



كلية التربية للطفولة المبكرة

إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج
إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال
بمحافظة المنيا**

إعداد

د/ صفاء طلب محمد أحمد

مدرس الإدارة التربوية لرياض الاطفال - قسم العلوم التربوية

كلية التربية للطفولة المبكرة

جامعة المنيا

تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٤/٥/١١

تم ارسال البحث: ٢٠٢٥/٤/٢٦

«العدد الثالث والثلاثون - أبريل ٢٠٢٥ م - الجزء الثانى»

رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا

تم ارسال البحث: ٢٠٢٥/٤/٢٦ تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٤/٥/١١

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلي تحديد العلاقة بين توافر أبعاد القيادة الكمومية وأبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، والوصول إلي رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانتيين وُجّهتا إلى عينة من معلمات رياض الأطفال في الروضات المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة المنيا، بلغ عددهن (٥٧٠) معلمة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ما يلي:

- بلغ متوسط الاستجابة لمحور واقع القيادة الكمومية (٠.٦٦)، وهي نسبة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للثقة، مما يشير إلى تحقق القيادة الكمومية بدرجة متوسطة.
 - بلغ متوسط الاستجابة لمحور واقع الرشاقة التنظيمية (٠.٦٤)، وهي نسبة تقع أيضًا بين الحدين الأدنى والأعلى للثقة، مما يدل على تحقق الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة .
 - توجد علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة إحصائيًا بين توافر أبعاد القيادة الكمومية وأبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
 - توجد فروق دالة إحصائيًا بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في مستوى القيادة الكمومية، وجاءت هذه الفروق لصالح الروضات المعتمدة.
 - توجد فروق دالة إحصائيًا بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في مستوى الرشاقة التنظيمية، وجاءت هذه الفروق كذلك لصالح الروضات المعتمدة.
 - واختتم البحث بتقديم رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري يهدف إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الكمومية، الرشاقة التنظيمية.

A Proposed Developmental Vision for Implementing Quantum Leadership as an Administrative Model to Achieve Organizational Agility in El Minia Governorate Kindergarten Settings

Dr.\ Safaa Telb Mohamed

Abstract

The current research aims to identify the relationship between the availability of quantum leadership dimensions and the dimensions of organizational agility in kindergarten settings within El Minia Governorate. It also seeks to develop a proposed developmental vision for implementing quantum leadership as an administrative model to achieve organizational agility in these settings. To achieve the research's objectives, the descriptive research methodology was employed. Two questionnaires were designed and administered to a sample of 570 kindergarten teachers in both accredited and non-accredited kindergartens across El Minia Governorate. The research revealed several findings, the most significant of which are as follows:

- The mean response for the axis concerning the current state of quantum leadership was (0.66), a percentage that falls between the lower and upper confidence limits, indicating that quantum leadership is moderately achieved.
- The mean response for the axis concerning the current state of organizational agility was (0.64), also a percentage that lies between the lower and upper confidence limits, suggesting that organizational agility is moderately achieved.
- There was a statistically significant positive correlation between the availability of quantum leadership dimensions and the dimensions of organizational agility in kindergarten settings in El Minia Governorate.
- There were statistically significant differences between accredited and non-accredited kindergartens in the level of quantum leadership, with the differences favoring accredited kindergartens.
- There were also statistically significant differences between accredited and non-accredited kindergartens in the level of organizational agility, with the differences again favoring accredited kindergartens.

The study concluded by presenting a proposed developmental vision for implementing quantum leadership as an administrative model aimed at achieving organizational agility in kindergarten settings within El Minia Governorate.

Keywords: Quantum Leadership, Organizational Agility.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تحديات وتحولات متسارعة انعكست بوضوح على مختلف المؤسسات التربوية -بما في ذلك رياض الأطفال- وفي ظل هذه المتغيرات، برز مفهوم الرشاقة التنظيمية كحل فعال يضمن استجابة سريعة وديناميكية لهذه التحولات، مما يجعل تبنيّه ضرورة ملحة لتعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف بكفاءة.

وتُعد الرشاقة التنظيمية مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، حيث يشير إلى قدرة المؤسسات على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، ويستلزم هذا الاستشعار تطوير استجابة ابتكارية وديناميكية لهذه التغيرات، من خلال إعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي والعمليات، بما يعزز موقع المؤسسة التنافسي (سليمان وشاهين ، ٢٠٢٤ ، ص. ٧٣٤).

وأوضحت الفيز والعجلان (٢٠٢٤ ، ٢٩١) أن الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين لم تعد خياراً للمؤسسات التعليمية، بل أصبحت ضرورة حيوية لتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة والمتسارعة، كما تُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية شاملة، وميزة فارقة تُمكن من التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة.

وأكدت آل مداوى والعمرى (٢٠٢٤ ، ٣٢٩) أن الرشاقة التنظيمية تركز على ثقافة الإبداع باعتبارها ركيزة أساسية، إضافةً إلى تمكين العاملين، الذي يشير إلى مدى توزيع صلاحيات القادة على الموظفين، كما تعتمد على القدرة على مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، والمرونة في التعامل مع المستجدات، إلى جانب إدارة التغيير بفعالية لمواجهة التهديدات، وتُعد الرؤية الاستراتيجية عنصراً محورياً في تحقيق الرشاقة التنظيمية، حيث يسهم الالتزام بها والتركيز على تحقيقها في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف.

وتتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في رشاقة الاستشعار، والتي تعني القدرة التنظيمية على فحص البيئة ومراقبتها والتقاط التغيرات والأحداث التي تطرأ عليها (الأقرع وعاشور، ٢٠٢٢ ، ص ٧٧)، أما رشاقة اتخاذ القرار فتعني القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتنظيمها وتخزينها وتقييمها، بهدف تحديد الفرص والتهديدات من خلال تحليل المتغيرات المحيطة، كما تشمل وضع خطط عمل فعالة لتوظيف الموارد وتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة (آل مداوى والعمرى ، ٢٠٢٤ ، ص. ٣٢٨) ، أما رشاقة الممارسة والتطبيق فتعني تنفيذ المهام والعمليات بكفاءة عالية، بما يضمن التكيف السريع مع المستجدات، وتسريع تحقيق النتائج، وطرح خدمات جديدة بمرونة وفعالية (سليمان وشاهين، ٢٠٢٤ ، ص. ٧٤١).

* يسير البحث الحالي وفقاً لتوثيق الـ APA الإصدار السابع.

ولتحقيق الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال، يتحمل القادة مسؤولية تطوير نماذج إدارية أكثر مرونة وديناميكية، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتعزيز الابتكار، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، ويتطلب ذلك تبني أساليب قيادية حديثة، مثل القيادة الكمومية.

فقد أوضحت **Kocak (2020)** القيادة الكمومية على أنها نموذج إداري يساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات السريعة، والتعامل مع التعقيد وحالة عدم اليقين، كما تساهم في تحفيز الابتكار، وتعزيزه، ودعمه، إلى جانب تمكين العاملين، وتعزيز المرونة في اتخاذ القرار، وتتميز هذه القيادة بإدراك الاحتمالات والتعامل مع الشكوك، إضافةً إلى التحلي بالبصيرة والبدئية، وإدارة المواقف المعقدة بمرونة وكفاءة.

وأبرز **Abangan(2024)** أهمية القيادة الكمومية في توجيه المؤسسات نحو مستقبل مثالي، حيث تساهم في إعادة تشكيل المنظمات التعليمية لتحقيق أداء متميز ومستدام، ويُنظر إلى القادة على أنهم شخصيات قادرة على تعزيز أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية، مما يجعل هذه القيادة نموذجًا استثنائيًا في الكفاءة والابتكار، كما تساعد القادة على تبني نهج "ماذا لو"، وإدارة حالة اللايقين بفعالية، وتحفيز التعلم المستمر والتطوير المهني، إضافةً إلى تحليل التحديات من زوايا متعددة واعتماد حلول مبتكرة تتناسب مع تعقيدات البيئة.

وأكدت **Kumari (2018)** على أن القيادة الكمومية أحدثت تحولًا جذريًا في أساليب القيادة التقليدية، ومن أبرز هذه التحولات التكيف مع اللايقين والفوضى بدلًا من فرض سيطرة كاملة وثابتة، وتعزيز التفاعل الديناميكي بين القادة والعاملين بدلًا من التقيد بالعلاقات الهرمية، إضافةً إلى توظيف التفكير المتناقض والمرونة في اتخاذ القرارات بدلًا من الاعتماد على إجراءات ثابتة وغير قابلة للتغيير.

وحدد **شيلتون ودارلينج** سبع مهارات وأبعاد للقيادة الكمومية، تشكل إطارًا شاملاً يعزز من فعالية القائد في بيئة ديناميكية تتطلب التكيف مع التحولات المستمرة، وتتمثل هذه الأبعاد في الرؤية الكمومية "القدرة على تصور المستقبل وإدارته بمرونة وابتكار"، والتفكير الكمومي "القدرة على التعامل مع التناقضات وعدم اليقين بكفاءة ووعي"، والشعور الكمومي "توظيف الطاقة الداخلية لإدارة العواطف والتفاعل بفعالية مع الآخرين"، والمعرفة الكمومية "توظيف الحدس والتواصل المفتوح للوصول للمعلومات اللانهائية"، والتمثيل الكمومي "التصرف بمسؤولية وبطريقة أخلاقية ومهنية"، والثقة الكمومية "تمكين العاملين من التنظيم الذاتي والالتزام القوي"، والكينونة الكمومية "بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والتواصل والثقة" (Hair et al., 2016).

وأن توظيف القيادة الكمومية لتحقيق الرقابة التنظيمية استراتيجية فعالة لخلق مؤسسات تعليمية أكثر كفاءة وابتكاراً، قادرة على توفير بيئة تعليمية متجددة تلبي احتياجات المستقبل، مما يساهم في تحقيق التميز والاستدامة.

مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث الحالي من عدة منطلقات، من أبرزها:

- **التوجه الاستراتيجي للدولة المصرية نحو الابتكار والإبداع في إطار رؤية مصر 2030:** تتبنى الدولة المصرية توجهاً استراتيجياً يعزز الابتكار والإبداع باعتبارهما من المبادئ الجوهرية في القيادة الكمومية، وركيزتين أساسيتين لدفع عجلة التنمية وتعزيز القدرة التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي، وذلك بما يتماشى مع رؤية مصر 2030 ويتجلى هذا التوجه من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، إلى جانب تبني استراتيجيات الابتكار الإداري لضمان تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية، كما تعمل على بناء منظومة إدارية مرنة ومتطورة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وفي هذا الإطار، تحفز الدولة بيئات العمل من خلال دعم التدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين، وتشجيع المؤسسات على تبني التقنيات الحديثة لتعزيز قدراتها الإبداعية، وتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي عبر تطوير الأداء والارتقاء بجودة الخدمات.
- **يشهد العالم تحولات غير مسبوقة نتيجة التطورات التكنولوجية، والتغيرات السريعة في بيئات العمل، والعولمة، إضافة إلى الأزمات غير المتوقعة، ولم تعد الأنظمة الإدارية التقليدية قادرة على ضمان استمرارية المؤسسات التعليمية، إذ لم يعد الاعتماد على النماذج الإدارية التي كانت فعالة في الماضي كافياً لمواكبة الواقع المتغير، الذي يتطلب المرونة، الابتكار، والاستجابة السريعة، فمع كل مرحلة جديدة من تعقيدات العصر، تتغير ممارسات القيادة، مما يستدعي نهجاً أكثر ديناميكية ومرونة يتجاوز المهارات القيادية التقليدية، ويتبنى فكراً إدارياً قادراً على التعامل مع التعقيدات الحديثة، وفي هذا السياق، أصبح تبني القيادة الكمومية ضرورة استراتيجية للمؤسسات التربوية، ولا سيما رياض الأطفال، حيث تتيح التكيف مع التغيرات والتعامل بفعالية مع اللايقين، التعقيد، الاضطراب، والاحتمالية، وتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل، ودعم فرق العمل، وتشجيع التعلم المستمر والتطوير المهني، وتحسين بيئة العمل وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة، ومساعدة المؤسسات على التطور وضمان تنافسيتها في بيئة ديناميكية متغيرة؛ لذا أصبحت برامج تطوير كفاءة القيادة من أهم الأولويات لضمان نجاح المؤسسات التربوية في مواجهة تحديات العصر.**

- لاحظت الباحثة، أثناء إشرافها على التربية العملية لطالبات الكلية في بعض روضات محافظة المنيا، وجود عدد من المشكلات التنظيمية التي تؤثر على بيئة العمل في رياض الأطفال، وقد تمثلت هذه المشكلات في بطء الاستجابة للتغيرات، وضعف التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وضعف المرونة الإدارية، وغياب بيئة داعمة للإبداع، وسيادة الإجراءات الروتينية؛ وترجع العديد من المشكلات التي تعاني منها رياض الأطفال إلى افتقارها للرشاقة التنظيمية، وللتأكد من واقعية المشكلة، أجرت الباحثة استطلاع رأي شمل عينة مكونة من (٢٣) من المديرين، بهدف تقييم أبرز المشكلات الناتجة عن غياب الرشاقة التنظيمية في الروضات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ثم ترتيب الآراء تنازلياً وفقاً لنسب الاتفاق عليها، وكانت النتائج كما يلي:
 - بطء الاستجابة للتغيرات والتطورات في المناهج والسياسات التعليمية بنسبة (٨٦٪).
 - تأخر تعديل الاستراتيجيات الإدارية بنسبة (٨٢.٦٪).
 - ضعف القدرة على الابتكار وغياب بيئة تحفز على الإبداع والمبادرات الجديدة بنسبة (٨٧.٣٪).
 - مركزية اتخاذ القرار دون إشراك المعلمات والعاملين، وبطء تنفيذ القرارات بنسبة (٦٩.٦٪).
 - مقاومة التغيير والخوف من المخاطرة، مع تفضيل الطرق التقليدية، وغياب ثقافة تشجع على التجربة كوسيلة للتعلم والتطوير بنسبة (٦٥.٢٪).
- وبالرجوع إلى أدبيات البحث التربوي واستعراض نتائج وتوصيات العديد من الدراسات السابقة، يتضح أن تطبيق القيادة الكمومية داخل المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات المتسارعة، والتكيف مع الفوضى، وتعزيز الابتكار والإبداع، وضمان الاستدامة المؤسسية، فعلي سبيل المثال، دراسة (Naderifar et al. 2016) التي أكدت نتائجها أن المهارات الكمية، المستندة إلى نظرية الفوضى والفيزياء الكمية تعتمد على نهج حديث وأكثر ديناميكية في إدارة الصراعات داخل المنظمات التعليمية، مما يتيح فهماً أعمق وآليات أكثر مرونة للتعامل مع النزاعات، وتوفر المهارات الكمية نموذجاً تحليلياً قوياً لفهم النزاعات وإدارتها بأساليب مرنة وغير تقليدية، والتنبؤ واتخاذ القرار بنتائج الصراعات من خلال مبادئ عدم اليقين والاحتمالات المستمدة من ميكانيكا الكم، وامتلاك رؤية متعددة الأبعاد تمكن القادة التربويين من تحليل النزاعات من زوايا متعددة، ودراسة (Uçar and Köseoglu 2019) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادة الكمومية للمديرين ومستوى إبداع المعلمين؛ إذ يسهم القادة الكموميون في تعزيز التفكير النقدي والمبادرة الذاتية، مما ينعكس إيجابياً

على إبداع المعلمين وقدرتهم على تطوير أساليب تعليمية مبتكرة، وأوصت بضرورة تنظيم ورش عمل تدريبية لمديري المدارس حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة الكمومية، بهدف تعزيز قدرتهم على تحفيز الإبداع داخل البيئة التعليمية، ودراسة **أبو برهم (2022)** التي أوصت بضرورة تطبيق القيادة الكمومية ووضع استراتيجيات ديناميكية لمواجهة التغيرات المحتملة ومواكبة موجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، كما أكدت نتائجها على وجود علاقة طردية بين تطبيق أبعاد القيادة الكمومية وتعزيز الرسوخ الوظيفي في المدارس، ودراسة **محمد (2022)** التي أوصت بضرورة تعزيز أبعاد القيادة الكمومية، ورفع مستوى وعي المديرين بأدوارهم كقادة كموميين داخل مدارسهم، كما أظهرت نتائجها وجود علاقة طردية بين تطبيق أبعاد القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا بمصر، ودراسة **Çelik and şule Erçetin (2024)** التي أكدت علي أن مديري المدارس الذين يتبنون القيادة الكمومية يتميزون بالمرونة، ويشجعون التعاون، ويسهمون في خلق بيئة إبداعية داخل المدارس، ويوصى البحث بتعزيز القيادة الكمومية لدى مديري المدارس من خلال برامج تدريبية متخصصة، تركز على تنمية المرونة، وتحفيز التعاون، والتكيف مع التحديات الحديثة، بما يضمن تحسين بيئة العمل ودعم الإبداع التربوي.

- **أكدت الأدبيات والدراسات السابقة على أهمية تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية،** بما في ذلك رياض الأطفال، باعتبارها عنصراً أساسياً في تميز المؤسسات التعليمية ونجاحها، كما أنها تمثل متطلباً استراتيجياً في القرن الحادي والعشرين وطوق نجاة للمؤسسات التربوية في مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات المستجدة، والاستجابة لها بفعالية، فضلاً عن استثمار الطاقات البشرية والمادية، ومن أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة **عبد الوهاب (٢٠٢٢)** التي أكدت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية وممارسة الجدارات القيادية (الجدارات الإدارية، جدارات الاتصال الاستراتيجي، جدارة قيادة فريق العمل، جدارات قيادة التغيير) لمديري رياض الأطفال، ودراسة **الريشي والزيودي (٢٠٢٢)** التي أوصت بضرورة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين جودة الأداء المدرسي لدى قادة وقائدات المدارس، ودراسة **أحمد (٢٠٢٢)** التي أكدت أن المنظمات الذكية هي تلك التي تتمتع بدرجة عالية من الرقابة التنظيمية، فبدلاً من المؤسسات التعليمية التقليدية البطيئة في الاستجابة للتغيرات، يجب أن تكون المؤسسات أكثر ذكاءً ومرونةً ورقابةً، بحيث تحقق أهدافها بكفاءة عالية، وفي أقل وقت وجهد وموارد ممكنة، وأظهرت دراسة **الأقرع وعاشور (٢٠٢٢)** وجود علاقة طردية بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما

أوصت بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتنظيم ورش عمل ومحاضرات تثقيفية تركز على المرونة، والاستجابة للتغيرات، والتكيف معها، باعتبارها من الركائز الأساسية للمنظمات الرشيقة، مما يسهم في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية، ودراسة رضوان (٢٠٢٣) التي أكدت نتائجها على أن الرشاقة التنظيمية تعد مطلبًا تنظيميًا ضروريًا لمساعدة مؤسسات رياض الأطفال على مواجهة التغيرات الطارئة والمستقبلية والتحديات المختلفة؛ لذا أوصت بضرورة تبني الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها، مع توفير بيئة داعمة تسهم في تحقيقها بفعالية، ودراسة مدخلي (٢٠٢٤) التي أوصت بالعمل على تأهيل القيادات التربوية في المنظمات التعليمية لتنمية الوعي بالرشاقة التنظيمية، وأهميتها في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية واحتواء التغيير، ودراسة سليمان وشاهين (٢٠٢٤) التي أكدت نتائجها أن سمات الرشاقة التنظيمية تشكل الهيكل الأساسي للمنظمة الرشيقة، مما يستدعي اعتماد هذه السمات لخلق بيئة تنافسية مواتية، كما أكدت أن التغيير يمثل القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة التنظيمية، وأن المبدأ الأساسي في تحقيقها يكمن في جاهزية المؤسسات لإدراك التغيرات في بيئاتها الداخلية والخارجية والاستجابة لها بفاعلية، وأكدت دراسة آل مداوى والعمرى (٢٠٢٤) ودراسة الفيز والعجلان (٢٠٢٤) ودراسة بنات والمقابلة (٢٠٢٤) على أهمية نشر الوعي بثقافة الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، كما أوصت بضرورة تقديم دورات تدريبية تهدف إلى تمكين التربويين من اكتساب الكفايات اللازمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية بكفاءة، مع ضمان تنفيذها بشكل مثالي في جميع أبعادها.

أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي: "كيف يمكن تطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ (من وجهة نظر عينة البحث)
٢. ما واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ (من وجهة نظر عينة البحث)
٣. ما العلاقة الارتباطية بين توافر أبعاد القيادة الكمومية وأبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ (من وجهة نظر عينة البحث)
٤. ما طبيعة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الكمومية في رياض الأطفال باختلاف حالة الروضة من حيث اعتمادها من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد أو عدم اعتمادها؟

٥. ما طبيعة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في رياض الأطفال باختلاف حالة الروضة من حيث اعتمادها من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد أو عدم اعتمادها؟
٦. ما الرؤية التطويرية المقترحة لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرقابة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

أهداف البحث:

١. استعراض الإطار المفاهيمي للقيادة الكمومية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.
٢. التعرف على الإطار النظري للرقابة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
٣. تشخيص واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
٤. رصد واقع أبعاد الرقابة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
٥. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين توافر أبعاد القيادة الكمومية وأبعاد الرقابة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
٦. التعرف على طبيعة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع تطبيق القيادة الكمومية في رياض الأطفال باختلاف حالة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
٧. استكشاف طبيعة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في رياض الأطفال باختلاف حالة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
٨. تقديم رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرقابة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

أهمية البحث:

انقسمت أهمية البحث إلى :

أ- الأهمية النظرية:

تمثلت الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يلي:

- تتبع أهمية هذا البحث من تناوله للقيادة الكمومية كنموذج إداري حديث يركز على المرونة، والتكيف، واتخاذ القرارات في بيئات معقدة وغير مؤكدة، مستنداً إلى مبادئ فيزياء الكم، ويُعد هذا النموذج تحولاً جذرياً عن الأنماط التقليدية، إذ يعزز الابتكار والعمل الجماعي، ويُعد إطاراً استراتيجياً لقيادات تربوية تسعى لبناء مؤسسات أكثر مرونة واستدامة، قادرة على تحويل التحديات إلى فرص ومواكبة التغيرات التربوية والإدارية.

- يتماشى البحث الحالي مع التوجهات العالمية والمحلية التي تسعى إلى تطوير أساليب القيادة في المؤسسات التربوية، ففي ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في بيئة العمل، أصبحت القيادة الكمومية نموذجًا إداريًا حديثًا تتبناه العديد من المؤسسات التربوية حول العالم، حيث يتم إدماجها في السياسات التربوية لتعزيز الكفاءة والاستجابة للتحديات المعاصرة.
- ينسجم البحث مع رؤية مصر 2030 التي تدعو إلى تطوير نظم الإدارة في المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز الابتكار، والمرونة، والاستدامة، والتحول الرقمي، بهدف تحقيق تعليم أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التطورات المتسارعة.
- يُعد هذا البحث -وفقاً لعلم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تتناول القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال ويمثل ذلك إضافة علمية جديدة، إذ يسهم في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تقديم نموذج يستند إلى الأطر الحديثة، يمكن أن يشكل مرجعاً أساسياً للدراسات المستقبلية في مجال القيادة التربوية وتطوير المؤسسات التعليمية.

ب- الأهمية التطبيقية:

تمثلت الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما يلي:

- قد تسهم نتائج البحث الحالي في دعم صانعي السياسات ومنتخذي القرارات من خلال تطوير سياسات تربوية حديثة تستند إلى نموذج إداري قائم على القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية، مما يعزز مرونة المؤسسات التعليمية ويمكنها من مواكبة المتغيرات، بالإضافة إلى بناء فرق عمل قادرة على الابتكار والتكيف.
- قد توفر الرؤية التطويرية المقترحة للقيادات التربوية في رياض الأطفال نموذجاً قيادياً حديثاً يمكن اعتماده في برامج التدريب والتطوير المهني، مما يسهم في تزويد القادة بأدوات فعالة لمواجهة اللاتيقين والتعقيد، فضلاً عن تحفيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتجديد.
- قد تساعد نتائج البحث الحالي قادة الروضات بمحافظه المنيا في تحديد مؤشرات واضحة لتقييم مستوى الرشاقة التنظيمية داخل مؤسساتهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في تعزيز المرونة والكفاءة في بيئة العمل.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة في سياقها الواقعي، بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها، مما يساعد في استخلاص استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

أداتا البحث:

- الأداة الأولى: استبانة واقع أبعاد القيادة الكمومية كمنموذج إدارى فى بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- الأداة الثانية: استبانة واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية فى بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا .

حدود البحث:

(أ) الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تقديم رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إدارى والتي تشمل (النظرة الكمومية، التفكير الكمومى، الشعور الكمومى، المعرفة الكمومية، التمثيل الكمومى، الثقة الكمومية، الكينونة الكمومية) لتحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) فى بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

(ب) الحدود البشرية: تم تطبيق أدوات البحث على عينة من معلمات رياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة فى محافظة المنيا، وبلغ عددهن (٥٧٠).

(ج) الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات البحث فى الفصل الدراسى الثانى من العام الدراسى ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.

(د) الحدود المكانية: أقتصر البحث الحالى على (معلمات) رياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة بمحافظة المنيا، ويُعزى ذلك إلى أهمية دراسة كل من البيئتين التعليمية المعتمدة وغير المعتمدة لفهم مدى تأثير القيادة الكمومية على تحقيق الرشاقة التنظيمية فى سياقات مختلفة، فمن جهة، تتميز رياض الأطفال المعتمدة بتطبيقها لمعايير الجودة والاعتماد، مما يجعلها بيئة منظمة تساعد على دراسة العلاقة بين القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية فى إطار تربوي متكامل، كما أن الإجراءات الموثقة والمعايير المحددة داخل هذه المؤسسات تسهم فى توفير بيانات دقيقة وموثوقة، وتُعد نتائج الدراسة فى هذا السياق ذات قيمة عالية يمكن تعميمها أو الاسترشاد بها فى مؤسسات تعليمية أخرى تسعى للتحسين المستمر، ومن جهة أخرى، تم شمول رياض الأطفال غير المعتمدة لتوفير رؤية شاملة عن واقع القيادة والرشاقة فى بيئات تقتقر إلى التنظيم الرسمي ومعايير الجودة، مما يسمح بعقد مقارنات موضوعية تسلط الضوء على الفجوات والتحديات التي تعاني منها هذه المؤسسات، كما أن دراسة الروضات غير المعتمدة تُعد ضرورية لفهم كيفية تعامل هذه المؤسسات مع ضغوط العمل والتغيرات دون إطار تنظيمي ثابت، مما يوفر فرصة لاختبار مدى فاعلية القيادة الكمومية فى بيئات أقل تنظيماً وقدرة على التكيف، وإن شمول النوعين من المؤسسات (المعتمدة وغير المعتمدة) يمنح البحث شمولية وواقعية أكبر، ويعزز من قدرته على تقديم رؤية تطويرية دقيقة يمكن أن تسهم فى تطوير بيئات رياض الأطفال على اختلاف مستوياتها التنظيمية.

مصطلحات البحث:

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث الحالي

١- القيادة الكمومية (Quantum Leadership):

يعرف البحث الحالي القيادة الكمومية إجرائيًا بأنها نمط ونهج إداري حديث مستوحى من فيزياء الكم، يهدف إلى تمكين رياض الأطفال من التكيف مع التغيرات السريعة، والتعامل بفعالية مع عدم اليقين والتعقيد والاضطراب، ويعزز الابتكار والإبداع، ويدعم فرق العمل، وينقل المؤسسات من النماذج التقليدية إلى أخرى أكثر تطورًا تتماشى مع عصر المعلومات والتكنولوجيا، ويرتكز هذا النهج على التعلم المستمر، والتطوير المهني، والتفكير النقدي، والمهارات الانصالية الفعالة، ويتحقق من خلال امتلاك القيادة لمجموعة من المهارات الجوهرية، مثل "النظرة الكمومية، التفكير الكمومي، الشعور الكمومي، الثقة الكمومية، المعرفة الكمومية، التمثيل الكمومي، والكينونة الكمومية"، وتساعد هذه المهارات في تعزيز كفاءة القيادة، وإدارة الروضة بمرونة وابتكار، وتهيئة بيئة تعليمية متطورة لمواجهة التحديات المعاصرة.

٢- الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility):

يعرف البحث الحالي الرشاقة التنظيمية إجرائيًا بأنها سمة ونهج متكامل يُمكن رياض الأطفال من التكيف السريع مع التغيرات، والاستجابة الفعالة للمستجدات، والتعامل بمرونة مع الأحداث المفاجئة، كما تساهم في تعزيز الابتكار، ورفع القدرة على مواجهة التحديات بأسلوب ديناميكي ومتجدد، وتتحقق هذه الرشاقة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية "رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق".

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض البحث الحالي محاور الإطار النظري ومرتبطة به الدراسات السابقة ذات الصلة كما هو موضح على النحو الآتي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الكمومية كنموذج إداري في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة:

يقدم هذا المحور تحليلًا تفصيليًا للقيادة الكمومية، متناولًا نشأتها، تعريفها، خصائصها، وأهميتها، إلى جانب استعراض مبادئها، مهامها، ومستوياتها، كما يناقش الفروق الجوهرية بينها وبين القيادة النيوتنية، ويستعرض أبعادها، مهاراتها، واستراتيجياتها، وذلك استنادًا إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة، وفيما يلي توضيح تفصيلي لهذه الجوانب:

١- نشأة وتطور مفهوم القيادة الكمومية:

تُعد القيادة عنصرًا أساسيًا في نجاح أي منظمة، حيث تساهم في تحديد الأهداف والاستراتيجيات واستثمار الموارد بفعالية لتحقيقها، كما تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءات وزيادة العوائد، ومع تطور الفكر الإداري، لم تعد القيادة مجرد ممارسة ثابتة، بل أصبحت تتبع نهجًا إداريًا متطورًا يختلف عن النماذج التقليدية التي سادت خلال عصر الصناعة

(النموذج النيوتن)، فقد أوضحت (KoCak, 2020, 331) القيادة النيوتنية (المستندة إلى مفاهيم ومبادئ نيوتن) بأنها نهج قيادي يقوم على افتراضات ميكانيكية وهياكل هرمية صارمة، حيث تسود الحتمية والثبات، مع محدودية في الإبداع والابتكار، وتعتمد هذه القيادة على القوانين الرسمية في التواصل، ويستخدم القائد سلطته للسيطرة على الآخرين، كما تتسم بالبطء في التكيف مع التغيير، وتُعد القيادة النيوتنية خطية وقابلة للتنبؤ، حيث يُنظر إلى القائد على أنه عنصر ضروري لاستمرار المنظمة ونجاحها.

وأكد (Papatya and Dulupcu, 2018, 119 - 120) أن القيادة النيوتنية تطورت عبر عدة نماذج ومداخل مختلفة، ففي بداياتها، ركزت على السمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد لتحقيق النجاح، ومع حلول خمسينيات القرن العشرين، تحول التركيز من السمات إلى السلوكيات، حيث أصبح الأداء القيادي مرتبطاً بكيفية تصرف القائد وتفاعله مع فريقه، وفي الستينيات والسبعينيات، ظهرت نماذج القيادة الموقفية، التي أكدت أن القيادة تتأثر بالظروف المحيطة، وأن القائد الناجح هو من يمتلك القدرة على التكيف بمرونة مع المتغيرات والمواقف المختلفة.

وفي أواخر القرن العشرين، بدأت تظهر نماذج قيادية معاصرة، مثل القيادة التحويلية التي تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم لإحداث التغيير، والقيادة الخادمة التي تضع احتياجات الآخرين في المقدمة وتعزز روح التعاون، والقيادة الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق رؤية طويلة المدى للمؤسسة، والقيادة الذاتية التي تعزز الاستقلالية والمسؤولية الفردية داخل الفرق التنظيمية، وغيرها (MOUSAVI et al., 2018, 1).

وأكد (Papatya and Dulupcu, 2018, 120) على الرغم من إسهام النماذج القيادية السابقة في تعميق فهم القيادة، إلا أنها ركزت بشكل مفرط على دور القائد، متجاهلة تأثير البيئة، والتفاعلات الجماعية، والعلاقات الداخلية، كما أنها تفترض أن القيادة عملية خطية تعتمد على التخطيط والتنفيذ، دون أن تعكس التعقيد الفعلي داخل المؤسسات التعليمية، إضافةً إلى ذلك، فإن هذه النماذج تقلل من أهمية العلاقات التعاونية، مما يجعلها أقل ملاءمة للمنظمات التي تعتمد على الابتكار والتكيف المستمر، فلم تعد القيادة مجرد عملية تحديد أهداف وإصدار قرارات، بل أصبحت نهجاً ديناميكياً ومستمرًا يركز على دعم العاملين وتمكين الفرق لتحقيق النجاح المؤسسي.

