية مما يمكنها من تحقيق النجاح والتميز واستغلال الفرص المتاحة بل وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة بها سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

(ج) خصائص الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

هناك عدة خصائص للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وتتمثل أهم تلك الخصائص فيما يلي:

١- التميز بالشفافية داخلياً تجاه العاملين وخارجياً تجاه أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

٢- توافر نظام فعال ومرن يلبي احتياجات العملاء ويحقق متطلباتهم.

٣- اليقظة الدائمة بالأحداث والمتغيرات، واستطلاع المستقبل واستشرافه.

٤- التفاعل الإيجابي مع التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية بمؤسسات رياض الأطفال (أبو عاصي، ٢٠٢١، ص ٩١٠).

٥- الاهتمام بالوقت: فالرشاقة التنظيمية تعتمد على مزيج من السرعة والمرونة، فالأمر لا يقتصر على الاستجابة بسرعة، ولكن الأهم هو الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعة.

- ٦- المناخ الإبداعي: لتسهيل الوصول إلى الحلول الجديدة والمبتكرة.
- ٧- اللامركزية: حيث يساهم التنظيم اللامركزي في ارتفاع معدلات الإبداع.
- ٨- الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة.
- ٩- الاتصالات الفعالة: لتحقيق التدفق الفعال للمعلومات بين إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعاملين وأولياء الأمور (صلاح الدين، ٢٠٢٢، ص ٤٠).

باستعراض الخصائص السابقة للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ترى الباحثة أن مؤسسات رياض الأطفال الرشيقة لها مواصفات يجب أن تتحلى بها، ومن أهمها الاستجابة السريعة والمرنة والرشيقة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتميز التقني لتقادي هدر الوقت والجهد، والاعتماد على فرق العمل واتخاذ القرارات الرشيدة بعد مناقشتها مع الأطراف المعنية، والاتصال الفعال والاهتمام بالعملاء وتبسيط العمليات، ووضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسن الأداء وتطوره، وعليه فإدارة مؤسسات رياض الأطفال الرشيقة تستطيع إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت، وبأقل جهد وتكلفة بما يحقق سعادة العملاء ومصلحة الروضات.

(د) أبعاد وعناصر الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

هناك العديد من التصنيفات لأبعاد الرشاقة التنظيمية، إلا أن جميعها يتفق على أبعاد خاصة بالقدرة على استشعار التغيرات في بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال، والاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة وفعالية بأقل وقت وجهد، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

١ - رشاقة الاستشعار Sensing Agility:

وتعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على فحص ومراقبة ورصد التغيرات المحيطة في الوقت المناسب، وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية

الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثيرًا كبيرًا على الإستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي بمؤسسات رياض الأطفال، وتتضمن مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات حول الأحداث التي تتجلى فيها التغييرات البيئية، وتصفية الأحداث غير المهمة نسبيًا (Park, 2011, p. 24)، ومن ثم فإن مفهوم الاستشعار أقرب إلى قدرة مؤسسات رياض الأطفال على اكتشاف الفرص المتاحة وإدراك التغييرات البيئية المختلفة في الوقت المناسب بل ويتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل، وبناء رؤى، ووضع خطط تجعل مؤسسات رياض الأطفال قادرة على مواجهة التغييرات المختلفة، والاستجابة لها بكفاءة.

٢ - رشاقة اتخاذ القرار Decision-making Agility :

وتعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على جمع وهيكله وتقييم المعلومات وثيقة الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، وتطوير خطط عمل توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وإنشاء موارد جديدة، وتطوير إجراءات تنافسية جديدة، وتتألف مهمة اتخاذ القرار من عدة أنشطة مترابطة تفسر العديد من الأحداث، وتحدد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، وتركز عملية اتخاذ القرار على جمع المعلومات من مصادر متعددة ومنتوعة من أجل فهم الآثار المترتبة على العمل، واقتناص أقصى الفرص وتقليل تأثير التهديدات على مؤسسات رياض الأطفال (Nafei, 2016, p.274)، وبذلك رشاقة اتخاذ القرار تعتمد على تفسير الأحداث والكشف على الفرص والتهديدات ووضع الخطط في الوقت المناسب.

٣- رشاقة التطبيق (الممارسة) Acting Agility :

وتعني تنفيذ المهام المختلفة والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بمؤسسات رياض الأطفال بكل كفاءة، وإجراء هذه التغيرات في أقصر وقت ممكن، حيث يتم تعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وفي الوقت المناسب (عمر، ٢٠٢٠، ص ٥٧-٥٨)، أي أن رشاقة التطبيق تشمل - بناءً على رشاقة اتخاذ القرار- القيام بمجموعة من الأنشطة لإعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي للتصدي للتغيرات في بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

وتتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تحتاجها مؤسسات رياض الأطفال من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو فيما يلي:

- ١- الحساسية: وتعني حدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام.
- ٢- سيولة الموارد والقدرة الداخلية لإدارة مؤسسات رياض الأطفال على إعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة.
- ٣- الالتزام الجماعي: ويشير إلى قدرة العاملين على اتخاذ خطوات جريئة وسريعة ومفيدة دون التعثر في سياسات الإدارة العليا (منصور، ٢٠٢٠، ص ١٣).

وعليه ترى الباحثة أن الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال لها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، وهذه الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وتؤثر وتتأثر ببعضها، فإذا لم تكن مؤسسات رياض الأطفال قادرة على استشعار الفرص والتهديدات فإن ذلك يؤثر بالسلب على قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات، ومن ثم يؤثر على تنفيذ المهام المختلفة واستغلال الموارد المتاحة، فجميع مؤسسات رياض الأطفال تتعرض

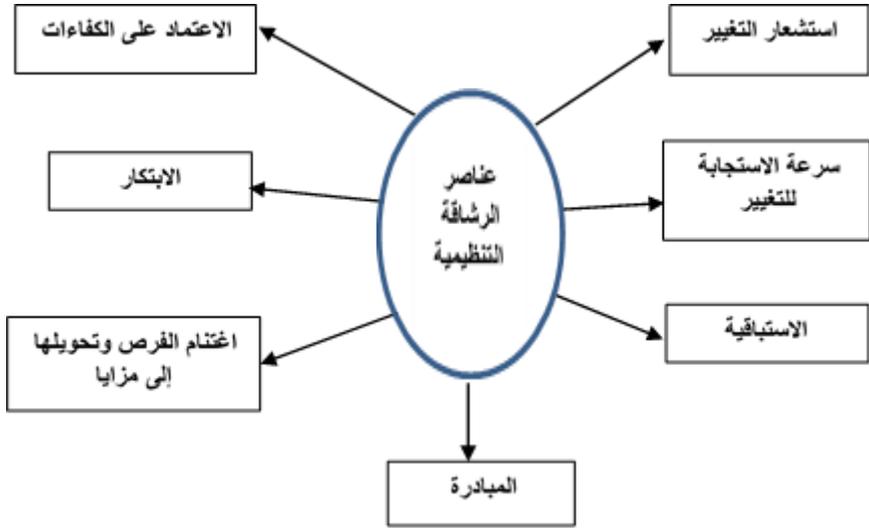
لتهديدات، والروضات الرشيقة هي التي تستطيع تحويل هذه التهديدات إلى فرص معتمدة على رشاقة الاستشعار، فضلاً عن رشاقة اتخاذ القرار حيث تساعد مؤسسات رياض الأطفال على تحديد متى تستجيب للتغيرات، ومتى تتخذ قراراتها، كما تعتمد الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال على رشاقة الممارسة ويكون ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مع مرونة العمليات لجعل مؤسسات رياض الأطفال تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وقد حدد هولسابلي ولي Holsapple & Li أربعة عناصر لفعالية الرشاقة بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

١-التوقيت: ويعني تنفيذ المهام المطلوبة في الوقت المناسب.
٢-المرونة: وتشير إلى مجموعة من الطرق المتاحة لتحقيق النجاح بدلاً من الاقتصار على مجموعة صغيرة من الخيارات المحددة مسبقاً، وتتضمن المرونة العالية رغبة في التعرف على الخيارات الجديدة، والتغلب على الجمود.

٣-الملاءمة: وتعني التعامل الفعال مع ما هو غير متوقع.
٤-القدرة على تحمل التكاليف: وتشير إلى أن تحقيق الرشاقة يتطلب بعض النفقات، وعندما تفوق التكاليف إمكانات مؤسسات رياض الأطفال يتعرقل تحقيق الرشاقة التنظيمية (Holsapple & Li, 2008, p. 8).

ويوضح سعيد (٢٠٢٠، ص ٤٣) أهم عناصر الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الشكل التالي:



شكل (١) عناصر الرقابة التنظيمية

ويتضح من الشكل السابق أن أهم عناصر الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

١- استشعار التغيير Sensing Change:

ويعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بل ويتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات المحتمل حدوثها في المستقبل والاستعداد لها بوضع الخطط والاستراتيجيات وابتكار أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة (مغاوري، ٢٠١٦، ص ١٥٢).

٢- سرعة الاستجابة للتغيير Rapid of Responding to Change:

وتعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تشخيص التغيير، والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له بسرعة وفي الوقت المناسب، فمن المهم

لمؤسسات رياض الأطفال أن تواكب سرعة التغيير وتستجيب له وذلك بإتمام الأنشطة المختلفة التي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية (سعيد، ٢٠٢٠، ص ٤٤).

٣- الاستباقية Proactive:

وتعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على اتخاذ إجراءات وقرارات تسبق بها الأحداث، وتعني القدرة على التنبؤ، والبحث عن فرص للتحسين، وترتبط الاستباقية بالقرار الاستباقي وهو قرار يتم صنعه مسبقاً تحسباً لتغير خارجي وذلك منعاً لحدوث المشكلات أو تفادياً لتطورها، لذا لا ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال أن تقوم بالتغيير كرد فعل للتغيرات التي حدثت، ولكن ينبغي توقع التغيرات المستقبلية والاستعداد لها (المصري، ٢٠١٦، ص ٢٨٦).

٤- اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية Competitive Advantages:

وتعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الاستفادة من الفرص والتغيرات، وتحويلها من تهديدات إلى فرص ونقاط قوة لتتحول معه إلى ميزة تنافسية تميز مؤسسات رياض الأطفال عن غيرها مما يعزز من القدرة الديناميكية لها، ويساهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة بسرعة وفعالية بما يضمن لها الاستمرارية (البريري، ٢٠٢٢، ص ٨٨٦).

٥- الابتكار Innovation:

يعني قدرة مؤسسات رياض الأطفال على طرح أفكار وحلول غير مسبوقة تتميز بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة، والابتكار لا يقف عند مجرد الفكرة الجديدة، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي، ويعد الابتكار ركناً أساسياً للرشاقة التنظيمية ولكن الأهم من الابتكار هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها حيث تعتبر أمراً هاماً لنجاح مؤسسات رياض الأطفال وتحسين مستوى رشاقته التنظيمية (المصري، ٢٠١٦، ص ٢٩٣).

٦- الاعتماد على الكفاءات **Competencies**:

ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال أن يكونوا على مستوى من الكفاءة المطلوبة لمواجهة التحديات والتغيرات المختلفة، وأن يمتلكون المهارات الضرورية ويفهمون جيداً حجم التحديات التي تواجه الروضات، بل ويكونوا على استعداد للعمل بأقصى جهد، وبكل تفان وإخلاص لتحقيق التقدم والتميز (مغاوري، ٢٠١٦، ص ١٥٤).

٧- المبادرة **Initiative**:

ينبغي أن يتمتع العاملون بمؤسسات رياض الأطفال بروح المبادرة في تقديم أفكارهم، خاصة الجديدة والإبداعية والابتكارية التي تساهم في تطوير العمل، وتعظيم نقاط القوة، ومعالجة نواحي القصور والضعف، كما ينبغي على العاملين السعي المستمر لتنفيذ تلك الأفكار بشجاعة وثقة وإيجابية (سعيد، ٢٠٢٠، ص ٤٥).

وهكذا ترى الباحثة أن هناك عدة عناصر للرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من بينها استشعار وتوقع التغيرات المحتمل حدوثها في المستقبل وسرعة الاستجابة لها، والاستفادة من الفرص والتغيرات، وتحويلها إلى نقاط قوة يمكن توظيفها لتحقيق التقدم والازدهار، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على الكفاءات المتمتعين بروح المبادرة والابداع سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة ورشاقة وفعالية.

(هـ) المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

تتمثل أهم المقومات التي تسهم في تحقيق الرشاقة بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

١- مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية مؤسسات رياض الأطفال: لم يعد كافيًا لتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤيتها ورسالتها وأهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، فالأمر يتطلب تعاون إدارة مؤسسات رياض الأطفال مع جميع العاملين في وضع تلك الاستراتيجية حتى ينتهي للروضات معرفة نواحي القوة والضعف وتحديد التهديدات والفرص المتاحة والاستفادة منها برشاقة وفعالية (منصور، ٢٠٢٠، ص ١٤).

٢- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم المقومات التي يمكن أن تسهم في تحقيق المرونة التنظيمية، فمن الممكن الاستفادة منها في تحقيق الاتصال الفعال بين جميع العاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال أو بينهم وبين غيرهم من العاملين بالمؤسسات التربوية الأخرى مما يحقق لهم المرونة والانجام والتوافق مما يدعم تحقيق الرقابة التنظيمية (Chen et al., 2011, pp.3-4)، وبذلك تتيح التكنولوجيا الفرصة للتعرف على أهم التغيرات في أسرع وقت ممكن، ومن ثم تعد من أهم الموارد الداعمة للرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٣- مرونة الهياكل التنظيمية: تساهم الهياكل التنظيمية المرنة في زيادة قدرة مؤسسات رياض الأطفال على التكيف السريع وإحداث التغييرات المطلوبة والبقاء في المنافسة، كما أنها تزيد من قدرة مؤسسات رياض الأطفال على اتخاذ قرارات مناسبة وسريعة في الوقت المناسب، وذلك من خلال التعاون وتشجيع الأنشطة المختلفة داخل وخارج الروضات وتذليل العقبات لتحقيق الأهداف المرجوة (Wendler & Dresden, 2014, p. 1200).

٤- كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال: ينبغي على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال أن يكونوا على قدر مناسب من الكفاءة تجعلهم

قادرين على التعامل مع التغيير، وعلى إدارة مؤسسات رياض الأطفال العمل المستمر على تعزيز نمو وتطوير إمكانيات العاملين، وجعلهم يشعرون أن إدارة الروضة تهتم باحتياجاتهم، بل تعزز الثقة في الروضة من خلال إقناع العاملين وليس إجبارهم على قبول الأفكار والقرارات المقترحة. (Hosseini et al., 2013, p. 2936).

٥- تشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميزة: يعد الابتكار ركيزة أساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية لأنه يشير إلى عقلية تنظيمية محددة، فتعتبر مؤسسات رياض الأطفال المبتكرة أكثر قدرة على مواجهة التغيير، وتعني ثقافة الابتكار أن الروضات تقوم باستمرار بتقييم الأنظمة والهياكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة بالفعل. وبذلك تعد ثقافة الابتكار حاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة ومحسنة لأداء بعض الوظائف أو تقديم بعض الخدمات، فإن ثقافة الابتكار هي نظرة أساسية بمؤسسات رياض الأطفال لاستخدام التغييرات في البيئة الخارجية لتشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل أفضل. إنها "القدرة على فعل أشياء جديدة والقدرة على فعل الأشياء القديمة بطرق جديدة" (Harraf et al., 2015, p. 678)، لذا فمن المهم تبني ثقافة الابتكار ونشرها لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، كما ينبغي تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تقويمها ودعمها ومعالجة سلبياتها باستمرار.

٦- المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية: تتطلب مؤسسات رياض الأطفال الرشيفة منح سلطة أوسع للعاملين، فإعطاء بعض الصلاحيات للعاملين كتفويض السلطة، وإعطائهم فرصة اتخاذ القرار، ودعم اللامركزية يساعد على سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة والاستجابة للتغييرات ومواجهة التحديات بمرونة ورشاقة، ومن ثم تحقيق فعالية الأداء وسرعة إنجاز العمل (مغاوري، ٢٠١٦، ص ص ١٥٦-١٥٧).