ومع ظهور مداخل تنظيمية حديثة في المؤسسات التعليمية، برزت نماذج قيادية جديدة تدعو إلى التعامل مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، والتكيف مع التعقيد والفوضى، وتعزيز التكامل بين القائد والمرؤوسين والتكنولوجيا، وتهدف هذه النماذج إلى خلق بيئة عمل أكثر مرونة، مما يمكن المؤسسات من تحقيق الابتكار والاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة (Geok and Shaari, 2020, p. 413)، فظهرت نظرية الكم على يد العالم الفيزيائي الألماني ماكس بلانك عام 1900 وأصبحت الأساس لكثير من الكتابات حول

القيادة الكمومية، وفي عام 1970 نشر إدوارد دي بونو كتابه التفكير الجانبي، حيث أكد أن هذا النهج يمثل أسلوبًا مختلفًا عن التفكير المنطقي التقليدي، إذ يرتبط بالإبداع والذكاء، ويتطلب أساليب قيادية قادرة على التعامل مع العولمة، وتعقيد العالم الحديث، والتقدم التكنولوجي المتسارع، ونتيجة لهذه التحولات، برزت القيادة الكمومية في أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، حيث حلت ميكانيكا الكم محل الميكانيكا النيوتنية في العديد من المجالات، مما انعكس على الفكر الإداري، وقد مكنت القيادة الكمومية المؤسسات من التكيف مع التطورات التكنولوجية الهائلة، حيث أصبحت نموذجًا إداريًا حديثًا يساهم في نقل المؤسسات من العصر الصناعي في القرن العشرين إلى عصر المعلومات والتكنولوجيا في القرن الحادي والعشرين (Kocak, 2020, p.328-329).

فقد اعتمد مجمع اللغة العربية (٢٠٢١، ٢٥٦) مصطلح "الكمومية" ترجمةً للمصطلح الإنجليزي Quantum وتعود كلمة Quantum إلى أصل لاتيني، وتعني "مقدارًا من شيء ما"، بينما تشير في الميكانيكا إلى دراسة الحركة، أما في سياق القيادة الكمومية، فيدل المصطلح على أن التغييرات الصغيرة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسات التعليمية، وبناءً على ذلك، يمكن تعريف القيادة الكمومية اصطلاحًا على النحو التالي:

يعرف Kayman and Erçetin (2011) القيادة الكمومية بأنها "نهج إداري حديث يركز على مبادئ الفيزياء الكمومية، ويهدف إلى مساعدة القادة على تجاوز الأدوار التقليدية، وتبني منظور أكثر ديناميكية، وينظر هذا النهج إلى المؤسسة على أنها بيئة بيولوجية ديناميكية تسعى إلى تلبية احتياجاتها المؤسسية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية" (P.18).

كما يعرفها Haris et al. (2016) بأنها "تمط إداري حديث يسعى إلى الربط بين وظائف وأساليب وممارسات القيادة وبين مبادئ فيزياء الكم، ويعتمد هذا النهج على أساليب وتقنيات إبداعية وديناميكية لإدارة المؤسسات في بيئات متغيرة، بهدف تحسين جودة البيئة التنظيمية، كما يركز على التفكير المستقبلي، وتشجيع الأسئلة والتجارب، ويزدهر في ظل حالات عدم اليقين" (P. 39).

وأوضحها Kocak(2020) بأنها "نموذجًا إداريًا حديثًا يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة، والتعامل بفعالية مع التعقيد وحالات عدم اليقين، كما يساهم في تحفيز الابتكار، وتعزيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين، إلى جانب تعزيز المرونة في اتخاذ القرار، ويعمل هذا النموذج على ترسيخ بيئة من الثقة والانتماء بين المرؤوسين، إضافة إلى تعزيز التفاعل والتواصل البناء مع العولمة والتطورات التكنولوجية، مما يضمن استدامة النجاح في بيئة عمل متغيرة" (P.331).

كما أشارت لها **Geok and Shaari (2020)** بأنها "نمط قيادة ديناميكي يدمج بين الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يعزز التواصل الفعال، والإبداع، واتخاذ القرارات، كما يُعد إطارًا مفاهيميًا يساعد القادة على إدارة التعقيد وعدم اليقين في بيئات العمل المتغيرة، وتعتمد هذه القيادة على التفاعل الفعال مع المرؤوسين، وإدراك الاحتمالات والشك، والتحلي بالصبر والبديهة، إضافة إلى استخدام التخيل والتكيف مع الظروف المتغيرة، مما يمكن القادة من إدارة المواقف المعقدة بمرونة وكفاءة" (P. 426).

وأوضحته **Bilgen and Elci (2022)** بأنها "نموذج قيادي حديث مستوحى من نظرية الكم والتعقيد والفوضى، يهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف مع بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالاضطراب، والاحتمالية، وعدم اليقين، ويرتكز هذا النموذج على تحويل الفوضى إلى فرص، وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات الحديثة، مما يجعله نهجًا فعالًا لنقل المؤسسات من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والتكنولوجيا، وبناء منظمات أكثر مرونة واستدامة" (P.3).

ويعرفها **أبوبرهم (٢٠٢٢)** بأنها " قدرة القائد على إيجاد ثقافات متفائلة داخل المؤسسة، وتحفيز المرؤوسين لإيجاد بيئة عمل جاذبة، وتشجيع الحوار والتفكير النقدي والاعتماد على الحدس والبراعة الاتصالية؛ بما يعزز من كفاءة وفاعلية المؤسسة " (ص. ٣٩٢).

وأوضحها **محمد (٢٠٢٢)** بأنها "نمط من القيادة انبثقت من فيزياء الكموم، ويقوم على طريقة جديدة للتفكير في القيادة، وله مجموعة من المبادئ والافتراضات التي تختلف نوعياً عن القيادة التقليدية السائدة التي تنبثق من فيزياء نيوتن، ويتضمن تلك الجهود التي يبذلها لها مديرو المدارس للتأثير في العاملين من خلال الجمع بين أدوار متنوعة في الموقف الواحد، والثقة في الاحتمالات المتعددة، وطرح وجهات النظر المتعارضة والتجديد المستمر لصالح العمل، والمناقشات المتكررة، للوصول إلى الصواب والتركيز على الجوانب الذاتية للمشاعر والحواس والنوايا " (ص. ٢٩).

ويعرف **البحث الحالي القيادة الكمومية إجرائيًا** بأنها نمط ونهج إداري حديث مستوحى من فيزياء الكم، يهدف إلى تمكين رياض الأطفال من التكيف مع التغيرات السريعة، والتعامل بفعالية مع عدم اليقين والتعقيد والاضطراب، ويعزز الابتكار والإبداع، ويدعم فرق العمل، وينقل المؤسسات من النماذج التقليدية إلى أخرى أكثر تطوراً تتماشى مع عصر المعلومات والتكنولوجيا، ويرتكز هذا النهج على التعلم المستمر، والتطوير المهني، والتفكير النقدي، والمهارات الاتصالية الفعالة، ويتحقق من خلال امتلاك القيادة لمجموعة من المهارات الجوهرية، مثل "النظرة الكمومية، التفكير الكمومي، الشعور الكمومي، الثقة الكمومية، المعرفة الكمومية، التمثيل الكمومي، والكينونة الكمومية"، وتساعد هذه المهارات في تعزيز كفاءة

القيادة، وإدارة الروضة بمرونة وابتكار، وتهيئة بيئة تعليمية متطورة لمواجهة التحديات المعاصرة.

٢- خصائص القيادة الكمومية في المؤسسات التعليمية:

أسرد, (2018, 1146), Kumari (2016, 40), Haris et al. (2018, 126-127) Papatya and Dulupçu
يلى:

- مركزية القيمة تهتم القيادة الكمومية بالجوانب الذاتية غير الملموسة مثل (الروح، العقل، القيم الفردية والجماعية)، فهي تعزز التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية.
- تمكين الجميع من القيادة، فإن كل فرد قائد وتابع في الوقت نفسه (ازدواجية القائد/ التابع)، يمكنه التأثير في القرارات، ويقود نفسه والآخرين نحو التغيير المطلوب، وفي ظل القيادة الكمومية يعاد للفرد مكانته، أى إعادة اعتبار الذات، وكل فرد له قيمته وأهميته في إنجاز العمل.
- القيادة الكمومية ليست يقينية وتقبل التغيير، تقوم على فكرة أن القيادة ليست جامدة أو يمكن التنبؤ بها بل تتشكل من خلال عمليات ديناميكية تتغير باستمرار، وتبحث دائماً عن حلول جديدة، وتؤمن بالاحتمالات والتفسيرات المختلفة للواقع.
- تركز على العمليات والتفاعلات والعلاقات المتبادلة داخل المنظمة وليس فقط النتائج (تحقيق الأهداف)، والتي تقود إلى الابتكار والتغيير المستمر والأداء المتميز.
- القيادة الكمومية لا تتوقف عند الواقع، بل تتجاوز لما هو مستقبلي وخيالي مرغوب فيه، وتتعلق بما قد يحدث لا بما يحدث.
- تعزز التكيف والتجديد المستمر مما يجعلها مناسبة لبيئات العمل المتغيرة والمتسارعة، فالأنظمة الكمومية في المنظمات مرنة ومتحولة وليست ثابتة هرمية، وأن التغيير والتحسين والتطوير يبدأ من أى مكان داخل المنظمة ؛ لذا القيادة الكمومية ليست مجرد منصب.
- الانتقال إلى القيادة الكمومية يتطلب تغييراً جذرياً في أنماط التفكير وليس مجرد تعديل في العمليات التنظيمية.
- يتم تقييم النجاح في المنظمات الكمومية بناء على مرونة المؤسسة واستعدادها للتكيف بدلاً من النتائج القابلة للقياس فقط.
- المخرجات في بيئة عمل المؤسسة نتيجة غير حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والعمليات بالنظام، أى أن النتائج النهائية للعمل لا تكون دائماً متوقعة أو محددة مسبقاً نتيجة للتغيرات المفاجئة والاستجابات غير المخطط لها.

- تعتمد على التعلم المستمر والتنظيم الذاتي، فالعاملين يتعلمون باستمرار لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل، وتعتبر الخارج مهماً مثل الداخل، وبدون المصادر الخارجية لا يمكن التعلم وتحسين الأفراد.
- القيادة الكمومية تولى الاهتمام بالإنتاجية والتنظيمية والحفاظ على المصالح الشخصية، وتتيح للأفراد التعبير عن ذواتهم المهنية والشخصية.
- تشجع الابتكار والتجديد وإطلاق الإبداع وتحويل الفوضى إلى فرص بالمنظمة، وتوفر أكثر من بديل وحل لتحقيق الهدف المطلوب.
- لا يمكن التنبؤ بمسار القيادة الكمومية مما يجعلها مرنة ومتأقلمة مع الظروف المتغيرة، وتتنظر للعالم كطاقة وإمكانات غير محددة بدلاً من كونه نظاماً مغلقاً يخضع لقواعد ثابتة، وعدم القدرة على التنبؤ ليس مشكلة بل فرصة للتعلم والنمو، وتؤكد على التعقيد والتعاضد.
- تؤكد على التواصل والتفاعل الإيجابي بين القائد والمؤوسين والتي تنتج طاقات غير مرئية، وهذه الطاقات تعتبر مبادئ روحية تؤدي إلى تسريع النجاح، وزيادة التأزر وثرء العلاقات.
- القيادة الكمومية تعتمد على التعامل مع اللايقين، وتقبل التغيير بدلاً من مقاومته والتركيز على الاحتمالات بدلاً من اليقين المطلق، وتؤكد على التعددية في الرؤية بدلاً من الرؤية الواحدة.
- قيادة كلية تتجاوز إدراك الفرد لنفسه إلى سياق الآخرين.
- تستخدم نهج شبكي غير هرمي بدلاً من السلطة المركزية.
- تؤكد أن المؤوسين شركاء مبدعين بدلاً من اعتبارهم موارد تنفيذية.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للفرد .
- تنظر القيادة الكمومية لطبيعة العمل على أنها معقدة وفوضوية وغير مؤكدة مما يؤدي إلى تضخيم حجم الإبداعات والإمكانات.
- تقبل التفكير المرن والمتناقض وعدم البحث عن إجابات مطلقة بل قبول الغموض والتناقضات.

وأضافت Bilgen and Elic (2022, 4-5), Celik and Sule Ercetin

(2024, 78) لخصائص القيادة الكمومية ما يلي:

- تعتمد القيادة الكمومية على إنشاء منظمات متعلمة، وتعتمد على التفكير الإبداعي بدلاً من الهياكل الجامدة.
- تتعامل القيادة الكمومية مع التحديات كفرص للتطوير، وتدعم التكيف السريع مع التغيرات، كما تساعد المهارات الكمومية للقادة في تحويل المؤوسين إلى وكلاء تغيير استباقيين، وتقدير أفكارهم ودعمهم لضمان استدامة التطوير..

- القادة الكموميون لديهم مستوى جديد من التفاؤل وزيادة الإمكانيات، والحد من الخوف وبناء الشعور بالترابط، ويتسم بالقدرة التنظيمية على إيجاد جو من الثقة والشعور بالانتماء.
 - القيادة الكمومية نموذجاً جديداً من القيادة تستطيع نقل المؤسسة من العصر الصناعي في القرن العشرين إلى عصر المعلومات والتكنولوجيا في القرن الحادي والعشرين، ويكسبهم المهارات والسلوكيات التي تستطيع مواكبة الفوضى واللايقين في بيئة العمل.
 - تعتمد القيادة الكمومية على الأفراد ذوي الكفاءات العالية والصفات الفطرية المشاركة الفعالة للإمكانيات الإبداعية.
 - تبني القيادة الكمومية على افتراضات مبادئ نظرية الكم والفوضى والتعقيد.
 - يمتلك القادة الكموميين القدرة الفكرية والتحليلية والمهارات التقنية والكفاءة والقدرة على فهم البشر، وإدارة العلاقات في مؤسساتهم.
 - تقدر الإمكانيات المستقبلية للأفراد أكثر من ادائهم الحالي.
- يتضح مما سبق أن القيادة الكمومية تقدم نهجاً إدارياً حديثاً يمكن أن يكون مؤثراً للغاية في تطوير رياض الأطفال، ففي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات التعلم، تحتاج المؤسسات التربوية إلى نماذج قيادية مرنة قادرة على التكيف مع المستجدات التربوية والتكنولوجية، وهو ما توفره القيادة الكمومية من خلال تحويل التحديات إلى فرص، وتعزيز الإبداع والابتكار داخل البيئة التعليمية، كما يعتمد هذا النموذج على التفاعل الديناميكي بين القائد وفريق العمل، مما يساعد في خلق بيئة تعليمية أكثر تحفيزاً، كما يساهم في تمكين القيادات من اتخاذ قرارات أكثر مرونة وفعالية، اعتماداً على التفكير النقدي، والتعلم المستمر، والتكيف مع المتغيرات، وتعزيز التواصل الفعال، وبناء فرق عمل متعاونة، وتطوير بيئة تربوية داعمة للابتكار، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم، وكفاءة الإدارة، وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية.

٣- أهمية القيادة الكمومية:

- تتمثل أهمية القيادة الكمومية بالمنظمات التعليمية فيما يلي:-
- تمكين القادة من إدارة التعقيد المتزايد وتعزيز الابتكار والإبداع، مع ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم المستمر، ويعتمد هذا النهج على التكامل بين العقل والعاطفة، وتعزيز الترابط بين الأفراد، واستخدام الحدس بجانب التفكير المنطقي، مما يساعد على التكيف مع حالة اللايقين ومواجهة التحديات بفعالية، كما يوفر للقادة أدوات مرنة وإبداعية للتعامل مع المستجدات، مما يعزز فرص النجاح في بيئات عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار (Barrash, 2012).
 - إعادة تشكيل دور القيادة ليصبح توجيهياً وداعماً بدلاً من كونه تحكمياً صارماً، مع توظيف التكنولوجيا لتعزيز التواصل الفعال وتطوير أساليب تعلم مبتكرة، كما يركز هذا

النهج على تمكين العاملين داخل المؤسسة، وتعزيز مشاركتهم الفعالة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بطريقة ديناميكية ومرنة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، ودعم بيئة عمل أكثر تفاعلية وإبداعاً (Kayman and Ercetin, 2011).

- توفر إطاراً ديناميكياً ومرناً لفهم النزاعات بشكل أكثر تكاملاً وعمقاً، حيث تعتمد على مبدأ عدم اليقين وتعزز مهارات التفكير النقدي والإبداع لدى القادة، مما يمكنهم من تحليل التحديات بفعالية وتطوير حلول مبتكرة تتناسب مع تعقيدات بيئة العمل المتغيرة (Naderifar et al., 2016).

- نهجاً ديناميكياً يحقق توازناً فعالاً بين الإبداع والاستقرار، حيث يشكل الإبداع والمعرفة حجر الأساس للنجاح التنظيمي، ويعمل القادة الكوميون على تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير، وتشجيع الابتكار المستمر؛ لضمان تطور المؤسسات في بيئات عمل متغيرة (Bozorgi et al., 2020).

- نهجاً إدارياً حديثاً يُوَجِّه المؤسسات نحو مستقبل مثالي، حيث يساهم في إعادة تشكيل المنظمات التعليمية لتحقيق أداء متميز ومستدام، وينظر إلى القادة في هذا الإطار على أنهم شخصيات قادرة على تعزيز أداء العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة، مما يجعل هذا النموذج استثنائياً من حيث الابتكار والتطور التنظيمي، ويعتمد هذا النهج على تبني القادة لأسلوب "ماذا لو؟"، مما يمكنهم من تطوير استراتيجيات مبتكرة تساعد في التكيف مع التغييرات المستمرة، وتعزز الإبداع، وتدعم إدارة اللائقين بفعالية، كما يساهم في تحفيز التعلم المستمر والتطوير المهني، ويُمكن القادة من تحليل التحديات من زوايا متعددة، واعتماد حلول مبتكرة تتناسب مع تعقيدات بيئات العمل، علاوة على ذلك، يساعد هذا النهج في بناء أنظمة تعليمية مرنة ومتطورة قادرة على التكيف مع المستقبل، من خلال تعزيز الابتكار، وتحقيق توازن فعال بين الاستقرار والتغيير، لضمان استدامة النجاح المؤسسي (Abangan, 2024).

- نهجاً أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغير والتغيرات المستمرة، حيث يساعد القادة على تحفيز الإبداع وتعزيز نجاح المؤسسات التعليمية في البيئات غير المستقرة، و يعتمد هذا النهج على تحويل عدم اليقين إلى فرص، وتقليل استخدام السلطة القانونية إلى الحد الأدنى، مع التركيز على التحفيز والتوجيه كوسائل أساسية للقيادة، كما ينظر إلى القيادة باعتبارها مجالاً للتفاعل والتأثير المتبادل، يهدف إلى خلق قيم مشتركة داخل المؤسسة، مما يعزز روح الفريق والتعاون كعناصر أساسية لضمان النجاح والاستدامة في بيئات العمل الديناميكية (Celik and Sule Ercetin, 2024).

- نهجاً إدارياً مرناً يُمكن القادة من تعزيز التعاون وخلق فرص للتواصل الفعال داخل بيئات تفاعلية، كما يشجعهم على اتخاذ المخاطر المحسوبة، وتحويل عدم اليقين إلى فرص للنمو والتطور، ويعزز هذا النهج التطوير المهني للعاملين، ويدعم مشاركتهم الفاعلة

في عملية صنع القرار عند الحاجة، مما يساهم في إيجاد حلول مبتكرة للمواقف المعقدة في بيئة العمل، كما يُحَفِّز القيادة الذاتية، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم المرؤوسين في تطوير ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استدامة وإنتاجية (Neyisci and Gunes, 2022).

يتماشى ذلك مع نتائج دراسة Barrash (2012) التي أكدت أن القيادة الكمومية تمثل نهجاً حديثاً يمكن القادة من تجاوز القيود التقليدية، مما يتيح لهم إنشاء بيئات عمل ديناميكية ومتطورة، ونتائج دراسة Hari et al (2016). التي أكدت أن القيادة الكمومية نهجاً حديثاً يعزز قدرة المديرين على إدارة الموارد بفعالية، كما تلعب دوراً أساسياً في تنمية التفكير الإبداعي، مما يمكن القادة من ابتكار حلول جديدة للتحديات المتجددة، إضافةً إلى ذلك، تسهم القيادة الكمومية في تطوير التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، مما يخلق بيئة تعليمية أكثر مرونة وكفاءة، ومن خلال تبني هذا النهج، يصبح القادة قادرين على استشراف المستقبل، وتصميم خطط تستوعب المستجدات، مما يضمن تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية بأفضل شكل ممكن، ودراسة Ghaffari et al (2019). التي أكدت أن القيادة الكمومية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التعلم التنظيمي، سواء بشكل مباشر أو عبر تحفيز تبادل المعرفة؛ لذلك يُوصى باعتماد أساليب القيادة الكمومية في المؤسسات التعليمية لتعزيز بيئة تعاونية قائمة على المعرفة والابتكار، مما يساهم في تطوير التعليم المستقبلي، بالإضافة إلى ذلك، توفر القيادة الكمومية بيئة ديناميكية تدعم التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، وهو عنصر أساسي لنجاح المؤسسات التعليمية.

ودراسة Kocak (2020) التي أكدت أن القيادة الكمومية تطورت لتصبح نموذجاً إدارياً رئيسياً يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات الحديثة، مما يجعلها ضرورة أساسية في القرن الحادي والعشرين، ودراسة أبو برهم (2022) التي أكدت على أهمية وضع استراتيجيات ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات المحتملة، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، ومن بين هذه الاستراتيجيات القيادة الكمومية التي لها دور كبير في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين، ودراسة محمد (٢٠٢٢) التي أوصت بأهمية تعزيز أبعاد القيادة الكمومية كعامل أساسي في تحقيق الابتكار التنظيمي، إضافةً إلى تحسين وعي القادة بأدوارهم كقادة كموميين، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات واستشراف المستقبل بفعالية، كما أكدت نتائج دراسة Salmani (2024) على وجود علاقة بين البنية التنظيمية، القيادة الكمية، والابتكار التنظيمي، مما يدل على أن تطوير البنية التنظيمية وتعزيز القيادة الكمية يساهمان في تعزيز الابتكار داخل المدارس.

بناءً على ما سبق، تمثل القيادة الكمومية نموذجاً إدارياً متطوراً يساعد رياض الأطفال على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتكنولوجية، مما يساهم في إرساء بيئة تعليمية متقدمة قائمة على الإبداع، والاستدامة، والتفاعل الفعال بين القائد، والمعلمين،

والأطفال، ويجعلها ذلك دعامة أساسية لتعزيز العملية التربوية وضمان جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.

٤- مبادئ القيادة الكمومية:

أشارت (Zohar (2022, 138-143 إلى اثني عشر مبدأً للقيادة الكمومية، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

الوعي بالذات: يتميز القائد الكمومي بالقدرة على تنظيم ذاته تلقائيًا والتكيف مع التغيرات، كما يمتلك رؤية قيادية واضحة تساهم في تحسين بيئته.

العفوية والتلقائية: يتمتع القائد الكمومي بحس العفوية، إذ يدرك متطلبات المواقف المختلفة ويتكيف معها، متخذًا قراراته وفقًا للظروف دون التمسك بالماضي.

الشمولية: تعني رؤية الروابط والأنماط الأوسع بين الأشياء، حيث يتمتع القائد الكمومي بقدرة على بناء علاقات قوية، والشعور بالانتماء، ورفض الانعزال، كما يدرك أن لكل فعل أو قرار تأثيرًا متبادلًا عليه وعلى الآخرين، مما يجعله قادرًا على استيعاب الأبعاد العميقة للمواقف.

الاستقلالية: يمتلك القائد الكمومي الجرأة للوقوف ضد التيار، مع الحفاظ على قناعاته والالتزام بمبادئه، دون أن ينجس وراء الغرور أو العناد في تكثيره.

التواضع: يظهر القائد الكمومي استعدادًا لطلب المساعدة والمشورة، ويقدر خبرات الآخرين، ويثق بهم.

إعادة الصياغة: يتماشى هذا المبدأ مع طبيعة الأنظمة التكيفية التي تعيد تشكيل بيئتها، إذ يستطيع القائد الكمومي إعادة النظر في المشكلات والقرارات، ورؤيتها كفرص للنمو والتطوير من منظور جديد.

الإبداع: يتميز القائد الكمومي بالقدرة على إنتاج أفكار جديدة واستكشاف إمكانيات مبتكرة.

التساؤل العميق: يسعى القائد الكمومي دائمًا لفهم جوهر الأمور، ويبحث باستمرار عن المنطق الكامن وراء الأحداث، متبنيًا نهج الاستفسار والتشكيك في الافتراضات.

الاحتراف بالتنوع: يتماشى هذا المبدأ مع طبيعة التكيف المعقد، حيث يفتح القائد الكمومي على تجارب وأفكار الآخرين، ويعترف بتعددية الحقيقة وإمكانية وجود وجهات نظر لا نهائية.

تحويل الأزمات إلى فرص: يتمتع القائد الكمومي بالقدرة على استخراج الفرص من المواقف الصعبة، إذ يدرك أن الأزمات تتضمن عنصرين متلازمين: الخطر والفرصة. ويتسق هذا المبدأ مع فكرة الأنظمة التكيفية التي تحول الفوضى إلى نظام أكثر قوة وإبتكارًا، وفقًا لمفهوم فيزياء الكم الذي يؤكد أن الطاقة الإيجابية والإبداعية تتفوق دائمًا على السلبية.

الرحمة والتعاطف: يتسم القائد الكمومي بروح بناءة تحترم الآخرين وتحافظ على كرامتهم، ملتزمًا بمبدأ "عامل الآخرين كما تحب أن تُعامل".

الإحساس بأهمية المهنة: يتحمل القائد الكمومي مسؤولية أفعاله والتزاماته تجاه العالم، ساعياً لإحداث تأثير إيجابي من خلال دوره المهني.

يتضح مما سبق أن القيادة الكمومية تعزز كفاءة إدارة رياض الأطفال من خلال المرونة، والإبداع، والتكيف مع المعايير التربوية، فهي تدعم بيئة تعليمية محفزة عبر الوعي الذاتي، والعفوية، والشمولية، وتسهم في تطوير المناهج وتحسين جودة التعليم من خلال الإبداع وإعادة الصياغة، كما تساعد في تحويل التحديات إلى فرص، وتعزز التعاطف والتواصل الفعال، مما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التميز في التعليم المبكر.

٥- مهام ومستويات القيادة الكمومية:

أشار Papatya and Dulupcu (2018, 128-129) ومحمد (٢٠٢٢)،

٥٢-٥٣) إلى أهم ممارسات ومهام القيادة الكمومية، والتي تشمل ما يلي:
النظرة النقدية: تعتمد على البحث عن الحقائق، وفهم الظواهر الجديدة، وكشف أوجه القصور في الوضع الحالي، مما يساعد على توليد أفكار بديلة، إبداعية، وفعالة.
الاتساق السلوكي: يتمثل في قدرة القائد الكمومي على التخلي عن القيم والسلوكيات القديمة، والتكيف مع بيئة المؤسسة عبر تبني مواقف وأفكار جديدة تخدم التطوير المستمر.
التوجه نحو التعقيد: يشير إلى القدرة على تحليل التعقيدات، وفهم العمليات بدلاً من التركيز فقط على النتائج، مما يساهم في صنع قرارات أكثر دقة ووعي.
التفكير المنظومي: يعكس ارتباط القائد بعالمه بدلاً من الانفصال عنه، وهو نهج إبداعي يساعد في إعادة تشكيل المستقبل ورؤية الأنظمة والمشكلات ككيان مترابط.
اتخاذ المخاطرة: القدرة على التعامل مع الفوضى والتعقيد واللاتحديد، مما يعزز من مهارات اتخاذ القرار في البيئات المتغيرة.

البلاغة: تتمثل في فن الكلام أو الحديث بلطافة، فإن التفكير في الأشياء المجردة يحفز الأفراد، ويعزز نطاق التحفيز، ويعتمد على القدرة الخطابية للقائد.
قاعدة الخبرة: يؤدي التعامل مع التحديات والتهديدات إلى توسيع قاعدة الخبرة، وزيادة القدرة على التحمل، وخلق فرص تعلم جديدة.

دعم الإبداع: تعتمد القيادة الكمومية على تشجيع الابتكار، وتبني الأفكار الجديدة والمختلفة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية.

وأشار أبو برهم (٢٠٢٢، ٣٩٣ - ٣٩٤) إلى أن القيادة الكمومية لها ثلاثة

مستويات متميزة لتحقيق مهامها تتمثل فيما يلي:

مستوى قيادة الذات: تعتمد القيادة الكمومية على الوعي الذاتي والمراقبة المستمرة للذات، حيث يدرك القائد المؤثر مشاعره وانطباعاته ويتعامل مع المواقف المثيرة والمزعجة بوعي وإيجابية، كما يتميز بقدرته على التعبير بوضوح عن أفكاره وأدواره ومسؤولياته، مما يعزز فعاليته في اتخاذ القرارات.

مستوى قيادة الآخرين: يتجلى هذا المستوى في قدرة القائد على فهم احتياجات الأفراد وطبيعة أعمالهم، وتعزيز التفاعل الإيجابي والتواصل الفعال، كما يساهم في خلق بيئة عمل آمنة من خلال إدراك العوامل المشتركة بين الأفراد وتقليل مشاعر عدم اليقين، مما يعزز الثقة والتحفيز داخل الفريق.

مستوى قيادة المنظمة (الوعي التنظيمي): يعتمد على تحليل الظواهر التنظيمية المعقدة وفهم تأثير المشاعر الإيجابية في بيئة العمل، مما يمكن القائد من التواصل الفعال داخليًا وخارجيًا، كما يساهم في تعزيز التكيف السلوكي للأفراد داخل المنظمة، مما يساعدهم على التعامل بكفاءة مع المواقف.

وهذا يتفق مع دراسة Barrash (2012) التي أكدت نتائجها أن القادة الكميون يتمتعون بالقدرة على خلق بيئات عمل أكثر تحفيزًا وإنتاجية من خلال تعزيز الترابط، الإبداع، والوعي العاطفي.

٦- الفرق بين القيادة النيوتنية والقيادة الكمومية:

تناولت العديد من الدراسات الفروق بين القيادة النيوتنية والقيادة الكمومية، حيث ركز كل باحث على جانب معين، فبينما اهتم البعض بوصف الفروق بين طبيعة القيادة النيوتنية والكمومية، ركز آخرون على الاختلافات في الرؤية الروحانية والجوانب الذاتية لكل منهما، ومن بين الباحثين الذين تناولوا الجانب الأول، (Kumari (2018, 1145) والذين (Kocak (2020, (327-346), Neyisci and Gunes (2022, 3) أوضحوا أن القيادة الكمومية التي برزت في القرن الحادي والعشرين تختلف عن القيادة النيوتنية في عدة جوانب رئيسية، كما يلي:-

٣- المجموعة الأولى - الهيكل التنظيمي وطريقة القيادة: في القيادة النيوتنية، يعتمد الهيكل التنظيمي على مبادئ الإدارة الكلاسيكية المستمدة من فيزياء نيوتن، حيث تُعامل المؤسسة كنظام ميكانيكي صارم قائم على قواعد ثابتة وأنظمة مغلقة لضمان تحقيق الأهداف، ويتميز هذا النموذج بهيكل هرمي مركزي، حيث تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل، ويكون التواصل رسميًا ومحدودًا، كما أن القائد في هذا النموذج مسيطر وموجه، ويركز على الامتثال للقواعد والسياسات لضمان الأداء المتوقع، أما القيادة الكمومية، فتعتمد على مبادئ ميكانيكا الكم، حيث يتم توزيع المهام وفقًا للاحتياجات والمواقف المتغيرة، وتتسم القيادة في هذا النموذج بأنها لامركزية وتشاركية، حيث يلعب القائد دورًا محفزًا وداعمًا، يعزز الثقة والتعاون وتمكين الفرق، ويرى المؤسسة كنظام ديناميكي متفاعل باستمرار.

٤- المجموعة الثانية - الخطية مقابل اللاخطية: تؤكد القيادة النيوتنية على الخطية والحتمية، حيث تُعامل المؤسسة كنظام قابل للتنبؤ، يتم اتخاذ القرارات فيه بناءً على علاقة مباشرة بين السبب والنتيجة، كما يتم التعامل مع المؤسسة على أنها مجموعة من الأجزاء المستقلة، حيث تساوي النتيجة مجموع مكوناتها، في المقابل، تعتمد القيادة الكمومية على

اللاخطية وعدم الحتمية، حيث لا يمكن التنبؤ بالنتائج بدقة، إذ لا يكون للسبب الواحد دائماً نتيجة متوقعة، كما يتم التعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاماً معقداً ومتغيراً، يخضع لعوامل الاحتمالات واللايقين.

٥- **المجموعة الثالثة - الاستجابة للتغيير:** تتسم القيادة النيوتنية بـ الجمود والثبات، حيث تكون الاستجابة للتغيير بطيئة للحفاظ على الاستقرار والوضوح، أما القيادة الكمومية، فتعتمد على التكيف السريع والمرونة، حيث يتم التعامل مع التغيير كفرصة لاستكشاف احتمالات جديدة، وتنتظر القيادة الكمومية إلى البيئة المحيطة على أنها في حالة تدفق مستمر، وترى أن الطريقة المثلى لمواكبة التغيير هي تقبله وإدارته بفعالية.

المجموعة الرابعة - (المؤسسة / العاملين / المستفيدين / المجتمع): في القيادة النيوتنية، يُنظر إلى المؤسسة على أنها كيان ثابت يخضع للقوانين والمعايير، بينما يُعتبر العاملون موارد إنتاجية تخضع للرقابة، ويتمحور التحفيز حول المكافآت المادية والترقيات، ويُنظر إلى التغيير على أنه اضطراب يجب السيطرة عليه، كما أن أدوار الموظفين محددة وثابتة، ويتم تقييمهم بناءً على مدى امتثالهم للأنظمة، على العكس، ترى القيادة الكمومية أن المؤسسة طاقة ديناميكية متفاعلة، وأن التغيير يولد فرصاً جديدة، و تركز على الإلهام والتعبير عن الذات، مع تعزيز الاستقلالية والإبداع لدى العاملين، الذين يُنظر إليهم كعناصر استراتيجية تساهم في صنع القرار، كما تعتمد القيادة الكمومية على التعاون والعمل الجماعي بدلاً من المنافسة الفردية، وتنتظر إلى جميع عناصر المؤسسة (العاملين، المستفيدين، البيئة) على أنها مترابطة ومتفاعلة.

المجموعة الخامسة - (الرؤية المستقبلية): في القيادة النيوتنية، يتم تجنب اللاحقين قدر الإمكان، حيث تعتمد الرؤية المستقبلية على التخطيط المسبق والتنبؤ الدقيق، في المقابل تتعامل القيادة الكمومية مع اللاحقين كجزء طبيعي من العمل، مما يسمح بوجود رؤية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات واستكشاف الاحتمالات المستقبلية.

وأشار محمد (٢٠٢٢، ٦٩-٧٠) إلى الفروق بين القيادة النيوتنية والكمومية من منظور الروحانية في العمل، حيث تُعرّف الروحانية بأنها إحساس الفرد بذاته ورسالة حياته، وإيجاد المعنى والغاية فيما يقوم به من عمل، بينما تُهمل القيادة النيوتنية هذا الجانب، تعمل القيادة الكمومية على تعزيزه وترسيخه، وذلك للأسباب التالية:

الشعور بالانتماء: تعتمد القيادة الكمومية على التفاعلات الإنسانية، مما يعزز إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة، في المقابل، تنظر القيادة النيوتنية إلى الأفراد على أنهم مجرد أجزاء قابلة للاستبدال، مما يقلل من شعورهم بالانتماء والارتباط بالمنظمة.

القيم والعاطفة مقابل المهنية البحتة: تقدر القيادة الكمومية الجوانب العاطفية، والقيمية، والإبداعية للأفراد، بينما تركز القيادة النيوتنية فقط على الجوانب المهنية والتقنية في العمل.

المكافآت والتحفيز: في القيادة الكمومية، يتم الجمع بين المكافآت والمشاركة الفعالة والتشجيع على التغيير، مما يساهم في رفع الإحساس بالروحانية لدى الأفراد، أما في القيادة النيوتنية، فالمكافآت تُعد محور التنافس بين الموظفين، مما يجعلها سبباً للشكاوى بدلاً من أن تكون مصدراً للتحفيز.

التنمية الشاملة للفرد: تهئ القيادة الكمومية بيئة تدعم التطور المهني والذاتي، ليس فقط على المستوى التقني والفكري، بل تمتد لتشمل الأبعاد العاطفية، والعقلية، والنفسية، والأخلاقية، مما يجعل الأفراد يشعرون بالتقدير والتمكين، أما في القيادة النيوتنية، فيقتصر التطوير على المهارات المرتبطة بالعمل فقط، بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهذا يتفق مع دراسة **Naderifar et al (2016)** التي أكدت نتائجها أن المهارات الكمية توفر إطاراً تحليلياً قوياً لفهم النزاعات وإدارتها بمرونة وابتكار، وتحليل المواقف المعقدة والتنبؤ بنتائج الصراعات من خلال تطبيق مبادئ الاحتمالات وعدم اليقين المستوحاة من ميكانيكا الكم، وتعتمد هذه المهارات على نهج ديناميكي ومبتكر، ما يسمح للقيادة بدراسة النزاعات من زوايا متعددة لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ودراسة **Uçar and lugKöseo (2019)** التي أكدت نتائجها أن القيادة الكمومية تختلف عن القيادة التقليدية، حيث تعتمد على الحدس، والطاقة، والتفاعل المتبادل بين القادة والأتباع، بدلاً من مجرد فرض السيطرة

يتضح مما سبق في رياض الأطفال تعد القيادة النيوتنية مناسبة للبيئات التي تتطلب الاستقرار والتنظيم الصارم، حيث تعتمد على التحكم، والتنبؤ، والامتثال للقواعد. ومع ذلك، فإن هذا النهج قد يحد من الإبداع والمرونة المطلوبة في بيئة تعليمية ديناميكية، على النقيض، توفر القيادة الكمومية نموذجاً أكثر تكيفاً وابتكاراً، حيث تعزز المرونة، والتفكير الإبداعي، والاستجابة للتغيرات، مما يجعلها أكثر فاعلية في بيئات التعلم الحديثة، فهي لا تركز فقط على الإدارة والتنظيم، بل تهتم أيضاً بتنمية الأفراد ككل، مما يعزز الروحانية، والانتماء، والبيئة الإيجابية المحفزة لكل العاملين، مما يجعلها الخيار الأمثل في رياض الأطفال.

٧- أبعاد القيادة الكمومية:

تعددت النماذج التي تناولت أبعاد القيادة الكمومية لتنمية القيادات في المنظمات التعليمية، حيث ركز بعضها على اعتبارها مهارات، بينما تناولتها نماذج أخرى ك أبعاد رئيسية، ويعد نموذج **شيلتون ودارلينج**، المنشور في كتاب القفزة الكمومية عام 1985 من أكثر النماذج شهرة، إذ يتألف من سبعة أبعاد تساعد القادة على مواجهة تحديات العالم الحديث، ويعتمد هذا النموذج على أسس روحانية ونفسية، مسترشداً بمفاهيم فيزياء الكم ونظريتي الفوضى والتعقيد، ويرتكز على الشمولية والتنظيم الذاتي، مع التركيز على الاحتمالات بدلاً من الواقعية الصارمة، مما يمكن القادة من التعامل مع الفوضى وإحداث تحولات جوهرية على مستوى الأفراد والمنظمات، كما يدمج بين الأبعاد الإنسانية وغير

الإنسانية في القيادة، مما يجعله نموذجًا متكاملًا للتطوير القيادي في المؤسسات التعليمية (Kumari, 2018, 1145).

أكد محمد (٢٠٢٢، ٧١-٧٢) أن استخدام قادة المنظمات التعليمية للأبعاد الكمومية السبعة يمكنهم من التفكير والشعور والمعرفة والتصرف بثقة بطرق تسهم في إحداث التغيير الفعال، كما تساعد هذه الأبعاد على اكتشاف نماذجهم العقلية واختبارها، مما يعزز قدرتهم على التعلم المستمر والتحسين المستمر، وتُعد هذه الأبعاد أساسية في القرن الحادي والعشرين لنقل المنظمات وتحويلها نحو نهج أكثر كمومية وابتكارية.

وأشار (Bozorgi et al. (2020, 2), MarZouGhi et al. (2018, 3) أن القرن الحادي والعشرين يُطلق عليه "العصر الكمي" حيث أصبحت القيادة العليا مفتاحًا للتميز المؤسسي، وتوفر أبعاد القيادة الكمومية السبعة إطارًا لتنشيط قادة هذا العصر، مما دفع أدبيات الإدارة إلى تبني نموذج يعتمد على التعقيد، واللايقين، والفوضى، والعشوائية، والتشاركية، والتكامل، وتؤكد هذه الفلسفة أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات مادية، بل يمتلكون أبعادًا غير ملموسة مثل العقل والروح والوعي، وقدم شيلتون ودارلينج نموذجًا للأبعاد والمهارات الكمومية، يتيح للقادة دمج الحدس والإبداع والطاقة في عملياتهم الإدارية، مما يمكنهم من العمل والتفاعل بوعي وإبداع أكبر، وتنقسم هذه الأبعاد إلى ثلاث فئات رئيسية: المهارات النفسية (الرؤية الكمومية، التفكير الكمومي، الشعور الكمومي). المهارات الروحية : (المعرفة الكمومية، التمثيل الكمومي، الثقة الكمومية). المهارة المركزية : (الكينونة الكمومية).

ويمكن تناول أبعاد / مهارات القيادة الكمومية على النحو التالي :

أ- الرؤية / النظر الكمومية: (Quantum Seeing)

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحديد رؤيته بوضوح، واختيار تصورات ونواياه وأفعاله وأهدافه، مع البحث المستمر عن وسائل لتطويرها وتحسينها، فعندما يحدد القائد نواياه، يركز على الأساليب والتقنيات التي تدعم تحقيق أهدافه، متجاهلاً الخيارات التي لا تتماشى مع رؤيته، ويساعده هذا التركيز على اتخاذ قرارات أكثر وعيًا، مما يؤدي إلى خلق فرص جديدة وتحقيق نتائج مؤثرة، كما يعكس هذا البعد قدرة القائد على استشراف المستقبل وإدارته بمرونة، مما يمكنه من التعامل مع التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل. (Naderifar et al., 2016, p.20)

وأشار (Bozorgi et al. (2020, 10 إلى أن الرؤية الكمومية تشمل: النظر المستقبلية، التعامل مع التعقيد، مواجهة عدم اليقين، الإبداع، التفاعل، والتكيف مع التغيير المستمر، وبذلك، يمتلك القائد منظورًا نقديًا وشاملاً يمكنه من إدارة التفاعلات التنظيمية بفعالية، واتخاذ قرارات دقيقة، واستغلال الفرص التي قد تكون ضائعة.

ويُعرّف هذا البحث الرؤية الكمومية إجرائيًا بأنها قدرة قائد الروضة على تصور المستقبل وإدارته بفعالية، من خلال التكيف السريع مع التحديات والتغيرات، والاستجابة لها بمرونة وإبداع، مع التركيز على الفرص المحتملة، كما تتضمن القدرة على التعامل مع التعقيد وعدم اليقين، وتبني الابتكار كوسيلة لاتخاذ قرارات دقيقة، وتحويل الفوضى إلى فرص للنمو والتطور.

ب- التفكير الكمومي: (Quantum Thinking)

أوضح (Salimi (2019,3), Ziarat et al.(2022, 5) أن التفكير الكمومي يشير إلى قدرة القائد على تبني نهج غير تقليدي في التفكير، مما يمكنه من ابتكار حلول إبداعية للتحديات والمتغيرات المتسارعة، ويعتمد هذا النوع من التفكير على إنشاء إطار عمل يحول التناقضات الظاهرة إلى مفاهيم ذات معنى، مما يمنح القائد القدرة على الجمع بين المنطق والعقلانية من جهة، والتناقض والرؤية المغايرة من جهة أخرى، كما يشمل النظر إلى المواقف من زوايا متعددة وتحويل الأفكار إلى حلول مبتكرة. وأكد (Mousavi et al. (2018, 2) أن التفكير الكمومي يشمل (التفكير الإيجابي، الإبداع والمعرفة، والتعلم المستمر، ومحاولة التغيير للأفضل).

ويعرف البحث الحالي التفكير الكمومي إجرائيًا بأنه قدرة قيادة الروضة على تبني أساليب تفكير غير تقليدية، تمكنها من ابتكار حلول إبداعية لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة العمل، ويعتمد هذا النوع من التفكير على بناء استراتيجيات مرنة تستوعب التناقضات الظاهرة وتحولها إلى فرص تطويرية ذات معنى، من خلال الجمع بين المنطق والعقلانية من جهة، والرؤية المغايرة والمبتكرة من جهة أخرى، كما يشمل عدة أبعاد رئيسية، منها: التفكير الإيجابي في التعامل مع التحديات، تعزيز الإبداع، والسعي المستمر نحو التغيير والتطوير.

ج- الشعور الكمومي: (Quantum Feeling)

أوضحت (Naderifar et al. (2016, 21), Mousavi et al. (2018,3) أن بُعد الشعور الكمومي يشير إلى قدرة القائد على إدراك مستويات الطاقة والحفاظ على مستوى عالٍ من الحيوية، وذلك من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية لخبراته وعواطفه، إلى جانب وعيه العميق بقدراته ومهاراته وكذلك بقدرات أعضاء فريقه، كما يشمل هذا البعد الوعي بنقاط الضعف (الطاقة السلبية) لدى المرؤوسين، والاستفادة من التعلم المتبادل -وهو عملية يتبادل فيها الأفراد المعرفة والخبرات- مما يساهم في تعزيز الفهم المشترك وتطوير المهارات لدى جميع الأفراد، ويساعد ذلك القائد على توجيه الطاقات السلبية والقدرات الداخلية في الاتجاه الصحيح، مما يساهم في تحقيق استقرار العاملين داخل المؤسسة. وأكد (Bozorgi et al. (2020, 10) أن الشعور الكمومي يشمل (شعور القائد بأهمية ذاته، أنه جدير بالثقة، لديه مرونة وديناميكية داخل بيئة العمل).

ويعرف البحث الحالي الشعور الكمومي إجرائيًا بأنه قدرة قائد الروضة على الحفاظ على مستويات عالية من الطاقة والحيوية، من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية لخبراته، والوعي بقدراته ومهاراته، إلى جانب إدراكه لقدرات فريقه، كما يشمل وعيه بنقاط الضعف (الطاقة السلبية) لدى المرؤوسين، والاستفادة من عملية التعلم المتبادل في توجيه هذه الطاقات، مما يسهم في تعزيز استقرار العاملين بالروضة.

د- المعرفة الكمومية: (Quantum Knwoing)

أشارت Naderifar et al. (2016, 21), Salimi (2019, 3), Ziarat (2022, 6) أن المعرفة الكمومية تشير إلى قدرة القائد على الاعتماد على الحدس - وهو القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة دون الحاجة إلى تحليل منطقي، بالاستناد إلى خبراته وإدراكه غير المباشر للأنماط الخفية- إلى جانب تبني التواصل المفتوح مع الآخرين، بحيث يكون منفتحًا على الأفكار الجديدة، ومستعدًا للاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والتفاعل مع فريقه، كما تشمل هذه القدرة استخدام عمليات صنع القرار للوصول إلى مصادر غير محدودة من المعلومات، والكشف عن مشكلات المؤسسة قبل وقوعها، وإجراء تغييرات سريعة على الاستراتيجيات والمهام بأقل مستوى من المخاطرة، مما يسهم في التوصل إلى حلول مبتكرة للتحديات الصعبة.

وتشير المعرفة الكمومية إلى قدرة القائد على الإلمام بالرؤية، والتي تشمل امتلاكه فهمًا واضحًا للأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، والغرض التنظيمي -أي السبب الرئيسي لوجودها- إلى جانب إدراكه للقيم والمبادئ التي تحكم عملها، وتعزيزه للإيمان المؤسسي، كما تتضمن هذه القدرة تعزيز فرص النمو المهني، وتحسين جودة العمل، وتوليد التفاهم المتبادل، إضافة إلى المعرفة الإيمانية -التي تتعلق بإيمان القائد بقيمة المؤسسة والعاملين فيها وقدرتهم على تحقيق النجاح- والمعرفة التنظيمية المتعلقة بعمليات المنظمة (Kumari, 2018, p. 1145).

ويعرف البحث الحالي المعرفة الكمومية إجرائيًا بأنها قدرة قيادة الروضة على توظيف الحدس، والتواصل المفتوح والفعال، واتخاذ القرارات الذكية للوصول إلى مصادر غير محدودة من المعلومات، والكشف عن المشكلات قبل وقوعها، وإجراء تعديلات سريعة على الاستراتيجيات والمهام بأقل مستوى من المخاطرة، وتشمل هذه القدرة الإلمام بالرؤية، والغرض التنظيمي، والقيم المؤسسية، والمعرفة الإيمانية.

هـ - التمثيل الكمومي (Quantum Action)

يشير محمد (٢٠٢٢، ٧٦) إلى أن التمثيل الكمومي يمثل قدرة القائد على التصرف بمسؤولية، مع الاهتمام بذاته، والمؤسسة التي يديرها، والمجتمع ككل، ويتطلب هذا البعد

امتلاك رؤية شاملة تمكّنه من فهم العلاقات بين الظواهر والمعلومات المختلفة، مما يساعده على وضع مخططات تمثيلية توضّح طبيعة هذه العلاقات. ويعرف البحث الحالي التمثيل الكمومي إجرائيًا بأنه قدرة قائد الروضة على التصرف بمسؤولية وبطريقة أخلاقية ومهنية، مع اتخاذ قرارات تراعي تأثيرها على ذاته، وفريق العمل، والمؤسسة ككل، ويتطلب ذلك رؤية متكاملة لفهم العلاقات بين الظواهر المختلفة، ووضع مخططات تمثيلية تُحدد طبيعة هذه العلاقات، إلى جانب تعزيز شبكات التواصل والتعاون داخل المؤسسة بطريقة وثيقة ومنفتحة.

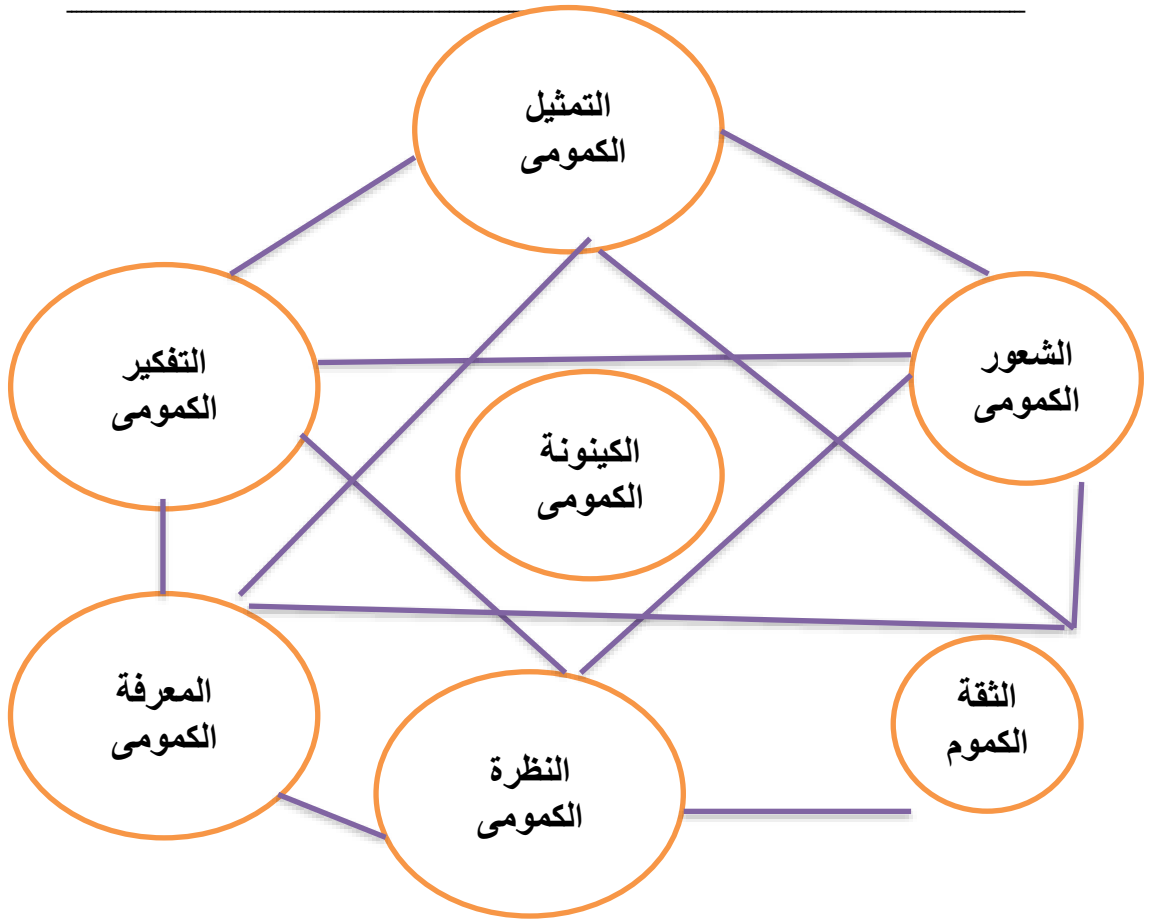
و- الثقة الكمومية: Quantum Trusting

أشار أبو برهم (٢٠٢٢، ٣٩٦)، (Naderifar et al. (2016, 22 إلى الثقة الكمومية التي توضح مدى توافق ممارسات القائد مع مبادئ التنظيم الذاتي، والنية الواضحة، والرؤية المستقبلية، إلى جانب التزامه القوي واستعداده لمواجهة عالم فوضوي ومعقد، فالقائد لا يقدّم الحلول بنفسه، بل يشجع المرؤوسين على استثمار حكمتهم الداخلية وخبراتهم لاكتشاف حلول مبتكرة، كما يراقب سلوك الأفراد أثناء الأزمات، ويزوّدهم بالتغذية الراجعة، مما يمكّن المؤسسة من التكيف التلقائي عبر تطوير آليات داخلية لمواجهة التغيرات وتحقيق الانسجام مع بيئة العمل.

ويعرف البحث الحالي الثقة الكمومية إجرائيًا بأنها قدرة قيادة الروضة على تمكين العاملين من التنظيم الذاتي، وتعزيز التزامهم القوي، واستعدادهم لمواجهة بيئة معقدة، من خلال الاعتماد على حكمتهم وخبراتهم الداخلية، كما تشمل هذه القدرة مراقبة سلوكهم أثناء الأزمات، وتقديم التغذية الراجعة لدعم وتعزيز عملية التكيف داخل الروضة.

ز- الكينونة الكمومية: Quantum Being

أوضح أبو برهم (٢٠٢٢، ٣٩٦)، صبيح (٢٠٢٤، ١٧٣) الكينونة الكمومية بأنها قدرة القائد على تكوين علاقات وتفاعلات ناجحة تقوم على الاحترام، مع تفهّم قدرات الآخرين واحتياجاتهم، كما تشمل خلق بيئات إيجابية تمكّن العاملين من التواصل بانفتاح، وتعزيز جسور الحوار والثقة المتبادلة، ويركز هذا البعد أيضًا على قدرة القائد على تعديل تفكيره ومعارفه التي تحكم سلوكه، استجابةً للتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، إضافةً إلى دراسة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والتعلم من خبراته السابقة في التفاعل مع محيطه المهني. ويعرف البحث الحالي الكينونة الكمومية لقيادة الروضة إجرائيًا بأنها قدرة قيادة الروضة على بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام، والتواصل، والثقة، مع القدرة على التكيف مع التغيرات من خلال تعديل تفكيره ومعارفه، والتعلم من الخبرات السابقة، وتحليل بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز الابتكار داخل الروضة، وفيما يلي شكل تخطيطي يوضح أبعاد القيادة الكمومية:



شكل (١) نموذج أبعاد ومهارات القيادة الكمومية في المنظمات التعليمية وفقا لشيلتون ودارلينج

(Marzoughi et al., 2018, p.6)

يُلاحظ من الشكل (1) أن القيادة الكمومية تتكون من سبعة أبعاد مترابطة، تركز على القائد بجوانبه المتكاملة، وتعتمد بعضها على بعض في نمط غير خطي، كما يُظهر الشكل وجود ثلاثة أبعاد تقع داخل مثلث مقلوب، تُركز على الأبعاد النفسية للقائد، وهي: النظرة الكمومية (رأس المثلث)، والشعور والتفكير الكمومي (قاعدة المثلث)، بالإضافة إلى ذلك، يظهر في الشكل مثلث آخر يركز على البعد الروحاني، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: التمثيل الكمومي (رأس المثلث)، والثقة والمعرفة الكمومية (قاعدة المثلث)، أما الكيونة

الكمومية، فتُشاهد في مركز الدائرة، حيث ترتبط بطريقة معقدة ومتشابكة مع جميع الأبعاد الأخرى، مما يعكس دورها المحوري في القيادة الكمومية. وهذا يتفق مع دراسة Ziarat et al (2022). التي أكدت نتائجها أن المهارات الكمومية تتمثل في (الرؤية الكمومية، التفكير الكمومي، الشعور الكمومي، الإدراك الكمومي، الفعل الكمومي، الثقة الكمومية، والوجود الكمومي)، وتعتمد هذه المهارات على التفكير العميق، والتفاعل الديناميكي، والقدرة على اتخاذ القرارات بطريقة غير تقليدية، ويمكن لهذه المهارات أن تحسّن الأداء المؤسسي، وتعزز بيئة العمل الإبداعية، وتدعم التطور المستدام للمنظمات، كما أكدت نتائج دراسة Geok and Shaari (2020) أن القيادة الكمومية توفر نهجاً استراتيجياً حديثاً يركز على التفاعل بين القادة والموظفين، وتعزيز الروحانية في بيئات العمل، وتحفيز الابتكار والتكيف مع التغيير، وتوصي الدراسة بمزيد من الأبحاث حول تأثير القيادة الكمومية على الأخلاقيات والقيم التنظيمية.

٨- استراتيجيات القيادة الكمومية:

أشار أبو براهيم (٢٠٢٢، ٣٩٧)، محمد (٢٠٢٢، ٧٨-٧٩) إلى استراتيجيات القيادة الكمومية كما هو موضح على النحو التالي:

- تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تطوير مهارات الوعي الذاتي لدى المرؤوسين لتعزيز طموحاتهم وتنميتها.
- تحفيز الإبداع وتشجيع المرؤوسين على تبني الابتكار في أعمالهم.
- تعزيز ثقافة الرقابة الذاتية داخل المؤسسة لضمان الانضباط وتحمل المسؤولية.
- توظيف استراتيجيات التفاوض وتنفيذ تقييم مستمر لاحتواء المشكلات ومعالجتها بفعالية.
- تأسيس بيئة تنظيمية قائمة على التعاون، والتشاور، والتفاهم، والثقة، والاحترام.
- تعزيز صنع القرار التشاركي، وبناء فرق عمل متجانسة، وتوحيد الأفكار بين العاملين، مع تهيئة الظروف لتمكين المرؤوسين من أن يكونوا مؤثرين وصناع قرار، مما يعزز كفاءاتهم الذاتية.
- تحسين علاقات العمل بين العاملين والمؤسسة، وتعزيز الشراكات مع المنظمات المناظرة.
- تنمية مهارات القادة في التواصل الفعال، وإدارة الوقت، والانفتاح، والتعامل مع الضغوط.

- الرؤية الاستشرافية والشمولية: تعتمد هذه الاستراتيجية على فهم الأنظمة ككيانات مترابطة، ورؤية الصورة الكبيرة بدلاً من التركيز على التفاصيل الجزئية.

- المرونة والتكيف المستمر مع التغيرات غير المتوقعة، والاستجابة بفعالية للتحديات.

وهذا يتفق مع دراسة **Kayman and Erçetin (2011)** التي أكدت على أن تحقيق قيادة كمومية أكثر فاعلية في البيئة المدرسية لابد من توافر مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة المديرين والقادة التربويين، ومنها تعزيز التدريب المستمر وتوفير برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس ونوابهم حول مبادئ القيادة الكمومية، وإتاحة الفرص للقادة الجدد لتولي مناصب إدارية أمراً ضرورياً لدعم الابتكار والتجديد، بدلاً من الاعتماد فقط على الأقدمية في الترقية، ومتابعة الدراسات العليا في مجالات القيادة والإدارة التربوية، لاكتساب مهارات تحليلية واستراتيجية متقدمة تعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات الفعالة، والتركيز على التعلم مدى الحياة و تعزيز ثقافة التعلم المستمر لضمان قدرة المديرين على التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم ، ودراسة **Kumari (2018)** التي أوصت بضرورة تبني مجموعة من المبادئ والاستراتيجيات ومنها (التفكير المرن والمتناقض، وتعزيز التواصل الديناميكي، وتشجيع الابتكار، وتمكين الفرق) حتي تتمكن المؤسسات من تعزيز ديناميكيته.

المحور الثاني- الإطار النظري للرشاقة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر:

يركز هذا المحور على تحليل تفصيلي لمفهوم الرشاقة التنظيمية، متناولاً نشأتها، مفهومها، أهدافها، أهميتها، مبادئها، عناصرها، ركائزها، أبعادها، بالإضافة إلى مراحل تحسينها ومتطلبات تحقيقها، ويأتي هذا التحليل في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، ويتم توضيح ذلك على النحو التالي:

١- نشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية:

أكدت الفيز والعجلان (٢٠٢٤، ٢٨٨) أن ظهور مصطلح الرشاقة (Agility) يعود إلى فترة الركود الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية وفقدان القدرة التنافسية بين عامي 1980 - 1990، وتم تقديم مفهوم الرشاقة لأول مرة في معهد (Iacocca) بجامعة ليهاي الأمريكية، حيث قام أربعة باحثين بصياغة مصطلح الرشاقة استجابةً لطلب الكونغرس الأمريكي بإعداد تقرير حول "استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين".

وأكد التقرير أن الأنظمة الحالية للشركات لم تكن كافية لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، مما دفع الباحثين إلى استنتاج الحاجة إلى الرشاقة للحفاظ على القدرة التنافسية

(سليمان وشاهين، ٢٠٢٤، ص. ٧٣٢)، وتم اعتماد هذا المفهوم رسميًا عام 1991 واكتسب اعترافًا واسعًا بين الباحثين والممارسين، خاصةً فيما يتعلق بتطبيقه على المشاريع التي تتطلب تكيفًا سريعًا مع ظروف السوق المتغيرة، كما تبنت أكبر الشركات الأمريكية مفهوم الرشاقة التنظيمية، ما أدى إلى بروز المصطلح في مجال التصنيع، وقد أوصى تقرير معهد (Iacocca) باعتماد نموذج التصنيع الرشيق، مشيرًا إلى أن التغيير هو القوة الدافعة وراء الرشاقة التنظيمية، وساهم هذا التقرير في ظهور العديد من الدراسات حول الرشاقة، مما أدى إلى تطور مفهومها من سرعة اتخاذ القرار، إلى المرونة، ثم إلى المرونة الاستراتيجية، وأخيرًا إلى الرشاقة (الفيز والعجلان، ٢٠٢٤، ص. ٢٨٨).

وتُعد الرشاقة التنظيمية مفهومًا حديثًا في الفكر الإداري المعاصر، يتميز بتعدد أشكاله وجوانبه، وقد ظهر استجابةً للتحديات والفرص غير المتوقعة، كما أنها تُعد ضرورة أساسية لمواجهة التحديات، وميزة تنافسية تمنح المؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات، مما يجعلها عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات وتمكينها من أداء أعمالها بكفاءة، وعلي هذا يتم تعريفها علي النحو التالي:

أشارت المفيز وآخرون (2021) إلى الرشاقة التنظيمية بأنها "الاستجابة السريعة والفعالة من قبل المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية، عبر وضع حلول منطقية للمشكلات والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة بكفاءة ومرونة" (ص. 273).

وأشار إليها الريشي والزيودي (2022) بأنها "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، مما يساعدها على التحرك بمرونة والتفوق على المنافسين واستثمار الفرص من خلال تطبيق أبعادها الأساسية المتمثلة في رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق" (ص. ٧٤٥-٧٤٦).

كما أوضحها الغزو (2022) بأنها "مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للأحداث المحيطة، من خلال تعزيز السرعة والمرونة، واتخاذ القرارات الرشيقة، واستغلال الفرص، والتكيف مع البيئة" (ص. 476).

وعرفت عبد الوهاب (2022) بأنها "جميع الممارسات والأساليب التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتعامل معها بفعالية وابتكار، مع تحسين قدرتها المؤسسية لمواجهة تحديات البيئة التنافسية" (ص. ٢٩١).

وعرفها أبو الريش (2023) بأنها "مدخل إداري معاصر يهدف إلى تعزيز قدرة المديرين على إدراك التغيرات المفاجئة والاستجابة لها استباقياً، لضمان استمرارية العمل بسلاسة" (ص. 484).

وأشار الشيبان (2023) إلى أن الرشاقة التنظيمية تعني "السرعة والمرونة في الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، مع تحقيق التنسيق التنظيمي الوثيق مع احتياجات سوق العمل، مما يساعد المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية" (ص. 10).
في حين أوضحها العبيدي وآخرون (2023) بأنها "خفة الحركة المؤسسية، أي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، من خلال التكيف والمرونة لتحقيق الأهداف بفعالية" (ص. 505).

وتعرفها مدخلي (2024) بأنها "سمة تنظيمية تعتمد على مجموعة من الكفايات والقدرات التي تمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة، والتعامل معها بمرونة وكفاءة" (ص. 440).

كما عرّفها الفيز والعجلان (2024) بأنها "مجموعة من القدرات التنظيمية التي تساعد المؤسسات على استشعار التغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة لها في الوقت المناسب، من خلال استثمار الموارد البشرية والخبرات السابقة لتحقيق أعلى درجات الكفاءة" (ص. 288).

من جانبه، أوضح سليمان وشاهين (2024) أن الرشاقة التنظيمية تعني "قدرة المنظمة على تعظيم إمكانياتها واستثمار الفرص المتاحة، بما يمكنها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتعزيز استمراريته وتحقيق ميزات تنافسية" (ص. 736).