٧- إدارة التغيير: مؤسسات رياض الأطفال الرشيقة يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، بل وتدرك طبيعة التغييرات التي تحدث حولها بشكل أسرع وأكثر دقة، وتعلم جيدًا أن التغيير أمر لا مفر منه وأنه سيحدث وسيؤثر على مؤسسات رياض الأطفال، وتشتمل إدارة التغيير في الروضات الرشيقة على ثلاثة مراحل: إدراك التغيير، وتنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويؤكد إدراك التغيير على استعداد مؤسسات رياض الأطفال للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء، أما تنفيذ التغيير فهو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين (Harraf et al., 2015, pp.680-681).

مما سبق يتضح أن الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تعتمد على عدة مقومات منها مشاركة كل العاملين في رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والأهداف، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة في ظل توفير الموارد البشرية المتميزة، والمناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة، ومنح الصلاحيات للعاملين مما يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المختلفة.

(و) مراحل تحسين الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

تحتاج مؤسسات رياض الأطفال لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية إلى تحليل بيئتها التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق مراجعة الرؤية والأهداف والسياسات والإجراءات والاستراتيجيات والهيكلة التنظيمية ودرجة التغيير البيئي، كما تحتاج إلى تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط على مؤسسات رياض الأطفال لتواجه التغيير وتتوافق معه، بالإضافة إلى ضرورة تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه (عمر، ٢٠٢٠، ص ٦٦)،

وتتمثل مراحل تحسين الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال فيما يلي:

١- **تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** يتحدد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء احتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف الاستراتيجي لتحسين الرشاقة، والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة كالأستباقية ورد الفعل (المصري، ٢٠١٦، ص ٣٠٠).

٢- **تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** وهي مجموعة قدرات ضرورية لمؤسسات رياض الأطفال من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات والأستفادة منها وأعتبارها فرص ينبغي أستثمارها (Jafarnejad& Shahaie, 2008, p. 8).

٣- **تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة التنظيمية المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** تتمثل الأحتياجات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات وتوفر المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الأبتكار (عمر، ٢٠٢٠، ص ٦٧).

وهكذا يتضح أن تحسين الرشاقة التنظيمية يتطلب عدة خطوات ويمر بعدة مراحل تأتي في مقدمتها تحديد مستوى الرشاقة المطلوب الوصول إليه حيث يتم تحليل بيئة مؤسسات رياض الأطفال من خلال مراجعة الرؤية والأغيات والأهداف والأستراتيجيات، يلي ذلك تحديد قدرات الرشاقة المطلوبة في ضوء التغيرات الأحدث حتى ينتهي في النهاية تحديد متطلبات الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

(ز) معوقات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وتتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

١- **صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية:** يحتاج مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى أسس جيدة في نظرية الإدارة، كما أن هناك نقصاً في مقاييس الرشاقة، مما يعوق التحقق عملياً من العلاقات الممكنة بين الرشاقة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال بمؤسسات رياض الأطفال، كما تفتقر الرشاقة التنظيمية إلى التوافق في الآراء فيُنظر إلى الرشاقة التنظيمية على نطاق واسع على أنها دمج كامل لمكونات العمل بمؤسسات رياض الأطفال، كما ينظر إليها بصورة ضيقة على أنها تحول سريع من نوع واحد من الأعمال إلى آخر (Holsapple & Li, 2008, p. 5).

٢- **اللوائح الجامدة:** يحتاج تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال إلى إعادة النظر في القوانين التي تنسم بالجمود، والتي تقف حجر عثرة أمام رغبة مؤسسات رياض الأطفال في التطوير، فقد تساهم هذه القوانين في إيجاد بيئات تنظيمية بطيئة وغير رشقية بسبب جمودها وقلة مرونتها في الاستجابة للتغيير (التويجري، ٢٠٢٠، ص ٣٠٧)، لذا لا بد من تعديل هذه اللوائح والقوانين وإضفاء طابع المرونة والرشاقة عليها حتى تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من مواكبة المستجدات المختلفة التي تفرض نفسها.

٣- **التكلفة المرتفعة نسبياً:** يحتاج تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال إلى بعض النفقات التي قد يتعلق جزء منها بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وهنا تكون تلك النفقات أكثر من أن تتحملها إمكانات مؤسسات رياض الأطفال المادية (أحمد، ٢٠١٦، ص ٥٨).

٤- مقاومة التغيير ووجود هياكل تنظيمية تقليدية هرمية: تعاني الكثير من مؤسسات رياض الأطفال من مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من بعض القيادات، علمًا بأن فكرة التحول إلى مؤسسة رشيقة يتطلب إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات متخصصة، بالإضافة إلى ذلك فالهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المعوقات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية، حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية التقليدية لأداء المهام المختلفة، بينما تتطلب الرشاقة التنظيمية هياكل تنظيمية شبكية توفر لمؤسسات رياض الأطفال الحرية من الأعباء والقيود (المفيز وآخرون، ٢٠٢١، ص ص ٢٨١-٢٨٢).

٥- تزايد وتيرة بعض التحديات: تتعدد وتتنوع التحديات التي تفرض نفسها على مؤسسات رياض الأطفال، فهناك التحديات التكنولوجية والاقتصادية، وتعد هذه التحديات مركبة فهي من حيث طبيعتها وتكوينها تمثل تحديًا، ومن حيث تطورها وتزايد حدتها تمثل تحديًا جديدًا يضاف إلى التحدي الأول، ولذلك من الصعب على مؤسسات رياض الأطفال تبنى مفهوم الرشاقة التنظيمية لارتفاع سقف التحديات وحدتها مقارنة بأوضاع وقدرات تلك المؤسسات في ضوء تلك التحديات (التويجري، ٢٠٢٠، ص ٣٠٨).

٦- التنافسية في مقابل الالتزام القيمي والأخلاقي: لا بد من وجود إطار قيمي تلتزم به مؤسسات رياض الأطفال في تنافسها بهدف الموازنة بين الأخلاق والقيم، وبين تعزيز القدرة التنافسية (أحمد، ٢٠١٦، ص ٥٩).

وعليه ترى الباحثة أن هناك الكثير من المعوقات التي تعرقل تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تأتي في مقدمتها المركزية، وجمود القوانين واللوائح والأنظمة، والاعتماد المستمر على الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية المقاومة لأي تجديد أو تغيير، إضافة إلى أن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة يتطلب تكاليف عالية تعجز مؤسسات رياض

الأطفال عن الوفاء بها خاصة في ظل التحديات التكنولوجية والاقتصادية التي تفرض نفسها وتحتاج لتضافر جهود الجميع لمواجهتها.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

- أ- الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.
- ب- الوقوف على واقع الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ج- التعرف على مقترحات تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الميدانية الحالية على الأدوات الآتية:

- أ- استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال.
- ب- استبانة مفتوحة تمثل الجولة الأولى من جولات أسلوب دلفي موجهة إلى الخبراء.
- ج- استبانة مغلقة في صورة مقياس ثنائي تمثل الجولة الثانية من جولات أسلوب دلفي موجهة إلى الخبراء.
- د- استبانة مغلقة في صورة مقياس ثلاثي تمثل الجولة الثالثة من جولات أسلوب دلفي موجهة إلى الخبراء.

ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية:

(أ) تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وتم توزيع الاستبانة وتجميعها واستبعاد غير المستوفي فيها وغير المكتمل، فبلغت عدد الاستبانات المكتملة والصحيحة (١٨٠) استبانة من المجتمع الأصلي الذي يبلغ (٧٠٣) بنسبة (٢٥,٦%)، ويمكن توضيح عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول (٢)

حجم عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

المعلمات			المديرين			الإدارات
النسبة المئوية	عينة البحث	المجتمع الأصلي	النسبة المئوية	عينة البحث	المجتمع الأصلي	
%١٨,٥٥	٤١	٢٢١	%١٩,٧٥	١٦	٨١	فاقوس
%٣١,٥٨	١٨	٥٧	%٥٠	٨	١٦	القرين
%١٠٠	٦	٦	%١٠٠	٥	٥	منشأة عمر
%٧٦,٩٢	١٠	١٣	%٥٢,٣٨	١١	٢١	صان الحجر
%٢١,١	٥٠	٢٣٧	%٣٢,٦١	١٥	٤٦	غرب الزقازيق
%٢٣,٤١	١٢٥	٥٣٤	%٣٢,٥٤	٥٥	١٦٩	الإجمالي

(ب) تم اختيار مجموعة من الخبراء من أساتذة الجامعات المصرية بلغ عددهم (١١) خبيراً من خبراء التربية والإدارة التعليمية ورياض الأطفال طُبقت عليهم الاستبانة الثلاثة واللاتي تمثلن الجولات الأولى والثانية والثالثة من جولات أسلوب دلفي.

رابعاً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

(أ) استبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صممت الباحثة استبانة حول واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ومقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

١- قامت الباحثة بالإطلاع على أدبيات البحث في الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

٢- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

٣- قامت الباحثة بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات حذف عبارات من بعض المحاور، وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

٤- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة محاور رئيسة هي كالآتي:

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

المحور الثاني: واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

المحور الثالث: مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قامت الباحثة بالآتي:
ثبات وصدق الاستبانة:

١. صدق المحكمين: للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وعددهم (١١) مُحكَمًا للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (١٠) من مجموع (١١) مُحكَمًا، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٩٠,٩%) من المحكمين.

٢. مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجداول التالية:

جدول (٣)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية للأبعاد

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(أ) الرؤية	١	٠,٧٨٩	٠,٠١	(ج) الأهداف الاستراتيجية	٥	٠,٩٣٣	٠,٠١
	٢	٠,٨٠٥	٠,٠١		٦	٠,٨٩٨	٠,٠١
	٣	٠,٨٨	٠,٠١	(د) التحليل البيئي	١	٠,٧٤١	٠,٠١
٤	٠,٨٤٢	٠,٠١	٢		٠,٧٩٦	٠,٠١	
٥	٠,٩١١	٠,٠١	٣		٠,٨٩٤	٠,٠١	
٦	٠,٩١٥	٠,٠١	٤		٠,٨٥٢	٠,٠١	
٧	٠,٩١٧	٠,٠١	٥		٠,٨٤٧	٠,٠١	
(ب) الرسالة	١	٠,٨٩٤	٠,٠١		٦	٠,٧٥٢	٠,٠١
	٢	٠,٩٤٣	٠,٠١		٧	٠,٨١٩	٠,٠١
	٣	٠,٩٤٧	٠,٠١	(هـ) البديل الاستراتيجي	١	٠,٨٤٤	٠,٠١
	٤	٠,٩٤٦	٠,٠١		٢	٠,٧٩٣	٠,٠١
	٥	٠,٩٢٦	٠,٠١		٣	٠,٨٣٧	٠,٠١
	٦	٠,٩٥٤	٠,٠١		٤	٠,٧٥٤	٠,٠١
(ج) الأهداف الاستراتيجية	١	٠,٨٤٢	٠,٠١	٥	٠,٦٨٦	٠,٠١	
	٢	٠,٩٢٥	٠,٠١	٦	٠,٧١٨	٠,٠١	
	٣	٠,٩٤	٠,٠١	٧	٠,٨٦	٠,٠١	
	٤	٠,٩٤٤	٠,٠١				

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للأبعاد.

جدول (٤)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية للأبعاد

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(أ) رشاقة الاستشعار	١	٠,٩٠٧	٠,٠١	(ب) رشاقة اتخاذ القرار	٤	٠,٩٢٦	٠,٠١
	٢	٠,٨٩٨	٠,٠١		٥	٠,٨٧١	٠,٠١
	٣	٠,٨٣٨	٠,٠١		٦	٠,٨٠٢	٠,٠١
(ب) رشاقة اتخاذ القرار	٤	٠,٨٦١	٠,٠١	(ج) رشاقة الممارسة	١	٠,٧٩٥	٠,٠١
	٥	٠,٩٠٥	٠,٠١		٢	٠,٨٢٤	٠,٠١
	٦	٠,٨٣٢	٠,٠١		٣	٠,٨٣٢	٠,٠١
	٧	٠,٩٠٣	٠,٠١		٤	٠,٧٩٦	٠,٠١
	١	٠,٨٧٥	٠,٠١		٥	٠,٨١٥	٠,٠١
	٢	٠,٨٨٧	٠,٠١		٦	٠,٧٨٤	٠,٠١
	٣	٠,٩١٩	٠,٠١		٧	٠,٨٠٢	٠,٠١

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للأبعاد.

● ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٥)

قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(أ) الرؤية	٠,٨٨	دال عند مستوى ٠,٠١
(ب) الرسالة	٠,٩٥	
(ج) الأهداف الاستراتيجية	٠,٩٧	
(د) التحليل البيئي	٠,٩	
(هـ) البديل الاستراتيجي	٠,٩٧	

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للمحور الأول.

جدول (٦)

قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(أ) رشاقة الاستشعار	٠,٩٧	دال عند مستوى ٠,٠١
(ب) رشاقة اتخاذ القرار	٠,٩٤٣	
(ج) رشاقة الممارسة	٠,٨٦٩	

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للمحور الثاني.

• ارتباط درجة محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٧)

قيم معاملات ارتباط محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محوري الاستبانة
دال عند مستوى ٠,٠١	٠,٨٧	المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال
	٠,٨٩	المحور الثاني: واقع الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للاستبانة.

٣. حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فردًا من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v.22 من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ للمحاور وللإستبانة ككل.

جدول (٨)

قيم معاملات الثبات "ألفا" للمحورين والاستبانة ككل

معامل ثبات ألفا	عدد العبارات	الأبعاد/ المحاور
٠,٩٠٨	٣٣	المحور الأول
٠,٩٣٧	٢٠	المحور الثاني
٠,٩٥٨	٥٣	الاستبانة ككل

من الجدول السابق: يتضح أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠,٩١.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:
الثبات $\sqrt{\text{الصدق}}$ = **الصدق**، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠,٠٩٨، مما يدل على
 أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات.
المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية
 للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.22 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على
 تكرارات الاستجابات (موافق - محايد - غير موافق) والنسب المئوية لهذه
 التكرارات وقيمة ك^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

موافق	محايد	غير موافق
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة
 التالية:

● **التقدير الرقمي** = ك^١ × ٣ + ك^٢ × ٢ + ك^٣ × ١

● **حساب الوزن النسبي** = $\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{\text{ك}^٣}$

ك^٣

ك^١، ك^٢، ك^٣ : تكرارات الاستجابات (موافق - محايد - غير موافق) على
 الترتيب.

- ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).
- تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق - محايد - غير موافق).
 - اختبارات لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الوظيفة على محور الاستبانة.

نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

تتضح استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجداول التالية:

جدول (٩)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرؤية بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٨٠)

مستوى الدلالة	قيمة ك ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	٤٤,٠٣٣	٣	٧٩,٦٧	١٦,١	٢٩	٢٨,٣	٥١	٥٥,٦	١٠٠	١
٠,٠١	٧٥,٦٣	١	٨٢	١٨,٣	٣٣	١٧,٨	٣٢	٦٣,٩	١١٥	٢
٠,٠١	٣٥,٢٣	٧	٧٢,٣٣	٣٣,٩	٦١	١٥	٢٧	٥١,١	٩٢	٣
٠,٠١	٤١,٢٣	٣	٧٩,٦٧	١٥	٢٧	٣١,١	٥٦	٥٣,٩	٩٧	٤
٠,٠١	٤٨,٦٣	٦	٧٧	٢٦,١	٤٧	١٦,٧	٣٠	٥٧,٢	١٠٣	٥
٠,٠١	٥٧,٦	٢	٨٠	٢٠	٣٦	٢٠	٣٦	٦٠	١٠٨	٦
٠,٠١	٦١,٤٣	٥	٧٩	٢٣,٣	٤٢	١٦,١	٢٩	٦٠,٦	١٠٩	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرؤية بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٢) "تقل مشاركة العاملين في وضع رؤية مؤسسات رياض الأطفال" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الرؤية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٢%)، وقد يرجع ذلك إلى انشغال العاملين بالقاعات طوال اليوم، بالإضافة إلى مشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية، وانفراد المدير مع مجموعة تخصه بوضع الرؤية، وعادة تكون الرؤية منقولة من مؤسسات أخرى.