يعرف البحث الحالي الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها سمة ونهج متكامل يُمكن رياض الأطفال من التكيف السريع مع التغيرات، والاستجابة الفعالة للمستجدات، والتعامل بمرونة مع الأحداث المفاجئة، كما تسهم في تعزيز الابتكار، ورفع القدرة على مواجهة التحديات بأسلوب ديناميكي ومتجدد، وتتحقق هذه الرشاقة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية "رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق".

٢- أهداف الرشاقة التنظيمية:

تُحقق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية أهدافاً حيوية لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تحيط بها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف على النحو التالي:

تحقيق رضا العاملين من خلال تعزيز القدرة على التكيف والمرونة المهنية، أي امتلاك المهارات والكفاءة للعمل في مهام مختلفة ضمن فرق متعددة في نفس الوقت، كما تسهم الرشاقة التنظيمية في تحفيز الإبداع وحل المشكلات عبر تنفيذ أنشطة تدعم تطوير حلول مبتكرة، فضلاً عن تمكين الأفراد من التعامل مع ضغوط العمل والإجهاد بفعالية (العتيبي والعقالي، 2022، ص 45).

تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة عبر تقييم موقعها ضمن البيئة التنافسية، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار، كما ترفع الرشاقة التنظيمية مستوى استشعار التغيرات عبر بناء نظام مراقبة يهدف إلى رصد المعلومات وتوثيقها، مما يساهم في تعزيز المبادرة، تسريع الاستجابة للتغيرات، واتخاذ قرارات مبتكرة، إضافةً إلى ذلك، تساهم في تحسين مناخ العمل النفسي، وتشجيع الإبداع والابتكار، والقضاء على الروتين المؤسسي (الشهراني، 2023، ص 249).

ووفقاً لما سبق تُعد المرونة، الإبداع، سرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف من الركائز الأساسية التي تجعل رياض الأطفال قادرة على تحقيق الجودة والتميز في بيئة تعليمية ديناميكية، لذلك فإن تبني الرشاقة التنظيمية لا يقتصر فقط على تحسين الأداء المؤسسي، بل يمتد ليشمل تعزيز جودة التعلم، وتحقيق بيئة تعليمية أكثر استدامة وابتكاراً.

٣ - أهمية الرشاقة التنظيمية:

- **ضرورة حتمية وليست خياراً:** لم تعد الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مجرد خيار للمؤسسات التعليمية، بل أصبحت مطلباً حيوياً وضرورياً لتمكينها من الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة، وتعزيز قدرتها التنافسية على جميع المستويات، كما أنها عامل تمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، فضلاً عن كونها استراتيجية تنمية تساهم في استمرارية المؤسسات وضمان نجاحها في البيئات سريعة التغير، بالإضافة إلى دورها في تحسين الأداء التنظيمي وتسريع العمليات وتعزيز الاستقرار المؤسسي (الفيز والعجلان، ٢٠٢٤، ص ٢٩١).
- **تعزيز الإبداع والقدرة التنافسية:** تساهم الرشاقة التنظيمية في تعزيز الابتكار واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، مما يساعد على رفع مستوى التكيف والعمل الجماعي، كما تمثل مقياساً لمقدرة المؤسسة التنافسية واستعدادها لمواجهة التغيرات المتسارعة، فضلاً عن دورها في تحديد أوجه القصور داخل المؤسسة ووضع خطط التحسين المستمر، مما يجعلها عنصراً أساسياً في ضمان نجاح المؤسسات واستدامتها (مدخلي، ٢٠٢٤، ص ٤٤١-442).

- تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتكيف مع التغيرات: تساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات على استشراف المخاطر والفرص البيئية، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التهديدات والتخلص من القيود الهيكلية عبر تبني هياكل تنظيمية مرنة، وتهيئة بيئة محفزة على الإبداع والابتكار (سليمان وشاهين، ٢٠٢٤، ص ٧٤٢).
- ركيزة أساسية للمؤسسات الرائدة: تعد الرشاقة التنظيمية عنصراً محورياً في بقاء المؤسسات الرائدة في ساحة المنافسة، حيث تمكنها من التكيف مع متغيرات العصر، ومواكبة التطور التكنولوجي، والاستجابة بمرونة للتحديات البيئية، مما يضمن لها الاستدامة والقدرة على مواكبة المستجدات (آل مداوي والعمرى، ٢٠٢٤، ص ٣٢٨).
- دورها في الإصلاح الإداري وتعزيز العمل المؤسسي: تلعب الرشاقة التنظيمية دوراً جوهرياً في الإصلاح الإداري، حيث تساهم في تطوير أداء المؤسسات في ظل المتغيرات المفاجئة، مما يعزز من كفاءة العمل المؤسسي، ويدعم التفاعل والانفتاح مع المجتمع، كما أنها توفر إطاراً تنظيمياً مرناً يُبعد المؤسسات عن المركزية الصارمة، مما يسمح بمنح فرق العمل صلاحيات أوسع، إلى جانب تحسين عملية اتخاذ القرار عبر توفير بدائل متعددة قبل الحاجة إليها، وتعزيز قاعدة البيانات والمعلومات لدعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية (التويجري وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٤٣).
- وضوح الرؤية وتعزيز الثقة المؤسسية: تسهم الرشاقة التنظيمية في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسات من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية، وزيادة التركيز على المستفيدين، ورفع مستوى الثقة بين العاملين، إلى جانب تشجيع المبادرات الاستباقية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل (الريشي والزيودي، ٢٠٢٢، ص ٧٤٩).
- مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية: تُعد الرشاقة التنظيمية عنصراً أساسياً في دعم قيادة التغيرات المفاجئة، واستثمار الفرص المتاحة في مختلف المجالات الإدارية والاستراتيجية، مما يجعلها ذات أهمية بالغة في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة ومتشابكة، إذ تُساعد هذه المؤسسات على إدارة العلاقات الداخلية المتزايدة التعقيد، وتحقيق تكامل فعال بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يعزز كفاءتها ويدعم استدامتها في ظل التحديات المستمرة (هلال، ٢٠٢١، ص ٥٠٩).

وهذا يتفق مع دراسة (Sadeghi and Rezaei Kalantari (2021 حيث أكدت نتائج دراستهم وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة، والذكاء التنظيمي، والرشاقة التنظيمية، بما في ذلك مكونات كل منها، وتسهم هذه العلاقة في تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والتطور في بيئات تنافسية تتسم بالتغيير وعدم اليقين، من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات السوق، والتي تستند إلى متطلبات العملاء، ويُعد تحقيق المرونة التنظيمية رهيناً بالاستفادة من الذكاء التنظيمي وتفعيل إدارة المعرفة كعناصر استراتيجية داعمة، ودراسة (Wijayanti et al. (2021 التي أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية تُعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية، إذ تسهم في الاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية في قطاع التعليم، وتُعد الرشاقة التنظيمية محورياً رئيسياً في الابتكار وتحقيق الأداء التنافسي، ودراسة الشهراني (2023) التي أوصت بضرورة تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال عقد الندوات واللقاءات، إضافةً إلى حث المديرين على استكشاف الفرص والتحديات الناشئة عن البيئة الخارجية والتعامل معها بفعالية، ودراسة سليمان وشاهين (2024) التي أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية تُعد أحد التوجهات الحديثة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز استدامتها على مختلف المستويات، مما يضمن توافق المخرجات مع متطلبات سوق العمل.

بناءً على ما سبق، فإن الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال ليست مجرد أداة لتحسين الأداء الإداري، بل ضرورة حتمية لضمان الجودة والاستدامة والتميز في التعليم المبكر، فهي تعزز القدرة على التكيف السريع، وتدعم الإبداع، وتحسن بيئة العمل، مما يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، كما تلعب دوراً محورياً في تعزيز التنافسية وضمان الاستدامة من خلال اتخاذ قرارات مرنة، واستشراف المستقبل، وتشجيع الابتكار، مما يضمن استمرار النجاح والتميز في هذا المجال الحيوي.

٤- مبادئ الرشاقة التنظيمية:

أشار أبو الريش (٢٠٢٣، ٤٩١) إلى أن مبادئ الرشاقة التنظيمية تتجسد في ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

- الإدراك: يُعد الإدراك أساساً جوهرياً للمؤسسات الرشيقة، حيث تتميز بالوعي العميق والانفتاح على محيطها، مما يتيح لها فهم التغيرات المجتمعية والاستجابة لها بمرونة وديناميكية، فالمؤسسة الرشيقة لا تنغلق على ذاتها، بل تسعى للتعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات، إضافة إلى إدراكها للتحديات المجتمعية وسرعة استجابتها لوتيرة التغيير المتسارعة.

- الانضباط: يشير إلى التزام المؤسسة بمجموعة من المعايير والإجراءات والضوابط الإدارية التي تضمن تحقيق الانضباط المؤسسي وفق أسس علمية، ويتم ذلك من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح، مع مراعاة حقوق المستفيدين وحمايتهم، مما يسهم في تعزيز الشفافية وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
 - الشمولية: لا يمكن تحقيق الانضباط المؤسسي دون التحول من النمط الفردي إلى العمل الجماعي الشمولي، ويرتبط هذا المبدأ بتعزيز التعاون داخل المؤسسة، وبناء فرق عمل متكاملة، وترسيخ قيم العمل المشترك، إلى جانب تطوير آليات التواصل والتنسيق الفعال لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- بناءً على ما سبق يُعدُّ الإدراك، والانضباط، والشمولية ركائز أساسية للرشاقة التنظيمية؛ حيث يمكن الإدراك المؤسسة من التفاعل بمرونة مع التغيرات، ويعزز الانضباط الشفافية والاستقرار عبر الالتزام بالمعايير، فيما تدعم الشمولية التعاون لتحقيق الأهداف بفعالية، ويؤدي تكامل هذه المبادئ إلى زيادة قدرة رياض الأطفال على التكيف وتعزيز تنافسيتها واستدامة نجاحها.

٥- عناصر الرشاقة التنظيمية

أوضحت رضوان (٢٠٢٣، ١٣٦-١٣٨) أن عناصر الرشاقة التنظيمية تشمل ما يلي:

استشعار التغير: القدرة على رصد عوامل التغير في البيئة الداخلية والخارجية، بل وتجاوز ذلك إلى التنبؤ بالتغيرات المحتملة والاستعداد لها من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات وابتكار أساليب عمل جديدة تدعم تحقيق الأهداف.

سرعة الاستجابة للتغير: تشخيص التغير والتفاعل معه بكفاءة، مع الاستجابة السريعة والدقيقة له في الوقت المناسب.

الاستباقية: امتلاك القدرة على التنبؤ بالتغيرات واتخاذ قرارات وإجراءات تسبق وقوعها، إضافةً إلى البحث عن فرص التحسين، وترتبط الاستباقية بالقرار الاستباقي، وهو قرار يُتخذ مسبقاً تحسباً لأي تغيير خارجي، بهدف منع حدوث المشكلات أو الحد من تفاقمها.

اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا: تحويل التحديات إلى فرص واستثمار التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية تعزز من القدرات الديناميكية للمؤسسة.

الابتكار: تقديم أفكار وحلول غير مسبقة تتسم بالطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة، مع التركيز على التطبيق العملي ونشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

الاعتماد على الكفاءات: يجب أن يمتلك العاملون المهارات والكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات، وأن يدركوا طبيعة التحديات ويبدلوا أقصى جهدهم في مواجهتها.

المبادرة: تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم المبتكرة، والمساهمة في تطوير العمل وتعزيز نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور، مما يعزز من الريادة التنظيمية.

كما أكدت شهاب (٢٠٢٣، ١١٩) أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بثلاثة عناصر أساسية: **محركات الرشاقة:** التغيرات البيئية التي تفرض واقعاً جديداً على المؤسسة، مما يستدعي السعي لتحقيق ميزة تنافسية للحفاظ على مكانتها في السوق.

قدرات الرشاقة: مجموعة من القدرات الداعمة التي تمكن المؤسسة من التعامل مع التغيرات والاستجابة لها بفعالية، وتشمل الاستجابة السريعة، والمرونة، والكفاءة التشغيلية.

ممكنات الرشاقة: الأدوات والممارسات والتقنيات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

يتضح مما سبق إن الربط بين عناصر الرشاقة التنظيمية والروضات المعتمدة وغير المعتمدة يسهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يعزز من مرونتها التشغيلية وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال متسارعة التطور.

٦ - ركائز الرشاقة التنظيمية:

أوضحت آل مداوي والعمرى (٢٠٢٤، ٣٢٩) أن ركائز الرشاقة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لاحتياجاتها الأساسية، حيث يمكن استخدامها كمقياس لقياس مدى قابلية المؤسسة للتكيف والاستجابة للتغيرات، وتتمثل هذه الركائز فيما يلي:

ثقافة الإبداع: تُعد ثقافة الإبداع من الركائز الأساسية للرشاقة التنظيمية، إذ تعكس وجود عقلية تنظيمية واضحة تدعم الابتكار والتطوير المستمر.

تمكين العاملين: يشير إلى مدى توزيع الصلاحيات والسلطة بين القادة والعاملين، مما يعزز المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات.

مواجهة المخاطر: تتطلب المؤسسات الرشاقة قدرة عالية على التعامل مع التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية، ولا توجد طريقة واحدة للاستجابة لهذه المخاطر، بل يعتمد ذلك على تبني نهج مرن ومتعدد السيناريوهات يضمن الاستجابة الفعالة للمواقف غير المتوقعة.

إدارة التغيير: تتميز المؤسسات الرشاقة بقدرتها على إدارة التغيير بفعالية، مما يضمن لها الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البيئات الديناميكية.

الرؤية الاستراتيجية: لا تقتصر الرشاقة التنظيمية على وجود رؤية واضحة، بل تتطلب التزاماً جاداً بتحقيق هذه الرؤية، حيث تُعد الرؤية الواقعية والواضحة عاملاً حاسماً في

النجاح التنظيمي، إذ توفر اتجاهًا واضحًا للقادة والعاملين، وتوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وأضاف سليمان وشاهين (٢٠٢٤، ٧٤٦) عددًا من الركائز الأخرى التي تعزز الرشاقة التنظيمية، من أبرزها:

مرونة الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار التوجيهي الأساسي لأداء المنظمة، حيث يحدد طبيعة العلاقات والروابط التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على رؤية المؤسسة وكفاءتها التشغيلية.

الاتصال التنظيمي: تعتمد المؤسسات الأكثر نجاحًا على أنظمة اتصال فعالة ومتعددة الاتجاهات تتيح تبادل المعلومات بسلاسة بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يُعزز من سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات الدقيقة.

التعلم التنظيمي (منظمة التعلم): تعمل المؤسسات القائمة على التعلم التنظيمي على تحفيز أعضائها على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، حيث يُعد التحسين المستمر والاستفادة من التجارب السابقة أحد العوامل الحاسمة في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات.

مرونة العمليات: تُعد مرونة العمليات التنظيمية عنصرًا جوهريًا في تعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسة، حيث تتيح إعادة هيكلة العمليات وتكييفها وفقًا لمتطلبات السوق والتغيرات البيئية، مما يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من القدرة التنافسية.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة **Eghbal and Hoveida (2021)** التي أوضحت بأن هناك سبع عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بناء علاقات قوية مع العملاء، الاستجابة السريعة، الهيكل التنظيمي الديناميكي، العمل الجماعي، الشراكات المؤسسية، الاستفادة من العلاقات التنافسية، ودور تكنولوجيا المعلومات في دعم النجاح المؤسسي، وأن هناك عناصر رئيسية لتعزيز الرشاقة التنظيمية، وهي الكفاءة، بناء فرق العمل، والتعليم التنظيمي.

ووفقًا لما سبق تعتمد رياض الأطفال على ركائز الرشاقة التنظيمية لضمان بيئة تعليمية مرنة، متطورة، وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، ومن خلال الاستفادة من روضات الحوكمة المؤسسية، والتحول الرقمي، والابتكار، يمكن تحقيق تجربة تعليمية متكاملة تعزز الإبداع، وتمكّن المعلمين، وتضمن أفضل مستوى من التعلم للأطفال في بيئة ديناميكية وتنافسية.

٧- أبعاد ومجالات الرقابة التنظيمية:

تتمثل أبعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

أولاً: رقابة الاستشعار

تعني رقابة الاستشعار قدرة المؤسسة على اكتشاف المستجدات في الوقت المناسب، إلى جانب الفحص والمراقبة والتقاط التغيرات البيئية، مثل تحركات المنافسين والتطورات التكنولوجية (الأقرع وعاشور، ٢٠٢٢، ص. ٧٧).

وتعد رقابة الاستشعار المرحلة الأولى من الرقابة التنظيمية، حيث تكون المؤسسة في حالة استعداد تام لملاحظة التطورات الداخلية والخارجية واستشراف الفرص والتحديات، كما تتضمن الرصد البيئي المنتظم وتحليل انعكاسات التغيرات على المؤسسة، ومع ذلك، فإن رقابة الاستشعار بمفردها لا تكفي لتحقيق الرقابة التنظيمية، إذ إن مجرد اكتشاف المستجدات لا يضمن للمؤسسة القدرة على مواكبة التطور أو مواجهة التحديات (الفيز والعجلان، ٢٠٢٤، ص. ٢٨٩).

وتمتد رقابة الاستشعار إلى ما هو أبعد من مجرد تحديد عوامل التغيير، لتشمل التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها من خلال تطوير رؤى واستراتيجيات مرنة، وابتكار أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية (سليمان وشاهين، ٢٠٢٤، ص. ٧٤٠)، كما تتضمن استقطاب التطورات المهمة في الوقت المناسب، وتصنيف المعلومات البيئية وفق معايير محددة لضمان دقتها وأهميتها (الشهراني، ٢٠٢٣، ص. ٢٥١).

إضافة إلى ذلك، تشمل رقابة الاستشعار عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية ذات التأثير المحتمل على الاستراتيجية التنظيمية والأداء المستقبلي، حيث تعد ركيزة أساسية في صنع القرار والتطبيق (العبيدي وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ٥٠٧).

ويعرف البحث الحالي رقابة الاستشعار إجرائياً بأنها قدرة قيادة الروضات على اكتشاف المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية في الوقت المناسب من خلال الرصد المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات، وتتجسد هذه الرقابة في استشعار التحديات والفرص المحتملة، وتقييم المخاطر والتهديدات، ووضع خطط استباقية واستراتيجيات مرنة لمواكبة المتغيرات بفعالية، إلى جانب جمع المعلومات ذات الصلة وتصنيفها من البيانات غير المهمة لتعزيز التنافسية وتحسين الأداء.

ثانيًا: رشاقة اتخاذ القرار

تعني رشاقة اتخاذ القرار قدرة المؤسسة على جمع وتنظيم وتخزين وتقييم المعلومات من مصادر متنوعة، بهدف تحليل تأثير الأحداث على بيئة العمل، وتحديد الفرص والتهديدات بدقة، ووضع خطط عمل فعالة تعزز من القدرة التنافسية (آل مداوي والعمرى، ٢٠٢٤، ص. ٣٢٨).

وتعتبر رشاقة اتخاذ القرار المرحلة الثانية من الرشاقة التنظيمية، حيث تتميز المؤسسة الرشاقة بقدرتها على تحديد التوقيت المناسب للاستجابة للتغيرات واتخاذ قرارات فعالة، وتعتمد هذه القرارات على ثلاثة معايير رئيسية، سرعة اتخاذ القرار لضمان التكيف الفوري مع المستجدات، إمكانية تنفيذ القرار بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة، والاستجابة السريعة للتغيير لتعزيز المرونة والكفاءة (الفيز والعجلان، ٢٠٢٤، ص. ٢٨٩-٢٩٠).

ويعد اتخاذ القرار عملية محورية في الإدارة، حيث يجب أن تكون القرارات مدروسة وقائمة على مشاركة فعالة لتقليل مقاومة التغيير، ومع ذلك، قد تؤدي المشاركة أحيانًا إلى إبطاء اتخاذ القرار، مما يستلزم تحقيق توازن بين اللامركزية والاستجابة السريعة، وهو ما يمثل مسؤولية أساسية للقيادة (مدخلي، ٢٠٢٤، ص. ٤٤٢).

ويعرف البحث الحالي رشاقة اتخاذ القرار إجرائيًا بأنها قدرة قيادة الروضة على جمع وتحليل وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة، لاتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مع تحديد الفرص والتحديات، ووضع خطط عمل مرنة تضمن إمكانية تنفيذ القرارات بفعالية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ثالثًا: رشاقة الممارسة (التطبيق)

تعني رشاقة الممارسة تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إعادة تنظيم الموارد المؤسسية بمرونة، وتعديل عمليات العمل استنادًا إلى القرارات المتخذة، لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتشمل هذه الرشاقة إعادة هيكلة الموارد وعلاقات العمل وفق خطط مرنة، بالإضافة إلى تطوير الخدمات والعمليات لضمان سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات، وتقديم حلول مبتكرة تعزز من التنافسية والجودة (الفيز والعجلان، ٢٠٢٤، ص. ٢٩٠)، كما تعني رشاقة الممارسة تنفيذ العمليات والمهام بكفاءة عالية لضمان سرعة تحقيق النتائج، وطرح خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة بفعالية (سليمان وشاهين، ٢٠٢٤، ص. ٧٤١).

ويعرف البحث الحالي رشاقة الممارسة إجرائيًا بأنها قدرة قيادة الروضة على تنفيذ المهام والعمليات بكفاءة ومرونة، مما يضمن التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل،

وتشمل هذه الرشاقة سرعة تحقيق النتائج، وإعادة تنظيم الموارد، وطرح خدمات وبرامج جديدة، مما يسهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية.

ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة العبيدي وآخرون (2023) بضرورة تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية وتفعيل أفضل ممارساتها بأبعادها المختلفة، نظرًا لأهميتها في تطوير الأداء، تحسين الإنتاجية، ومواكبة التغيرات المعاصرة بكفاءة ومرونة، وأوصت دراسة رضوان (2023) بضرورة تبني مؤسسات رياض الأطفال لمفهوم الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها، مع توفير بيئة داعمة تُسهّل تطبيقها، كما أكدت نتائج الدراسة أن الرشاقة التنظيمية تُعدّ مطلبًا إداريًا أساسيًا في مؤسسات رياض الأطفال، لما لها من دور محوري في مواجهة التغيرات الطارئة والتحديات المستقبلية، ودراسة الريشي والزيودي (2022) التي أوصت بضرورة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدورها الفاعل في تحسين جودة الأداء لدى قادة المؤسسات التعليمية، مما يسهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٨- مراحل وخطوات تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية

يتطلب تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية اتباع مجموعة من المراحل والخطوات التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز مرونتها وقدرتها التنافسية، وفقًا للمصري (٢٠١٦، ص ٢٩٩) تبدأ عملية تحسين الرشاقة التنظيمية بتحليل البيئة التنظيمية، وتشمل هذه المرحلة مراجعة العناصر التالية:

- الرؤية والغايات والأهداف لضمان توافقها مع المتغيرات البيئية.
- السياسات والإجراءات والقواعد والاستراتيجيات لمعرفة مدى ملاءمتها لبيئة العمل المتغيرة.
- درجة التغيير البيئي وتحديد العوامل المؤثرة في استقرار المؤسسة أو تحولها.
- ثم تحديد العوامل المؤثرة في التغيير: وتتطلب هذه المرحلة تحديد العوامل والضغوط التي تدفع المؤسسة إلى التغيير والتكيف معه، ومن أبرز هذه العوامل:
- سرعة التغير ومدى تأثيره على العمليات التنظيمية.
- حجم التغير ومدى شموليته وتأثيره على مختلف جوانب المؤسسة.
- درجة المنافسة وخصائص المنافسين ومدى حاجة المؤسسة إلى تحسين أدائها التنافسي.
- احتياجات وتوقعات المستفيدين لضمان توافق الخدمات المقدمة مع متطلبات السوق.

ثم تحديد القدرات المطلوبة للتغيير

تحتاج المؤسسة إلى تحديد القدرات الأساسية اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه بفعالية، وتشمل هذه القدرات:

- الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية.
- الكفاءة التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف بأقل الموارد وأعلى إنتاجية.
- المرونة في العمليات والإجراءات لتسهيل التكيف مع المستجدات.
- السرعة في اتخاذ القرارات وتطبيق التعديلات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال.

وأشارت رضوان (٢٠٢٣، ١٤٢) إلى مراحل تحسين الرشاقة التنظيمية كما يلي :
تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: ويتحدد مستوى الرشاقة المطلوب في ضوء (احتياجات ودواعي الرشاقة، الهدف الاستراتيجي لتحسين الرشاقة، والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة).

تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب الوصول إليه: هي مجموعة قدرات لازمة للمؤسسة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيير تتمثل في (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة).

تحديد المتطلبات لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب الوصول إليه: تتمثل في (مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات ، وتوفر المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار). وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة الغزو (2022) بضرورة تدريب الإدارات على أساليب الرشاقة التنظيمية وخطوات تطبيقها، وذلك لتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحسين الأداء المؤسسي بكفاءة ومرونة.

يتضح من تحليل المراحل السابقة أن تحسين الرشاقة التنظيمية ليس مجرد خطوة منفردة، بل عملية متكاملة تبدأ بفهم الواقع التنظيمي الحالي، ثم تحليل العوامل المؤثرة، يليها تحديد المتطلبات والقدرات اللازمة للتغيير، وصولاً إلى وضع إطار عمل واضح للتنفيذ، ويؤكد التحليل السابق على أن تحسين الرشاقة التنظيمية هو عملية استراتيجية شاملة تتطلب التزاماً مؤسسياً قوياً وتخطيطاً محكماً لضمان تحقيق التوازن بين المرونة، الكفاءة، والقدرة على الابتكار، كما يتضح أن نجاح هذه العملية يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على تحليل بيئتها، إدراك التحديات، تعزيز قدراتها، وتبني ثقافة التغيير المستمر، وبذلك، فإن اتباع هذه المراحل يساعد المؤسسات على التحول إلى كيانات أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص المتاحة بمرونة وكفاءة.

٩- متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية:

أوضح الريشي والزيودي (٢٠٢٢، ٧٥٢-٧٥٣) أن تحقيق الرقابة التنظيمية يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، التي تشمل ما يلي:

دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح تطبيق الرقابة التنظيمية على مدى التزام الإدارة العليا بتبني هذا النهج، وتوفير الموارد والشروط اللازمة لتنفيذه، إضافة إلى التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارة الإنتاج والانتقال إلى نماذج إدارية أكثر مرونة وابتكاراً.

القيادة الفعالة: تُعد القيادة عنصرًا جوهريًا في دعم الرقابة التنظيمية، إذ تؤثر في قدرة المؤسسات على التطور والتكيف مع التحديات؛ لذا، من الضروري تحديد نوع القيادة المناسبة، بحيث تكون قادرة على توجيه العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف بأساليب تتسم بالكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات.

تعزيز التعاون الداخلي: يُعد التعاون بين الإدارة والعاملين عاملاً أساسياً في إنجاح تطبيق الرقابة التنظيمية؛ لذلك ينبغي أن تُتاح للعاملين فرصة تقديم الاقتراحات، مع ضمان حصولها على الدعم والتقدير اللازمين، مما يعزز من روح المشاركة والمسؤولية داخل المؤسسة.

الاستثمار في التدريب والتطوير: تتطلب الرقابة التنظيمية الاعتماد على كوادر مؤهلة تمتلك مهارات متقدمة تمكّنها من التكيف مع التغيرات وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن؛ لذا فإن التركيز على التدريب المستمر يساهم في بناء فريق عمل قادر على مواجهة التحديات بمرونة وفعالية.

تغيير الثقافة التنظيمية: لا يمكن تحقيق الرقابة التنظيمية دون إحداث تحول في الثقافة المؤسسية، حيث يتطلب الأمر تغيير الذهنات والعقليات التقليدية لدى القادة والعاملين على حد سواء، وينبغي أن يكون القادة مبادرين للإبداع، قادرين على تقليل الهدر وتحسين الأداء.

كما أضاف أبو الريش (٢٠٢٣، ٤٩٤) مجموعة من المتطلبات الإضافية التي تعزز قدرة المؤسسات على تحقيق الرقابة التنظيمية، ومن أبرزها:

الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات: تُعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الموارد الداعمة للرقابة التنظيمية، حيث تمكّن المؤسسات من متابعة التغيرات المحلية والعالمية في وقت قياسي، والوصول إلى المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

دعم اللامركزية في صنع القرار: تعزز اللامركزية من قدرة المؤسسات على تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات؛ لذا من الضروري إشراك العاملين في عمليات صنع القرار المتعلقة بمؤسساتهم، مما يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء.

توفير بيئة داعمة للابتكار: إن إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجريب يُعد من الركائز الأساسية للرقابة التنظيمية.

وهذا يتفق مع دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي أوصت بضرورة أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتدريب القيادات في مجال تطبيق الرقابة التنظيمية، وذلك من خلال تنفيذ ورش تدريبية تهدف إلى تعريفهم بمبادئ الرقابة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها، وتوظيف القيادة تكنولوجيا المعلومات للاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والتكيف مع متطلباتها، وذلك من خلال تفعيل استخدام التقنية والتحول الرقمي في العمليات التعليمية والإدارية، ودراسة آل ثواب (٢٠٢٣) التي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية في مجال تطبيق الرقابة التنظيمية وهندسة العمليات الإدارية، وتشكيل لجنة داخل المؤسسة يكون هدفها نشر قيم التغيير والابتكار والعمل المبدع الجاد.

يتضح مما سبق أن متطلبات الرقابة التنظيمية تتكامل فيما بينها لضمان قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات البيئية والتعامل بفعالية مع التحديات المتجددة، ومن خلال دعم القيادة، تعزيز التعاون، تبني التكنولوجيا، تشجيع الابتكار، وتطبيق اللامركزية، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والاستدامة التنافسية، لذلك فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الرقابة التنظيمية يجب أن تتبنى نهجاً شاملاً ومتطوراً يُراعي جميع هذه المتطلبات؛ لضمان التحول الناجح والاستمرارية.

مدى الاستفادة من الإطار النظري للقيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة:

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات ونماذج نظرية حول القيادة الكمومية، يتضح أن هذا الإطار يُعد من التوجهات الحديثة التي تستجيب لتحديات القرن الحادي والعشرين، لا سيما في بيئات العمل التعليمية التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، مثل مؤسسات رياض الأطفال، ويمكن تلخيص مدى الاستفادة من الإطار النظري للقيادة الكمومية في النقاط التالية:

- تعزيز كفاءة القيادة التربوية: يُسهم الإطار الكمومي في تطوير مهارات القادة التربويين على مستوى التفكير، والشعور، والمعرفة، مما ينعكس على جودة القرارات التربوية والإدارية داخل الروضة.
- الاستجابة الفعالة للمتغيرات: يعزز هذا الإطار قدرة القيادات على التكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة العمل، من خلال بناء استراتيجيات مرنة تستوعب الغموض والفوضى.

- تحقيق التحول المؤسسي: يساعد القادة على إحداث نقلة نوعية داخل مؤسسات رياض الأطفال، من خلال تمكين المعلمات والإداريات وتحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة.
- دعم بيئة التعلم المستدام: يركز الإطار على مفاهيم مثل التعلم المستمر؛ مما يعزز ثقافة التحسين الذاتي والممارسات التأملية.
- مواءمة القيادة مع القيم الإنسانية والروحية: يمنح هذا النموذج القيادة بعداً روحانياً وأخلاقياً يعزز العلاقة بين القائد وفريق العمل، ويشجع على بناء بيئة عمل صحية تقوم على الثقة والتفاهم.
- تمييز الأداء بين المؤسسات المعتمدة وغير المعتمدة: يوفر الإطار أداة معيارية يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية القيادات داخل المؤسسات المعتمدة مقارنةً بغير المعتمدة، مما يبرز فرص التطوير والتقويم المؤسسي.

مدى الاستفادة من الإطار النظري للرشاقة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة

في ختام عرض الإطار النظري للرشاقة التنظيمية، يتّضح أن هذا المفهوم يُعد من أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف السريع مع المتغيرات، وتحقيق الأداء الفعال في ظل بيئات معقدة وغير مستقرة، وهو ما يجعل من تطبيقه ضرورة في مؤسسات رياض الأطفال، خاصة في ظل ما تواجهه من تحديات تربوية وإدارية متزايدة، ويمكن تلخيص مدى الاستفادة من الإطار النظري للرشاقة التنظيمية في النقاط التالية:

- تحسين قدرة المؤسسات على التكيف: يسهم الإطار في تعزيز مرونة مؤسسات رياض الأطفال وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتربوية، مثل تطورات المناهج، أو التغيرات في متطلبات الاعتماد والجودة.
- تعزيز الابتكار وحل المشكلات: توفر الرشاقة التنظيمية بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتوليد حلول مبتكرة، ما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والخدمات المقدمة للأطفال وأسره.
- دعم اتخاذ القرار السريع والفعال: من خلال تعزيز العمل التشاركي وتوزيع الأدوار بمرونة، تمكّن الرشاقة التنظيمية قادة الروضات من اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، بناءً على بيانات ومؤشرات واقعية.

- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر: يُعدّ التعلم التنظيمي أحد مكونات الرقابة، ما يعزز من قدرة المؤسسات على تطوير أدائها عبر التغذية الراجعة، والتعلم من الأخطاء، وتحديث الممارسات بشكل مستمر.
- التمييز بين المؤسسات المعتمدة وغير المعتمدة: يساعد الإطار النظري للرقابة التنظيمية في تحليل الفروقات الجوهرية بين المؤسسات المعتمدة وغير المعتمدة، حيث غالباً ما تنتم الأولى بمستوى أعلى من الرقابة نتيجة لتطبيقها معايير جودة أكثر صرامة، ما يبرز أهمية تبني هذا المفهوم كمؤشر لجاهزية المؤسسة للتطور والنمو المستمر.
- تحقيق التميز المؤسسي: من خلال الرقابة التنظيمية، تستطيع المؤسسات بناء قدرات تنافسية طويلة الأمد عبر تحسين الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتطوير الأداء الإداري والتربوي على حد سواء.

إجراءات البحث الميدانية

أولاً - أدوات البحث:

تم تصميم أداتي البحث كما يلي:

الأداة الأولى: استبانة حول واقع أبعاد القيادة الكمومية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وتتكوّن من سبعة أبعاد رئيسية تُجسّد مهارات القيادة الكمومية، وهي: النظرة الكمومية، التفكير الكمومي، الشعور الكمومي، المعرفة الكمومية، التمثيل الكمومي، الثقة الكمومية، والكيونة الكمومية.

الأداة الثانية: استبانة حول واقع أبعاد الرقابة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، حيث تتكوّن الاستبانة من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق.

خطوات بناء أداتي البحث:

إعداد الصورة المبدئية للاستبانتين، ثم التحقق من صدقهما من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين المتخصصين، إضافة إلى حساب الاتساق الداخلي كأحد مؤشرات الصدق، وتطبيق الاستبانتين على عينة استطلاعية لحساب معامل الثبات والصدق، ومن ثم الانتقال إلى التطبيق النهائي للاستبانتين، وفيما يلي عرض تفصيلي لخطوات بناء الاستبانتين:

* **الاطلاع على الأدبيات التربوية المتعلقة بكل من "القيادة الكمومية" و"الرقابة التنظيمية"**، بالإضافة إلى مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، وذلك بهدف

الاستفادة منها في بناء الاستبانيتين، وقد تم التوصل إلى الاستبانيتين في صورتها الأولية "ملحق ١"، ثم صيغت عبارات مناسبة لكل بعد فيهما، مع مراعاة الوضوح والدقة في الصياغة، وقد اختارت الباحثة مقياسًا ثلاثيًا نظرًا لملاءمته لموضوع الاستبانيتين.

*التأكد من صدق الاستبانيتين من خلال عرضهما على المحكمين وحساب صدق الاتساق الداخلي، فقد تم عرض الاستبانيتين على مجموعة من السادة المحكمين "ملحق ٢" من أساتذة كليات التربية والتربية للطفولة المبكرة بجامعات (المنيا، إسكندرية، كفر الشيخ، القاهرة، دمهور)، وذلك للحكم على صياغة العبارات، وإبداء الرأي حول إضافة أو حذف بعض العبارات، وبعد الانتهاء من التحكيم تم حساب نسب الاتفاق "ملحق ٣" بين المحكمين على عبارات كل مفردة من مفردات الاستبانيتين، ثم إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون "ملحق ٤".

*الاتساق الداخلي كمؤشر للصدق:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانيتين قامت الباحثة بتطبيقهما على عينة قوامها (٦٠) معلمة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالية توضح النتيجة علي التوالي:

الأداة الأولى للبحث : واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا :

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

النظرة الكوموية		التفكير الكوموي		الشعور الكوموي		المعرفة الكوموية		التمثيل الكوموي		الثقة الكوموية		الكيونة الكوموية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٧٥	١٢	٠,٦٢	٢٠	٠,٥٤	٢٨	٠,٧٠	٣٧	٠,٦٦	٤٢	٠,٧٨	٤٨	٠,٥٦	٤٨
٠,٥٩	١٣	٠,٨٠	٢١	٠,٧٩	٢٩	٠,٦٧	٣٨	٠,٧٥	٤٣	٠,٧٨	٤٩	٠,٦٣	٤٩
٠,٦٤	١٤	٠,٧٦	٢٢	٠,٨١	٣٠	٠,٧٧	٣٩	٠,٦٦	٤٤	٠,٧١	٥٠	٠,٨٦	٥٠
٠,٧٩	١٥	٠,٦٤	٢٣	٠,٧٩	٣١	٠,٧٧	٤٠	٠,٨٦	٤٥	٠,٥٨	٥١	٠,٨٩	٥١
٠,٧٤	١٦	٠,٨٣	٢٤	٠,٨١	٣٢	٠,٦٧	٤١	٠,٨٢	٤٦	٠,٧٩	٥٢	٠,٧٨	٥٢
٠,٨٧	١٧	٠,٦٦	٢٥	٠,٧٦	٣٣	٠,٨٩	٤١		٤٧	٠,٧٢	٥٣	٠,٧٥	٥٣
٠,٦٢	١٨	٠,٨٧	٢٦	٠,٨١	٣٤	٠,٧٢							
٠,٧٢	١٩	٠,٦٠	٢٧	٠,٧٦	٣٥	٠,٦٦							
٠,٦٤					٣٦	٠,٧٧							
٠,٥٨													
٠,٨٢													

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (١): تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥٤ : ٠.٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأبعاد.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٧٧	١٢	٠,٦٩	٢٣	٠,٧٣	٣٤	٠,٧٣	٤٥	٠,٧٤	٤٥
٠,٥٩	١٣	٠,٦٩	٢٤	٠,٧٦	٣٥	٠,٧٠	٤٦	٠,٦٢	٤٦
٠,٦٧	١٤	٠,٧٢	٢٥	٠,٧١	٣٦	٠,٥١	٤٧	٠,٥٦	٤٧
٠,٧٦	١٥	٠,٧٦	٢٦	٠,٧٠	٣٧	٠,٧٣	٤٨	٠,٥٣	٤٨
٠,٧٥	١٦	٠,٦٨	٢٧	٠,٧٣	٣٨	٠,٧٣	٤٩	٠,٧١	٤٩
٠,٧٧	١٧	٠,٧٦	٢٨	٠,٥٦	٣٩	٠,٧٥	٥٠	٠,٨٢	٥٠
٠,٥٥	١٨	٠,٦٠	٢٩	٠,٦٩	٤٠	٠,٧٨	٥١	٠,٦٥	٥١
٠,٦٤	١٩	٠,٦٩	٣٠	٠,٧٠	٤١	٠,٧٨	٥٢	٠,٧٣	٥٢
٠,٦٣	٢٠	٠,٦٥	٣١	٠,٥٩	٤٢	٠,٧٠	٥٣	٠,٧٤	٥٣
٠,٥٦	٢١	٠,٧٤	٣٢	٠,٧٤	٤٣	٠,٧٥			
٠,٧٢	٢٢	٠,٦٢	٣٣	٠,٥٩	٤٤	٠,٥٤			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (٢): تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥١ : ٠.٨٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه
(ن = ٦٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
النظرة الكمومية	٠,٩٦
التفكير الكمومي	٠,٩٤
الشعور الكمومي	٠,٩٢
المعرفة الكمومية	٠,٩١
التمثيل الكمومي	٠,٩٣
الثقة الكمومية	٠,٩٥
الكينونة الكمومية	٠,٨٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (٣) ما يلي : تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور في الاستبانة الأولى.
الأداة الثانية للبحث: واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال
بمحافظة المنيا :

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

رشاقة الاستشعار				رشاقة اتخاذ القرار				رشاقة الممارسة والتطبيق			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٨٣	١	٠,٧٠	٩	٠,٧٣	١٥	٠,٧٤	٢٠	٠,٧٩	٢٦	٠,٧٥	
٠,٧٤	٢	٠,٧١	١٠	٠,٦٥	١٦	٠,٦٥	٢١	٠,٦٨	٢٧	٠,٧٦	
٠,٧٩	٣		١١	٠,٦٥	١٧	٠,٧٣	٢٢	٠,٨١	٢٨	٠,٨١	
٠,٧٩	٤		١٢	٠,٨٣	١٨	٠,٦٣	٢٣	٠,٧١			
٠,٦٤	٥		١٣	٠,٧١	١٩	٠,٦٦	٢٤	٠,٥٧			
٠,٨٢	٦		١٤	٠,٧٠			٢٥	٠,٨٢			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (٤): تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥٧ : ٠.٨٣) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأبعاد .

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٧٥	٢٢	٠,٦٨	١٥	٠,٧٠	٨	٠,٧٥	١
٠,٥٥	٢٣	٠,٥٦	١٦	٠,٦٣	٩	٠,٦٩	٢
٠,٦٨	٢٤	٠,٦٦	١٧	٠,٦٨	١٠	٠,٧٣	٣
٠,٧٥	٢٥	٠,٧٥	١٨	٠,٦٠	١١	٠,٧٢	٤
٠,٦٣	٢٦	٠,٧١	١٩	٠,٨٣	١٢	٠,٥٥	٥
٠,٧٦	٢٧	٠,٧٨	٢٠	٠,٦٥	١٣	٠,٨٧	٦
٠,٧١	٢٨	٠,٧١	٢١	٠,٦٥	١٤	٠,٧١	٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (٥): تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥٥ : ٠.٨٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور .

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٦٠)

معامل الارتباط	الأبعاد
٠,٩٤	رشاقة الاستشعار
٠,٩٦	رشاقة اتخاذ القرار
٠,٩٤	رشاقة الممارسة والتطبيق

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول (٦) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٩٤ : ٠.٩٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور .

*ثبات الاستبانيتين للبحث:

للتأكد من ثبات الاستبانيتين قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٦٠) معلمة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧) معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٦٠)

معامل الفا	الاستبانيتين
٠,٨٩	النظرة الكمومية
٠,٨٧	التفكير الكمومي
٠,٨٩	الشعور الكمومي
٠,٨٨	المعرفة الكمومية
٠,٨١	التمثيل الكمومي
٠,٨١	الثقة الكمومية
٠,٨٤	الكينونة الكمومية
٠,٩٤	الدرجة الكلية للمحور
٠,٨٩	رشاقة الاستشعار
٠,٨٩	رشاقة اتخاذ القرار
٠,٩٠	رشاقة الممارسة والتطبيق
٠,٩٥	الدرجة الكلية للمحور

القيادة الكمومية

الرشاقة التنظيمية

يتضح من جدول (٧) ما يلي: بلغت معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة الأولى ما بين (٠.٨١ - ٠.٩٤)، وهي معاملات دالة إحصائياً، مما يدل على تمتعها بدرجة عالية من الثبات، كما تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للاستبانة الثانية ما بين (٠.٨٩ - ٠.٩٥) وهي كذلك معاملات دالة إحصائياً، وتشير إلى ارتفاع مستوى الثبات في هذه الاستبانة.

ثانياً- عينة البحث للاستبانيتين :

تكوّن مجتمع البحث من عدد من رياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة في محافظة المنيا، والموزعة في (٩) إدارات تعليمية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، ويعمل بها عددٌ إجمالي يبلغ (٢٣٦٢) معلمة، ولضمان تمثيل دقيق لمجتمع البحث الأصلي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من كل إدارة تعليمية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٥٧٠) معلمة، بنسبة مئوية تمثل (٢٤.١%) من إجمالي المجتمع الأصلي للبحث، ويبيّن الجدول (٨) التالي التوزيع التفصيلي للعينة وفق الإدارات التعليمية:

جدول (٨) عينة البحث

م	الإدارة التعليمية	إجمالي المعاملات بكل مركز	عينة البحث		نسبة عينة البحث للمجتمع الأصلي
			معلومات بروزات حكومية غير معتمدة	معلومات بروزات حكومية معتمدة	
١	ديرمواس	١٨٨	٢٦	٢٢	٢٥,٥ %
٢	ملوي	٣٦٤	٧٣	٣٩	٣٠,٧ %
٣	ابو قرقاص	١٥٨	٣٦	٦	٢٦,٥ %
٤	المنيا	٥٧٢	٨١	٦٧	٢٥,٨ %
٥	سمالوط	٣٢٣	٤٦	٤٢	٢٧,٢ %
٦	مطاي	١٦٧	٢٣	١٣	٢١,٥ %
٧	بني مزار	٢٨١	٢٥	١٨	١٥,٣ %
٨	مغاغة	٢٢٣	٢٤	٤	١٢,٥ %
٩	العدوة	٨٦	٢١	٤	٢٩ %
المجموع	٩ مراكز	٢٣٦٢	٣٥٥	٢١٥	٢٤,١ %

(المصدر: مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا: الإحصاء الاستقراري لعدد المعلمات لعام ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥م)

ثالثا : المعالجات الإحصائية المستخدمة : تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- معامل الفا لكروناخ.
- التكرارات.
- الدرجة المقدرة.
- نسبة متوسط الاستجابة.
- حدود الثقة.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدلالة الفروق .

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوي (٠.٠٥) ، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض ومناقشة نتائج البحث :

يعرض هذا الجزء من البحث النتائج ذات الصلة وفقا للتسلسل التالي، الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث، والذي ينص على: "ما واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

جدول (٩) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الأول : النظرة الكمومية) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
	تمتلك قيادة الروضة نظرة نقدية تمكنها من تحليل بيئة العمل بوعي.	٨٧	٤١٨	٦٥	١١٦٢	٠,٦٨
	تمتلك قيادة الروضة رؤية ملهمة تتوافق مع طبيعة العمل ومتطلباته التنظيمية.	١٠٨	٣٦٨	٩٤	١١٥٤	٠,٦٧
	تدرك قيادة الروضة أن التنوع والاختلاف في بيئة العمل يشكلان عنصر قوة، لا سببا للخلاف.	١٣٣	٣٥٤	٨٣	١١٩٠	٠,٧٠
	تمتلك قيادة الروضة رؤية لامتناهية تمكنها من التفكير خارج الصندوق واستكشاف الفرص.	٧٣	١٠٦	٣٩١	٨٢٢	٠,٤٨
	تحدد قيادة الروضة أهدافها ورؤاها بوضوح، بعيدا عن العشوائية.	١٠٩	١٣٠	٣٣١	٩١٨	٠,٥٤
	تمتلك قيادة الروضة رؤية تمكنها من فهم العلاقات بين الأفراد استنادا إلى الحس والمعتقدات.	٩٩	٣٨٢	٨٩	١١٥٠	٠,٦٧
	ترى قيادة الروضة أن العاملين فيها قادة يتحملون مسؤولية الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل.	١٠٥	٦٥	٤٠٠	٨٤٥	٠,٤٩
	تسعى قيادة الروضة إلى متابعة الروضات المنافسة؛ لاستكشاف أفكار جديدة وتطوير بيئة العمل داخلها.	٧٦	١٠٢	٣٩٢	٨٢٤	٠,٤٨
	تتعامل قيادة الروضة مع التحديات والتغيرات بمرونة ودون مقاومة.	١٠١	١١٧	٣٥٢	٨٨٩	٠,٥٢
	تضع قيادة الروضة سيناريوهات مستقبلية تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة.	١٣٧	٣٤٥	٨٨	١١٨٩	٠,٧٠
	توظف قيادة الروضة خبراتها السابقة لاستشراف الفرص المستقبلية بفعالية.	٩٥	٩٥	٣٨٠	٨٥٥	٠,٥٠
	الدرجة الكلية للبعد					١٠٩٩٨
	الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١					٠,٥٨

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول (النظرة الكمومية) ما بين (٠.٤٨ : ٠.٧٠) .
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٥٨) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في واقع النظرة الكمومية .
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١) "تمتلك قيادة الروضة نظرة نقدية تمكّنها من تحليل بيئة العمل بوعي"، (٢) "تمتلك قيادة الروضة رؤية ملهمة تتوافق مع طبيعة العمل ومتطلباته التنظيمية"، (٣) "تدرك قيادة الروضة أن التنوع والاختلاف في بيئة العمل يشكّلان عنصر قوة، لا سببا للخلاف"، (٦) "تمتلك قيادة الروضة رؤية تمكّنها من فهم العلاقات بين الأفراد استنادًا إلى الحدس والمعتقدات"، (١٠) "تضع قيادة الروضة سيناريوهات مستقبلية تمكّنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في واقع النظرة الكمومية .
- ويُعزى تحقق العبارة (١) بدرجة متوسطة إلى أن قيادة الروضة تُبدي قدرة على ممارسة التفكير النقدي في تحليل وفهم بيئة العمل، بما يشمل الموارد والعلاقات والتحديات والفرص، غير أن هذا التفكير لا يُمارَس بوصفه سلوكًا منهجيًا أو سائدًا، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى وجود فجوة في التأهيل الإداري والتدريب، مما يحول دون تطبيق التفكير النقدي بأسلوب منظم ومستمر .
- أما تحقق العبارة (٢) بدرجة متوسطة، فيرجع إلى أن القيادة قد تمتلك رؤية ملهمة، إلا أنها تقتصر إلى وسائل فعّالة لنقل هذه الرؤية إلى فريق العمل، أو قد تكون بعيدة عن الواقع العملي ولا تراعي التحديات الفعلية داخل بيئة الروضة، وهو ما يُضعف تأثيرها في دعم الأداء المؤسسي .
- ويرتبط تحقق العبارة (٣) بدرجة متوسطة بكون القيادة تدرك نظريًا أهمية التنوع والاختلاف في بيئة العمل، لكنها تواجه صعوبات في إدارته فعليًا، وقد تُشير بعض الخلافات داخل الفريق إلى وجود قصور في توظيف هذا التنوع بما يحقق التكامل والتعاون الإيجابي .
- وفيما يتعلق بالعبارة (٦)، فقد تحقّقت بدرجة متوسطة نتيجة شعور المعلمات بأن قرارات القيادة تعتمد على آراء وانطباعات شخصية، لا تستند إلى ملاحظات واقعية أو تقييم موضوعي مبني على بيانات أو أدلة عملية، أما تحقق العبارة (١٠) بدرجة متوسطة، فيُعزى إلى أن السيناريوهات المستقبلية التي تضعها القيادة قد لا تكون واقعية أو قابلة للتنفيذ، نظرًا

لغياب مشاركة المعلمات في صياغتها، مما يُضعف مستوى التبني الجماعي لها ويؤثر على فاعلية تنفيذها.

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤) "تمتلك قيادة الروضة رؤية لامتناهية تمكّنها من التفكير خارج الصندوق واستكشاف الفرص"، (٥) "تحدد قيادة الروضة أهدافها ورؤاها بوضوح، بعيداً عن العشوائية"، (٧) "تري قيادة الروضة أن العاملين فيها قادة يتحملون مسؤولية الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل"، (٨) "تسعى قيادة الروضة إلى متابعة الروضات المنافسة؛ لاستكشاف أفكار جديدة وتطوير بيئة العمل داخلها"، (٩) "تتعامل قيادة الروضة مع التحديات والتغيرات بمرونة ودون مقاومة"، (١١) "توظف قيادة الروضة خبراتها السابقة لاستشراف الفرص المستقبلية بفعالية" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع النظرة الكمومية.

يُعزى عدم تحقق العبارة (٤) إلى أن التفكير خارج الصندوق لا يُمارس إلا نادراً أو في ظروف استثنائية، مما يعطي انطباعاً بعدم وجود إبداع حقيقي ومستمر، ويُلاحظ ميل القيادة إلى الروتين والتقليدية في طرح الأفكار، مما يُضعف من فرص التغيير والابتكار المؤسسي، أما عدم تحقق العبارة (٥) فيرجع إلى أن القيادة قد تُظهر تذبذباً في توجهاتها، ما يُفقد الأهداف وضوحها بالنسبة لفريق العمل، ويجعلها تبدو عشوائية أو غير متسقة، كما أن عدم إعلان الأهداف بوضوح، وعدم إشراك المعلمات في صياغتها، يُضعف من التزام الفريق بها ويؤثر على فاعلية تنفيذها، ويُعزى عدم تحقق العبارة (٧) إلى أن القيادة تُمنح أحياناً العاملين فرصة للمبادرة والمشاركة، إلا أن ذلك يحدث بصورة متقطعة وغير منتظمة، مما يترك انطباعاً بأن التمكين المؤسسي غائب أو غير حقيقي.

أما بالنسبة للعبارة (٨) فيعود عدم تحققها إلى غياب ثقافة المقارنة المرجعية والتعلم من الآخرين، بالإضافة إلى ضعف التواصل مع الروضات المتميزة، والاعتماد الكامل على الخبرات والمصادر الداخلية فقط في عمليات التطوير، وحتى عندما تتم متابعة بعض المنافسين، فإن ذلك يتم بصورة غير منهجية أو غير واضحة الأثر، ويرتبط عدم تحقق العبارة (٩) بكون الاستجابة للتحديات غير ثابتة، ما يُعطي انطباعاً بضعف التكيف المؤسسي، كما أن التغييرات الجديدة تُقابل غالباً بتأخير في التطبيق، مع غياب واضح للمرونة في تعديل الخطط والإجراءات بما يتناسب مع المستجدات، أما عدم تحقق العبارة (١١) فيُعزى إلى أن القيادة قد تعتمد على خبراتها السابقة عند وقوع المشكلات، ولكن ليس

بشكل استباقي أو ممنهج، كما لا يتم توثيق هذه التجارب أو تعميم الدروس المستفادة، مما يؤدي إلى ضعف في الاستفادة الفعلية من الخبرات الماضية في تطوير القرارات المستقبلية.

جدول (١٠) الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الثاني : التفكير الكمومي) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
١٢	تنبئ قيادة الروضة أساليب تفكير غير تقليدية وتوظفها بفعالية في مواجهة التحديات.	١٠٩	٤٠٤	٥٧	١١٩٢	٠,٧٠
١٣	تسعى قيادة الروضة باستمرار إلى ابتكار حلول جديدة وتوظيف أساليب غير مألوفة لمواجهة التحديات.	٥٨	٨٣	٤٢٩	٧٦٩	٠,٤٥
١٤	ترى قيادة الروضة التناقضات والتعارضات في بيئة العمل فرصًا تطويرية ذات معنى، بدلاً من اعتبارها عوائق.	١٠١	٩٠	٣٧٩	٨٦٢	٠,٥٠
١٥	توازن قيادة الروضة بين التفكير المنطقي والرؤية الإبداعية غير المألوفة عند اتخاذ القرارات.	٥١	٩٩	٤٢٠	٧٧١	٠,٤٥
١٦	تحفز قيادة الروضة الأفكار الإبداعية وتحولها إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ.	١٠٧	٤٦	٤١٧	٨٣٠	٠,٤٩
١٧	تستثمر قيادة الروضة التحديات المعقدة في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة وذات كفاءة.	١٢٣	٣٦٢	٨٥	١١٧٨	٠,٦٩
١٨	تطرح قيادة الروضة أسئلة "لماذا" بهدف فهم المواقف والأحداث بعمق، مما يساعدها على الوصول إلى الحقيقة دون التسليم بالأمور دون تحليل أو تمحيص.	١٤٠	٣٤٢	٨٨	١١٩٢	٠,٧٠
١٩	يتوافق سلوك قيادة الروضة مع الأفكار الجديدة بما يسهم في تحقيق التطوير	١٤٣	٣٤٤	٨٣	١٢٠٠	٠,٧٠
		الدرجة الكلية للبعد			٧٩٩٤	٠,٥٩
		الحد الأدنى للنقطة = ٠,٦٣			الحد الأعلى للنقطة = ٠,٧١	

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الثاني (التفكير الكمومي) ما بين (٠.٤٥ : ٠.٧٠) .
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٥٩) وهو أقل من الحد الأدنى للنقطة مما يشير إلي عدم تحققه في واقع التفكير الكمومي .

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١٢) "تتبنى قيادة الروضة أساليب تفكير غير تقليدية وتوظفها بفعالية في مواجهة التحديات"، (١٧) "تستثمر قيادة الروضة التحديات المعقدة في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة وذات كفاءة"، (١٨) "تطرح قيادة الروضة أسئلة "لماذا" بهدف فهم المواقف والأحداث بعمق، مما يساعدها على الوصول إلى الحقيقة دون التسليم بالأمر دون تحليل أو تمحيص"، (١٩) "يتوافق سلوك قيادة الروضة مع الأفكار الجديدة بما يسهم في تحقيق التطوير" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في واقع التفكير الكمومي .

يُعزى تحقق العبارة (١٢) بدرجة متوسطة إلى أن القيادة تُبدي أحيانًا محاولات للخروج عن المألوف من خلال استخدام أساليب مبتكرة في حل المشكلات، غير أن التفكير غير التقليدي يظهر كاستجابة ظرفية في مواقف ضاغطة، ولا يُمارس كمنهج إداري دائم أو جزء من نمط تفكير منهجي، أما تحقق العبارة (١٧) بدرجة متوسطة فيرجع إلى أن القيادة تُظهر مرونة نسبية في تحويل التحديات إلى فرص، خاصة في أوقات الأزمات المفاجئة، إلا أن هذا السلوك لا يُمارس باستمرار، حيث تظهر في مواقف أخرى ردود أفعال تقليدية تقتصر على البناء على التحدي كأساس للتطوير، كما تحققت العبارة (١٨) بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن طرح الأسئلة التحليلية يظهر بشكل متقطع ويتأثر بسياق الموقف؛ ففي بعض الحالات تُبدي القيادة اهتمامًا بالتحليل والتفسير، بينما في حالات أخرى، خاصة تحت الضغط، تلجأ إلى قرارات انفعالية أو سريعة دون تحليل متعمق، أما بالنسبة للعبارة (١٩) فقد تحققت بدرجة متوسطة نتيجة أن استجابة القيادة للأفكار الجديدة تتسم بالتذبذب؛ حيث قد تُبدي قبولًا أوليًا لتلك الأفكار، لكنها لا تتبناها فعليًا أو تُنفذها بشكل جزئي، دون تطوير أو دمج حقيقي لها في العمل الإداري.

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١٣) "تسعى قيادة الروضة باستمرار إلى ابتكار حلول جديدة وتوظيف أساليب غير مألوفة لمواجهة التحديات"، (١٤) "ترى قيادة الروضة التناقضات والتعارضات في بيئة العمل فرصًا تطويرية

ذات معنى، بدلاً من اعتبارها عائق" (١٥) "توازن قيادة الروضة بين التفكير المنطقي والرؤية الإبداعية غير المألوفة عند اتخاذ القرارات"، (١٦) "تحفز قيادة الروضة الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع التفكير الكمومي .

يُعزى عدم تحقق العبارة (١٣) إلى اعتماد القيادة على الأساليب التقليدية المعتادة في التعامل مع المشكلات، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على تطبيق اللوائح والقوانين دون البحث عن حلول مبتكرة أو التفكير في بدائل خارج الأطر الروتينية، أما عدم تحقق العبارة (١٤) فيرجع إلى أن القيادة تتعامل مع الصراعات باعتبارها تهديداً للنظام وليس فرصة للنمو، مع وجود ضعف في إدارة الحوار واستخدام الاختلافات في وجهات النظر كمصدر للتطوير، وغالباً ما يتم التعامل مع الخلافات بأسلوب سلطوي يحد من التفاعل الإيجابي داخل الفريق.

ويُعزى عدم تحقق العبارة (١٥) إلى أن عملية اتخاذ القرار داخل الروضة تتراوح بين النمط العقلاني الصارم الذي يفتر إلى المرونة، وبين العشوائية التي تنفر إلى التخطيط المدروس، مما يؤثر سلباً على جودة القرارات ويُضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات أو الاستجابة الفعالة للمتغيرات الميدانية، أما فيما يتعلق بالعبارة (١٦) فيُعزى عدم تحققها إلى غياب الحوافز أو آليات التقدير للأفكار الجديدة؛ فحتى في حال طرح العاملين لأفكار إبداعية، لا يتم تبنيها أو تحويلها إلى ممارسات عملية، مما يؤدي إلى تراجع دافعية الإبداع وعدم شعور الفريق بأهمية مساهماتهم الابتكارية.

جدول (١١) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الثالث : الشعور الكمومي) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٢٠	تحافظ قيادة الروضة على مستوى عالٍ من الطاقة والحيوية والتحفيز داخل بيئة العمل؛ مما ينعكس إيجابيًا على أداء الفريق.	١٠٦	٣٨٨	٧٦	١١٧٠	٠,٦٨
٢١	تدرك قيادة الروضة قدراتها الداخلية ومهاراتها القيادية ونقاط قوتها، مما يمكنها من استخدامها بفعالية في إدارة العمل.	٥٥	٥٤	٤٦١	٧٣٤	٠,٤٣
٢٢	تركز قيادة الروضة على توظيف مشاعرها الإيجابية بشكل فعال في التعامل مع التحديات.	٧٤	٨١	٤١٥	٧٩٩	٠,٤٧
٢٣	تعي قيادة الروضة قدرات فريقها وتستثمر إمكانياتهم بفعالية.	٧٦	٤٦٤	٣٠	١١٨٦	٠,٦٩
٢٤	تشجع قيادة الروضة التعلم المتبادل بين أفراد الفريق؛ لرفع كفاءة الأداء.	٨٦	٤٢٣	٦١	١١٦٥	٠,٦٨
٢٥	تثق قيادة الروضة بنفسها، مما يعزز ثقة فريقها ويزيد من مستوى الالتزام داخل بيئة العمل.	٤١	٥٦	٤٧٣	٧٠٨	٠,٤١
٢٦	تدعم قيادة الروضة ثقافة التكيف والابتكار داخل فريق العمل.	٦٩	٤٦٥	٣٦	١١٧٣	٠,٦٩
٢٧	تدير قيادة الروضة المواقف الصعبة بأسلوب يعكس تفاؤلها وإيجابيتها.	٥٦	١٠٦	٤٠٨	٧٨٨	٠,٤٦
الدرجة الكلية للبعد						
					٧٧٢٣	٠,٥٦
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الثالث (الشعور الكمومي) ما بين (٠.٤١ : ٠.٦٩) .
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٥٦) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع الشعور الكمومي .
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢٠) "تحافظ قيادة الروضة على مستوى عالٍ من الطاقة والحيوية والتحفيز داخل بيئة العمل؛ مما ينعكس إيجابيًا على أداء الفريق"، (٢٣) "تعي قيادة الروضة قدرات فريقها وتستثمر إمكانياتهم بفعالية"، (٢٤) "تشجع قيادة الروضة التعلم المتبادل بين أفراد الفريق؛ لرفع كفاءة الأداء"، (٢٦) "تدعم قيادة الروضة ثقافة التكيف والابتكار داخل فريق العمل". تتراوح ما بين

الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع تحقق الشعور الكمومي .

يُعزى تحقق العبارة (٢٣) بدرجة متوسطة إلى أن القيادة تدرك بوضوح نقاط القوة لدى أفراد الفريق، إلا أنه لا توجد آلية واضحة أو منهجية لاستثمار هذه القدرات بشكل عادل ومتوازن بين جميع الأعضاء، وفي بعض الحالات، يتم توزيع المهام دون مراعاة دقيقة للاختصاصات أو الكفاءات الفردية، مما يُضعف من فعالية الأداء الجماعي، أما تحقق العبارة (٢٤) بدرجة متوسطة، فيرجع إلى وجود بعض المبادرات التي تُشجّع على تبادل الخبرات بين العاملين، مثل الورش التدريبية الداخلية أو الاجتماعات الدورية، إلا أن هذه الجهود تتم بشكل غير منتظم، وغير مدعومة بخطة واضحة أو نظام مستدام للتعليم التبادلي داخل الفريق، كما يُعزى تحقق العبارة (٢٦) بدرجة متوسطة إلى أن القيادة تُظهر تقبلاً مبدئياً للتغيير والانفتاح على الابتكار، إلا أن هذا القبول ليس ثابتاً أو مُمنهجاً؛ حيث تتأخر أحياناً في تفعيل المبادرات الجديدة أو الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، نتيجة غياب سياسات واضحة ومستمرة تُعزز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل.

— جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢١) “تدرك قيادة الروضة قدراتها الداخلية ومهاراتها القيادية ونقاط قوتها، مما يمكنها من استخدامها بفعالية في إدارة العمل”، (٢٢) “تركز قيادة الروضة على توظيف مشاعرها الإيجابية بشكل فعال في التعامل مع التحديات”، (٢٥) “تنق قيادة الروضة بنفسها، مما يعزز ثقة فريقها ويزيد من مستوى الالتزام داخل بيئة العمل”، (٢٧) “تدير قيادة الروضة المواقف الصعبة بأسلوب يعكس تفاؤلها وإيجابيتها” أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع الشعور الكمومي ؛ ويُعزى ذلك إلى أن القيادة لا تُظهر وعياً كافياً بإمكاناتها الحقيقية، كما أن التردد في اتخاذ القرارات ينعكس سلباً على أسلوب إدارتها، ولا يتم توظيف نقاط القوة الشخصية بشكل فعال لخدمة أهداف الروضة، مما يؤدي إلى ضعف في القيادة الذاتية، كما يُلاحظ أنه في المواقف الطارئة قد يغيب الحضور الإيجابي والهدوء الانفعالي، ويحلّ محله التوتر والارتباك، حيث يبدو أن أسلوب القيادة في الأزمات يتسم بالسلبية ويفتقر إلى الدعم الفعال للفريق.