- جاءت العبارة رقم (٣) "تفتقر رؤية مؤسسات رياض الأطفال للمرونة في الاستجابة للمتغيرات الطارئة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الرؤية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٢,٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري مؤسسات رياض الأطفال على وضع رؤية مرنة، بالإضافة إلى عدم توقع العاملين لأي متغيرات طارئة قد تحدث في بيئة العمل ورغم ذلك يحرص بعض العاملين على تحقيق الرؤية في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقها وذلك منعاً للمساءلة القانونية.

جدول (١٠)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال
(ن=١٨٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	٧٨,٥٣	١	٨٢,٦٧	١٦,٧	٣٠	١٨,٩	٣٤	٦٤,٤	١١٦	١
٠,٠١	٤٣,٢	٦	٧٣,٣٣	٣٣,٣	٦٠	١٣,٣	٢٤	٥٣,٣	٩٦	٢
٠,٠١	٥١,٤٣	٥	٧٦,٣٣	٢٨,٣	٥١	١٤,٤	٢٦	٥٧,٢	١٠٣	٣
٠,٠١	٤٨,٧	٢	٧٨,٣٣	٢٢,٨	٤١	١٩,٤	٣٥	٥٧,٨	١٠٤	٤
٠,٠١	٤٤,٦٣	٤	٧٧,٦٧	٢٣,٩	٤٣	١٩,٤	٣٥	٥٦,٧	١٠٢	٥
٠,٠١	٦٥,٢٣	٣	٧٨	٢٦,٧	٤٨	١٢,٨	٢٣	٦٠,٦	١٠٩	٦

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (١) "تقل مشاركة العاملين في صياغة رسالة مؤسسات رياض الأطفال" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى انشغال العاملين بالقاعات طوال اليوم، بالإضافة إلى مشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية، وانفراد المدير مع مجموعة تخصه بوضع الرسالة، وعادة تكون الرسالة منقولة من مؤسسات أخرى.

- جاءت العبارة رقم (٢) "تهمل رسالة مؤسسات رياض الأطفال تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها

(٧٣,٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى أن رسالة مؤسسات رياض الأطفال تهتم بالبيئة الداخلية للروضة متجاهلة احتياجات المجتمع المحلي رغم الجهود المبذولة من قبل مديري مؤسسات رياض الأطفال والعاملين بها لحل مشكلات أولياء الأمور ونشر بعض الأمور التوعوية السليمة التي تخص المجتمع المحيط بها، وهذا يتفق مع نتائج دراسة بريامبودو وحسنة Priyambodo & Hasanah (2021) حيث أكدت أنه ينبغي على المؤسسة التربوية أن تحقق التعاون بينها وبين أولياء الأمور للتغلب على المشكلات والعقبات التي تواجهها.

جدول (١١)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٨٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				ك	%	ك	%	ك	%	
٠,٠١	٨٤,٩	١	٨٤,٣٣	١١,٧	٢١	٢٣,٣	٤٢	٦٥	١١٧	١
٠,٠١	٥٠,٦٣	٣	٧٩	٢١,١	٣٨	٢٠,٦	٣٧	٥٨,٣	١٠٥	٢
٠,٠١	٣١,٣	٥	٧٧,٣٣	٢١,١	٣٨	٢٦,١	٤٧	٥٢,٨	٩٥	٣
٠,٠١	٤٤,١٣	٤	٧٨	٢٢,٢	٤٠	٢١,١	٣٨	٥٦,٧	١٠٢	٤
٠,٠١	١٧,٢	٦	٧٤,٣٣	٢٤,٤	٤٤	٢٧,٨	٥٠	٤٧,٨	٨٦	٥
٠,٠١	٤٨,١	٢	٨٠,٦٧	١٤,٤	٢٦	٢٩,٤	٥٣	٥٦,١	١٠١	٦

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (١) "يتعارض تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال مع إمكاناتها المتاحة" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٣٣%)، وقد يرجع ذلك لضعف الإمكانيات المتاحة حيث أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني من نقص الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية.

- جاءت العبارة رقم (٥) "تتعارض صياغة الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال مع الرؤية والرسالة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٤,٣٣%)، قد يرجع ذلك لقلة توافق صياغة الأهداف الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة أحياناً بالإضافة إلى قلة حنكة وخبرة بعض العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في صياغة الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة بريامبودو وحسنة Priyambodo & Hasanah (2021) حيث أكدت أن العقبة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي هي مشكلة الصياغة غير الصحيحة.

جدول (١٢)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٨٠)

العبارات	الاستجابة						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ك ^٢	مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٩٤	٥٢,٢	٥٨	٣٢,٢	٢٨	١٥,٦	٧٩	٣٦,٤	٠,٠١	
٢	٩٤	٥٢,٢	٦٢	٣٤,٤	٢٤	١٣,٣	٧٩,٦٧	٤٠,٩٣	٠,٠١	
٣	١٠٧	٥٩,٤	٢٦	١٤,٤	٤٧	٢٦,١	٧٧,٦٧	٥٨,٩	٠,٠١	

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	١٠٩,٣	٢	٨٢,٦٧	٢١,١	٣٨	٩,٤	١٧	٦٩,٤	١٢٥	٤
٠,٠١	٦٦,٠٣	٣	٧٩,٦٧	٢٢,٢	٤٠	١٦,١	٢٩	٦١,٧	١١١	٥
٠,٠١	١٢٢,٨	١	٨٥,٦٧	١٥,٦	٢٨	١٢,٢	٢٢	٧٢,٢	١٣٠	٦
٠,٠١	٣٦,٦٣	٧	٧٦,٣٣	٢٥	٤٥	٢٠,٦	٣٧	٥٤,٤	٩٨	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٦) "تقل الموارد التي تساعد مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق استدامة عملياتها بكفاءة" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٥,٦٧%)، وقد يرجع ذلك للعجز الشديد في الموارد المالية والبشرية والتقنية، وربط ميزانية مؤسسات رياض الأطفال بميزانية المدرسة التابعة لها الروضة مما يؤثر على ميزانيتها، إضافة إلى اهتمام بعض المديرين بالصرف على المراحل التعليمية الأخرى الموجودة بالمدرسة التابعة لها الروضة.

- جاءت العبارة رقم (٧) "تعجز مؤسسات رياض الأطفال عن تنفيذ سياساتها التربوية المرتبطة بالبيئة الداخلية" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٦,٣٣%)، وقد يرجع ذلك لوجود عجز في العاملين والموارد المالية

ومحاولة مدير المدرسة سد العجز في العاملين بإسناد العمل إلى بقية العاملين الموجودين، وكذلك مساهمة بعض أعضاء المجتمع المحلي ورجال الأعمال لتنفيذ الأنشطة التربوية، إضافة إلى حرص العاملين على تنفيذ السياسات التربوية منعًا للمساءلة القانونية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة حشيش (٢٠١٥) حيث أكدت على وجود مجموعة من نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لرياض الأطفال في مصر.

جدول (١٣)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٨٠)

العبارات	الاستجابة						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١٢٠	٦٦,٧	٤٣	٢٣,٩	١٧	٩,٤	٨٥,٦٧	١	٩٥,٦٣٣	٠,٠١
٢	١٠٩	٦٠,٦	٣٣	١٨,٣	٣٨	٢١,١	٧٩,٦٧	٥	٦٠,٢٣	٠,٠١
٣	٩٧	٥٣,٩	٣٦	٢٠	٤٧	٢٦,١	٧٦	٧	٣٥,٢٣	٠,٠١
٤	١١٣	٦٢,٨	٣٧	٢٠,٦	٣٠	١٦,٧	٨٢	٣	٧٠,٦٣	٠,٠١
٥	١١٦	٦٤,٤	٤٢	٢٣,٣	٢٢	١٢,٢	٨٤	٢	٨١,٧٣	٠,٠١
٦	٩٩	٥٥	٤٤	٢٤,٤	٣٧	٢٠,٦	٧٨	٦	٣٨,٤٣	٠,٠١
٧	٩٩	٥٥	٥٤	٣٠	٢٧	١٥	٨٠	٤	٤٤,١	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، جاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (١) "تعجز مؤسسات رياض الأطفال عن ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٥,٦٧%)، وقد يرجع ذلك لارتفاع سقف طموحات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عند صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووجود فجوة كبيرة بين الأهداف الاستراتيجية المنشودة والإمكانات المادية والبشرية والتقنية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، وعليه تعجز مؤسسات رياض الأطفال عن ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة عقيل (٢٠١٨) حيث أكدت على عدم التزام مؤسسات رياض الأطفال بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

- جاءت العبارة رقم (٣) "تقل مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٦%)، وقد يرجع ذلك لانشغال العاملين طوال اليوم بالعمل داخل القاعات وتنفيذ الأنشطة، إضافة إلى اقتناع العاملين بالخطط الأساسية وخوفهم من الوقوع في الخطأ عند التجديد، وهذا يتفق مع نتائج دراسة عقيل (٢٠١٨) حيث أكدت على عدم الاهتمام بأراء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تدني مستوى قدراتهم على وضع خطط استراتيجية ملائمة.

والآن سيتم عرض نتائج واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجدول التالي:

جدول (١٤)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال

الترتيب	الوزن النسبي	واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال
٤	%٧٨,٥٢	(أ) الرؤية
٥	%٧٧,٦٧	(ب) الرسالة
٣	%٧٩	(ج) الأهداف الاستراتيجية
٢	%٨٠,١٤	(د) التحليل البيئي
١	%٨٠,٨	(هـ) البديل الاستراتيجي

يتضح من الجدول (١٤) أنه جاء ترتيب واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في المرتبة الأولى (بوزن نسبي = %٨٠,٨)، والتحليل البيئي في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = %٨٠,١٤)، والأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = %٧٩)، والرؤية في المرتبة الرابعة (بوزن نسبي = %٧٨,٥٢)، والرسالة في المرتبة الخامسة (بوزن نسبي = %٧٧,٦٧).

نتائج المحور الثاني: واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:
تتضح استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجداول التالية:

جدول (١٥)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع رشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال (ن = ١٨٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				ك	%	ك	%	ك	%	
٠,٠١	٤٤,١٣	٧	٧٨	٢٢,٢	٤٠	٢١,١	٣٨	٥٦,٧	١٠,٢	١
٠,٠١	٦٠,٧	٥	٧٩,٣٣	٢٢,٢	٤٠	١٧,٢	٣١	٦٠,٦	١٠,٩	٢

العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق					
	ك	%	ك	%	ك	%				
٣	١٠.١	٥٦,١	٥٤	٣٠	٢٥	١٣,٩	٨٠,٦٧	٤	٤٩,٠٣	٠,٠١
٤	١١٧	٦٥	٤٠	٢٢,٢	٢٣	١٢,٨	٨٤	٢	٨٣,٦٣	٠,٠١
٥	١٠٧	٥٩,٤	٤٥	٢٥	٢٨	١٥,٦	٨١,٣٣	٣	٥٧,٦٣	٠,٠١
٦	١٣٢	٧٣,٣	٢٦	١٤,٤	٢٢	١٢,٢	٨٧	١	١٢٩,٧٣	٠,٠١
٧	١٠٣	٥٧,٢	٣٤	١٨,٩	٤٣	٢٣,٩	٧٧,٦٧	٦	٤٦,٩	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع رشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٦) "تقل استفادة مؤسسات رياض الأطفال من خبرات قاداتها المحالين للتقاعد حول توجهاتهم المستقبلية" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع رشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٧%)، وقد يرجع ذلك لانقطاع الصلة بين المحالين للتقاعد وعملهم الأصلي بمؤسسات رياض الأطفال نظراً لظروفهم الاقتصادية والصحية، وكذلك تمنع القرارات الوزارية عملهم داخل مؤسسات رياض الأطفال، بالإضافة إلى ذلك فبعضهم يميل إلى العمل بالمدارس الخاصة نظراً لارتفاع المرتب بها وانخفاض ما يأخذه بعد التقاعد (المعاش).

- جاءت العبارة رقم (١) "تقل قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجهها في الوقت المناسب" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع رشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال،

حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٨%)، وقد يرجع ذلك لقلة خبرة بعض مديري مؤسسات رياض الأطفال وبعض العاملين بها على التنبؤ والكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجه الروضات في الوقت المناسب على الرغم من حرصهم على اتباع وتنفيذ القرارات الوزارية عند حدوث تهديدات خارجية وذلك منعاً للمساءلة القانونية.

جدول (١٦)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع رشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٨٠)

العبارة	الاستجابة						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١٢٧	٧٠,٦	٢١	١١,٧	٣٢	١٧,٨	٨٤,٣٣	١	١١٣,٢٣	٠,٠١
٢	١٠٠	٥٥,٦	٤٢	٢٣,٣	٣٨	٢١,١	٧٨	٤	٤٠,١٣٣	٠,٠١
٣	١١٧	٦٥	٢٩	١٦,١	٣٤	١٨,٩	٨٢	٢	٨١,٤٣٣	٠,٠١
٤	١٠٨	٦٠	٢٤	١٣,٣	٤٨	٢٦,٧	٧٧,٦٧	٥	٦٢,٤	٠,٠١
٥	١١٢	٦٢,٢	٣١	١٧,٢	٣٧	٢٠,٦	٨٠,٦٧	٣	٦٧,٩	٠,٠١
٦	٩٢	٥١,١	٣١	١٧,٢	٥٧	٣١,٧	٧٣	٦	٣١,٢٣٣	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع رشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (١) "تفتقر مؤسسات رياض الأطفال إلى وجود قاعدة بيانات إلكترونية متميزة تساعدها في عملية صنع واتخاذ القرار" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع رشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٤,٣٣%)، وقد يرجع ذلك لوجود

عجز في الأجهزة التكنولوجية، وكثرة الأعطال بها، وندرة صيانتها وإصلاحها رغم كثرة إخطارات الأعطال لأقسام التطوير التكنولوجي، إضافة إلى افتقاد بعض العاملين لكيفية التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة المفيز وآخرون (٢٠٢١) والتي أكدت على أن ضعف البنية التقنية من أهم المعوقات التي تواجه تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التربوية.

- جاءت العبارات رقم (٦) "تفتقد مؤسسات رياض الأطفال للشفافية الإدارية من قبل المسؤولين عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع رشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٣%)، وقد يرجع ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات، حيث أنه عادة يتم توزيع القرارات الوزارية والتعليمات الواردة من الوزارة إلى المديریات ومنها إلى الإدارات ومنها إلى المدارس بصورة منتظمة بسيطة دون تعقيدات مع ضرورة تنفيذها منعاً للمساءلة القانونية، كما يتم إعلان القرارات الإدارية داخل المؤسسة أثناء الاجتماعات الشهرية أو وضعها في لوحة الإعلانات، وهذا يختلف مع نتائج دراسة المصري (٢٠١٦) والتي أكدت أن الشفافية الإدارية هي أساس التعامل داخل المؤسسات التربوية.

جدول (١٧)

استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع رشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١٨٠)

العبارات	الاستجابة						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ك ^١	مستوى الدلالة
	موافق		محايد		غير موافق					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	١٠١	٥٦,١	٥٠	٢٧,٨	٢٩	١٦,١	٨٠	٤٥,٧	٠,٠١	
٢	٩٣	٥١,٧	٣٩	٢١,٧	٤٨	٢٦,٧	٧٥	٢٧,٩	٠,٠١	
٣	١١٢	٦٢,٢	٣٣	١٨,٣	٣٥	١٩,٤	٨١	٦٧,٦٣	٠,٠١	

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	٦٠,٤٣	٢م	٨١	١٧,٨	٣٢	٢١,٧	٣٩	٦٠,٦	١٠,٩	٤
٠,٠١	٥٣,٢	٥	٧٩	٢٢,٢	٤٠	١٨,٩	٣٤	٥٨,٩	١٠,٦	٥
٠,٠١	٨٧,٤٣	١	٨٢,٣٣	١٨,٩	٣٤	١٥	٢٧	٦٦,١	١١,٩	٦
٠,٠١	٤٠,٨٣	٦	٧٧	٢٥	٤٥	١٩,٤	٣٥	٥٥,٦	١٠,٠	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال حول واقع رشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، وجاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٦) "تجاهل مؤسسات رياض الأطفال مكافأة العاملين المتميزين بشكل مناسب" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع رشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٣٣%)، وقد يرجع ذلك لضعف الإمكانيات المادية بمؤسسات رياض الأطفال ولارتباط ميزانية الروضة بالمدرسة التابعة لها، إضافة إلى قلة المشاركة المجتمعية والتي قد تسمح بمكافأة العاملين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة المفيز وآخرون (٢٠٢١) حيث أكدت أن قصور نظام الحوافز وقلة المخصصات المالية الكافية يعد من أهم المعوقات التي تواجه تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التربوية.