جدول (١٢) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الرابع : المعرفة الكمومية) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٢٨	تمتلك قيادة الروضة القدرة على اتخاذ قرارات جريئة عند الحاجة.	٦٢	٩٦	٤١٢	٧٩٠	٠,٤٦
٢٩	تعتمد قيادة الروضة في قراراتها على التحليل المنطقي والحس المهني.	٤٦	٤٦٨	٥٦	١١٣٠	٠,٦٦
٣٠	تتمتع قيادة الروضة بثقة تامة في صحة قراراتها المتخذة.	٩٠	٤٤٩	٣١	١١٩٩	٠,٧٠
٣١	تعديل قيادة الروضة قراراتها بسرعة ومرونة عند الحاجة، دون تردد.	٩٩	٤١٠	٦١	١١٧٨	٠,٦٩
٣٢	توفر قيادة الروضة بيئة تواصل مفتوحة تمكن العاملين من مشاركة آرائهم وأفكارهم بحرية.	١١٩	٣٩٧	٥٤	١٢٠٥	٠,٧٠
٣٣	تُحدث قيادة الروضة استراتيجياتها ومهامها باستمرار لمواكبة التغيير.	١٣٢	٣٤٩	٨٩	١١٨٣	٠,٦٩
٣٤	تسترشد قيادة الروضة بالقيم المؤسسية في اتخاذ قراراتها.	٤١٦	١٠٨	٤٦	١٥١٠	٠,٨٨
٣٥	تقيم قيادة الروضة المخاطر المحتملة قبل تنفيذ أي تغيير داخل المؤسسة.	١٤٧	٣٣٠	٩٣	١١٩٤	٠,٧٠
٣٦	تحول قيادة الروضة بيئة العمل إلى منظمة تعلم حقيقية قادرة على مواكبة المستجدات.	١١٦	٣٤٥	١٠٩	١١٤٧	٠,٦٧
الدرجة الكلية للبعد					١٠٥٣٦	٠,٦٨
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الرابع (المعرفة الكمومية) ما بين (٠.٤٦ : ٠.٨٨) .
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٦٨) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقه بدرجة متوسطة في واقع تحقق المعرفة الكمومية.
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارة (٣٤) "تسترشد قيادة الروضة بالقيم المؤسسية في اتخاذ قراراتها" أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحقيقها بدرجة كبيرة في واقع تحقق المعرفة الكمومية؛ ويرجع ذلك إلى اتساق القرار الإداري

مع المبادئ التنظيمية؛ حيث تحرص القيادة عند مواجهة التحديات، على عدم الإضرار بالمبادئ المؤسسية، مع مراعاة الالتزام بالقوانين والأنظمة المعتمدة.

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢٩) "تعتمد قيادة الروضة في قراراتها على التحليل المنطقي والحدس المهني"، (٣٠) "تتمتع قيادة الروضة بثقة تامة في صحة قراراتها المتخذة"، (٣١) "تعديل قيادة الروضة قراراتها بسرعة ومرونة عند الحاجة، دون تردد"، (٣٢) "توفر قيادة الروضة بيئة تواصل مفتوحة تُمكن العاملين من مشاركة آرائهم وأفكارهم بحرية"، (٣٣) "تُحدث قيادة الروضة استراتيجياتها ومهامها باستمرار لمواكبة التغيير"، (٣٥) "تقيم قيادة الروضة المخاطر المحتملة قبل تنفيذ أي تغيير داخل المؤسسة"، (٣٦) "تحوّل قيادة الروضة بيئة العمل إلى منظمة تعلّم حقيقية قادرة على مواكبة المستجدات" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقها بدرجة متوسطة في واقع المعرفة الكمومية .

جاءت العبارة (٢٩) بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن القيادة تحاول الموازنة بين التحليل المنطقي والحدس عند اتخاذ بعض القرارات، غير أن هذه الممارسة لا تتم بشكل منهجي أو متسق، بل تختلف من موقف إلى آخر، في ظل غياب آلية واضحة لتحليل القرارات بصورة جماعية تشاركية، أما العبارة (٣٠) فقد تحققت بدرجة متوسطة نتيجة أن الثقة القيادية ليست مستقرة؛ إذ تعتمد على طبيعة القرار والموقف، فبينما تظهر ثقة في بعض القرارات، تتردد القيادة وتراجع في مواقف أخرى، مما يُربك الفريق ويُضعف الثقة الجماعية في القيادة، وبالنسبة للعبارة (٣١) فقد تحققت بدرجة متوسطة أيضاً؛ ويُعزى ذلك إلى أن القيادة تُظهر مرونة وقدرة على التقييم في بعض المواقف، إلا أن التعديل السريع للقرارات لا يتم دائماً، إذ تميل القيادة أحياناً إلى الاستمرار في القرار حتى وإن ثبت عدم ملائمته أو كونه غير مألوف.

كما تحققت العبارة (٣٢) بدرجة متوسطة، نظراً لأن الاجتماعات وبيئات التفاعل متوفرة داخل الروضة، إلا أن مستوى التواصل الفعال يختلف باختلاف الموضوع أو طبيعة الطرف المعني، مما يجعل بيئة الحوار غير مستقرة أو متساوية لجميع المواقف، أما العبارة (٣٣) فقد جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، ويُعزى ذلك إلى أن بعض التحديثات تتم عند وقوع تغيرات خارجية أو تعليمية كبيرة، لكن لا توجد خطة واضحة أو دورية للتحديث المستمر، وغالباً ما يكون التغيير رد فعل وليس فعلاً استباقياً ومخططاً له، بينما تحققت العبارة (٣٥) بدرجة متوسطة نظراً لأن تقييم المخاطر لا يُعد ممارسة دائمة ومنهجية، بل يتم عند الضرورة أو في القرارات الكبيرة فقط، في حين أن القرارات اليومية لا يتم فيها دائماً تحليل المخاطر

بشكل كافٍ، أما العبارة (٣٦) فقد جاءت بدرجة متوسطة كذلك حيث إن عمليات التعلم داخل الروضة تحدث بشكل تفاعلي من خلال بعض المبادرات والتدريبات، ولكنها لا تقوم على أساس بنوي أو منهجي، ولا ترتبط برؤية طويلة المدى، مما يُضعف من تحقق مفهوم المنظمة المتعلّمة بشكل فعلي.

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارة (٢٨) "تمتلك قيادة الروضة القدرة على اتخاذ قرارات جريئة عند الحاجة" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في واقع المعرفة الكمومية؛ ويُعزى ذلك إلى اعتماد القيادة المفرط على استشارات الإدارة العليا في معظم التفاصيل، دون تحمّل كامل لمسؤولية القرار، مما يعكس غياب الجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة أو غير التقليدية، كالتغيير السياسي الداخلي، أو تبني مبادرات جديدة وغير مألوفة، وتُفضّل القيادة في الغالب التحرك ضمن الأطر الروتينية وإدارة الأمور المألوفة فقط، حيث تأتي معظم القرارات آمنة وغير مجازفة، حتى وإن تطلّب الموقف خوض منافسة غير معتادة أو اتخاذ مواقف قيادية استثنائية.

جدول (١٣) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الخامس : التمثيل الكمومي) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٣٧	تتصرف قيادة الروضة بأسلوب مهني وأخلاقي داخل بيئة العمل.	٣٩٥	١٣١	٤٤	١٤٩١	٠,٨٧
٣٨	تعزيز قيادة الروضة شبكات التواصل والتعاون داخل بيئة العمل بأسلوب رصين ومنفتح على المستجدات.	١١٤	٣٧٧	٧٩	١١٧٥	٠,٦٩
٣٩	تنظر قيادة الروضة إلى المؤسسة ككيان بيولوجي حي ومتطور؛ مما يضمن استمرارية بقائها.	٨٣	٣٨٨	٩٩	١١٢٤	٠,٦٦
٤٠	تتصرف قيادة الروضة بمسؤولية في مواجهة التحديات والظروف المحيطة ببيئة العمل.	٤٠٣	١٣١	٣٦	١٥٠٧	٠,٨٨
٤١	تحلل قيادة الروضة المشكلات المعقدة بشكل شامل، موضحة الروابط بينها لاتخاذ قرارات فعالة.	٧٤	٤٦٤	٣٢	١١٨٢	٠,٦٩
الدرجة الكلية للبعد						
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الخامس (التمثيل الكمومي) ما بين (٠.٦٦ : ٠.٨٨) .
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٧٦) وهو أعلي من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحقيقه بدرجة كبيرة في واقع التمثيل الكمومي.
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٣٧) "تتصرف قيادة الروضة بأسلوب مهني وأخلاقي داخل بيئة العمل"، (٤٠) "تتصرف قيادة الروضة بمسؤولية في مواجهة التحديات والظروف المحيطة ببيئة العمل" أعلي من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحقيقها بدرجة كبيرة في واقع التمثيل الكمومي؛ ويرجع ذلك إلي أن السلوك الأخلاقي لدى القيادة يُمارس كأساس ثابت وأصيل، وليس مجرد أداة ظرفية، إذ يُجسّد القائد هذا السلوك باعتباره مبدأً قياديًا راسخًا يظهر بوضوح في جميع المواقف، مما يعكس التزامًا حقيقيًا بالقيم المهنية والإنسانية، كما أن القيادة تُعد نموذجًا فعليًا للمسؤولية والانضباط الذاتي، من خلال تحمّل زمام المواقف المختلفة، وضبط السلوك والتحكم في الانفعالات الشخصية، بما يعزز من مكانتها القيادية وثقة الفريق بها في أوقات الأزمات والمواقف الحساسة.
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٣٨) " تعزز قيادة الروضة شبكات التواصل والتعاون داخل بيئة العمل بأسلوب رصين ومنفتح على المستجندات"، (٣٩) "تتطر قيادة الروضة إلى المؤسسة ككيان بيولوجي حي ومتطور؛ مما يضمن استمرارية بقائها"، (٤١) "تحلل قيادة الروضة المشكلات المعقدة بشكل شامل، موضحة الروابط بينها لاتخاذ قرارات فعالة" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقها بدرجة متوسطة في واقع التمثيل الكمومي.
- ويرجع ذلك إلي أن القيادة تفعل فرق العمل وتعدّد اجتماعات تهدف إلى بناء العلاقات داخل المؤسسة، إلا أن الابتكار في المبادرات الإدارية غالبًا ما يحدث كرد فعل متأخر، وليس كمبادرة استباقية قائمة على تخطيط مسبق، كما تُظهر القيادة وعيًا متناميًا بطبيعة التغيرات التي تمر بها الروضة، وتُبدّي بعض المؤشرات على فهم العلاقات بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومع ذلك، فإن رؤية الروضة كمكوّن متغير وقابل للتطوير لا تُترجم دائمًا إلى خطة عملية مرنة واستباقية، وفي بعض المواقف، تسعى القيادة إلى تحليل المشكلات وربط الأسباب بالنتائج بهدف اتخاذ قرارات مدروسة، إلا أن هذا التحليل يظهر أحيانًا بشكل سطحي وغير متعمق، كما أن درجة التحليل تتذبذب بحسب مدى تعقيد المشكلة والسياق المحيط بها.

جدول (١٤) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد السادس : الثقة الكمومية) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٤٢	تتسم قيادة الروضة بالتواضع وتُقدّر خبرات فريقها.	٣٤٨	١٨٨	٣٤	١٤٥٤	٠,٨٥
٤٣	تتمكن قيادة الروضة من غرس قيم الالتزام والمسؤولية.	٣٦٨	١٥٢	٥٠	١٤٥٨	٠,٨٥
٤٤	تؤمن قيادة الروضة بأن الحلول المبتكرة تنبع من داخل الفريق، وليس من القيادة وحدها.	٦٣	٣٩٤	١١٣	١٠٩٠	٠,٦٤
٤٥	تشرف قيادة الروضة على سلوك العاملين، وتقدم لهم تغذية راجعة بناءة، وتحول الخلافات إلى فرص لتحسين بيئة العمل	٣٥٠	١٨٥	٣٥	١٤٥٥	٠,٨٥
٤٦	تمتلك قيادة الروضة العاملين من التكيف الذاتي وتطوير آليات فعالة تحقق الانسجام مع بيئة العمل.	١٢٤	٣٣٦	١١٠	١١٥٤	٠,٦٧
٤٧	تمتلك قيادة الروضة القدرة على التعامل مع المعلومات غير المكتملة بكفاءة، دون أن يؤثر ذلك على جودة القرارات المتخذة.	١٣٠	٣٣٧	١٠٣	١١٦٧	٠,٦٨
الدرجة الكلية للبعد					٧٧٧٨	٠,٧٦
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد السادس (الثقة الكمومية) ما بين (٠.٦٤ : ٠.٨٥).
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٧٦) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحقيقه بدرجة كبيرة في واقع الثقة الكمومية.
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤٢) "تتسم قيادة الروضة بالتواضع وتُقدّر خبرات فريقها"، (٤٣) "تتمكن قيادة الروضة من غرس قيم الالتزام والمسؤولية"، (٤٥) "تشرف قيادة الروضة على سلوك العاملين، وتقدم لهم تغذية راجعة بناءة، وتحول الخلافات إلى فرص لتحسين بيئة العمل" أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحقيقها بدرجة كبيرة في واقع الثقة الكمومية؛ ويرجع ذلك

إلي أن التواضع المقترن بتطبيق الخبرات العملية يُسهم في خلق بيئة يسودها الثقة والاحترام المتبادل، فالقيادة لا تستغل مكانتها للهيمنة، بل توظفها لتمكين الآخرين وتحفيزهم على المشاركة، وهي قيادة تلتزم بوعودها وتسير نحو أهدافها بدقة، وتتحمّل مسؤولياتها بمستوى عالٍ من الانضباط الذاتي دون ادّعاء أو استعراض، كما تحرص على إشراك الآخرين في اتخاذ القرار وتبادل الملاحظات باستمرار، مما يجعل الفريق يشعر بأنه مدعوم ومقدّر، وتؤمن القيادة بأن الفشل ليس نهاية، بل فرصة حقيقية للنمو والتعلّم والتطوير.

— جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤٤) "تؤمن قيادة الروضة بأن الحلول المبتكرة تنبع من داخل الفريق، وليس من القيادة وحدها"، (٤٦) "تمكّن قيادة الروضة العاملين من التكيف الذاتي وتطوير آليات فعالة تحقق الانسجام مع بيئة العمل"، (٤٧) "تمتلك قيادة الروضة القدرة على التعامل مع المعلومات غير المكتملة بكفاءة، دون أن يؤثر ذلك على جودة القرارات المتخذة" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقها بدرجة متوسطة في واقع الثقة الكمومية.

ويرجع ذلك إلي أن القيادة تُظهر بعض الانفتاح على آراء الفريق، وتوجه دعوات للمشاركة في حل المشكلات، إلا أن القرارات تُتخذ في بعض الحالات بشكل فردي أو مركزي، وقد تكون المشاركة أحيانًا شكلية وغير مؤثرة فعليًا، كما تمنح القيادة مساحة من الحرية في تنظيم المهام وتشجع العاملين على التكيف، لكنها لا توفر برامج واضحة لتعزيز التكيف الذاتي، وغالبًا ما يكون التكيف نتاجًا لمجهودات فردية دون وجود دعم تنظيمي كافٍ، أو متابعة منهجية، أو تدريب مستمر، وفي بعض المواقف، تُحسن القيادة اتخاذ قرارات فعالة رغم نقص البيانات، لكن في مواقف أخرى تتردد أو تؤجل القرار بسبب غياب نظام واضح للتعامل مع الغموض، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى فعالية القرارات من حالة إلى أخرى.

جدول (١٥) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارة (محور واقع أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد السابع : الكينونة الكمومية) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٤٨	تعزز قيادة الروضة بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بينها وبين العاملين.	٣٤٤	١٨٩	٣٧	١٤٤٧	٠,٨٥
٤٩	تدعم قيادة الروضة الحوار المفتوح داخل الفريق، مما يتيح تبادل الآراء بحرية في بيئة خالية من الخوف.	٩٩	٤٠١	٧٠	١١٦٩	٠,٦٨
٥٠	تحرص قيادة الروضة على ترسيخ الثقة بينها وبين العاملين من خلال بناء جسور قوية تعزز التعاون.	١١٢	٣٦٧	٩١	١١٦١	٠,٦٨
٥١	تطور قيادة الروضة خططاً متجددة تواكب المستجدات.	١٢٧	٣٥١	٩٢	١١٧٥	٠,٦٩
٥٢	تؤمن قيادة الروضة بأن العلاقات مع الآخرين تشكل فرصاً للنمو والتطوير المستمر.	١٣٧	٣٠١	١٣٢	١١٤٥	٠,٦٧
٥٣	تستفيد قيادة الروضة من تجاربها السابقة في تحسين قراراتها القيادية وتعزيز فاعليتها.	١٢٥	٢٩٩	١٤٦	١١١٩	٠,٦٥
		الدرجة الكلية للبعد			٧٢١٦	٠,٧٠
		الدرجة الكلية للمحور			٥٨٧٢٤	٠,٦٦
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١				

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد السابع (الكينونة الكمومية) ما بين (٠.٦٥ : ٠.٨٥).
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٧٠) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقه بدرجة متوسطة في واقع الكينونة الكمومية.
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارة (٤٨) "تعزز قيادة الروضة بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بينها وبين العاملين" أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلي تحقيقها بدرجة كبيرة في واقع الكينونة الكمومية؛ ويرجع ذلك إلي إن الاحترام والتقدير في بيئة القيادة لا يُمارسان كتكتيك إداري مؤقت أو كرد فعل على موقف معين، بل يُمثلان جوهرًا أصيلًا ومسببًا في توجهات القيادة، وينعكسان كسلوك ثابت ومتجذر في التعامل الإنساني اليومي.

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٤٩) "تدعم قيادة الروضة الحوار المفتوح داخل الفريق، مما يتيح تبادل الآراء بحرية في بيئة خالية من الخوف"، (٥٠) "تحرص قيادة الروضة على ترسيخ الثقة بينها وبين العاملين من خلال بناء جسور قوية تعزز التعاون"، (٥١) "تطور قيادة الروضة خططاً متجددة تواكب المستجدات"، (٥٢) "تؤمن قيادة الروضة بأن العلاقات مع الآخرين تشكل فرصاً للنمو والتطوير المستمر"، (٥٣) "تستفيد قيادة الروضة من تجاربها السابقة في تحسين قراراتها القيادية وتعزيز فاعليتها" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع الكينونة الكمومية؛ ويرجع ذلك إلى في بعض الأحيان، تُبدي القيادة نقبلاً شكلياً للآراء دون أن يصاحبه تفعيل فعلي على أرض الواقع، كما تظهر القيادة جهوداً لبناء بيئة تعاونية، إلا أن هذه الجهود غالباً ما تقتصر إلى مبادرات تعاون مستدامة ومنهجية، ورغم استجابتها للتغيرات التعليمية والتنظيمية من خلال تعديل الخطط أحياناً، فإن هذه التعديلات تبدو في كثير من الأحيان ردود فعل أكثر من كونها ناتجة عن وعي استباقي دائم، كما أن بعض القرارات الحالية تتفادى تكرار أخطاء الماضي، لكنها لا تُظهر ميلاً واضحاً نحو التجريب أو العودة إلى منهجية واضحة، ويظل التعامل مع التجربة محدوداً، دون أن يتحول إلى سلوك دائم أو نهج واضح يُعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار.
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمحور واقع تحقق أبعاد القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا (٠.٦٦) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة، وهذا يؤكد أن بعض أبعاد ومهارات القيادة الكمومية متوفرة جزئياً في واقع إدارة رياض الأطفال، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والاستدامة، ومن هنا تبرز أهمية تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تعميق فهم القيادات التربوية لمبادئ القيادة الكمومية، وتعزيز تكامل السياسات داخل منظومة رياض الأطفال بما يسهم في ترسيخ ممارسات قيادية مرنة تستجيب بفاعلية للتغيرات.

الدراسات التي تتفق وتتعارض مع نتائج البحث الحالي لمحور القيادة الكمومية :

وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما أوصت به Barrash (2012) التي أكدت على أهمية التحول من نماذج القيادة التقليدية إلى القيادة الكمومية، التي تقوم على مبادئ التكامل، والوعي، والرحمة، وقد دعت الدراسة إلى إدراج برامج تدريبية تركز على تطوير الذات، وتنمية الذكاء العاطفي، وتعزيز الحُدس في البيئات المؤسسية، لما لهذه المهارات

من دور حيوي في تحسين جودة الأداء القيادي، كما شددت الدراسة على ضرورة تعزيز الوعي بأهمية العالم الداخلي للإنسان، من مشاعر وتصورات، كونه يؤثر تأثيرًا مباشرًا على النتائج الخارجية في المؤسسات والمجتمعات، كما أتفقت مع ما هدفت إليه دراسة **Geok and Shaari (2020)** إلى استكشاف مفهوم القيادة الكمومية ومدى وعي القادة بها في المنظمات الماليزية، بالإضافة إلى تحديد المهارات والصفات اللازمة للقائد الكمومي في ظل التحولات والتحديات المعاصرة، وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الكمومية تمثل نموذجًا قياديًا جديدًا وتحولًا، يُحدث نقلة نوعية من الأساليب التقليدية "النيوتونية" إلى نموذج معقد، غير خطي، وديناميكي، يعتمد على الترابط، الطاقة، والوعي، ويهدف هذا النموذج إلى تعزيز قدرة القادة على التكيف مع بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بعدم اليقين والاضطرابات المستمرة، كما أكدت دراسة **(Ghaffari et al. 2019)** أن القيادة الكمومية تسهم بشكل فعال في تعزيز تبادل المعرفة بين العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى التعلم التنظيمي داخل المدارس، كما أكدت الدراسة أن وجود قائد يتمتع بخصائص القيادة الكمومية يساهم في رفع جودة المعرفة المتبادلة والتعلم المؤسسي، كما أشارت إلى أن المؤسسات التعليمية، وخصوصًا المدارس، تحتاج إلى قيادة مرنة، شاملة، وتفاعلية تتسجم مع مبادئ الفيزياء الكمومية، مثل: الترابط، الاحتمالات، عدم الحتمية، ودراسة **Kumari (2018)** التي أكدت نتائجها أن التنظيم الكمومي يمتاز بتفوقه على النموذج النيوتوني التقليدي، من خلال تقديم إطار إداري أكثر مرونة وتفاعلية يستجيب لتحديات العصر الحديث، وإشراك الموظفين بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز من الشعور بالتمكين والانتماء المؤسسي، ودعم قيم المرونة، التعلم الذاتي، العمل الجماعي، والإبداع كعناصر أساسية في بيئة العمل، والاهتمام بالأبعاد العاطفية والروحية للعنصر البشري، إلى جانب الجوانب الفنية والإدارية، مما يخلق توازنًا صحيًا وشاملاً في بيئة العمل.

تختلف نتائج البحث الحالي عن نتائج عدد من الدراسات السابقة التي أظهرت ارتفاعًا في مستويات ممارسة القيادة الكمومية وآثارها الإيجابية على مختلف الجوانب التنظيمية والتعليمية، ومن أبرز هذه الدراسات، دراسة **أبو برهم (٢٠٢٢)** التي أكدت أن ممارسة مديري مدارس المحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الكمومية مرتفع، ودراسة

Uçar and Köseoğlu (2019) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الكمومية لدى مديري المدارس وإبداع المعلمين في عدد من المدارس بمحافظة فان (تركيا)، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون سلوك القيادة الكمومية بشكل متكرر، كما يرى المعلمون أن مستوى الإبداع لديهم مرتفع، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة

ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الكمومية وإبداع المعلمين، ودراسة (Neyişci and Güneş (2022 التي استهدفت استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة الكمومية لدى مديري المدارس ومستويات رأس المال النفسي لدى المعلمين، وقد بيّنت النتائج أن سلوكيات القيادة الكمومية تُمارس بشكل متكرر، وهو ما يشير إلى توافر هذا النمط القيادي بمستوى مرتفع نسبياً في بيئة الدراسة، ودراسة (Salmani (2024 سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير البنية التنظيمية والقيادة الكمومية على الابتكار التنظيمي في المدارس الابتدائية بمدينة أصفهان (إيران)، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن متوسط درجات البنية التنظيمية، القيادة الكمومية، والابتكار التنظيمي لدى مديري ومعلمي المدارس كان أعلى من المتوسط النظري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي.

ويعزى هذا التباين في النتائج إلى عدة عوامل، منها اختلاف البيئة المؤسسية، وطبيعة المرحلة التعليمية، ومستوى التأهيل القيادي، وانتشار ثقافة القيادة الحديثة. الإجابة عن السؤال الثاني للبحث والذي ينص على “ما واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟“

جدول (١٦) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الأول : رشاقة الاستشعار) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
١	ترصد قيادة الروضة التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على بيئة العمل، وتستجيب لها بمرونة.	١٠٩	٤٠٠	٦١	١١٨٨	٠,٦٩
٢	تتوقع قيادة الروضة التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على بيئة العمل، وتتخذ تدابير استباقية للتكيف معها.	١٠٢	٣٨٩	٧٩	١١٦٣	٠,٦٨
٣	تضع قيادة الروضة خططاً ورؤى وسيناريوهات استشرافية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.	١٠٠	٤٣٤	٣٦	١٢٠٤	٠,٧٠
٤	تبتكر قيادة الروضة أساليب عمل جديدة لمواجهة التحديات ومواكبتها بفعالية ومرونة.	١٠٨	٣٩٦	٦٦	١١٨٢	٠,٦٩
٥	تقوم قيادة الروضة بفرز المعلومات الأكثر أهمية واستبعاد غير الضرورية؛ مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	١١٣	٣٧٥	٨٢	١١٧١	٠,٦٨
٦	تعزز قيادة الروضة ثقافة الابتكار بين العاملين لضمان التكيف الفعال مع التغيرات.	٩٦	٤١٠	٦٤	١١٧٢	٠,٦٩
٧	تحلل قيادة الروضة تأثير التغيرات البيئية على استراتيجياتها وأدائها المستقبلي.	٩٩	٣٨٧	٨٤	١١٥٥	٠,٦٨
٨	تحرص قيادة الروضة على بناء شراكات تعليمية فاعلة لمواكبة التغيرات والاستفادة من أفضل الممارسات التربوية والإدارية.	١١٤	١٤٢	٣١٤	٩٤٠	٠,٥٥
الدرجة الكلية للبعد		٩١٧٥			٩١٧٥	٠,٦٧
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١				

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الأول (رشاقة الاستشعار) ما بين (٠.٥٥ : ٠.٧٠) .
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٦٧) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقه بدرجة متوسطة في واقع رشاقة الاستشعار .
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١) "ترصد قيادة الروضة التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على بيئة العمل، وتستجيب لها بمرونة"، (٢) "تتوقع قيادة الروضة التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على بيئة العمل، وتتخذ تدابير استباقية للتكيف معها"، (٣) "تضع قيادة الروضة خططاً ورؤى وسيناريوهات

استشرافية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية" (٤)، "تبتكر قيادة الروضة أساليب عمل جديدة لمواجهة التحديات ومواكبتها بفعالية ومرونة" (٥)، "تقوم قيادة الروضة بفرز المعلومات الأكثر أهمية واستبعاد غير الضرورية؛ مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، (٦) "تعزز قيادة الروضة ثقافة الابتكار بين العاملين لضمان التكيف الفعال مع التغيرات"، (٧) "تحلل قيادة الروضة تأثير التغيرات البيئية على استراتيجياتها وأدائها المستقبلي" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع رشاقة الاستشعار .

تحققت "العبارة ١" بدرجة متوسطة، إذ تُبدي القيادة وعياً بالتغيرات المتعلقة ببيئة العمل، إلا أنها تقتصر إلى آلية منهجية واضحة للرصد والاستجابة الفاعلة، أما "العبارة ٢" فقد تحققت أيضاً بدرجة متوسطة، نظراً لوجود بعض المحاولات للاستعداد للتحديات، غير أن التوقع غالباً ما يأتي متأخراً أو يُنفذ كرد فعل، لا كاستباق فعلي للتغيرات، وبالنسبة لـ "العبارة ٣" فقد جاءت درجتها متوسطة كذلك؛ فمع وجود خطط استجابة للتغيرات التي تُقدّرها المؤسسة بدرجة عالية، إلا أن غياب الرؤية الاستراتيجية المستدامة أو ضعف التحديث الدوري لها، يؤثر سلباً على مستوى الاستشراف، "العبارة ٤" تحققت بدرجة متوسطة أيضاً، حيث تُظهر القيادة بعض الأساليب الابتكارية في التعامل مع الأزمات، لكن الابتكار لا يبدو جزءاً أصيلاً من ثقافة القيادة، بل يظهر عند الضرورة فقط، أما العبارة (٥) فقد تحققت بدرجة متوسطة، إذ تُمارس عملية تنظيم المعلومات في بعض الاجتماعات المهمة، ولكنها لا تُنفذ بشكل منهجي أو منتظم، وبخصوص العبارة (٦) فقد تحققت بدرجة متوسطة كذلك، إذ تُشجّع بعض الأفكار الجديدة، إلا أن غياب بيئة دائمة للابتكار، وكذلك عدم وجود منصات رسمية لتنظيم المقترحات، يقلل من فاعليتها، وأخيراً جاءت العبارة ٧ بدرجة متوسطة، إذ تُجرى أحياناً تعديلات على الخطط بناءً على التغيرات، إلا أن التحليل غالباً ما يكون سطحيًا وغير مترابط مع أهداف طويلة المدى.

– جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارة (٨) "تحرص قيادة الروضة على بناء شراكات تعليمية فاعلة لمواكبة التغيرات والاستفادة من أفضل الممارسات التربوية والإدارية" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع رشاقة الاستشعار.

ويعود السبب في هذا القصور إلى غياب علاقات تعاون منهجية أو منظمة بين الروضة ومؤسسات أخرى ذات صلة، مثل الروضات المجاورة، الكليات التربوية، أو الجمعيات المجتمعية المتخصصة، فالتجارب والخبرات الخارجية لا تُستثمر بشكل منظم،

وفي بعض الأحيان لا تُستثمر إطلاقاً، وتعتمد القيادة بدرجة كبيرة على الخبرات الداخلية، دون السعي لاستكشاف نماذج ناجحة يمكن التعلم منها أو تطبيقها، كما أن الروضة لا تتابع التطورات المهنية خارج إطارها الداخلي بشكل منتظم، كالمشاركة في ورش العمل أو الشراكات مع روضات متميزة، كذلك يُلاحظ غياب آليات واضحة أو أفراد مختصين لمتابعة هذه الشراكات أو تنظيم زيارات تبادلية مع مؤسسات تعليمية أخرى، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى بناء شراكات فعّالة مع روضات حكومية وخاصة متميزة، وكليات التربية في الجامعات، بالإضافة إلى الجمعيات التربوية والمجتمعية ذات العلاقة، كما يُعد توثيق الممارسات التربوية الناجحة الناتجة عن هذه الشراكات، ومشاركة نتائجها ضمن اجتماعات التطوير الداخلي في الروضة، خطوة أساسية نحو بناء ثقافة تعليمية مستدامة تقوم على التفاعل والانفتاح وتبادل الخبرات.