- جاءت العبارة رقم (٢) "يقل استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في تنفيذ الأنشطة داخل القاعات" في المرتبة الأخيرة في ترتيب واقع رشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥%)،

وقد يرجع ذلك لقلة الأجهزة وكثرة الأعطال بالأجهزة الموجودة لقدمها وعدم تحديثها، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كعكي (٢٠٢١) حيث أكدت على صعوبة تفعيل الأداء الإداري التقني بالمؤسسات التربوية. والآن سيتم عرض نتائج واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجدول التالي:

جدول (١٨)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

الترتيب	الوزن النسبي	واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال
١	%٨١,٢٤	(أ) رشاقة الاستشعار
٢	%٧٩,٣٣	(ب) رشاقة اتخاذ القرار
٣	%٧٩,٢٩	(ج) رشاقة الممارسة

يتضح من الجدول (١٨) أنه جاءت رشاقة الاستشعار في المرتبة الأولى لواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بوزن نسبي = %٨١,٢٤)، ورشاقة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = %٧٩,٣٣)، ورشاقة الممارسة في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = %٧٩,٢٩).

والآن عرض الفروق بين استجابات المعلمات والمديرين حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وتم استخدام اختبار "ت" للفروق بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (١٩)

قيم " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الوظيفة	أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال
غير دالة	١٧٨	٠,٠٠٦	٥,٤٣٦	١٦,٤٩	٥٥	مدير	(أ) الرؤية
			٥,٤٩١	١٦,٥	١٢٥	معلمة	
غير دالة	١٧٨	٠,٠٠٣	٤,٩٨٧	١٣,٩٨	٥٥	مدير	(ب) الرسالة
			٤,٩٢٥	١٣,٩٨	١٢٥	معلمة	
غير دالة	١٧٨	٠,٧٨٨	٤,٨٣١	١٣,٨٢	٥٥	مدير	(ج) الأهداف الاستراتيجية
			٤,٣٤٦	١٤,٣٩	١٢٥	معلمة	
غير دالة	١٧٨	٠,٢٣٢	٥,٥	١٦,٦٩	٥٥	مدير	(د) التحليل البيئي
			٥,١٣٦	١٦,٨٩	١٢٥	معلمة	
غير دالة	١٧٨	٠,٥٢١	٥,٣٤	١٦,٦٧	٥٥	مدير	(هـ) البديل الاستراتيجي
			٥,٠١٤	١٧,١	١٢٥	معلمة	

من الجدول السابق يتضح أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث جاءت قيم "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وقد يرجع ذلك لأن المديرين والمعلمات يعملون في ظل مناخ واحد وظروف واحدة، حيث أن مديري مؤسسات رياض الأطفال مشغولين طوال اليوم في الأعمال الإدارية وحل مشكلات أولياء الأمور ومقابلة المتابعين والموجهين، والمعلمات يعملون داخل القاعات طوال اليوم لوجود عجز صارخ في المعلمات، وعليه تتشابه المشكلات والآراء رغم اختلاف المهام التي يقوم بها كل منهم.

جدول (٢٠)

قيم " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات حول واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الوظيفة	أبعاد واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال
غير دالة	١٧٨	٠,٠٩٣	٥,٣٦	١٧,١١	٥٥	مدير	(أ) رشاقة الاستشعار
			٥,٠٣٥	١٧,٠٣	١٢٥	معلمة	
غير دالة	١٧٨	٠,٩٨١	٣,٩٣٧	١٤,٨	٥٥	مدير	(ب) رشاقة اتخاذ القرار
			٥,٠٤٥	١٤,٠٥	١٢٥	معلمة	
غير دالة	١٧٨	٠,١٥٦	٥,٥٣٨	١٦,٧٥	٥٥	مدير	(ج) رشاقة الممارسة
			٥,٤٠٩	١٦,٦١	١٢٥	معلمة	

من الجدول السابق يتضح أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات استجابات المديرين والمعلمات حول واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث جاءت قيم "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وقد يرجع ذلك لاحتكاك المديرين والمعلمات بنفس الظروف والأوضاع مما يجعلهم متفقين على نفس الآراء والمشكلات.

نتائج المحور الثالث: مقترحات عينة البحث لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي:

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، أسفرت آراؤهم عن مجموعة من المقترحات، وتعرض الباحثة لبعض هذه المقترحات مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها على النحو الآتي:

جدول (٢١)

مقترحات عينة البحث لتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

م	المقترحات	التكرارات
١	تدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وتأهيلهم لبناء الخطط الاستراتيجية.	٣٠
٢	حشد الموارد المالية بمؤسسات رياض الأطفال لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة.	٢٩
٣	تشجيع العاملين على المشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للروضة في إطار الأهداف العامة لمؤسسات رياض الأطفال وأهداف المدرسة.	٢٧
٤	الحرص على توفير الموارد المالية لمكافأة العاملين المتميزين.	٢٥
٥	ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال أن توثق الروابط والعلاقات القوية بين الروضات وأعضاء المجتمع المحلي.	٢٤
٦	ضرورة العمل على التخفيف من إجراءات روتين العمل بمؤسسات رياض الأطفال، والتخلص من البيروقراطية في أداء العمل.	٢١
٧	توفير الميزانيات والاستراتيجيات والأدوات اللازمة لتنفيذ جميع أنشطة الأطفال.	٢٠
٨	حث أولياء الأمور على تشجيع أطفالهم على ممارسة الأنشطة المختلفة.	١٩
٩	تفويض الصلاحيات للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال.	١٧
١٠	تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في صنع واتخاذ القرارات.	١٥

(ب) استبانة مفتوحة تمثل الجولة الأولى من جولات أسلوب دلفي:

تمثل هذه الاستبانة الجولة الأولى من جولات أسلوب دلفي، وقد قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة متضمنة ما يلي:

١- المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

٢- المشكلات التي تواجه تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٣- الشروط الواجب توافرها عند تحديد رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال.

٤- أهم الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال العمل على تحقيقها.

٥- آليات التحليل البيئي المطلوب توفيرها لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٦- الشروط التي ينبغي توفيرها للوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٧- آليات استشعار التغيرات في بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال.

٨- المتطلبات الواجب توافرها عند اتخاذ القرارات بمؤسسات رياض الأطفال.

٩- كيفية تنفيذ المهام المختلفة والاستجابة للتغيرات بمؤسسات رياض الأطفال.

١٠- مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

ولقد جاءت نتائج تطبيق الاستبانة كالاتي:

١ - المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

حدد الخبراء مجموعة من المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

• مشكلات تتعلق برؤية مؤسسات رياض الأطفال:

- افتقاد رؤية مؤسسات رياض الأطفال للواقعية التي يمكن تحقيقها في ضوء ما تملكه مؤسسات رياض الأطفال من موارد.

- ضعف مشاركة العاملين في وضع رؤية مؤسسات رياض الأطفال.

- افتقار رؤية مؤسسات رياض الأطفال للمرونة في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.

- ضعف قدرة رؤية مؤسسات رياض الأطفال على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أفضل أداء ممكن.

- ندرة مواكبة رؤية مؤسسات رياض الأطفال للتطورات في أساليب وتقنيات التعلم.

- إغفال رؤية مؤسسات رياض الأطفال للطموحات المطلوب تحقيقها بها.

- تجاهل رؤية مؤسسات رياض الأطفال لتنمية القدرة على الإحساس بالمسئولية لدى العاملين.

• مشكلات تتعلق برسالة مؤسسات رياض الأطفال:

- ضعف مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في صياغة رسالتها.

- إهمال رسالة مؤسسات رياض الأطفال احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي.

- ندرة استقطاب رسالة مؤسسات رياض الأطفال للعاملين من ذوي الكفاءة والخبرة.
- افتقاد رسالة مؤسسات رياض الأطفال للنظم المختلفة للرقابة والتقويم على العاملين بها.
- إغفال رسالة مؤسسات رياض الأطفال عن إعلانها على أهدافها المنشودة.
- تشابه رسالة مؤسسات رياض الأطفال مع غيرها من المؤسسات التربوية الأخرى.
- ابتعاد رسالة مؤسسات رياض الأطفال عن المرتكزات التي ستعتمد عليها في تحقيق رؤيتها.

• **مشكلات تتعلق بالأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال:**

- تعارض الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال مع إمكاناتها المتاحة.
- افتقاد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال للمرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.
- ابتعاد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال عن الواقعية.
- صعوبة قياس الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدقة.
- تعارض صياغة الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال مع تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- ندرة مراجعة الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال للتأكد من فرص تحقيقها.
- تباين سياسات واستراتيجيات مؤسسات رياض الأطفال مع أهدافها المنشودة.

• مشكلات تتعلق بالتحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال:

- صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطط والمهام المختلفة بمؤسسات رياض الأطفال.
- ندرة تحليل مؤسسات رياض الأطفال للبيئة الداخلية باستمرار لتحديد نقاط القوة والضعف بها.
- ندرة تحليل مؤسسات رياض الأطفال للبيئة الخارجية باستمرار لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها.
- إهمال مؤسسات رياض الأطفال تحليل المعلومات التي يتم جمعها بغرض تقييم الوضع الراهن بها.
- إغفال مؤسسات رياض الأطفال عن رفع خطتها الاستراتيجية لسلطاتها العليا بشكل رسمي.
- نقص الموارد بمؤسسات رياض الأطفال التي تساعد على تحقيق استدامة عملياتها بكفاءة.
- عجز مؤسسات رياض الأطفال عن تنفيذ سياساتها التربوية المرتبطة بالبيئة الداخلية.

• مشكلات تتعلق بالخيار الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

- عجز مؤسسات رياض الأطفال عن ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية.
- قلة قيام مؤسسات رياض الأطفال بوضع بدائل استراتيجية تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية.
- ضعف مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة.
- إهمال مؤسسات رياض الأطفال لملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية.

- إهمال مؤسسات رياض الأطفال لملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

- افتقاد مؤسسات رياض الأطفال للبرامج والجداول الزمنية التي تحقق خياراتها الاستراتيجية.

- افتقار الخطط الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال للمرونة بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة.

٢- المشكلات التي تواجه تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

حدد الخبراء مجموعة من المشكلات التي تواجه تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

• مشكلات تتعلق برشاقة الاستشعار:

- ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها في الوقت المناسب.

- غياب رشاقة الاستشعار للأحداث الجارية لدى مؤسسات رياض الأطفال.

- ندرة فحص ومراقبة التغييرات ذات التأثير على العمل.

- قلة استشعار مؤسسات رياض الأطفال للأفكار الجديدة التي تساعدها على التكيف مع تحديات البيئة.

- صعوبة استيعاب التطوير في أساليب العمل لدى المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال.

- ندرة استفادة مؤسسات رياض الأطفال من قاداتها المحالين للتقاعد حول توجهاتهم المستقبلية.

- افتقاد مؤسسات رياض الأطفال للمرونة لتوقع الأزمات والتهديدات المستقبلية للاستعداد لها.

• مشكلات تتعلق برشاقة اتخاذ القرار :

- ندرة وجود قاعدة بيانات إلكترونية متميزة بمؤسسات رياض الأطفال تساعدها في عملية اتخاذ القرار.
- عزوف العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عن تقديم اقتراحاتهم للسلطات العليا لتطوير العمل.
- ابتعاد إدارة مؤسسات رياض الأطفال عن السياسات التي تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار
- إخفاق مؤسسات رياض الأطفال عن اتخاذ قرارات إدارية مواكبة للتطورات الطارئة على البيئة.
- افتقاد مؤسسات رياض الأطفال لوجود القوانين والقرارات الوزارية التي تسهم في صياغة القرارات المستقبلية.
- غياب العمل الجماعي بمؤسسات رياض الأطفال في صنع واتخاذ القرار.
- افتقاد مؤسسات رياض الأطفال للشفافية الإدارية من قبل المسؤولين عند اتخاذ القرارات.

• مشكلات تتعلق برشاقة الممارسة:

- عجز مؤسسات رياض الأطفال عن حل مشكلات وشكاوى أولياء الأمور في الوقت المناسب.
- ندرة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في القاعات والأنشطة.
- امتناع مؤسسات رياض الأطفال عن ممارسة الأنشطة المناسبة للأطفال في الوقت المناسب.
- إخفاق بعض العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تنفيذ المهام وفق الفترة الزمنية المحددة لها.

- الافتقار إلى توزيع المهام الوظيفية على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بما يتفق مع إمكانياتهم وقدراتهم.

- إهمال مؤسسات رياض الأطفال مكافأة العاملين المتميزين بشكل مناسب.

- افتقار مؤسسات رياض الأطفال للموارد الفكرية من مهارات ومعارف لإنجاز أعمالها بكفاءة عالية.

٣- الشروط الواجب توافرها عن تحديد رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال:

حدد الخبراء مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الرؤية والرسالة بمؤسسات رياض الأطفال وهي:

- تتكامل رؤية مؤسسات رياض الأطفال مع أهدافها المنشودة.
- تعكس رؤية مؤسسات رياض الأطفال جميع المتغيرات المستقبلية.
- تسعى رؤية مؤسسات رياض الأطفال لكسب ثقة المجتمع المحلي.
- يتوفر لدى جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال المعرفة الكيفية حول الرسالة وكيفية تحقيقها.

٤- أهم الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال العمل على تحقيقها:

حدد الخبراء مجموعة من الأمور تتعلق بالأهداف الاستراتيجية التي ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال العمل على تحقيقها تتمثل فيما يلي:

- تمتلك مؤسسات رياض الأطفال ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• تعمل مؤسسات رياض الأطفال على تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لتطوير أدائها.

• تتطابق رسالة مؤسسات رياض الأطفال مع الأهداف التي أنشئت من أجلها.

٥- آليات التحليل البيئي المطلوب توفيرها لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

حدد الخبراء مجموعة من آليات التحليل البيئي المطلوب توفيرها لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

• تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

• تستثمر مؤسسات رياض الأطفال كل الموارد المتاحة لتحقيق الرشاقة التنظيمية.

٦- الشروط التي ينبغي توفيرها للوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

حدد الخبراء مجموعة من الشروط التي ينبغي توفيرها للوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

• تنظم مؤسسات رياض الأطفال دورات تدريبية استباقية للعاملين بها حول كيفية وضع الخطط الاستراتيجية.

• تضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال خطة عمل لتلبية احتياجات العاملين دون تأخير.

٧- آليات استشعار التغيرات في بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال:

حدد الخبراء مجموعة من آليات استشعار التغيرات في بيئة العمل بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

- تتنبأ إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالأزمات والتهديدات المستقبلية التي ستواجهها للاستعداد لها.
- تضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال آلية مناسبة لاستشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

٨- المتطلبات الواجب توافرها عند اتخاذ القرارات بمؤسسات رياض الأطفال:

- حدد الخبراء مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها عند اتخاذ القرارات بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:
- تستفيد إدارة مؤسسات رياض الأطفال من القرارات الإدارية الناجحة في الماضي لصياغة قرارات مستقبلية جديدة.
- يشارك العاملون بمؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ القرار مع القيادات.
- تحرص مؤسسات رياض الأطفال على اتخاذ قرارات تلبي احتياجات ومتطلبات الأطفال في كافة المجالات في الوقت المناسب.
- تصاغ بعض القرارات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمشاركة آراء ذوي الاختصاص من أولياء الأمور.

٩- كيفية تنفيذ المهام المختلفة والاستجابة للتغيرات بمؤسسات رياض الأطفال:

- حدد الخبراء مجموعة من الأمور لتنفيذ المهام المختلفة والاستجابة للتغيرات بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:
- توفر مؤسسات رياض الأطفال وسائل وأدوات بديلة للتعلم أثناء حدوث الأزمات.
- تشجع مؤسسات رياض الأطفال على عقد اجتماعات بين العاملين وأولياء الأمور لتبادل الآراء فيما يتعلق بالعمل.

١٠- مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي:

حدد الخبراء مجموعة من المقترحات لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

• الإدارة:

- تتابع إدارة مؤسسات رياض الأطفال التطورات التقنية الحديثة التي تعكس الطموحات المستقبلية لها.
- تدعم إدارة مؤسسات رياض الأطفال اللامركزية وصنع القرار لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- تنتشر مؤسسات رياض الأطفال ثقافة أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية كمدخل إداري لتطوير الأداء.