جدول (١٧) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات
(محور واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا)
(البعد الثاني : رشاقة اتخاذ القرار) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٩	تجمع قيادة الروضة المعلومات من مصادر متعددة لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وموثوقة .	٧٦	٣٧١	١٢٣	١٠٩٣	٠,٦٤
١٠	تنظم قيادة الروضة المعلومات بطريقة منهجية تسهل تحليلها والاستفادة منها في صنع القرارات الفعالة.	٨٤	٣٧١	١١٥	١١٠٩	٠,٦٥
١١	تحتفظ قيادة الروضة بالمعلومات ذات الصلة بطريقة منظمة لضمان إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، مما يدعم اتخاذ القرارات المستقبلية بفعالية.	٤٧	١٢٠	٤٠٣	٧٨٤	٠,٤٦
١٢	تحلل قيادة الروضة تأثير القرارات على بيئة العمل لضمان التكيف الفعال مع التغيرات.	٦٧	١٢٠	٣٨٣	٨٢٤	٠,٤٨
١٣	تضع قيادة الروضة حلولاً فورية لمواجهة المشكلات غير المتوقعة، مما يضمن استمرارية العمل بكفاءة وفعالية.	٨١	٣٦٩	١٢٠	١١٠١	٠,٦٤
١٤	تحقق قيادة الروضة توازناً بين سرعة اتخاذ القرار وجودة تنفيذه، لضمان فعالية الأداء .	٤٥	١٤٣	٣٨٢	٨٠٣	٠,٤٧
١٥	تتخذ قيادة الروضة قرارات إستراتيجية تسهم في استغلال الفرص وتعزيز النمو والتطوير المستمر.	٥٨	١٥٩	٣٥٣	٨٤٥	٠,٤٩
١٦	تضع قيادة الروضة إجراءات واضحة ومحددة لضمان التنفيذ الفعال للقرارات وتحقيق الأهداف المرجوة.	٧٧	٣٦٥	١٢٨	١٠٨٩	٠,٦٤
١٧	تقيم قيادة الروضة مدى نجاح القرارات المتخذة وتقوم بتعديلها باستمرار.	٧١	٢٠١	٢٩٨	٩١٣	٠,٥٣
١٨	تحقق قيادة الروضة توازناً بين إشراك الفريق في عملية صنع القرار وسرعة اتخاذه، لضمان الفاعلية والتعاون المؤسسي.	١٠٠	٣٩٤	٧٦	١١٦٤	٠,٦٨
١٩	تتخذ قيادة الروضة قرارات حاسمة وفورية عند الضرورة ، لضمان استمرارية العمل وفعالية الأداء.	١٠٧	١٦٢	٣٠١	٩٤٦	٠,٥٥
الدرجة الكلية للبعد						
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١						

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) ما بين (٠.٤٦ : ٠.٦٨).
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٥٧) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في واقع رشاقة اتخاذ القرار .
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات(٩) "تجمع قيادة الروضة المعلومات من مصادر متعددة لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وموثوقة"، (١٠) "تنظم قيادة الروضة المعلومات بطريقة منهجية تسهل تحليلها والاستفادة منها في صنع القرارات الفعالة"، (١٣) "تضع قيادة الروضة حلولاً فورية لمواجهة المشكلات غير المتوقعة، مما يضمن استمرارية العمل بكفاءة وفعالية"، (١٦) "تضع قيادة الروضة إجراءات واضحة ومحددة لضمان التنفيذ الفعال للقرارات وتحقيق الأهداف المرجوة"، (١٨) "تحقق قيادة الروضة توازناً بين إشراك الفريق في عملية صنع القرار وسرعة اتخاذه، لضمان الفاعلية والتعاون المؤسسي" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحققها بدرجة متوسطة في واقع رشاقة اتخاذ القرار؛ ويُعزى هذا إلى أن القيادة تعتمد أحياناً على ملاحظات فردية أو استشارات غير منهجية، وقد تلجأ إلى مراجعة سجلات أو تعليمات إدارية، إلا أن ذلك يتم دون وجود إطار منهجي مسبق لجمع البيانات أو تحليلها، كما أن الاعتماد غالباً يكون على مصادر غير رسمية، ورغم تنظيم بعض السجلات وجداول المتابعة بشكل جيد، إلا أن المعلومات غالباً لا تكون مصنفة بطريقة تسهل عملية التحليل، ويغيب استخدامها لأدوات تحليل بيانات بسيطة كالرسم البياني، مما يحد من القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.
- وفيما يتعلق بالتحديات الطارئة، تُسجل استجابات سريعة أحياناً، إلا أن تلك الحلول قد تكون ارتجالية وغير مستندة إلى خطط طوارئ واضحة، كما يُلاحظ أنه في بعض الحالات يتم تحديد المسؤوليات التنفيذية، إلا أن الإجراءات لا تُعلن بشكل واضح، ويغيب تقييم النتائج بعد التنفيذ، مما يضعف فعالية هذه الإجراءات، وقد تتخذ القيادة قرارات في بعض المواقف

دون الرجوع إلى الفريق، خاصة في الأمور العاجلة، وأحيانًا يُلاحظ غياب الشفافية فيما يتعلق بآلية اتخاذ القرار.

— جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (١١) "تحتفظ قيادة الروضة بالمعلومات ذات الصلة بطريقة منظمة لضمان إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، مما يدعم اتخاذ القرارات المستقبلية بفعالية"، (١٢) "تحلل قيادة الروضة تأثير القرارات على بيئة العمل لضمان التكيف الفعال مع التغيرات"، (١٤) "تحقق قيادة الروضة توازنًا بين سرعة اتخاذ القرار وجودة تنفيذه، لضمان فعالية الأداء"، (١٥) "تتخذ قيادة الروضة قرارات إستراتيجية تسهم في استغلال الفرص وتعزيز النمو والتطوير المستمر"، (١٧) "تقيم قيادة الروضة مدى نجاح القرارات المتخذة وتقوم بتعديلها باستمرار"، (١٩) "تتخذ قيادة الروضة قرارات حاسمة وفورية عند الضرورة، لضمان استمرارية العمل وفعالية الأداء" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في واقع رشاقة اتخاذ القرار.

يرجع عدم تحقق العبارة (١١) إلى غياب نظام أرشفة واضح أو رقمي، مع استمرار الاعتماد على الملفات اليدوية غير المنظمة أو المؤمنة، أما العبارة (١٢) فلم تتحقق نظرًا لغياب أدوات تحليل الأداء أو مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاح القرارات، حيث تتعامل القيادة مع القرارات كاستجابات لحظية دون النظر إلى نتائجها بعيدة المدى، كما يعود ضعف تحقق العبارة (١٤) إلى أن بعض القرارات تُتخذ إما ببطء مع ضعف في التنفيذ، أو بسرعة دون دراسة كافية، ويُلاحظ أيضًا تأجيل اتخاذ قرارات في مواقف حرجة، أو اتخاذها دون تخطيط مُسبق، وجاء تقييم العبارة (١٥) ضعيفًا، بسبب غياب رؤية استراتيجية واضحة تستند إلى تحليل واقعي للفرص والتحديات، بالإضافة إلى غياب خطة تطوير طويلة المدى أو نموذج استشرافي فعال، كما جاءت العبارة (١٧) ضعيفة بسبب عدم وجود آلية فعالة للتغذية الراجعة والتحسين، حيث لا تتم مراجعة القرارات بعد تنفيذها، ما يُضعف من فرص التطوير المستمر، وأخيرًا، جاء تقييم العبارة (١٩) ضعيفًا أيضًا، نتيجة الاعتماد المفرط على تأجيل اتخاذ القرار، أو إحالة معظم القرارات إلى الإدارة العليا، مما يضعف من استقلالية القيادة وسرعة الاستجابة.

جدول (١٨) الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات (محور واقع أبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا) (البعد الثالث : رشاقة الممارسة والتطبيق) (ن = ٥٧٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق		
٢٠	تنفذ قيادة الروضة المهام والعمليات بكفاءة ومرونة في ظل التغيرات المستمرة.	١٤٣	٣٣٠	٩٧	١١٨٦	٠,٦٩
٢١	توظف قيادة الروضة الموارد البشرية والمادية بمرونة وكفاءة، لضمان مواكبة التغيرات في بيئة العمل والتكيف معها بفعالية.	١١٣	٣٩٣	٦٤	١١٨٩	٠,٧٠
٢٢	تحرص قيادة الروضة على تحديث الإجراءات الإدارية بانتظام، بما يتماشى مع المستجدات لضمان الكفاءة والفعالية في بيئة العمل.	٩٨	١٩٥	٢٧٧	٩٦١	٠,٥٦
٢٣	تطرح قيادة الروضة خدمات جديدة استجابة لاحتياجات المستفيدين والتغيرات والمستجدات، لضمان التطوير المستمر وتحسين جودة الأداء.	١٢١	٣٨٠	٦٩	١١٩٢	٠,٧٠
٢٤	توفر قيادة الروضة خططاً بديلة لمواجهة التحديات المفاجئة وضمان استمرارية العمل.	١٠٠	٤٠٥	٦٥	١١٧٥	٠,٦٩
٢٥	تعزز قيادة الروضة ثقافة التغيير والتطوير المستمر بين فرق العمل لتحسين الأداء والابتكار.	١٣٦	٣٤١	٩٣	١١٨٣	٠,٦٩
٢٦	تسعى قيادة الروضة إلى جعل عملياتها مرنة وقابلة للتطوير، مما يسمح بتعديلها بسهولة وفقاً للمتطلبات والمتغيرات.	١٣٨	٣٢٩	١٠٣	١١٧٥	٠,٦٩
٢٧	توظف قيادة الروضة الأدوات الرقمية لدعم تنفيذ العمليات ومواكبة التغيرات.	١١٨	٣٧٥	٧٧	١١٨١	٠,٦٩
٢٨	توفر قيادة الروضة بيئة عمل مرنة تحفز على التجريب والابتكار لتعزيز التطوير المستمر.	١٣٥	٣٤٢	٩٣	١١٨٢	٠,٦٩
الدرجة الكلية للبعد		١٠٤٢٤			١٠٤٢٤	٠,٦٨
الدرجة الكلية للمحور		٣٠٢٧٠			٣٠٢٧٠	٠,٦٤
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٣		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧١				

يتضح من جدول (١٨) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الثالث (رشاقة الممارسة والتطبيق) ما بين (٠.٥٦ : ٠.٧٠).
- بلغت نسبة متوسط الاستجابة للبعد (٠.٦٨) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلي تحقيقه بدرجة متوسطة في واقع رشاقة الممارسة والتطبيق.

- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارات (٢٠) "تنفذ قيادة الروضة المهام والعمليات بكفاءة ومرونة في ظل التغيرات المستمرة"، (٢١) "توظف قيادة الروضة الموارد البشرية والمادية بمرونة وكفاءة، لضمان مواكبة التغيرات في بيئة العمل والتكيف معها بفعالية"، (٢٣) "تطرح قيادة الروضة خدمات جديدة استجابة لاحتياجات المستفيدين والتغيرات والمستجدات، لضمان التطوير المستمر وتحسين جودة الأداء"، (٢٤) "توفر قيادة الروضة خططاً بديلة لمواجهة التحديات المفاجئة وضمان استمرارية العمل"، (٢٥) "تعزز قيادة الروضة ثقافة التغيير والتطوير المستمر بين فرق العمل لتحسين الأداء والابتكار"، (٢٦) "تسعى قيادة الروضة إلى جعل عملياتها مرنة وقابلة للتطوير، مما يسمح بتعديلها بسهولة وفقاً للمتطلبات والمتغيرات"، (٢٧) "توظف قيادة الروضة الأدوات الرقمية لدعم تنفيذ العمليات ومواكبة التغيرات"، (٢٨) "توفر قيادة الروضة بيئة عمل مرنة تحفز على التجريب والابتكار لتعزيز التطوير المستمر" تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع رشاقة الممارسة والتطبيق.
- ويرجع ذلك إلى أن يوجد تنفيذ للمهام بدرجة مقبولة، إلا أن المرونة تظل محدودة عند حدوث تغييرات مفاجئة أو استثنائية، ويتم عادة توزيع الموارد بما يضمن استمرارية العمل، ولكن يُلاحظ أحياناً هدر في بعض الموارد نتيجة غياب المرونة في إعادة التوزيع أو بسبب ضغوط في عملية التخطيط، ورغم وجود جهود لتطوير الأنشطة والبرامج، إلا أنه لا توجد خطة مستدامة لاستحداث خدمات تعليمية جديدة، و تُبذل محاولات لتعزيز ثقافة التغيير من خلال الاجتماعات، لكن هذه الثقافة لم تترسخ بعد كسلوك جماعي دائم داخل الفريق، كما يُلاحظ غياب تقييم دوري للعمليات أو وجود آليات لتجديدها وتطويرها بانتظام، كما تستخدم الإدارة بعض الأدوات الرقمية وبرامج التواصل، إلا أن غياب التكامل الرقمي بين الأنظمة يُضعف من فاعلية البنية التحتية التقنية، وبالرغم من بعض التجارب الرقمية، فإن هذه الجهود لا ترقى إلى مستوى النظام المؤسسي المنظم والمدعوم رسمياً.
- جاءت نسبة متوسط الاستجابة في العبارة (٢٢) "تحرص قيادة الروضة على تحديث الإجراءات الإدارية بانتظام، بما يتماشى مع المستجدات لضمان الكفاءة والفعالية في بيئة العمل" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع رشاقة الممارسة والتطبيق ؛ ويرجع ذلك إلى غياب نظام واضح للتحديث الدوري، بالإضافة إلى عدم وجود خطة زمنية محددة لتحديث النماذج والإجراءات الإدارية، إذ تعمل الروضة وفق آليات تقليدية قديمة لم تخضع للمراجعة، حتى عند ظهور مستجدات تنظيمية لا يتم دمجها فعلياً

في تلك الإجراءات، وتُتخذ قرارات التطوير غالبًا كردّ فعل طارئ، بدلاً من أن تكون جزءاً من نهج منهجي واستباقي مبني على التخطيط والتحليل.

— بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور (٠.٦٤) وهو يتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في واقع تحقق الرقابة التنظيمية في رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وهذا يعكس وجود بعض مظاهر الرقابة التنظيمية في البيئة الإدارية، إلا أنها لا تزال غير مستقرة أو مستدامة، مما يشير إلى حاجة ملحة لتطوير هيكلية ومؤسسية يدعم تعزيز هذه الممارسات.

الدراسات التي تتفق وتعارض مع نتائج البحث الحالي لمحور الرقابة التنظيمية :

تتفق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه عدة دراسات سابقة، حيث أظهرت دراسة ال **مداوي والعمرى (٢٠٢٤)** أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط، كما توصلت دراسة **بنات والمقابله (٢٠٢٤)** إلى النتيجة ذاتها، وأوصت بضرورة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني لتعزيز ممارسة الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وبالمثل، أظهرت دراسة **مدخلي (٢٠٢٤)** أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية كان متوسطاً، وأوصت بتوفير مناخ تنظيمي وبيئة داعمة تُمكن من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وعلى رأسها الرقابة التنظيمية، مع التأكيد على أهمية تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتهم ومهاراتهم في هذا المجال، كما أظهرت دراسة آل **ثواب (٢٠٢٣)** نتائج مماثلة، وأوصت بتشكيل لجان وفرق عمل متخصصة تهدف إلى نشر قيم الابتكار والتغيير، إلى جانب عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس في مجال الرقابة التنظيمية وهندسة العمليات الإدارية، وذلك لرفع مستوى كفاءتهن الإدارية، واتفقت أيضاً دراسة **العبيدي وآخرون (٢٠٢٣)** مع النتائج السابقة، حيث أظهرت أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية كانت متوسطة.

تتباين نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث أظهرت نتائج دراسة **الفيز والعجلان (٢٠٢٤)** أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للرقابة التنظيمية في مدينة بريدة كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء برنامج تدريبي لمديري المدارس يهدف إلى توضيح أهمية الرقابة التنظيمية وكيفية تطبيقها بشكل مثالي في جميع أبعادها، كما أكدت دراسة **الشهراني (٢٠٢٣)** أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس جاءت مرتفعة، وأوصت بعقد لقاءات وندوات لمديري المدارس والمعلمات لتعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى أهمية بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

وأظهرت دراسة التوجيهي وآخرون (٢٠٢٢) أن مستوى تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات بمدينة الرياض كان مرتفعاً، بينما أكدت دراسة الريشي والزيودي (٢٠٢٢) النتيجة ذاتها، وأوصت بضرورة إشراك المعلمات في اتخاذ القرار والاستماع لآرائهن قبل إصدار قرارات إدارية، إلى جانب إنشاء فرق عمل تُعنى بتهيئة البيئة الداخلية لتطبيق الرقابة التنظيمية بفاعلية.

وفي المقابل، جاءت دراسة الغزو (٢٠٢٢) بنتائج مغايرة، حيث أوضحت أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية كان منخفضاً، مما يعكس وجود تباين في درجة تحقق الرقابة التنظيمية بين السياقات التعليمية المختلفة.

ويمكن تفسير اختلاف نتائج البحث الحالي عن الدراسات السابقة بعدة عوامل ومبررات، من أبرزها:

- اختلاف البيئة الجغرافية والإدارية: يركز البحث الحالي على رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وهي بيئة قد تختلف في بنيتها التنظيمية، وإمكاناتها البشرية والمادية، وطبيعة الدعم الإداري الذي تتلقاه، مقارنة ببيئات أخرى مثل مدينة بريدة أو الرياض.
 - تباين في مستوى التأهيل القيادي: قد تعاني القيادات التربوية في بعض رياض الأطفال من ضعف في التدريب على ممارسات القيادة الحديثة، ومنها القيادة الكوموية التي تُعد مدخلاً أساسياً لتعزيز الرقابة التنظيمية، على عكس القيادات التي شملت دراسات سابقة ممن تلقوا برامج تدريبية أو يمتلكون خبرات أوسع.
 - ضعف الثقافة المؤسسية حول الرقابة التنظيمية: في بعض البيئات التعليمية، لا تزال ثقافة التغيير والتكيف مرنة محدودة الانتشار، مما ينعكس سلباً على تبني ممارسات رقابة تنظيمية فعالة، بخلاف بيئات أخرى تبنت هذا المفهوم بشكل مؤسسي ضمن خططها التطويرية.
 - غياب الدعم المؤسسي أو التقني: تعاني بعض رياض الأطفال من ضعف في البنية التحتية التقنية أو نقص في الموارد الداعمة لتفعيل ممارسات تنظيمية مرنة وسريعة، مثل نظم المعلومات أو فرق العمل متعددة التخصصات.
- الإجابة عن السؤال الثالث للبحث والذي ينص علي: "ما العلاقة الارتباطية بين توافر أبعاد القيادة الكوموية وأبعاد الرقابة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟"

جدول (١٩) معاملات الارتباط بين القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية في بيئات

رياض الأطفال بمحافظة المنيا (ن = ٥٧٠)

الرشاقة التنظيمية				المتغيرات	
الدرجة الكلية	رشاقة الممارسة والتطبيق	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستشعار		
٠,٥٩	٠,٥١	٠,٣٦	٠,٥٦	النظرة الكمومية	القيادة الكمومية
٠,٥١	٠,٤٩	٠,٣١	٠,٤٣	التفكير الكمومي	
٠,٥١	٠,٣٠	٠,٦٤	٠,٢٥	الشعور الكمومي	
٠,٥٧	٠,٥١	٠,٤١	٠,٤٤	المعرفة الكمومية	
٠,٢٣	٠,١٩	٠,١١	٠,٢٧	التمثيل الكمومي	
٠,٤٧	٠,٤٦	٠,٢٧	٠,٣٨	الثقة الكمومية	
٠,٦٦	٠,٦٨	٠,٣٠	٠,٥٧	الكينونة الكمومية	
٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٥٢	٠,٦٥	الدرجة الكلية	

قيمة (ر) عند مستوي (٠.٠٥) = ٠.٠٨٨

يتضح من جدول (١٩) ما يلي :

توجد علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين توافر أبعاد القيادة الكمومية وأبعاد الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال بمحافظة المنيا، ويعني ذلك أن كلما زادت ممارسات القيادة الكمومية لدى القيادات التربوية، انعكس ذلك إيجابياً على مستوى الرشاقة التنظيمية داخل هذه المؤسسات، وتسלט هذه العلاقة الضوء على أهمية تبني نماذج قيادية حديثة في رياض الأطفال، لا سيما في البيئات المتغيرة والسياقات التربوية التي تتطلب مرونة عالية في الأداء واتخاذ القرار.

الإجابة على السؤال الرابع والذي ينص علي: "ما طبيعة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق القيادة الكمومية في رياض الأطفال باختلاف حالة الروضة من حيث اعتمادها من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد أو عدم اعتمادها؟"

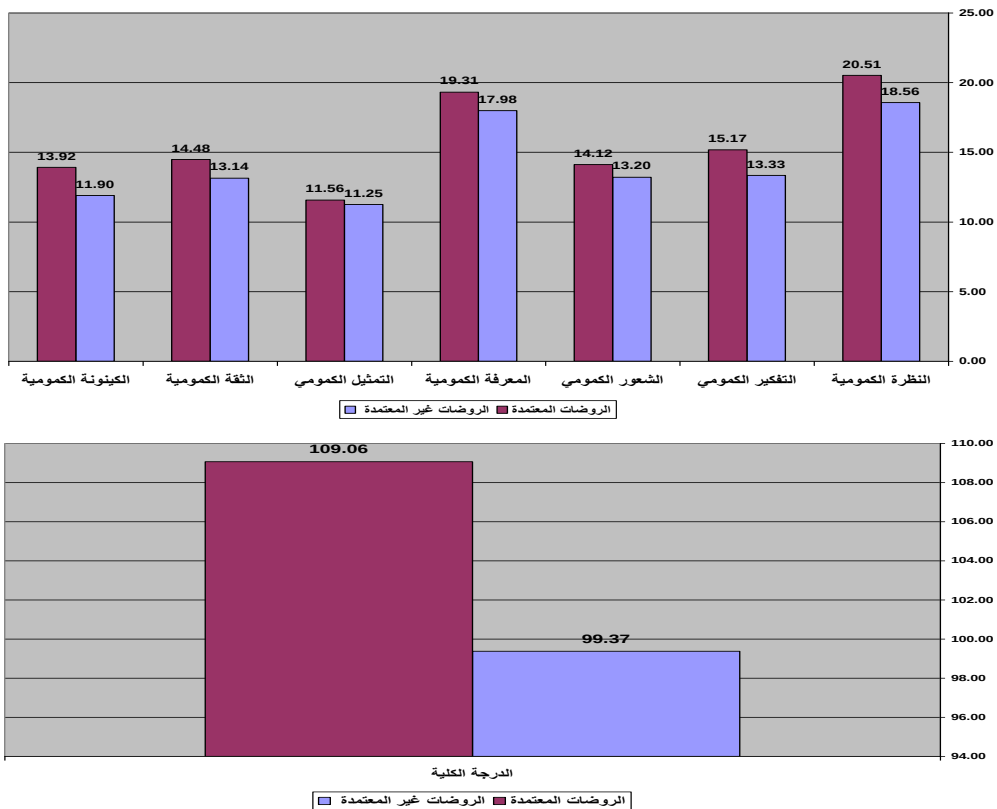
جدول (٢٠) دلالة الفروق بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في القيادة الكمومية
في رياض الأطفال (ن = ٥٧٠)

قيمة ت	الروضات المعتمدة (ن = ٢١٥)		الروضات غير المعتمدة (ن = ٣٥٥)		القيادة الكمومية
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٧,٢٨	٢,٧٣	٢٠,٥١	٣,٣٠	١٨,٥٦	النظرة الكمومية
٨,٧٦	٢,٤٤	١٥,١٧	٢,٤١	١٣,٣٣	التفكير الكمومي
٥,٨٩	١,٨٧	١٤,١٢	١,٧٦	١٣,٢٠	الشعور الكمومي
٧,٨٨	١,٩٩	١٩,٣١	١,٩٣	١٧,٩٨	المعرفة الكمومية
٢,٣٣	١,٢٧	١١,٥٦	١,٦٦	١١,٢٥	التمثيل الكمومي
٨,٣٦	١,٧٢	١٤,٤٨	١,٩٣	١٣,١٤	الثقة الكمومية
١٣,٥٩	١,٤٤	١٣,٩٢	١,٨٧	١١,٩٠	الكينونة الكمومية
١٢,٤١	٨,٦١	١٠٩,٠٦	٩,٢٨	٩٩,٣٧	الدرجة الكلية

قيمة (ت) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي :

وجود فروق دالة إحصائية بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في القيادة الكمومية في رياض الأطفال وفي اتجاه الروضات المعتمدة ، أي أن الروضات الحاصلة على الاعتماد المؤسسي تمارس القيادة الكمومية بدرجة أعلى مقارنة بغير المعتمدة؛ ويرجع ذلك إلي أن الاعتماد المؤسسي يرتبط بممارسات إدارية أكثر تطوراً، ومنها) التفكير الاستشرافي، المرونة والتكيف، الابتكار واتخاذ القرار التشاركي) وهذا يؤكد أن الروضات المعتمدة تمتلك بيئة إدارية خصبة لتطبيق نموذج القيادة الكمومية؛ لذا ضرورة تعميم معايير الاعتماد المؤسسي لتشمل جميع الروضات، ودعم غير المعتمدة للوصول إلى هذه المعايير، تدريب قيادات الروضات غير المعتمدة على مفاهيم القيادة الكمومية ومهاراتها التطبيقية، تعزيز التكامل بين الاعتماد والجوانب القيادية في خطط تحسين الأداء المؤسسي.



شكل (٢) رسم بياني يوضح الفروق بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في القيادة الكمومية في رياض الأطفال وفي اتجاه الروضات المعتمدة

الإجابة علي السؤال الخامس والذي ينص علي: "ما طبيعة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في رياض الأطفال باختلاف حالة الروضة من حيث اعتمادها من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد أو عدم اعتمادها؟

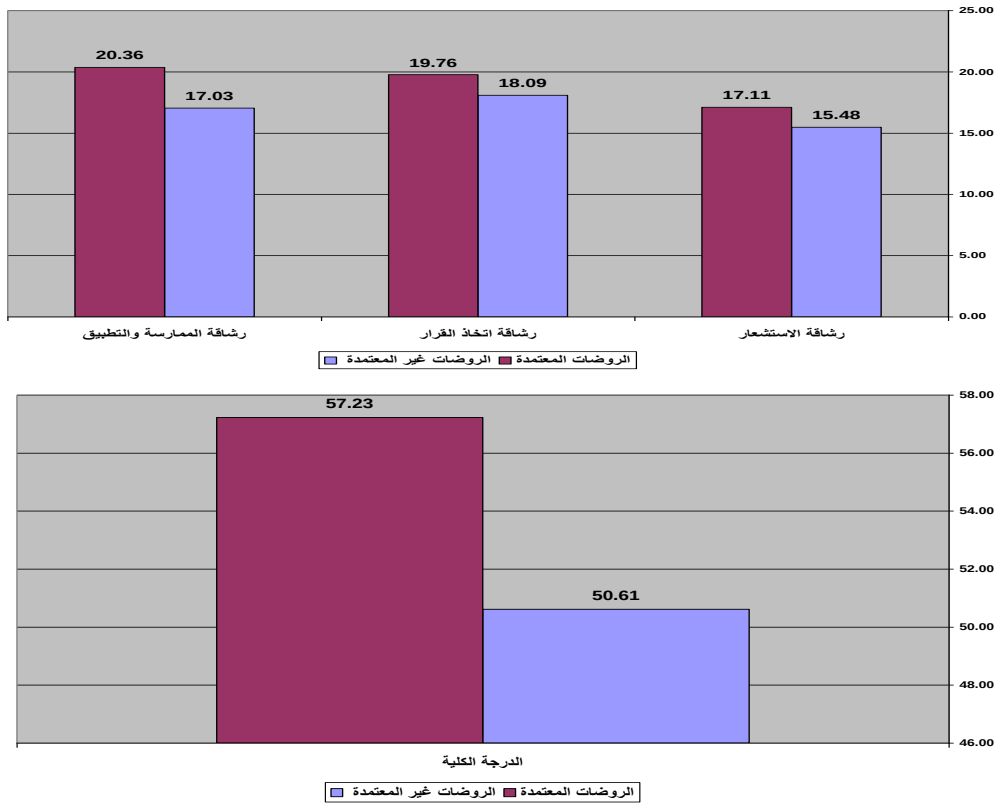
جدول (٢١) دلالة الفروق بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في الرشاقة التنظيمية
في رياض الأطفال (ن = ٥٧٠)

قيمة ت	الروضات المعتمدة (ن = ٢١٥)		الروضات غير المعتمدة (ن = ٣٥٥)		الرشاقة التنظيمية
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٩,٨١	١,٦٤	١٧,١١	٢,٠٨	١٥,٤٨	رشاقة الاستشعار
٧,٦٨	٢,٥٩	١٩,٧٦	٢,٤٦	١٨,٠٩	رشاقة اتخاذ القرار
١٦,٣٢	٢,٠٣	٢٠,٣٦	٢,٥٤	١٧,٠٣	رشاقة الممارسة والتطبيق
١٥,٠٤	٤,٥٠	٥٧,٢٣	٥,٤٣	٥٠,٦١	الدرجة الكلية

قيمة (ت) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

يتضح من جدول (٢١) ما يلي :

وجود فروق دالة إحصائية بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال وفي اتجاه الروضات المعتمدة، مما يعني أن الروضات الحاصلة على الاعتماد المؤسسي تُظهر مستويات أعلى من الرشاقة التنظيمية مقارنة بنظيراتها غير المعتمدة؛ ويرجع ذلك إلى أن الاعتماد المؤسسي يسهم في تحسين قدرة الروضة على التكيف مع التغيرات، وتعزيز مرونة الإجراءات والأنظمة، وتمكين القيادة من توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة، فالروضات المعتمدة تمتلك بنية تنظيمية أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات التربوية والإدارية، ما يعكس رشاقتها في الممارسة والتنفيذ والتطوير؛ لذا إدراج الرشاقة التنظيمية كأحد معايير الاعتماد المؤسسي لضمان استمراريته، وتقديم برامج تطوير مهني موجهة خصيصًا للروضات غير المعتمدة حول (بناء شبكات دعم بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة لتبادل الخبرات الإدارية والقيادية، تعزيز ثقافة التحسين المستمر والانفتاح على التغيير داخل الروضات غير المعتمدة).



شكل (٣) رسم بياني يوضح الفروق بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة في القيادة الكومومية في رياض الأطفال وفي اتجاه الروضات المعتمدة

الرؤية التطويرية:

يستعرض هذا الجزء الرؤية التطويرية المقترحة للبحث وهذا للإجابة عن السؤال السادس للبحث الحالي والذي ينص علي: "ما الرؤية التطويرية المقترحة لتطبيق القيادة الكومومية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظه المنيا؟" ويتم توضيحه على النحو الآتي:

رؤية تطويرية مقترحة لتطبيق القيادة الكوموية
 كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في
 بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا

د/ صفاء طلب محمد أحمد



شكل (٤) الرؤية التطويرية المقترحة لتطبيق القيادة الكوموية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية

(أ) - أسس بناء الرؤية التطويرية (فلسفة الرؤية التطويرية):

- تستند الرؤية التطويرية إلى أسس نظرية، من أبرزها نظرية التعقيد التي تنظر إلى النظم التعليمية باعتبارها نظاماً غير خطية، تتسم بتداخل وتشابك العلاقات بين مكوناتها، وتتأثر بعدد كبير من العوامل المتغيرة، مما يجعل سلوكها غير قابل للتنبؤ الدقيق، كما تعتمد على نظرية الفوضى، التي تؤكد أن الاضطراب وعدم الانتظام قد يكونان حافزاً لظهور أنماط تنظيمية جديدة، وأن النظام قد يتولد من الفوضى نفسها، الأمر الذي يتطلب من القيادة التربوية في رياض الأطفال وعياً عميقاً بطبيعة هذه النظم، وقدرة عالية على التكيف، واتخاذ قرارات مرنة وسريعة تستجيب للمتغيرات المفاجئة، مع استثمار الفرص التي قد تنبثق من حالات عدم الاستقرار.
- تستند الرؤية التطويرية إلى مفهومي القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية بوصفهما إطارين حديثين يعكسان قدرة المؤسسات التربوية - ومنها رياض الأطفال - على الاستجابة لمتغيرات البيئة المعاصرة والتكيف معها، إذ تقوم القيادة الكمومية على مبادئ فيزياء الكم، التي تركز على مفاهيم مثل عدم الحتمية، والترابط، والتداخل، والاحتمالات، واللايقين، وهو ما يبرز أهمية المرونة والتكيف في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، ومن هذا المنظور، يُنظر إلى القائد باعتباره محفزاً ديناميكياً يتفاعل مع محيطه باستمرار، ويقود العلاقات البشرية لا مجرد العمليات الإدارية، أما الرشاقة التنظيمية، فهي تُعبر عن قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والتكيف مع المستجدات دون التأثير السلبي على جودة الأداء، مع التركيز على مفاهيم التمكين، والتعلم المستمر، والعمل التعاوني، واتخاذ القرار التشاركي، بما يحقق التطوير المؤسسي المستدام.
- ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي ونتائج وتوصيات بعض الدراسات السابقة عن الحاجة الملحة لتطبيق مفهومي القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال، لما لهما من دور محوري في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم القدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق بيئة تعليمية مرنة وفعالة، وقد أظهرت تلك النتائج أن اعتماد هذه المفاهيم يساهم في تحقيق قيادة تربوية أكثر وعياً وتفاعلاً مع التحديات المعاصرة، ويساعد في بناء مؤسسات تعليمية قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة، من خلال تبني أساليب إدارة متجددة وممارسات قيادية مبتكرة.

- أهمية رياض الأطفال باعتبارها مرحلة تأسيسية محورية في تكوين شخصية الطفل وصل
مهاراته المعرفية والاجتماعية في سنواته الأولى، مما يجعل من الضروري تعزيز مستوى
الرشاقة التنظيمية وتفعيل ممارسات القيادة الكمومية داخل هذه المؤسسات، إذ يسهم ذلك في
تمكينها من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المتسارعة، والاستجابة بمرونة وفعالية للتحديات
التربوية والإدارية المتجددة، كما يدعم هذا التوجّه بناء بيئة تعليمية مرنة ومحفّزة، ويُعزز قدرة
القيادة التربوية على اتخاذ قرارات واعية ومكتيفة مع الواقع، بما ينعكس بشكل مباشر على
تحسين جودة المخرجات التعليمية والتربوية في هذه المرحلة الحساسة.