• العاملون:

- تشجع مؤسسات رياض الأطفال العاملين على إجراء البحوث للاستفادة منها في الأنشطة.
- يراعى مديرو مؤسسات رياض الأطفال الفروق الفردية بين العاملين.
- تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تفعيل العمل بالفاعات في ظل العجز في أعداد المعلمات.
- تهتم مؤسسات رياض الأطفال بتشجيع المعلمات على الإبداع والابتكار في جميع الأنشطة.

• الطفل:

- تتوصل مؤسسات رياض الأطفال للتغيرات التي تحدث على سلوك الأطفال بسرعة تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة.

- تقوم مؤسسات رياض الأطفال بتطوير أنظمة رقابية للحفاظ على الأطفال أثناء الدوام وحتى خروج الأطفال.
- تهتم مؤسسات رياض الأطفال بالأطفال المتفوقين والموهوبين.
- تمارس مؤسسات رياض الأطفال أنشطة جديدة مناسبة للأطفال في الوقت المناسب.

• الأهداف:

- تحقق مؤسسات رياض الأطفال التكامل بين أهدافها الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية العامة للوزارة.
- تحدد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل.
- تضع مؤسسات رياض الأطفال أهدافها الاستراتيجية في ضوء طموحاتها وتطلعاتها التي تسعى لتحقيقها.

• الأنشطة:

- تلتزم مؤسسات رياض الأطفال بتنفيذ أنشطتها في فترات زمنية محددة لتحقيق أهدافها.
- تمتلك مؤسسات رياض الأطفال القدرة على تطوير خدماتها الحالية مواكبة لبلوغ آفاق التجديد والتطوير.
- تكشف مؤسسات رياض الأطفال عن التغييرات التكنولوجية الحديثة لمواكبة متطلبات العصر.
- تستخدم مؤسسات رياض الأطفال الأساليب العلمية الحديثة في إدارة القاعات والأنشطة.

• التمويل:

- تحدد مؤسسات رياض الأطفال الموارد المتاحة عند إعداد الموازنات لتحقيق خياراتها الاستراتيجية.
- توفر مؤسسات رياض الأطفال الموارد من مصادر مختلفة في الوقت المناسب.
- يتم فصل ميزانية مؤسسات رياض الأطفال عن ميزانية المدرسة.
- تهتم مؤسسات رياض الأطفال بالتحفيز المادي للعاملين لزيادة دافعيتهم نحو إنجاز العمل.

• البيئة الخارجية:

- تشجع مؤسسات رياض الأطفال على المشاركة المجتمعية لأعضاء المجتمع الخارجي وأولياء الأمور لتطوير العمل بها.
- تخصص مؤسسات رياض الأطفال قنوات اتصال متعددة بين العاملين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي.

(ج) استبانة مغلقة في صورة مقياس ثنائي تمثل الجولة الثانية من جولات أسلوب دلفي:

تمثل هذه الاستبانة الجولة الثانية من جولات أسلوب دلفي، وقد قامت الباحثة بالاستعانة بما قدمه السادة الخبراء من آراء في الجولة الأولى للتطبيق بالإضافة إلى أدبيات العلم في هذا المجال بتصميم الاستبانة وذلك للوقوف على درجة موافقة الخبراء على ما ورد من نتائج في الجولة الأولى، وقد قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة متضمنة المحاور الآتية: المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال. المحور الثاني: واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال. المحور الثالث: مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ولقد جاءت نتائج تطبيق الاستبانة كالاتي:
 المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:
 ١- الرؤية:

يوضح جدول (٢٢) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق برؤية مؤسسات رياض الأطفال:
 جدول (٢٢)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالرؤية بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	افتقاد رؤية مؤسسات رياض الأطفال للواقعية التي يمكن تحقيقها في ضوء ما تملكه مؤسسات رياض الأطفال من موارد.	١٠	%٩٠,٩	١	%٩,١
٢	ضعف مشاركة العاملين في وضع رؤية مؤسسات رياض الأطفال .	١١	%١٠٠	صفر	صفر%
٣	افتقار رؤية مؤسسات رياض الأطفال للمرونة في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.	١١	%١٠٠	صفر	صفر%
٤	ضعف قدرة رؤية مؤسسات رياض الأطفال على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أفضل أداء ممكن.	١١	%١٠٠	صفر	صفر%
٥	ندرة مواكبة رؤية مؤسسات رياض الأطفال للتطورات في أساليب وتقنيات التعلم.	١١	%١٠٠	صفر	صفر%
٦	إغفال رؤية مؤسسات رياض الأطفال للطموحات المطلوب تحقيقها بها.	١٠	%٩٠,٩	١	%٩,١
٧	تجاهل رؤية مؤسسات رياض الأطفال لتنمية القدرة على الإحساس بالمسئولية لدى العاملين.	١٠	%٩٠,٩	١	%٩,١

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (٢)، (٣)، (٤)، (٥) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قِبل الخبراء بالموافقة على العبارات، والعبارات (١)، (٦)، (٧) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قِبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٢ - الرسالة:

يوضح جدول (٢٣) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق برسالة مؤسسات رياض الأطفال:
جدول (٢٣)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالرسالة بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	ضعف مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في صياغة رسالتها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	إهمال رسالة مؤسسات رياض الأطفال احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	ندرة استقطاب رسالة مؤسسات رياض الأطفال للعاملين من ذوي الكفاءة والخبرة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	افتقاد رسالة مؤسسات رياض الأطفال للنظم المختلفة للرقابة والتقويم على العاملين بها.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٥	إغفال رسالة مؤسسات رياض الأطفال عن إعلانها على أهدافها المنشودة.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٦	تشابه رسالة مؤسسات رياض الأطفال مع غيرها من المؤسسات التربوية الأخرى.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	ابتعاد رسالة مؤسسات رياض الأطفال عن المراكز التي ستعتمد عليها في تحقيق رؤيتها.	٧	٦٣,٦%	٤	٣٦,٤%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٦) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، والعبارات (٤)، (٥) وافق عليها

٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارة (٧) وافق عليها ٦٣,٦% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٣٦,٤% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على عدم وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

٣- الأهداف الاستراتيجية:

يوضح جدول (٢٤) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق بالأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٢٤)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تعارض الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال مع إمكاناتها المتاحة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	افتقاد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال للمرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	ابتعاد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال عن الواقعية.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٤	صعوبة قياس الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بدقة.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٥	تعارض صياغة الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال مع تحقيق رؤيتها ورسالتها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٦	ندرة مراجعة الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال للتأكد من فرص تحقيقها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	تباين سياسات واستراتيجيات مؤسسات رياض الأطفال مع أهدافها المنشودة.	٧	٦٣,٦%	٤	٣٦,٤%

ينضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٥)، (٦) وافق

عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، والعبارات (٣)، (٤) وافق عليها

٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارة (٧) وافق عليها ٦٣,٦% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٣٦,٤% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على عدم وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

٤- التحليل البيئي:

يوضح جدول (٢٥) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق بالتحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٢٥)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالتحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطط والمهام المختلفة بمؤسسات رياض الأطفال.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٢	ندرة تحليل مؤسسات رياض الأطفال للبيئة الداخلية باستمرار لتحديد نقاط القوة والضعف بها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	ندرة تحليل مؤسسات رياض الأطفال للبيئة الخارجية باستمرار لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	إهمال مؤسسات رياض الأطفال تحليل المعلومات التي يتم جمعها بغرض تقييم الوضع الراهن بها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٥	إغفال مؤسسات رياض الأطفال عن رفع خطتها الاستراتيجية لسلطاتها العليا بشكل رسمي.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
٦	نقص الموارد بمؤسسات رياض الأطفال التي تساعد على تحقيق استدامة عملياتها بكفاءة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	عجز مؤسسات رياض الأطفال عن تنفيذ سياساتها التربوية المرتبطة بالبيئة الداخلية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (٢)، (٣)، (٤)، (٦)، (٧) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، والعبارات (١)، (٥) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٥- الخيار الاستراتيجي:

يوضح جدول (٢٦) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق بالخيار الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال: جدول (٢٦)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	عجز مؤسسات رياض الأطفال عن ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٢	قلة قيام مؤسسات رياض الأطفال بوضع بدائل استراتيجية تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
٣	ضعف مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	إهمال مؤسسات رياض الأطفال لملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٥	إهمال مؤسسات رياض الأطفال لملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٦	افتقاد مؤسسات رياض الأطفال للبرامج والجدول الزمنية التي تحقق خياراتها الاستراتيجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	افتقار الخطط الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال للمرونة بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

ينضح من الجدول السابق أن العبارات (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، والعبارة (١) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

المحور الثاني: واقع الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

١- رقابة الاستشعار:

يوضح جدول (٢٧) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق برقابة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٢٧)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق برشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات		أوافق		لا أوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%		
	ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها في الوقت المناسب.					
٢	١١	١٠٠%	صفر	صفر%		
	غياب رشاقة الاستشعار للأحداث الجارية لدى مؤسسات رياض الأطفال.					
٣	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%		
	ندرة فحص ومراقبة التغييرات ذات التأثير على العمل.					
٤	١١	١٠٠%	صفر	صفر%		
	قلة استشعار مؤسسات رياض الأطفال للأفكار الجديدة التي تساعد على التكيف مع تحديات البيئة.					
٥	١١	١٠٠%	صفر	صفر%		
	صعوبة استيعاب التطوير في أساليب العمل لدى المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال.					
٦	١١	١٠٠%	صفر	صفر%		
	ندرة استفادة مؤسسات رياض الأطفال من قاداتها المحالين للتقاعد حول توجهاتهم المستقبلية.					
٧	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%		
	افتقاد مؤسسات رياض الأطفال للمرونة لتوقع الأزمات والتهديدات المستقبلية للاستعداد لها.					

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (٢)، (٤)، (٥)، (٦) وافق

عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، والعبارات (١)، (٣)، (٧) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٢- رشاقة اتخاذ القرار:

يوضح جدول (٢٨) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق برشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٢٨)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق برشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات		أوافق		لا أوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	١١	١٠٠%	٠	٠%	٠	٠%
٢	١١	١٠٠%	٠	٠%	٠	٠%
٣	١١	١٠٠%	٠	٠%	٠	٠%
٤	١١	١٠٠%	٠	٠%	٠	٠%
٥	٧	٦٣,٦%	٤	٣٦,٤%	٠	٠%
٦	١١	١٠٠%	٠	٠%	٠	٠%
٧	١١	١٠٠%	٠	٠%	٠	٠%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٦)، (٧) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارة (٥) وافق عليها ٦٣,٦% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٣٦,٤% من الخبراء

بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على عدم وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

٣- رشاقة الممارسة:

يوضح جدول (٢٩) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول المشكلات التي تتعلق برشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٢٩)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق برشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات		أوافق		لا أوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	١١	١٠٠%	صفر	صفر%	عجز مؤسسات رياض الأطفال عن حل مشكلات وشكاوى أولياء الأمور في الوقت المناسب.	
٢	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%	ندرة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في القاعات والأنشطة.	
٣	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%	امتناع مؤسسات رياض الأطفال عن ممارسة الأنشطة المناسبة للأطفال في الوقت المناسب.	
٤	١١	١٠٠%	صفر	صفر%	فشل العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تنفيذ المهام وفق الفترة الزمنية المحددة لهم.	
٥	١١	١٠٠%	صفر	صفر%	الافتقار إلى توزيع المهام الوظيفية على العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بما يتفق مع إمكاناتهم وقدراتهم.	
٦	١١	١٠٠%	صفر	صفر%	إهمال مؤسسات رياض الأطفال مكافأة العاملين المتميزين بشكل مناسب.	
٧	١١	١٠٠%	صفر	صفر%	افتقار مؤسسات رياض الأطفال للموارد الفكرية من مهارات ومعارف لإنجاز أعمالها بكفاءة عالية.	

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارات (٢)، (٣) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

المحور الثالث: مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي:
١ - الإدارة:

يوضح جدول (٣٠) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن تكون عليه الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال:
جدول (٣٠)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالإدارة بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	تتنبأ إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالأزمات والتحديات المستقبلية التي ستواجهها للاستعداد لها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	تستفيد إدارة مؤسسات رياض الأطفال من القرارات الإدارية الناجحة في الماضي لصياغة قرارات مستقبلية جديدة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	تضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال آلية مناسبة لاستشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
٥	تتابع إدارة مؤسسات رياض الأطفال التطورات التقنية الحديثة التي تعكس الطموحات المستقبلية لها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٦	تسعي رؤية مؤسسات رياض الأطفال لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	تدعم إدارة مؤسسات رياض الأطفال اللامركزية وصنع القرار لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٨	تنتشر مؤسسات رياض الأطفال ثقافة أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية كمدخل إداري لتطوير الأداء.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٢- العاملون:

يوضح جدول (٣١) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن يكون عليه العاملون بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٣١)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالعاملين بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تنظم مؤسسات رياض الأطفال دورات تدريبية استباقية للعاملين بها حول كيفية وضع الخطط الاستراتيجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	يشارك العاملون بمؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ القرار مع القيادات.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%

٣	تضع إدارة مؤسسات رياض الأطفال خطة عمل لتلبية احتياجات العاملين دون تأخير.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٤	تشجع مؤسسات رياض الأطفال العاملين على إجراء البحوث للاستفادة منها في الأنشطة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٥	يراعى مديرو مؤسسات رياض الأطفال الفروق الفردية بين العاملين.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٦	يتوفر لدى جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال المعرفة الكافية حول الرسالة وكيفية تحقيقها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من تفعيل العمل بالقاعات في ظل العجز في أعداد المعلمات.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٨	تهتم مؤسسات رياض الأطفال بتشجيع المعلمات على الإبداع والابتكار في جميع الأنشطة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارات (٢)، (٣) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٣- الطفل:

يوضح جدول (٣٢) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن يكون عليه الطفل بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٣٢)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالطفل بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تحرص مؤسسات رياض الأطفال على اتخاذ قرارات تلبي احتياجات ومتطلبات الأطفال في كافة المجالات في الوقت المناسب.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	تتوصل مؤسسات رياض الأطفال للتغيرات التي تحدث على سلوك الأطفال بسرعة تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	تقوم مؤسسات رياض الأطفال بتطوير أنظمة رقابية للحفاظ على الأطفال أثناء الدوام وحتى خروج الأطفال.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	تركز رؤية مؤسسات رياض الأطفال على رفع مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للأطفال.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٥	تهتم مؤسسات رياض الأطفال بالأطفال المتفوقين والموهوبين.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٦	توفر مؤسسات رياض الأطفال وسائل وأدوات بديلة للتعليم أثناء حدوث الأزمات.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	تمارس مؤسسات رياض الأطفال أنشطة جديدة مناسبة للأطفال في الوقت المناسب.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٦)

وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارات (٥)، (٧) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٤ - الأهداف:

يوضح جدول (٣٣) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن تكون عليه الأهداف بمؤسسات رياض الأطفال:
جدول (٣٣)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالأهداف بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تمتلك مؤسسات رياض الأطفال ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	تتكامل رؤية مؤسسات رياض الأطفال مع أهدافها المنشودة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	تعكس رؤية مؤسسات رياض الأطفال جميع المتغيرات المستقبلية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	تعمل مؤسسات رياض الأطفال على تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لتطوير أداؤها.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٥	تتطابق رسالة مؤسسات رياض الأطفال مع الأهداف التي أنشئت من أجلها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٦	تحقق مؤسسات رياض الأطفال التكامل بين أهدافها الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية العامة للوزارة.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٧	تحدد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٨	تضع مؤسسات رياض الأطفال أهدافها الاستراتيجية في ضوء طموحاتها وتطلعاتها التي تسعى لتحقيقها.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارة (٤) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

٥- الأنشطة:

يوضح جدول (٣٤) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن تكون عليه الأنشطة بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٣٤)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالأنشطة بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تلتزم مؤسسات رياض الأطفال بتنفيذ أنشطتها في فترات زمنية محددة لتحقيق أهدافها.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%
٢	تمتلك مؤسسات رياض الأطفال القدرة على تطوير خدماتها الحالية مواكبة لبلوغ آفاق التجديد والتطوير.	٧	٦٣,٦%	٤	٣٦,٤%
٣	تكتشف مؤسسات رياض الأطفال عن التغييرات التكنولوجية الحديثة لمواكبة متطلبات العصر.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٤	توضح رؤية مؤسسات رياض الأطفال أنشطتها المرغوبة.	٧	٦٣,٦%	٤	٣٦,٤%
٥	تهدف رسالة مؤسسات رياض الأطفال إلى تقويم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٦	تساعد رسالة مؤسسات رياض الأطفال على التأكد من تنفيذ الأنشطة وانسجامها مع الخطط الاستراتيجية الموضوعية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
٧	تستخدم مؤسسات رياض الأطفال الأساليب العلمية الحديثة في إدارة القاعات والأنشطة.	١٠	٩٠,٩%	١	٩,١%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (٣)، (٥)، (٦) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارات (١)، (٧) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارات (٢)، (٤) وافق عليها ٦٣,٦% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٣٦,٤% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على عدم وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات.

٦- التمويل:

يوضح جدول (٣٥) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن يكون عليه التمويل بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٣٥)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالتمويل بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تحدد مؤسسات رياض الأطفال الموارد المتاحة عند إعداد الموازنات لتحقيق خياراتها الاستراتيجية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٢	توفر مؤسسات رياض الأطفال الموارد من مصادر مختلفة في الوقت المناسب.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%
٣	تستثمر مؤسسات رياض الأطفال كل الموارد المتاحة لتحقيق الرشاقة التنظيمية.	١١	١٠٠%	صفر	صفر%

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
٤	يتم فصل ميزانية مؤسسات رياض الأطفال عن ميزانية المدرسة.	١٠	%٩٠,٩	١	%٩,١
٥	تهتم مؤسسات رياض الأطفال بالتحفيز المادى للعاملين لزيادة دافعيتهم نحو إنجاز العمل.	١١	%١٠٠	صفر	صفر%

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٥) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارة (٤) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

٧- البيئة الخارجية:

يوضح جدول (٣٦) البيانات الخاصة باستجابات الخبراء حول ما ينبغي أن تكون عليه البيئة الخارجية بمؤسسات رياض الأطفال:

جدول (٣٦)

التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية بمؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	أوافق		لا أوافق	
		ك	%	ك	%
١	تصاغ بعض القرارات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمشاركة آراء ذوي الاختصاص من أولياء الأمور.	١٠	%٩٠,٩	١	%٩,١
٢	تشجع مؤسسات رياض الأطفال على عقد اجتماعات بين العاملين وأولياء الأمور لتبادل الآراء فيما يتعلق بالعمل.	١١	%١٠٠	صفر	صفر%
٣	تشجع مؤسسات رياض الأطفال على المشاركة المجتمعية لأعضاء المجتمع	١١	%١٠٠	صفر	صفر%

م	العبارات		أوافق		لا أوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
٤	١١	١٠٠%	صفر	صفر%		
٥	١١	١٠٠%	صفر	صفر%		

يتضح من الجدول السابق أن العبارات (٢)، (٣)، (٤)، (٥) وافق عليها ١٠٠% من الخبراء بدرجة أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارات، أما العبارة (١) وافق عليها ٩٠,٩% من الخبراء بدرجة أوافق، وأجاب عليها ٩,١% من الخبراء بدرجة لا أوافق، وهذا يدل على وجود إجماع من قبل الخبراء بالموافقة على العبارة.

(د) استبانة مغلقة في صورة مقياس ثلاثي تمثل الجولة الثالثة من جولات أسلوب دلفي:

تمثل هذه الاستبانة الجولة الثالثة من جولات أسلوب دلفي، وقد قامت الباحثة بالاستعانة بما قدمه السادة الخبراء من آراء في الجولة الثانية للتطبيق بالإضافة إلى أدبيات العلم في هذا المجال بتصميم هذه الاستبانة وذلك للوقوف على الوزن النسبي للعبارات الواردة بالاستبانة الخاصة بالجولة الثانية، وقد قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة متضمنة المحاور الآتية:

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال.

المحور الثاني: واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

المحور الثالث: مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ولقد جاءت نتائج تطبيق الاستبانة كالاتي:

نتائج المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

تنتضح استجابات الخبراء حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجداول التالية:

جدول (٣٧)

استجابات الخبراء حول واقع الرؤية بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	١
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
٦	٩١	٠	٠	٢٧,٣	٣	٧٢,٧	٨	٦
٧	٨٨	٩,١	١	١٨,٢	٢	٧٢,٧	٨	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع الرؤية بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٨٨% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٣٨)

استجابات الخبراء حول واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
٢	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٢
٣	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٣
٥	٨٨	٩,١	١	١٨,٢	٢	٧٢,٧	٨	٤
٤	٩١	٠	٠	٢٧,٣	٣	٧٢,٧	٨	٥
٦	٨٥	٩,١	١	٢٧,٣	٣	٦٣,٦	٧	٦

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٨٥% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٣٩)

استجابات الخبراء حول واقع الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
٣	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٢
٣	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٣
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
٦	٧٥,٦٧	٢٧,٣	٣	١٨,٢	٢	٥٤,٥	٦	٥
٥	٩١	٠	٠	٢٧,٣	٣	٧٢,٧	٨	٦

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٧٥,٦٧% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٤٠)

استجابات الخبراء حول واقع التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	١
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٢
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٤
٥	٩١	٩,١	١	٩,١	١	٨١,٨	٩	٥
م٥	٩١	٩,١	١	٩,١	١	٨١,٨	٩	٦
٧	٨٨	٩,١	١	١٨,٢	٢	٧٢,٧	٨	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع التحليل البيئي بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٨٨% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٤١)

استجابات الخبراء حول واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٦	٨٨	٩,١	١	١٨,٢	٢	٧٢,٧	٨	١
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٢
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٤
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
٥	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٦
٧	٨١,٦٧	١٨,٢	٢	١٨,٢	٢	٦٣,٦	٧	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٨١,٦٧% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

والآن سيتم عرض نتائج واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر الخبراء من خلال الجدول التالي:

جدول (٤٢)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال

الترتيب	الوزن النسبي	واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال
٢	٩٥,٢٩	(أ) الرؤية
١	٩٦,٥	(ب) الرسالة
٥	٩١,٩٥	(ج) الأهداف الاستراتيجية
٣	٩٤	(د) التحليل البيئي
٤	٩٣,٥٢	(هـ) البديل الاستراتيجي

يتضح من الجدول (٤٢) أنه جاء ترتيب واقع الرسالة بمؤسسات رياض الأطفال في المرتبة الأولى (بوزن نسبي = ٩٦,٥%)، والرؤية في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = ٩٥,٢٩%)، والتحليل البيئي في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٩٤%)، والبديل الاستراتيجي في المرتبة الرابعة (بوزن نسبي = ٩٣,٥٢%)، والأهداف الاستراتيجية في المرتبة الخامسة (بوزن نسبي = ٩١,٩٥%)، وبذلك فقد جاءت استجابات الخبراء مرتفعة حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الينجام وآخرون 2014، Lingam et al.، وحشيش ٢٠١٥، وعقيل ٢٠١٨) حيث أكدوا أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي غير واضح لدى القائمين على إدارة مؤسسات رياض الأطفال، إضافة إلى عدم اقتناع مديري الروضات بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال، وتدني مستوى القدرات لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال على وضع خطط استراتيجية ملائمة، ووجود مجموعة من نقاط

القوة والضعف في البيئة الداخلية لرياض الأطفال، ومجموعة من الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لرياض الأطفال في مصر. نتائج المحور الثاني: واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال: تتضح استجابات الخبراء حول واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الجداول التالية:

جدول (٤٣)

استجابات الخبراء حول واقع رشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	١
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
٦	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٦
٧	٩١	٠	٠	٢٧,٣	٣	٧٢,٧	٨	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع رشاقة الاستشعار بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٩١% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٤٤)

استجابات الخبراء حول واقع رشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
٦	٩٤	٩,١	١	٠	٠	٩٠,٩	١٠	٢
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٦

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع رشاقة اتخاذ القرار بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٩٤% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٤٥)

استجابات الخبراء حول واقع رشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٨٥	١٨,٢	٢	٩,١	١	٧٢,٧	٨	١
م٤	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٢
٦	٨٨	٩,١	١	١٨,٢	٢	٧٢,٧	٨	٣
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
٤	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٥
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٦
م٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول واقع رشاقة الممارسة بمؤسسات رياض الأطفال بوزن نسبي ما بين (٨٥% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

والآن سيتم عرض نتائج واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر الخبراء من خلال الجدول التالي:

جدول (٤٦)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

الترتيب	الوزن النسبي	واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال
٢	٩٦,١٤%	(أ) رشاقة الاستشعار
١	٩٧%	(ب) رشاقة اتخاذ القرار
٣	٩٣,٥٧%	(ج) رشاقة الممارسة

يتضح من الجدول (٤٦) أنه جاءت رشاقة اتخاذ القرار في المرتبة الأولى لواقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بوزن نسبي = ٩٧%)، ورشاقة الاستشعار في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = ٩٦,١٤%)، ورشاقة الممارسة في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٩٣,٥٧%)، وبذلك فقد جاءت استجابات الخبراء مرتفعة حول واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا يتفق مع نتائج دراسة السمحان (٢٠٢٢) حيث أكدت أن واقع الرشاقة التنظيمية يعاني من الكثير من المشكلات ويحتاج إلى تحسينه.

نتائج المحور الثالث: مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي:

تتضح استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال الجداول التالية:

جدول (٤٧)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للإدارة) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
٣	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٣
٤	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٤
٥	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
٦	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٦
٧	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٧
٨	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٨

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للإدارة) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٩٧% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٤٨)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للعاملين) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	١
٢	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٢
٣	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٤

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
م٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٦
م٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٧
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٨

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للعاملين) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٩٧% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٤٩)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للأهداف) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
٨	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٤
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٥
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٦
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٧
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٨

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للأهداف) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٩٧% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٥٠)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للطفل) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
٣	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٣
٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
٥	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥
٦	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٦
٧	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للطفل) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٩٧% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٥١)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للأنشطة) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٣
٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
٥	٩٤	٠	٠	١٨,٢	٢	٨١,٨	٩	٥

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للأنشطة) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٩٤% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٥٢)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للتمويل) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	١
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
م١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٣
٥	٨٨	٩,١	١	١٨,٢	٢	٧٢,٧	٨	٤
٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٥

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للتمويل) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٨٨% إلى ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

جدول (٥٣)

استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للبيئة الخارجية) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (ن=١١)

الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	١
١	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٢
١م	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٣
٤م	٩٧	٠	٠	٩,١	١	٩٠,٩	١٠	٤
١م	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	١١	٥

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات الخبراء حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال (بالنسبة للبيئة الخارجية) في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي ما بين (٩٧% إلي ١٠٠%)، وهي نسب مرتفعة.

والآن سيتم عرض نتائج مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال الجدول التالي:

جدول (٥٤)

الأوزان النسبية والترتيب لمقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الوزن النسبي	مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي
٢	٩٩,٢٥	(أ) الإدارة
٦	٩٨,١٣	(ب) العاملين
١	٩٩,٦٣	(ج) الأهداف
٤	٩٨,٢٩	(د) الطفل
٥	٩٨,٢	(هـ) الأنشطة
٧	٩٧	(و) التمويل
٣	٩٨,٨	(ز) البيئة الخارجية

يتضح من الجدول (٥٤) أنه جاء ترتيب مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (الأهداف) في المرتبة الأولى (بوزن نسبي = ٩٩,٦٣%)، والإدارة في المرتبة الثانية (بوزن نسبي = ٩٩,٢٥%)، والبيئة الخارجية في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٩٨,٨%)، والطفل في المرتبة الرابعة (بوزن نسبي = ٩٨,٢٩%)، والأنشطة في المرتبة الخامسة (بوزن نسبي = ٩٨,٢%)، والعاملين في المرتبة السادسة (بوزن نسبي = ٩٨,١٣%)، والتمويل في المرتبة السابعة (بوزن نسبي = ٩٧%)، وبذلك فقد جاءت استجابات الخبراء مرتفعة حول مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة برمانا وبيتراننتيني Permana & Pitriantini (2021) حيث أكدت على أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، فالتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى الجودة المتوقعة، كما يتفق مع نتائج دراسة (هاراف وآخرون Harraf et al. 2015، وعمر ٢٠٢٠، وهل ٢٠٢١، ويجايانتي وآخرون Wijayanti et al.2022) حيث أكدوا على ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، كما ألقوا الضوء على مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

المحور الرابع: نتائج البحث والتصور المستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي:
(أ) نتائج البحث:

١- يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال حيث يشكل عنصراً هاماً ومحوراً رئيسياً من

محاور تحقيق الرشاقة التنظيمية بمعنى أن الرشاقة التنظيمية تعتمد اعتماداً كلياً على التخطيط الاستراتيجي الجيد، لذا فهناك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق الرشاقة التنظيمية اللازمة لتطوير نظام العمل وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

٢- أصبحت الرشاقة التنظيمية مطلباً تنظيمياً ضرورياً لمساعدة مؤسسات رياض الأطفال على مواجهة التغيرات الطارئة والمستقبلية والتحديات المختلفة.

٣- يعاني الواقع الحالي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من انتقادات وقصور بمقومات ومعايير ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي والذي أثر بشكل سلبي على دوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

٤- احتياج مؤسسات رياض الأطفال لخارطة طريق يمكن من خلالها التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية مما يساهم في تحسين أداء العاملين بصفة عامة والأداء الإداري بصفة خاصة.

٥- ابتعاد رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال عن الواقعية والوضوح، وافتقادها للمرونة وتبني فلسفة تربوية واضحة، وندرة تضمنها لحاجات المجتمع المحلي، إضافة إلى ضعف مشاركة العاملين في صياغة رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال.

٦- تبين أن الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال تفتقد الواقعية والقابلية للتطبيق ومعظمها يتعارض مع إمكانياتها المتاحة، وكذلك يصعب قياسها إضافة إلى قلة وضوحها للعاملين بالروضات.

٧- تبين وجود قصور في الكشف عن الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات رياض الأطفال للاستفادة منها، وكذلك ضعف في مواجهة التهديدات والمخاطر التي تؤثر عليها لتقاديها.

٨- ضعف مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تحليل المؤثرات بالبيئة الداخلية والخارجية والتي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي.

٩- ندرة تدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وكذلك تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

١٠- تبين الافتقار لمراعاة عنصر الزمن والتوقيت المناسب عند اختيار البديل الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال، وكذلك ندرة البدائل الاستراتيجية المتاحة وعدم تناسبها مع الاهداف المنشودة، إضافة إلى إهمال ملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

١١- صعوبة جمع المعلومات عن الموارد المتنوعة واللائمة لمتطلبات مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك صعوبة تحويل البيانات الإحصائية المتوفرة إلى معلومات.

١٢- تبين وجود قصور في درجة مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال، وكذلك في مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار.

١٣- توجد بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال حيث تغيب رشاقة الاستشعار للأحداث الجارية والتهديدات المستقبلية لدى مؤسسات رياض الأطفال، كما تفتقر مؤسسات رياض الأطفال إلى وجود قاعدة بيانات الكترونية متميزة تساعدها في عملية صنع واتخاذ القرار، كما تتجاهل مؤسسات رياض الأطفال مكافأة العاملين المتميزين بشكل مناسب.

(ب) تصور مستقبلي لتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي:

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج من خلال الإطار النظري والجانب الميداني، تُقدّم الباحثة تصوراً مستقبلياً يمكن من خلاله تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ويتضمن هذا التصور منطلقات وأهدافاً وبعض المتطلبات على النحو التالي:

منطلقات ومسلمات التصور المستقبلي:

- ١- التخطيط الاستراتيجي هو السبيل لمواجهة العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، وهو الأسلوب الذي يمكنها من مواجهة مشاكلها، والتغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها.
- ٢- يعد التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال ضرورة وليس ترفاً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، ومن ثم يعد مدخلاً هاماً لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التربوية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة.
- ٣- يعتبر تحقيق الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لتحسين أداء مؤسسات رياض الأطفال، فهي تساعد على زيادة قدرة الروضات على الاستشعار والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة المحيطة بها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- ٤- تعد الرشاقة التنظيمية مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تعمل على تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتحديات والتفاعل مع التغيرات البيئية مما يجعلها أكثر سرعة ورشاقة في الأداء.

أهداف التصور المستقبلي:

يتمثل الهدف الرئيسي للتصور في محاولة تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

الأسس التي يركز عليها التصور المستقبلي:

١- الإطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

٢- نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ومقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

متطلبات التصور المستقبلي:

تحاول الباحثة عرض بعض متطلبات التصور المستقبلي فيما يلي:

١ - بالنسبة للإدارة:

• ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال عند صياغة رؤيتها أن توحّد الجهود الداخلية والخارجية سعياً وراء تحقيق مستقبل أفضل مع مراعاة الوضع الحالي والموارد المتاحة على أن تقود عملية التغيير الإداري بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.

• ينبغي عند صياغة رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال أن تتفق الرسالة مع الرؤية وأن تترجم الأهداف الاستراتيجية على أن يتصفوا بالوضوح والمرونة والاختصار والواقعية مع التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في صياغتهم وإقناعهم بالعمل كفريق واحد، بالإضافة إلى ذلك فعلى إدارة مؤسسات رياض الأطفال تنمية روح المسؤولية تجاه الروضات لدى جميع العاملين.

- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال عند وضع السياسات والاستراتيجيات أن تقوم على الاستفادة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي لما لها من أهمية كبرى في تحقيق الرقابة التنظيمية بها مع وضع سيناريوهات مستقبلية لحل المشكلات وفق أسس علمية، وحل المشكلات الطارئة فور وقوعها، واقتراح حلول بديلة لحل تلك المشكلات وفق الأولويات.
- الاهتمام بالرقابة من أجل التعرف على أوجه الضعف والقصور في أداء العاملين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتعزيز نجاحه مع ضرورة التقييم الدوري للخطط والأنشطة من أجل تطويرها.
- ضرورة انسجام رؤية مؤسسات رياض الأطفال واستراتيجياتها العامة مع رؤية الوزارة واستراتيجياتها على أن تقوم سلطات مؤسسات رياض الأطفال بمتابعة ذلك بدقة مع الأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات المستقبلية.
- اهتمام سلطات مؤسسات رياض الأطفال باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي ودعمه بمتطلبات النجاح لأنه يسهم بصورة فعالة في تحقيق الرقابة التنظيمية مما يساعد على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات رياض الأطفال.
- اهتمام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للعمل على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وكذلك كيفية تحقيق الرقابة التنظيمية في ضوء ذلك.
- عقد دورات تدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال وتدريبهم على صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار البدائل الاستراتيجية وكيفية تحقيق الرقابة التنظيمية داخل روضاتهم وتعزيز إمامهم بالأسس العلمية للتخطيط الاستراتيجي ثم

نقل خبراتهم فيما سبق إلى وكلائهم والعاملين الأكفاء لتكوين كوادر إدارية متميزة في تلك المجالات.

● تكليف مديري مؤسسات رياض الأطفال بتحليل البيئة الداخلية لروضاتهم وذلك في خطة ترفع للأقسام المختصة في الإدارة التعليمية على أن توضح تلك الخطة عناصر التحليل ومؤثراته وأدواته.

● إضافة معيار جديد لمعايير الترقى لمنصب مديري مؤسسات رياض الأطفال وهو أن يكون المرشح له قدرة ومعرفة بأبعاد ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي وكيفية تحقيق الرشاقة التنظيمية.

● ضرورة التغلب على صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة لإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متميزة تسهم في تشخيص واقع مؤسسات رياض الأطفال مع ضرورة تحديثها باستمرار والاستعانة بها عند إعداد الخطط الاستراتيجية وصنع واتخاذ القرارات اللازمة التي تساهم بدور فعال في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، مع التغلب على صعوبة الحصول على تجارب مؤسسات رياض الأطفال في الدول المتقدمة والاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

● ينبغي تفعيل وتعزيز كافة التشريعات والقوانين والقرارات الوزارية التي تضمن تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

● ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال أن تمتلك وسائل رشاقة الاستشعار للأحداث وذلك بفحص ومراقبة وتحليل العوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية الطارئة والمستقبلية (تنظيمية- بيئية- اقتصادية- تقنية) والتي تؤثر على أداء تلك المؤسسات مع ضرورة توفير مناخ عمل مشجع على المبادرة والابتكار وتحسين الأداء ويعمل على استقرار العاملين.

٢ - بالنسبة للعاملين:

- تدريب العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وتأهيلهم لبناء الخطط الاستراتيجية وإجراء التخطيط الاستراتيجي اللازم لتحقيق الرشاقة التنظيمية على أن يتم التدريب تحت إشراف أساتذة متخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط وأصول تربية الطفل من كليات التربية للطفولة المبكرة أو من أصحاب الخبرات في مجال الطفولة بالتربية والتعليم.
- ينبغي مشاركة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في صنع واتخاذ القرار مع التأكيد على مشاركتهم في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها والسماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ الاستراتيجيات والعمل على إزالة العقبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الرشاقة التنظيمية مع تحديد القرارات المناسبة للمواقف وفق الأولويات المتفق عليها.
- التركيز على التعامل بشفافية وعدالة مع جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على قدراته والمهارات التي يمتلكها، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والحرص على إنجاز المهام في الوقت المحدد، والتصدي للتحديات المعيقة للأداء بآليات إدارية.
- تفعيل التفرغ العلمي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال حسب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك، وتشجيعهم على إجراء الدراسات والبحوث العلمية في التخطيط الاستراتيجي، واستكمال دراساتهم العليا للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه لرفع مستوى الأداء وتحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- تفويض الصلاحيات للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال ومشاركتهم في إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تقييم جميع جوانبها وكيفية تنفيذها.

• ضرورة إقناع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال والقائمين عليها بأهمية التخطيط الاستراتيجي والاهتمام الكافي به لتطوير الأداء بما يتواءم مع متطلبات المستقبل اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية.

• ضرورة أن تكون مهام وواجبات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال متناسبة مع إمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأن تمتاز بالمرونة والقابلية للتكيف مع كافة الظروف المختلفة والمتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية.

• ضرورة العمل على التخفيف من إجراءات روتين العمل بمؤسسات رياض الأطفال، والتخلص من البيروقراطية في أداء العمل، ووضع إجراءات وقواعد تنظيمية مرنة للعمل على مواجهة التحديات، ومحاولة إيجاد وسائل مبتكرة وأفكار وحلول إبداعية بناءة تتعلق بالممارسات المهنية لتحسين أدائهم، كما ينبغي زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وإزالة المعوقات التي تواجه ذلك بحيث يكون لديهم سرعة الاستجابة، ووضع الحلول لشكاوى الأطفال وأولياء الأمور مع تقديم الخدمة في الأوقات المحددة لمن يريدها مع ضرورة المتابعة المستمرة لشكاوى ومقترحات أولياء الأمور.

• رفع مستوى الرشاقة التنظيمية بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال باستغلال القدرات التكنولوجية، والتجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والقدرة على استغلال الفرص مع السرعة والمرونة في أداء العمل.

٣- بالنسبة للأهداف:

• ينبغي تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى مؤسسات رياض الأطفال إلى تحقيقها باعتبارها أحد المداخل الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وينبغي عند صياغة الأهداف الاستراتيجية أن تكون واقعية

شاملة دقيقة قابلة للقياس تعكس رؤية ورسالة مؤسسات رياض الأطفال مع التأكيد على حسن العلاقة بين الروضات والمجتمع المحلي المحيط بها، وأن يشترك في صياغتها جميع العاملين ومجلس الأمناء وأعضاء من المهتمين من المجتمع المحلي.

• تشجيع العاملين على المشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للروضة في إطار الأهداف العامة لمؤسسات رياض الأطفال وأهداف المدرسة مع تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف آخذين في الاعتبار الظروف المحيطة والأحداث الجارية.

• ضرورة التزام الخطط الاستراتيجية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وفقاً للإطار الزمني للخطط التنفيذية مع متابعة تلك الخطط للوقوف على ما تم تحقيقه.

٤ - بالنسبة للطفل:

• الاهتمام بالرقابة على الأطفال والمتابعة المستمرة لهم لمعرفة التغيرات الطارئة على سلوكهم، ومستوى تعلمهم، ومدى تعاونهم مع أقرانهم، ومشاركتهم للمعلمات في الأنشطة التربوية المختلفة.

• توفير الميزانيات والاستراتيجيات والأدوات اللازمة لتنفيذ جميع أنشطة الأطفال، وتقديم برامج تربوية حديثة تجذب الأطفال للروضة مراعية للفروق الفردية بينهم.

• ينبغي إعادة النظر باستمرار في الخطط والاستراتيجيات للتعرف على احتياجات الأطفال والتي تتفق مع متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية.

• تنفيذ القرار الوزاري رقم (٢٨٧) لسنة ٢٠١٦ والمعدل للقرار الوزاري رقم (٥٩١) لسنة ١٩٩٨ بمنع الضرب في المدارس ومؤسسات رياض الأطفال وتقليل العنف الموجه ضد الأطفال من بعض المعلمات أو بين الأطفال بعضهم البعض.

- علاج ظاهرة عمالة الأطفال والعمل على منعها، وتشجيع أولياء الأمور على إلحاق أطفالهم بالروضات لاستكمال مراحل التعليم الأخرى وخاصة في المناطق النائية مع مد جسور التواصل بين الروضة وأولياء الأمور مع إلزام أولياء الأمور بإلحاق أطفالهم بالروضات وذلك بتعديل قانون التعليم بجعل رياض الأطفال مرحلة إلزامية ضمن مراحل التعليم الأساسي.
- الاهتمام بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع ضرورة دمجهم مع بقية الأطفال في الروضات مع مراعاة توفير سبل الراحة لهم في تصميم المبنى وقاعات الأنشطة.
- تفعيل دور الأخصائي الاجتماعي والنفسي بالمدرسة والقيام بالمتابعة الدقيقة للأطفال والاتصال مع أولياء أمورهم للتشاور وتبادل الآراء وحل المشكلات التي تواجه الأطفال وتوعية أولياء الأمور بأهمية اتصالهم بمؤسسات رياض الأطفال ومواصلة الزيارات للتعرف على أحوال أطفالهم مع فتح ملف خاص لكل طفل تدون فيه سلوكياته ومشكلاته.
- ضرورة تعميم التكنولوجيا وإدخال الكمبيوتر في القاعات مع ضمان وصول الأطفال إلى غرف الأنشطة للتعرف على مجالات التكنولوجيا واستخداماتها وأهميتها مع تفعيل استخدام التقنيات الحديثة في التعلم، وكذلك تفعيل الأنشطة داخل وخارج القاعات.
- ضرورة مد جسور التعاون بين مؤسسات رياض الأطفال ووسائل الإعلام المختلفة لبحث برامج تساهم في توعية الآباء حول كيفية معاملة الأطفال، وعمل برامج تربية مختلفة يبت من خلالها الأنشطة المختلفة للأطفال لتوعيتهم بالأساليب التربوية الصحيحة والسلوكيات الإيجابية المرغوبة، وتنمية عقائدهم الدينية، وحمايتهم من السلوكيات غير المرغوب فيها.

٥- بالنسبة للأنشطة:

- تكليف العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بتنفيذ الأنشطة المناسبة للأطفال والجاذبة لهم والتي تراعي الفروق الفردية بينهم.
- تنفيذ أنشطة متنوعة للأطفال وإجراء مسابقة للأطفال المتميزين مع تشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- حث أولياء الأمور على تشجيع أطفالهم على ممارسة الأنشطة المختلفة من رياضية وفنية وثقافية ورحلات وخلافه ومشاركتهم في تلك الأنشطة كلما أمكن ذلك.
- ينبغي إدخال بعض التعديلات على الأنشطة التربوية وتطوير الكتب الوزارية بحيث تتلاءم مع عمر الأطفال وبيئتهم وقدراتهم على الفهم والاستيعاب، وتساعدهم على تكوين علاقات اجتماعية، وتنمية الولاء والانتماء لبلدنا الحبيبة مصر.

٦- بالنسبة للتمويل:

- ينبغي على القيادة السياسية الإيمان بأهمية مؤسسات رياض الأطفال وضرورة تطويرها وإصلاحها في إطار عملية إصلاح شاملة تضم جميع مراحل التعليم انطلاقاً من أن الطفولة تمثل المستقبل فأطفال اليوم هم شباب الغد ورجال المستقبل، لذا ينبغي على وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية تخصيص موارد مالية كافية لمؤسسات رياض الأطفال تساعد في ممارسة الأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- حشد الموارد المالية بمؤسسات رياض الأطفال لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة لتوفير التمويل اللازم لها مع تشكيل لجنة من الشئون المالية والإدارية بالإدارة التعليمية لمراجعة وتسجيل أوجه جمع الموارد المالية وطرق صرفها، كما ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال

أن تمتلك المرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها وفق رؤيتها المستقبلية.

• تقليل الهدر المتزايد في النفقات الحكومية من خلال إنشاء روضات بنظم وتصميمات حديثة يتم فيها الاستغلال الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة بالبيئة، مع السماح لبعض أولياء الأمور بالتبرع بالأراضي اللازمة لبناء الروضات دون التعسف في الإجراءات، مع التأكيد على أهمية الصيانة الدورية المستمرة للأبنية الموجودة، فقد أصبحت هناك ضرورة ملحة لبناء روضات حديثة لتقليل كثافة القاعات بحيث تتناسب مع زيادة المواليد وزيادة الطلب على قبول الأطفال بالروضات وخاصة الروضات التجريبية واللغات.

• ينبغي العمل على وضع نظام عملي بمؤسسات رياض الأطفال يعمل على إعادة تدفق الموارد المادية والبشرية كلما اقتضت الحاجة، مع ضرورة وضع نظام مراقبة وحوكمة لإجراءات هذا النظام على أن تتم عملية المراقبة تحت إشراف الشؤون المالية والإدارية بالإدارة والمديريات التعليمية ويخضع كذلك للشؤون القانونية.

• توفير الميزانيات التي تمكن مسئولى التخطيط بمؤسسات رياض الأطفال من القيام بدورهم لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالروضات.

• ينبغي على أعضاء المجتمع المحلي المساهمة والمشاركة المجتمعية بالموارد البشرية والمالية مع مؤسسات رياض الأطفال من أجل تطوير أنشطة الروضات وتجويد الأداء.

• الحرص على توفير الموارد المالية لمكافأة العاملين المتميزين والملتزمين والذين لهم دور هام في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال وتحقيق الرشاقة التنظيمية، مع إنشاء نظام للحوافز مبنى على المشاركة والمسئولية والشفافية والعدالة.

- عمل مسابقة بين مؤسسات رياض الأطفال المختلفة لاختيار أفضل روضة في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الرشاقة التنظيمية وتخصيص حافز مادي كبير لها.
 - العمل على حل جميع المشكلات المالية التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال من خلال الشئون المالية والإدارية بالإدارات والمديريات التعليمية والوزارة، والبحث عن مصادر تمويل جديدة مستقبلية.
- ٧- بالنسبة للبيئة الخارجية:

- ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال أن توثق الروابط والعلاقات القوية بين الروضات وأعضاء المجتمع المحلي، كما ينبغي عليها نشر خدماتها للبيئة المحيطة مع مراعاة حل جميع مشكلات وشكاوى أولياء الأمور في أسرع وقت، وتشجيع أولياء الأمور على حضور اجتماعات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وإشراك أولياء الأمور في الأنشطة المختلفة بالروضات وصنع واتخاذ القرارات والاهتمام بمقترحاتهم، والسماح بمشاركة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للطفولة المبكرة والتربية النوعية والتربية للاستفادة من علمهم وخبراتهم في تحسين وتجويد أداء العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
- ينبغي على إدارة مؤسسات رياض الأطفال الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المتوقعة على أن يتم ذلك بصورة دورية ومستمرة.
- الاستعانة بذوي الخبرات في مجال التربية والتعليم من المحالين للتقاعد لسد حالات العجز في هيئات التدريس بمؤسسات رياض الأطفال.
- إجراء استطلاعات للرأي حول الدور الذي تقوم به مؤسسات رياض الأطفال في مواجهة التهديدات في البيئة ومدى الاستفادة من الفرص

المتاحة بها ضمانًا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الجيد اللازم لتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.

• توفير آليات للاتصال بين مؤسسات رياض الأطفال بعضها البعض وبينها وبين المجتمع المحلي مما يساعد على التعرف على احتياجات الأفراد واتجاهاتهم مع تلبية اتجاهات أفراد المجتمع المحلي وذلك من خلال الندوات والمحاضرات.

• ينبغي أن تمتلك مؤسسات رياض الأطفال سمعة حسنة في المجتمع، وأن تقدم له جميع خدماتها بما يفي بمتطلباته وبما يتلاءم مع حاجاته.

• تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في صنع واتخاذ القرارات وعدم الانفراد بها مع تخصيص عدد معين من معلمات الروضة وأولياء أمور الأطفال للانضمام بتلك المجالس.

توصيات البحث:

• نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال والاهتمام به باعتباره ضرورة ملحة لتحقيق الرقابة التنظيمية من خلال عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل والبرامج التدريبية والحوارات على أن يكون ذلك بشكل دوري ومستمر.

• تشكيل فريق عمل يتولى مسئولية وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرقابة التنظيمية سعيًا وراء تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

• استقطاب كوادر بمؤسسات رياض الأطفال ذو كفاءة عالية في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الرقابة التنظيمية مع ضرورة نشر الوعي وإقناع قيادات مؤسسات رياض الأطفال بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في تحقيق الرقابة التنظيمية.

- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال على أن يستقطب بها جميع الكفاءات الإدارية المؤهلة للعمل في التخطيط الاستراتيجي، ويكون من أهدافها تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال.
- ضرورة تطوير وتنمية قدرات وإمكانات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، وتدريب الكوادر المتميزة منهم لإعدادهم وتأهيلهم على المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط بجميع أنواعها والعمل من خلالها على تحقيق الرشاقة التنظيمية.
- لابد من وجود إدارة بوزارة التربية والتعليم تتولى الإشراف على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال بحيث تكون ذات قرارات ملزمة، ولها حق الرقابة التربوية المطلقة، ولها سلطة الاضطلاع على الخطط الاستراتيجية.
- ينبغي على مؤسسات رياض الأطفال التحرر من مركزية التخطيط، والتوجه إلى اتجاه التخطيط اللامركزي وذلك لسرعته وقلة تكلفته وملاءمته للتغيرات البيئية والذي يساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، مع ضرورة تجنب المركزية أيضاً في اتخاذ القرار، والتأكيد على العمل بروح الفريق من منطلق اللامركزية التي تسمح بالمشاركة وتبادل الرأي.
- ضرورة التواصل مع أعضاء المجتمع المحلي بصورة مستمرة، والعمل على حل جميع مشكلات أولياء الأمور بسرعة.
- ينبغي أن تشمل مقررات كلية التربية للطفولة المبكرة وكليات التربية النوعية شعبة طفولة على مقرر في التخطيط الاستراتيجي، والرشاقة التنظيمية وآليات تحقيقها بمؤسسات رياض الأطفال.

• عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال على التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وكيفية تحقيق الرشاقة التنظيمية.

• إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صياغة الرؤية والرسالة والخطط والأهداف وصنع واتخاذ القرارات.

• أن تتبنى مؤسسات رياض الأطفال الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها مع توفير بيئة داعمة لتحقيقها، كما ينبغي أن تتبنى ثقافة تنظيمية تعزز من ممارسة التخطيط الاستراتيجي الجيد.

بحوث مقترحة:

• متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

• دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بكليات التربية للطفولة المبكرة.

• تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول.

خاتمة:

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل الوحيد لمواجهة العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، حيث يوضح إطار العمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرق التفكير في صناعة القرار، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح بمؤسسات رياض الأطفال، وعليه يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا حيويًا

في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، فالرشاقة التنظيمية تعتمد اعتماداً كلياً على التخطيط الاستراتيجي الجيد، وهناك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق الرشاقة التنظيمية اللازمة لتطوير نظام العمل وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، رماز حمدي محمد. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي لرعاية أطفال مرحلة ما قبل المدرسة ضعاف السمع. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٧ (٦٢)، ٣٧٨-٣٨٤.
- ابن بصيص، بندر بن عبد المحسن. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٢٨)، ١٠٧-١٣٦.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، (٨٨)، ج (٢)، ٨٩٩-٩٥٠.
- أحمد، أحمد إبراهيم؛ وعاشور، نيللي السيد. (٢٠١٣). الإدارة التربوية: علم وفن التخطيط المنظومي الناجح. دار الزهراء.
- أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، (٨)، ١٠٥-١١٦.
- أحمد، مجدي أحمد محمد. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٣٣)، ١٩-١.

أمين، مصطفى أحمد؛ وعيد، محمود عمر أحمد. (٢٠٢١). تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٢ (٤)، ٧٥-٤٥.

أنيس، إبراهيم؛ ومنصر، عبد الحليم؛ والصوالحي، عطية؛ وأحمد، محمد خلف الله. (٢٠٠٤). *المعجم الوسيط (ط.٤)*. مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية.

البربري، محمد أحمد عوض. (٢٠٢٢). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية : دراسة ميدانية. *المجلة التربوية*، (٩٤)، ج (٢)، ٩٧٢-٨٢٩.

البيسوني، علا السيد أحمد على. (٢٠١٩). *دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال بمصر* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة دمياط.

التويجري، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٠). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، (١٨٧)، ج (٢)، ٣٥٤-٢٩٩. جحا، يوسف حامد؛ وجبريل، العماري اعمار. (٢٠١٧). الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وأثرهما في التعليم. *مجلة المعرفة*، (٥)، ٢٠٢-١٨٤.

حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٩). *إدارة المدرسة وإدارة الصف - التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد*. دار الفكر العربي.

حسانين، عبير جلال أبو العينين. (٢٠١٩). بعض النماذج العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منها في المؤسسة

التعليمية بمصر. مجلة كلية التربية، ٣٠، (١١٩)، ج (٤)، ٥٤٧-٥٨٠.

حسن، مصطفى مختار السيد. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لتحقيق العدالة الاجتماعية في مرحلة رياض الأطفال " دراسة ميدانية في محافظة سوهاج (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة بورسعيد.

حشيش، سامح الدسوقي أبو الفتوح. (٢٠١٥). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير سياسات تربية الموهوبين في رياض الأطفال (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة.

حلمي، خالد بن ماضي محمد. (٢٠٢١). معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر القادة التربويين بمدارس التعليم العام بمنطقة جازان. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١ (٢)، ٤٠٩-٤٤٥.

الحوامدة، نضال صالح إبراهيم؛ والقلاف، جمعة عبد الرحمن سعد عبد الله. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، ٤ (٢)، ١٢٠٤-١٢٢٨.

الرباط، بهيرة شفيق إبراهيم. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية. دار الزهراء.

الزامل، مها عثمان؛ والدوسري، هيا بخيت. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٤)، ٧٧٨-٧٦١.

الزهراني، عبد العزيز صالح محمد. (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤ (١)، ١٥٨-١٨٤.

الزهيري، حيدر عبد الكريم محسن. (٢٠١٥). الجودة الشاملة في التخطيط والإشراف التربوي. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

سعيد، فهدة عبد الرحمن سعد. (٢٠٢٠). الرشاقة التنظيمية: رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. دار الحامد للنشر والتوزيع.

السمحان، منى بنت عبد الله. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٥ (٢)، ٣٤٣-٣٩٠.

السندي، محمد بن خميس بن محمد. (٢٠١٩). دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. الثقافة والتنمية، (١٤١)، ١٦٧-٢١٦.

السندي، محمد بن خميس بن محمد؛ وجوه، يوسف عبد المعطي مصطفى؛ وعبد الرحمن، حسنية حسين. (٢٠٢٠). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ ج (٢)، ٣٨-١.

السيد، نادية حسن؛ ورمضان، صلاح السيد عبده؛ ويومي، محمد فتحي أحمد. (٢٠١٨). تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. مجلة المعرفة التربوية، ٦ (١١)، ج (١)، ٢٢٢-٢٥٦.

شحاته، عبد الرحيم حسين عبد الرحيم. (٢٠٠٦). التخطيط لتربية طفل ما قبل المدرسة من منظور استراتيجي في محافظة الدقهلية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة المنصورة.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية، ٣٢ (٢)، ٧٣-٢١.

ضحاوي، بيومي محمد؛ وخاطر، محمد إبراهيم. (٢٠١٤). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفكر العربي.
ضحاوي، بيومي محمد؛ والمليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. دار الفكر العربي.

الظافري، محمد عطية مبارك. (٢٠٢١). مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٨)، ج (١)، ٣١٧-٣٦٣.

الظفيري، منصور مشاري سفاوح. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. مجلة الثقافة والتنمية، (١٥٧)، ٢٧٧-٣٣٤.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. دار النشر للجامعات.

- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد بين النظرية والتطبيق. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
- العقاب، عادل سعود محمد. (٢٠٢٠). كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لقادة مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية في مدينة حائل. عالم التربية، (٧١)، ج (١)، ٩٦-١٤١.
- عقلان، أفراح محمد محسن. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عقيل، أميرة عبد الرقيب محمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية. مجلة الطفولة، (٢٩)، ٨٥٢-٨٧١.
- علي، أسامة محمد سيد. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده (ط.٢). العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العمار، ناصر أحمد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي في التعليم بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي.
- عمر، دعاء محمد سيد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، ٣ (١)، ٤٠-٨٧.
- القلاف، جمعة عبد الرحمن سعد عبد الله. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح. (٢٠٢١). دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، (٨٦)، ج (٢)، ٤٦١-٥١٧.

المائل، عبد السلام محمد. (٢٠٢١). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة المرقب: دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في مجلس الجامعة. مجلة جامعة الزيتونة، (٤٠)، ١٢٥-١٤٧.

مجاهد، صفاء محمد علي. (٢٠١٣). أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي. دار الزهراء.

محمود، أشرف ربيع عبد العال. (٢٠٢١). تصور مقترح للتنظيم الإداري لرياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة.

المحميد، باسم بن إبراهيم. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (٢٦). ج (١)، ١٥٠-١٨١.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠٢٠). استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر: رؤية مستقبلية. العلوم التربوية، ٢٨ (٤)، ج (١)، ٧٥-١٥٤.

المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (٤٠)، ج (٢)، ٢٥٧-٣٤١.

مصطفى، أميمة حلمي؛ واللمعي، فاطمة منير؛ ولاشين، كريمة محمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، ٧٣ (١)، ج (١)، ٥٩٧-٦٨٤.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، (١٠)، ١٣٣-١٧٤.

المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد؛ والحمدان، أمل بنت راشد؛ والعيقان، مي بنت محمد. (٢٠٢١). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، (٢٦)، ج (٣)، ٢٦٣-٣٣٠.

منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، ج (٤)، ٤٥-١.

المهدي، مجدي صلاح طه. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي (فلسفته واستخداماته التربوية في العصر الرقمي). دار الكتاب الحديث.

المومني، خالد سليمان أحمد. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة جدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، ٣٦ (١٤٢)، ج (١)، ٣٢٣-٣٦١.

النشيلي، دينا حلمي عباس محمد. (٢٠٢٠). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٣)، ١٦٣-١٨٢.

النقيب، إيمان العربي محمد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي لرعاية الموهوبين في مرحلة الطفولة المبكرة بمصر: رؤية مستقبلية. مجلة الطفولة والتربية، ٩ (٣٢)، ج (٢)، ٧٢-١٥.

الهاشمي، على خادم عبد الله؛ ومصطفى، يوسف عبد المعطي؛ ومحمد، عبير أحمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤، ج (٢)، ١٧٢-١٠٥.

- الهدان، تغريد بنت عبد الله بن هبدان. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية،* ٣٧ (١٢)، ٧١-١٠٣.
- هلل، شعبان أحمد. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،* ١٥ (٩)، ٤٨٩-٥٤٠.
- هيبه، زكريا محمد؛ والحري، محمد بن محمد؛ وحرورية، على حسين. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس،* (٩٢)، ج (٢)، ١٩-٤٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albon, Simon P.; Iqbal, Isabeau; Pearson, Marion L. (2016). Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness. *CELT, (IX),* 207-226.
- Andriany, Debby; Soefijanto, Totok Amin; Wahyudi, Mochamad. (2019). Strategic Planning for Students in Little Koala Montessori Kindergarten. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Atlantis Press, 178,* 613-617.
- Araujo, Charles. (2010). Creating Organizational Agility. *itSM Solutions, 6 (35),* 1-4.
- Chen, Jin; Wang, Deliang; Pan, Shan L. (2011). *Understanding Organizational Agility Development for Government – A Process Model of Resource*

Configuration (Paper Presentation). Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), Association for Information Systems, 1-15.

Deidhae, Fransiskus Z. M.; Masrukhi; Hardyanto, Wahyu; Rokhman, Fathur. (2021). Analysis of School Strategic Planning Practices. *International Journal of Research and Review*, 8 (8), 106-115.

Eghbal, Farzaneh; Siadat, Seyed Ali; Rajaeepour, Saeed; Hoveida, Reza. (2014). Organizational Agility in Public and Private Schools. *International Journal of Education and Applied Sciences*, 1 (1), 55-60.

Harraf, Abe; Wanasika, Issac; Tate, Kaylynn; Talbott, Kaitlyn. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31 (2), 675-686.

Holsapple, Clyde W; Li, Xun. (2008). *Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective*. Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington.

Hosseini, Seyyed Abdolrasoul; Zare, Farjam; Nematollahi, Khalil; Avatefi, Ehsan. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (3), 2935-2943.

- Jafarnejad, Ahmad; Shahaie, Behnam. (2008). Evaluating and Improving Organizational Agility. *Delhi Business Review*, 9 (1), 1-18.
- Kanten, Pelin; Kanten, Selahattin; Keceli, Munevver; Zaimoglu, Zuhail. (2017). The Antecedents of Organizational Agility: Organizational Structure, Dynamic Capabilities and Customer Orientation. *Press Academia Procedia*, 3, 697-706.
- Khavari, Seyyed Abdollah; Arasteh, Hamidreza; Jafari, Parivash. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (3), 112-117.
- Kerzner, Harold. (2019). *Using the Project Management Maturity Model Strategic Planning for Project Management* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Lawlor, John E. (2020). The importance of Strategic Planning. *Practical Decisions*. 1-3.
- Lingam, G.; Lingam, N.; Raghuwaiya, K. (2014). Effectiveness of School Strategic Planning: The Case of Fijian Schools. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 8 (7), 2127-2133.

- Maleka, Stevens. (2014). *Strategic Management and Strategic Planning Process* (Paper Presentation). A conference entitled DTSP Strategic Planning & Monitoring, 1, Pretoria.
- Menon, Shalini; Suresh, Ma. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *The Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561-573.
- Nafei, Wageeh A. (2016). The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11 (6), 271- 285.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. (2006). Twenty- Fourth Impression. Oxford University Press.
- Park, Young Ki. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies* (Ph.D. Dissertation). Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
- Pitriantini, Deden; Permana, Johar. (2021). Strategic Planning on the School Quality. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 41-44.

- Priyambodo, Pebriana; Hasanah, Enung. (2021). Strategic Planning in Increasing Quality of Education. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6, Issue 1, 107-126.
- Şahin, Sevilay; Ak, Ömer Faruk. (2018). A New Approach to School Management: Determination of Student Related Risks According to the Internal Control. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 672-690.
- Salimi, Mahdi; Andalib, Bahareh. (2015). Relationship between Information Technology and Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility in Esfahan Province General Directorate of Youth and Sport. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 8 (1), 48-54.
- Schlebusch, Gawie; Mokhatle, Masese. (2016). Strategic Planning as a Management Tool for School Principals in Rural Schools in the Motheo District. *International Journal of Educational Sciences*, 13(3), 342-348.
- Seo, Dongback; La Paz, Ariel Issac. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. *Communications of the ACM*, 51 (11), 136-139.
- Shiri, Ardeshir. (2014). A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational

Agility: A case Study of Ilam State University, Iran. *Management Science Letters* 4, 87-94.

Wijayanti, Laksmi M; Purba, John T; Hariandja, Evo S; Sijabat, Rosdiana. (2022). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Journal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4 (3), 649-661.

Wendler, Roy; Dresden, TU. (2014). *Development of the Organizational Agility Maturity Model* (Paper Presentation). Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 2, 1197–1206.