(ب) - أهداف الرؤية التطويرية:

- الهدف الأساسي من الرؤية التطويرية تطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرشاقة
التنظيمية في رياض الأطفال بمحافظة المنيا، بما يُعزز من قدرة هذه المؤسسات على التكيف
مع التغيرات، وتحقيق الكفاءة والمرونة في الأداء التربوي والإداري، وصولاً إلى تطوير بيئة
تعليمية متجددة .
- تقديم نموذج إشرافي متكامل يدعم القائمين على قيادة وإدارة رياض الأطفال بمحافظة
المنيا في تطبيق القيادة الكمومية، بما يسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، ويمكنهم من تبني
ممارسات إدارية مرنة وفعالة تُواكب متطلبات التطوير المؤسسي والتربوي.
- تقديم مجموعة من الإجراءات والآليات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ الرؤية التطويرية لتطبيق
القيادة الكمومية كنموذج إداري حديث يهدف إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال
بمحافظة المنيا، بما يضمن إمكانية التطبيق العملي للتصور، ويُعزز من كفاءة وفعالية الأداء
المؤسسي في هذه المؤسسات التربوية.
- وضع حلول موضوعية وواقعية للتغلب على المعوقات المحتملة التي قد تعترض تنفيذ الرؤية
التطويرية لتطبيق القيادة الكمومية وتحقيق الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال بمحافظة
المنيا، وذلك لضمان فاعلية التنفيذ، وتذليل التحديات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الرؤية
بصورة شاملة ومستدامة.

(ج) - منطلقات الرؤية التطويرية:

- فرضت التحولات العالمية المتسارعة، والتحديات الناتجة عن التطور التكنولوجي والعولمة
والأزمات المفاجئة، واقعاً جديداً جعل النماذج الإدارية التقليدية عاجزة عن ضمان استدامة
المؤسسات التعليمية، ولم يعد ما كان مجدياً في الماضي كافياً لمواجهة تعقيدات الحاضر

واستشراف المستقبل، مما يستوجب تبني نماذج قيادية مرنة ومبتكرة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وفي ظل هذا السياق المتغير، تبرز الحاجة إلى نموذج إداري ديناميكي يتجاوز المهارات التقليدية، ويعتمد على مفاهيم القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية.

- توجهات رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تدعو إلى تطوير نظم الإدارة في المؤسسات التعليمية من خلال تعزيز الابتكار، والمرونة، والاستدامة، والتحول الرقمي، وتأهيل وبناء شخصيات قيادية، بهدف تحقيق تعليم أكثر كفاءة وقدرة على مواكبة التطورات المتسارعة، وفي هذا السياق، تُعدّ القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية رؤى تكاملية حديثة تسهم بشكل فعال في دعم تحقيق مستهدفات الرؤية، لا سيما في قطاع التعليم، من خلال تحويل المؤسسات التعليمية إلى منظومات ديناميكية حية، قادرة على التكيف والتميز في بيئات تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر.

- تنطلق رؤية وزارة التربية والتعليم، كما وردت في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، من التزام راسخ بتوفير موارد بشرية متنامية في الكفاءة والقدرة، تسهم في بناء مجتمع قائم على المعرفة، وتعزز قدرته على تحقيق التنمية المستدامة والتنافسية في ظل التحولات المتسارعة، إلى جانب تنمية مهارات القيادة باعتبارها ركيزة أساسية في تطوير المنظومة التعليمية.

- يُعدّ تحقيق الرشاقة التنظيمية وتطبيق مبادئ القيادة الكمومية من المرتكزات الأساسية داخل مؤسسات رياض الأطفال، لما لهما من دور جوهري في تعزيز قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات المتسارعة، الأمر الذي يجعلهما مفتاحاً فاعلاً للنجاح، ومطلباً ضرورياً لمواكبة مستجدات العصر وتحقيق التميز.

(د) - عناصر الرؤية التطويرية وآليات تنفيذها "ملامحها":

تشمل عناصر الرؤية التطويرية ما ينبغي أن تكون عليه القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، وذلك على النحو الموضح فيما يلي:
أولاً- مقترحات إجرائية لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري في بيئات رياض الأطفال بمحافظة المنيا:

لضمان تطبيق ناجح وفعال لمهارات القيادة الكمومية داخل مؤسسات رياض الأطفال، يجب تناول هذه المهارات من خلال أبعادها الأساسية بشكل منهجي ومتكامل، وذلك على النحو التالي:

١ - مقترحات إجرائية لتنمية النظرة الكمومية لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:

- امتلاك قيادة الروضة نظرة نقدية لتحليل بيئة العمل بوعي، واستيعاب عناصر القوة والضعف، بما يسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- تعمل قيادة الروضة علي بناء رؤية مهنية ملهمة تتسجم مع طبيعة العمل، وتسهم في تحفيز العاملين وتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة وواقعية، وذلك من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني مع القيادة وفريق العمل لصياغة رؤية مشتركة، وإشراك الخبراء التربويين في مراجعة صياغة الرؤية والتأكد من اتساقها مع احتياجات الواقع.
- تنمية الوعي لدى قيادة الروضة بأن التنوع والاختلاف داخل بيئة العمل يمثلان مصدرًا للقوة وفرصة للابتكار، وليس سببًا للخلاف، مما يُرسخ ثقافة التفاهم، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية حول إدارة التنوع، وتطوير ميثاق داخلي يعزز ثقافة الاحترام والتقبل بين العاملين.
- تبني قيادة الروضة التفكير خارج الصندوق، باعتباره من السمات الجوهرية للنظرة الكمومية، وذلك من خلال تخصيص وقت ضمن الاجتماعات الدورية لطرح الأفكار الجديدة والمقترحات التطويرية.
- تدريب قيادة الروضة على وضع أهداف استراتيجية ورؤى محددة بعيدًا عن العشوائية، وهو ما يُسهم في رسم مسارات واضحة للإنجاز، وذلك من خلال اعتماد نظام متابعة دورية لمراجعة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- تمكين قيادة الروضة من استخدام حدسها وفهمها العميق للعلاقات الإنسانية، بما يعزز إدارتها للتفاعل داخل فريق العمل، ويسهم في خلق بيئة قائمة على الثقة والدعم المتبادل، وذلك من خلال إعداد لقاءات فردية دورية بين القائد والعاملين.
- تشجيع قيادات الروضة على إشراك العاملين باعتبارهم قادة مسؤولين عن الإبداع والتطوير، مما يُسهم في بناء بيئة عمل أكثر ديناميكية، وذلك من خلال تفويض مهام قيادية للعاملين وفقًا لتخصصاتهم وخبراتهم، وإنشاء فرق عمل تطويرية داخل الروضة مع صلاحيات واضحة.
- متابعة الروضات المتميزة، والاطلاع على الممارسات الناجحة، بهدف استلهام أفكار مبتكرة قابلة للتطبيق، من خلال تنظيم زيارات ميدانية للروضات النموذجية داخل وخارج

- المحافظة، وتوثيق وتقييم الممارسات الناجحة القابلة للتطبيق في بيئة الروضة المحلية، وإعداد تقرير دوري يتضمن اقتراحات قابلة للتنفيذ مستوحاة من التجارب الرائدة.
 - تبني المرونة في مواجهة التغييرات، والاستجابة للتحديات دون مقاومة، مما يوفر قدرة عالية على التكيف والنجاح في بيئات غير مستقرة.
 - تدريب قيادة الروضة على بناء سيناريوهات مستقبلية تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تستجيب للمتغيرات.
 - توظيف الخبرات والتجارب السابقة كمرجعية أساسية لاستشراف المستقبل، من خلال تحليل النجاحات والإخفاقات السابقة، والبناء عليها في صياغة خطط مستقبلية واقعية وفعالة، وذلك من خلال تخصيص سجلات لتوثيق التجارب السابقة الناجحة والتحديات، وتحليل أخطاء الماضي ضمن اجتماعات تحليلية لاستخلاص الدروس.
- ٢- مقترحات إجرائية لتنمية التفكير الكمومي لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:**
- تبني أساليب تفكير غير تقليدية في مواجهة التحديات من خلال تنظيم دورات تدريبية حول التفكير غير النمطي.
 - ابتكار حلول إبداعية لمواجهة المواقف المعقدة، من خلال إنشاء "صندوق أفكار" داخل الروضة لتجميع الاقتراحات الإبداعية من جميع العاملين، ومكافأة الحلول المبتكرة التي أثبتت فعاليتها في بيئة العمل، وعقد جلسات عصف ذهني دورية لطرح حلول جديدة لمشكلات قائمة.
 - إعادة تأطير التناقضات باعتبارها فرصاً للتطوير "أي تغيير زاوية النظر إلى موقف أو مشكلة معينة"، وذلك من خلال إعداد ورش عمل لتحويل المواقف السلبية إلى فرص تحفيزية، وتحويل التعارضات، الصراعات، أو التحديات الظاهرة داخل بيئة العمل إلى محفزات للتعلم، والتغيير، والتحسين المستقبلي بدلاً من اعتبارها عقبات تعيق التقدم.
 - تحقيق التوازن بين المنطق والإبداع في اتخاذ القرار، وذلك من خلال تدريب القيادات على استخدام أدوات تحليل البيانات جنباً إلى جنب مع تقنيات التفكير الإبداعي، وتقديم نماذج لاتخاذ قرارات تُبنى على دمج الرؤية المنطقية والبعد الابتكاري.
 - تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية، وذلك من خلال تكوين فرق عمل مهمتها تحويل الأفكار المقترحة إلى خطط قابلة للتنفيذ داخل الروضة، و"تطبيق

نموذج "من الفكرة إلى التطبيق، ومتابعة تنفيذ المبادرات الإبداعية وتوثيق أثرها في تقارير دورية.

- استثمار التحديات في تطوير استراتيجيات إدارية، وذلك من خلال إعداد خطط استجابة مرنة قائمة على استيعاب الأزمة وتحويلها إلى فرصة للتطوير.
- تشجيع استخدام الأسئلة الاستقصائية في اجتماعات الفرق التربوية لتوليد رؤى جديدة.
- موازنة سلوك القيادة مع تبني الأفكار الجديدة، وذلك من خلال تنفيذ برامج تنمية مهنية تساعد القائد على تعديل سلوكياته بما يتناسب مع التوجهات الحديثة، وإشراك القائد في مبادرات تطويرية تضعه في موقع تبني وتنفيذ التجديدات الميدانية.

٣- مقترحات إجرائية لتنمية الشعور الكمومي لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:

- تعزيز الطاقة الإيجابية والحيوية داخل بيئة العمل، وذلك من خلال استخدام عبارات تشجيعية ولوحات تحفيزية داخل الروضة، والاحتفال بإنجازات الفريق بشكل دوري، مهما كانت بسيطة، وتخصيص "يوم مفتوح" شهري لتعزيز الروابط الإنسانية بين العاملين.
- تنمية الوعي الذاتي بقيادة الروضة وقدراتها الداخلية، وذلك من خلال إعداد ملف مهني شخصي لكل قائد يحتوي على المهارات القيادية المكتشفة، وتوفير جلسات تدريب فردية لصقل المهارات القيادية المتقدمة.
- توظيف الخبرات والمشاعر الإيجابية في مواجهة التحديات، وذلك من خلال عقد لقاءات تشاركية لعرض "قصص نجاح" واقعية وتحليلها، وإنشاء سجل مواقف يتم فيه توثيق كيفية التغلب على الصعوبات باستخدام التجارب السابقة.
- استثمار قدرات الفريق وتحليل إمكانياته، وذلك من خلال إجراء تقييم مهني لأعضاء الفريق (مهارات، اهتمامات، أساليب العمل)، وتوزيع المهام بناءً على نقاط القوة المكتشفة لكل عضو، وتنظيم لقاءات دورية فردية لفهم تطلعات العاملين وتوظيفها في خطة العمل.
- تشجيع التعلم المتبادل ورفع كفاءة الفريق، وذلك من خلال تنظيم ورش تدريبية داخلية تعتمد على التعليم التشاركي.
- تعزيز ثقة القيادة بنفسها وقراراتها، وذلك من خلال تدريب القيادة على مهارات اتخاذ القرار الفعال والثقة في التنفيذ، وتقديم تغذية راجعة إيجابية متوازنة عند اتخاذ قرارات جريئة أو جديدة، وتمكين القيادة من اتخاذ قرارات مستقلة ضمن أطر مدروسة ومسموح بها.

• دعم ثقافة التكيف والابتكار من خلال تبني سياسة "لا عقوبة على التجريب" لتشجيع التغيير دون خوف، وإدارة المواقف الصعبة بإيجابية وتفاؤل.

٤- مقترحات إجرائية لتنمية المعرفة الكمومية لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:

- تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات جريئة عند الحاجة، وذلك من خلال تنفيذ تدريبات محاكاة لمواقف حرجة تتطلب قرارات جريئة وفورية، وتحفيز القيادة على خوض تجارب جديدة مع تحمل المسؤولية، وعرض نماذج واقعية أظهرت نجاحات قيادية نتيجة قرارات جريئة.
- الدمج بين التحليل المنطقي والحدس المهني في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تقديم ورش عمل حول التفكير المزدوج التحليلي والعقلي والحدسي الوجداني، وتدريب القيادات على أدوات تحليل القرار مثل تحليل السبب والنتيجة والخرائط الذهنية.
- تعزيز الثقة في القرارات المتخذة، وذلك من خلال إعداد سجل قرارات موثق تُراجع نتائجه بانتظام لإبراز النجاحات السابقة، وعقد اجتماعات تقييم جماعي لتأكيد أثر القرارات الصائبة على بيئة الروضة.
- تنمية القدرة على تعديل القرار بمرونة، وذلك من خلال اعتماد سياسة "التقييم السريع -التعديل السريع" لأي قرار يُطبق، وإجراء مراجعات فورية للقرارات عند ظهور نتائج غير متوقعة، مع تبني روح التصحيح الفوري.
- توفير بيئة تواصل منفتحة وتشاركية، وذلك من خلال إنشاء صندوق اقتراحات فعال داخل الروضة ورقي أو إلكتروني، وتخصيص وقت في الاجتماعات الدورية للاستماع لآراء المعلمين والعاملين بالروضة.
- تحديث الاستراتيجيات والمهام بانتظام، وذلك من خلال تفعيل نظام التغذية الراجعة المستمرة من الفريق وأولياء الأمور لتطوير المهام، وعقد ورش تطويرية لابتكار استراتيجيات تناسب تحديات كل مرحلة زمنية، ومراجعة الخطط التشغيلية للروضة كل فصل دراسي لتعديلها بناءً على المعطيات الجديدة.
- الاسترشاد بالقيم المؤسسية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال دمج القيم المؤسسية في دليل السلوك القيادي داخل الروضة، وربط كل قرار إداري أو تربوي بقيمة محددة مثل: (العدالة، الشفافية، المسؤولية)، وتقديم تدريب للقادة على أخلاقيات اتخاذ القرار التربوي.

- تقييم المخاطر قبل تنفيذ التغيير داخل الروضة، وذلك من خلال استخدام نماذج جاهزة لتحديد الاحتمالات والتأثير قبل إحداث تغيير، وعقد اجتماعات تحليل للمخاطر المحتملة في كل مشروع تطويري قبل تنفيذه.
- تحويل الروضة إلى منظمة تعلّم مستمرة، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل دورية لتطوير مهارات المعلمات والقيادة، والتأكيد على التعلم التشاركي، والتعلم من الأخطاء، والتطوير المهني المستمر، والتقييم والتحسين الذاتي، ودعم المبادرات الجديدة والأفكار غير التقليدية.

٥- مقترحات إجرائية لتنمية التمثيل الكمومي لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:

- التصرف المهني والأخلاقي داخل بيئة العمل، وذلك من خلال إعداد مدونة سلوك مهني وأخلاقي تُراجع دورياً وتوقع من جميع العاملين، وعقد ورش عمل في "أخلاقيات القيادة التربوية" تركز على النزاهة، العدالة، والشفافية، وتنفيذ تقييم دوري للسلوك القيادي الأخلاقي من خلال استبيانات سرية للعاملين.
- تعزيز شبكات التواصل والتعاون بأسلوب منفتح، وذلك من خلال إنشاء منصات تواصل داخلية، وتنظيم لقاءات شهرية لمناقشة تحديات العمل بشكل جماعي وتعاوني، ودعوة مختصين من خارج الروضة للمشاركة في جلسات "تبادل الخبرات" حول المستجدات والتغييرات.
- النظر للمؤسسة ككيان حي ومتطور، وذلك من خلال عقد جلسات عصف ذهني واجتماعات دورية حول "كيف نُطوّر الروضة لتكون أكثر حيوية واستدامة؟"، وتطبيق نموذج "التعلم المؤسسي" لتحفيز الروضة على التكيف الدائم مع التغيير، ويعني تحويل الروضة من مجرد مؤسسة تؤدي مهام تعليمية يومية إلى منظومة ديناميكية تتعلم باستمرار من خبراتها الداخلية والخارجية، وتطوّر نفسها ذاتياً لمواكبة التغيرات والتحديات.
- التصرف بمسؤولية في مواجهة التحديات، وذلك من خلال تفعيل آلية "القيادة المسؤولة" في إدارة الأزمات من خلال سيناريوهات تدريبية واقعية، وتقديم تدريبات حول مهارات اتخاذ القرار تحت الضغط وتحمل المسؤولية، وتخصيص "سجل المواقف القيادية" لتوثيق القرارات المسؤولة التي تم اتخاذها في مواقف صعبة.

- تحليل المشكلات المعقدة بشكل شامل ومتربط، وذلك من خلال إنشاء فرق عمل لحل المشكلات تتضمن جميع الأطراف المعنية وتحلل الأبعاد المختلفة لأي موقف.

٦- مقترحات إجرائية لتنمية الثقة الكمومية لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:

- ترسيخ التواضع القيادي وتقدير خبرات الفريق، وذلك من خلال تنظيم "جلسات تقدير" دورية تكرم مساهمات العاملين وتبرز أدوارهم، وتوثيق الملاحظات الصادرة عن الفريق.
- دعم التنظيم الذاتي والالتزام والمسؤولية، وذلك من خلال تفعيل مبدأ "المساءلة الذاتية" عبر دفاتر متابعة شخصية أو استمارات تقييم فردية، وتكليف كل عضو في الفريق بمهمة قيادية محددة ضمن عمله الأسبوعي لتعزيز الشعور بالمسؤولية، وتقديم ورش عمل حول إدارة الذات، الأولويات، والانضباط الشخصي للقيادة والمعلمات.
- تعزيز الإيمان بأن الحلول المبتكرة تنبع من الفريق، وذلك من خلال منصة رقمية للأفكار المقترحة من الفريق وتطبيق أفضلها.
- الإشراف البناء وتوظيف الخلافات لتحسين بيئة العمل، وذلك من خلال تقديم تدريبات في "فن التغذية الراجعة الإيجابية" والتوجيه غير الانتقادي، وتوثيق الخلافات الشائعة وتحليلها لاستخلاص دروس مؤسسية للتحسين المستقبلي.
- تمكين العاملين من التكيف الذاتي وتطوير آليات للانسجام، وذلك من خلال إعداد دليل إرشادي داخلي يحتوي على ممارسات مقترحة للتكيف الإيجابي في بيئة الروضة.
- بناء القدرة على التعامل مع المعلومات غير المكتملة، وذلك من خلال تدريب القيادة على اتخاذ القرار في بيئات يسودها عدم اليقين، وعرض وتحليل مواقف سابقة اتخذت فيها قرارات ناجحة رغم غياب كل المعلومات، واستخدام الحدس المهني المدروس في دعم اتخاذ القرار.

٧- مقترحات إجرائية لتنمية الكينونة الكمومية لدى قيادات الروضات بمحافظة المنيا:

- تعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، وذلك من خلال وضع مدونة سلوك مؤسسية تركز على القيم الإنسانية والاحترام المتبادل بين القيادة والفريق، وتخصيص وقت في الاجتماعات للإشادة بجهود الأفراد والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية.

- دعم الحوار المفتوح وتبادل الآراء بحرية، وذلك من خلال تدريب القيادة على تقنيات الحوار التشاركي، وتخصيص فترة إستهلاكية في الاجتماعات تحت عنوان "صوت الفريق" لعرض آراء ومقترحات العاملين .
- بناء جسور الثقة والتعاون بين القيادة والفريق، وذلك من خلال عقد اجتماعات فردية دورية مع العاملين لتعزيز التواصل الشخصي، وإجراء استبانات قياس ثقة الفريق بالقيادة بشكل دوري وتحليل نتائجها.
- تطوير خطط متجددة تواكب المستجدات والتغيرات وذلك من خلال تشكيل "لجنة تطوير" داخل الروضة تضم أعضاء لصياغة اقتراحات التطوير، وإدراج مجال "المرونة المستقبلية" ضمن خطط الروضة، لمواكبة التغيرات غير المتوقعة.
- تعزيز الإيمان بأهمية العلاقات كفرص للنمو، وذلك من خلال إدراج بند "العلاقات مع الآخرين" تشكل فرصا للنمو والتطوير المستمر" في تقارير تقييم الأداء القيادي.
- الاستفادة من التجارب السابقة في تحسين القرارات، وذلك من خلال تخصيص سجل يسمى "سجل التعلم القيادي"، تدون فيه القيادة الدروس المستفادة من مواقف سابقة، وعقد "لقاءات دوري" كل نهاية شهر لاستعراض التجارب وتحديد ما يمكن تحسينه.

ثانياً- مقترحات إجرائية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئات رياض الأطفال بمحافظة

المنيا:

لضمان تطبيق فعال ومستدام لأبعاد الرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال ، لا بد من تناول هذه الأبعاد بشكل منهجي ومتكامل، وفقاً لما يلي:

١- مقترحات إجرائية لتحقيق رشاقة الاستشعار من قبل قيادات رياض الأطفال بمحافظة

المنيا:

- رصد التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على بيئة العمل بالروضة، والاستجابة لها بمرونة، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل مختص بمتابعة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) المؤثرة على بيئة العمل التربوي، وتصميم سجل دوري لرصد وتحليل أبرز المستجدات، وإعداد تقارير تنفيذية حول أثرها المحتمل.
- استشراف التغيرات المستقبلية والتكيف الاستباقي، وذلك من خلال بناء نماذج تخطيط مرنة تساعد في اتخاذ تدابير وقائية واستباقية قبل حدوث الأزمات، واستخدام أدوات تحليل الاتجاهات المستقبلية مثل (التحليل البيئي SWOT) لتوقع الفرص والمخاطر.

- وضع خطط وسيناريوهات مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تطوير خطط استراتيجية تتضمن بدائل وسيناريوهات استشرافية، وإشراك العاملين في إعداد هذه الخطط المستقبلية لزيادة الالتزام ورفع جودة التنفيذ.
- ابتكار أساليب عمل جديدة لمواجهة التحديات، وذلك من خلال تكوين مجموعات عمل ابتكارية داخل الروضة لتوليد حلول غير تقليدية للمشكلات القائمة والتغيرات الطارئة، وإدخال تطبيقات وتقنيات جديدة تدعم العمل التربوي والإداري بمرونة وفعالية.
- فرز المعلومات وتحليلها لدعم القرار الاستراتيجي، وذلك من خلال بناء نظام داخلي لتجميع وتصنيف المعلومات وفق الأولوية والارتباط بالقرار، وتدريب القيادات والعاملين على مهارات تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة.
- تعزيز ثقافة الابتكار بين العاملين، وذلك من خلال إطلاق مبادرات داخلية لتشجيع التفكير الإبداعي وتكريم الأفكار الجديدة، و تنظيم ورش عمل ولقاءات لتعزيز ثقافة التطوير المستمر داخل الروضة.
- بناء شراكات تعليمية فاعلة لمواكبة التغيرات والمستجدات، وذلك من خلال التعاون مع مؤسسات تعليمية رائدة لتبادل الخبرات والاطلاع على أفضل الممارسات، وتنظيم زيارات ميدانية وتبادل خبرات مع روضات نموذجية .

٢-مقترحات إجرائية لتحقيق رشاقة اتخاذ القرار من قبل قيادات رياض الأطفال بمحافظة

المنيا:

- جمع المعلومات من مصادر متعددة لضمان اتخاذ قرارات دقيقة، وتنظيمها بطريقة منهجية لتحليلها والاستفادة منها، وذلك من خلال تصميم أدوات استقصاء متعددة (استبيانات، مقابلات، ملاحظات ميدانية) تشمل جميع المستفيدين، ومتابعة التقارير التربوية الرسمية والأبحاث الحديثة ذات الصلة، واستخدام برامج إلكترونية (Excel – Google Sheet) لتجميع وتحليل البيانات، وتصنيف المعلومات وفق موضوعاتها لتسهيل الرجوع والتحليل.
- الاحتفاظ بالمعلومات ذات الصلة مما يدعم اتخاذ القرارات المستقبلية بفعالية، وذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات رقمية مؤمنة تُحدَّث بانتظام، واعتماد نظام ترميز لتسهيل تصنيف المعلومات وسرعة الوصول إليها عند الحاجة.

- تحليل أثر القرارات على بيئة العمل لضمان التكيف الفعال مع التغييرات، وذلك من خلال تنفيذ مراجعات دورية بعد كل قرار رئيسي لمقارنة النتائج بالنتائج المتوقعة، وتطوير أدوات تقييم داخلية لقياس أثر كل قرار على جودة الأداء ومستوى رضا العاملين.
- تقديم حلول فورية للمشكلات الطارئة، وذلك من خلال تدريب فريق القيادة على "أساليب حل المشكلات في ضوء التغييرات والمستجدات، وتكوين "وحدة استجابة عاجلة" داخل الروضة تعمل وفق سيناريوهات جاهزة للتعامل مع الطوارئ.
- الموازنة بين سرعة اتخاذ القرار وجودة تنفيذه لضمان فعالية الأداء، وذلك من خلال تفويض بعض العاملين الكفاء باتخاذ قرارات تشغيلية بسيطة، مما يخفف العبء ويتيح للقيادة التركيز على القرارات المهمة، وإعداد سيناريوهات مسبقة للمواقف المتكررة، والتشاور السريع مع الفريق عند الحاجة، وتحديد آليات للتأكد من جودة القرار مثل مراجعة جماعية سريعة قبل التنفيذ، واعتماد نماذج صنع القرار السريع مثل مصفوفة الأولويات ويتم تقسيم فيه القرار إلي (عاجل "أقر الآن"، هام "أخطط له"، غير هام "أفوض، اتجاهله").
- اتخاذ قرارات استراتيجية داعمة للنمو والتطوير، وذلك من خلال مراجعة دورية للفرص المتاحة مثل مشاريع، شراكة واتخاذ قرارات لاستثمارها.
- وضع إجراءات واضحة لتنفيذ القرارات، وذلك من خلال إعداد أدلة عمل تشمل خطوات التنفيذ، المسؤوليات، والجداول الزمنية، وتعيين فرق متابعة تتأكد من تنفيذ الإجراءات وفقاً للخطة المعتمدة.
- تقييم نجاح القرارات وتعديلها عند الحاجة، وذلك من خلال إجراء استطلاع رأي بعد تنفيذ القرارات لمعرفة درجة فعاليتها، ومراجعة القرارات بشكل دوري لتعديلها بما يتوافق مع المستجدات والتغييرات.
- التوازن بين إشراك الفريق وسرعة اتخاذ القرار، وذلك من خلال عقد اجتماعات تشاورية، ووضع منهجية واضحة لنطاق المشاركة (من يشارك، ومتى، وفي أي نوع من القرارات) تكون معلنة لكل العاملين بالروضة.

- اتخاذ قرارات حاسمة وفورية عند الضرورة؛ لضمان استمرارية العمل، وذلك من خلال تدريب القيادات على مهارات اتخاذ القرار في الأزمات، وإعداد بروتوكولات استجابة سريعة تتضمن صلاحيات واضحة لاتخاذ القرار الفوري في المواقف الطارئة.

٣- مقترحات إجرائية لتحقيق رشاقة الممارسة والتطبيق من قبل قيادات رياض الأطفال بمحافظة المنيا:

- تنفيذ المهام والعمليات بكفاءة ومرونة، وتوظيف الموارد البشرية والمادية لضمان مواكبة التغييرات في بيئة العمل والتكيف معها بفعالية، وذلك من خلال إعداد قاعدة بيانات لمهارات وخبرات العاملين لإعادة توزيع المهام عند الحاجة، وتوظيف الموارد المادية في دعم تنفيذ خطط الطوارئ أو الابتكار، وإعادة هيكلة الجداول اليومية والروتينية بشكل دوري لتناسب المستجدات.
- تحديث الإجراءات الإدارية بانتظام بما يتماشى مع المستجدات، وذلك من خلال مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري ومقارنتها بالممارسات الفعلية، وإشراك العاملين في مراجعة الإجراءات، لضمان واقعيته وقابليتها للتنفيذ.
- طرح خدمات جديدة وفقاً لاحتياجات المستفيدين والتغيرات والمستجدات، وذلك من خلال إجراء استبيانات دورية لأولياء الأمور والمعلمات لرصد الاحتياجات الجديدة.
- وضع خطط بديلة لمواجهة التحديات المفاجئة، وذلك من خلال إعداد "خطة بديلة" لكل مجال بالروضة، وإجراء تدريبات محاكاة للتأكد من جاهزية الفرق لهذه الخطط.
- تعزيز ثقافة التغيير والتطوير بين فرق العمل، وذلك من خلال تكريم المبادرات الناجحة والعاملين المبادرين بالتغيير الإيجابي.
- توظيف الأدوات الرقمية لدعم التنفيذ العمليات ومواكبة التغيرات، وذلك من خلال استخدام أنظمة إلكترونية، واعتماد تطبيقات التواصل الداخلي السريع بين فرق العمل.

تصور للعلاقة بين القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية :

تمثل القيادة الكمومية مدخلاً حديثاً في الفكر التربوي والإداري، يعتمد على فهم ديناميكيات التغيير والتفاعل داخل المؤسسة التربوية باعتبارها نظاماً معقداً متعدد العلاقات والتأثيرات، وعند تبني هذا النموذج القيادي من قبل قيادات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الرشاقة التنظيمية، نظراً لما توفره القيادة الكمومية

من أدوات تساعد على الاستجابة الفورية للتغيرات، واتخاذ قرارات مرنة، وإدارة الموارد بكفاءة في ظل الظروف غير المتوقعة.

وتكمن العلاقة الجوهرية بين القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية في أن الأولى توفر الإطار العقلي والسلوكي الذي يهيئ القائد التربوي للتعامل بمرونة، وابتكار، واستباقية، بينما تمثل الرشاقة التنظيمية الأثر العملي لهذا التوجّه، من خلال سرعة تنفيذ الإجراءات، وتحديث السياسات، وتوفير خدمات تعليمية مواكبة لاحتياجات الأطفال وأولياء الأمور، وعليه، فإن تفعيل القيادة الكمومية في مؤسسات الطفولة المبكرة يُعد خطوة استراتيجية نحو بناء روضات مرنة، متجددة، ومواكبة لمتطلبات الجودة والتميز التربوي في سياق محلي متغير كمحافظة المنيا.

(هـ) : معوقات تنفيذ الرؤية التطويرية والحلول المقترحة لمواجهتها :

- ❖ جمود اللوائح والأنظمة: تعاني رياض الأطفال من الالتزام بلوائح وأنظمة تقليدية جامدة لا تواكب التحولات المتسارعة في بيئات العمل، مما يحد من القدرة على التكيف مع الأساليب الحديثة في القيادة والإدارة.
- ❖ مقاومة التغيير: تشكل أحد العوائق الكبرى أمام تبني ممارسات القيادة الكمومية، حيث تفضل بعض الفئات التمسك بالطرق التقليدية خوفاً من فقدان الاستقرار أو السلطة.
- ❖ الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية: لا تزال الهياكل التنظيمية في كثير من رياض الأطفال تتبع النمط الهرمي التقليدي، مما يضعف من ديناميكية العمل ويحد من تدفق المعلومات وتبادلها بين المستويات المختلفة.
- ❖ التحديات التنافسية مقابل الالتزام القيمي: تزايد التحديات التنافسية في البيئة التعليمية يؤدي أحياناً إلى تغليب الأهداف الربحية أو التنافسية على حساب الالتزام بالقيم التربوية والأخلاقية التي ينبغي أن تكون في صميم العمل التربوي والإداري.
- ❖ ضعف ثقافة التعلم المؤسسي المستمر: تفتقر العديد من رياض الأطفال إلى تبني ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، مما يعيق تطور العاملين ويقلل من قدرتهم على مواكبة التغيرات السريعة.
- ❖ قلة المرونة في توزيع المهام والصلاحيات: تُعد المركزية المفرطة في اتخاذ القرار وتوزيع المهام من المعوقات التي تحد من فاعلية العمل الجماعي والابتكار، كما تعرقل التفاعل السلس بين فرق العمل.

- ❖ غياب البيئة الداعمة للابتكار والتجريب: يُعد غياب بيئة محفزة على الإبداع والتجريب من أبرز العقبات أمام تطبيق الرقابة التنظيمية والقيادة الكمومية، إذ أن الخوف من الفشل أو العقوبة يعيق التجريب ومحاولات الابتكار.
- ❖ المعوقات التكنولوجية: تمثل الفجوة في البنية التحتية التقنية، وضعف التحول الرقمي، وتدني المهارات التكنولوجية للعاملين تحديات حقيقية أمام تبني نظم القيادة الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا والتحول الرقمي.

وفيما يلي بعض الحلول المقترحة لمواجهة تلك المعوقات كما هو موضح علي النحو التالي:

- العمل على تحديث اللوائح التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات العصر وخصائص القيادة الحديثة.

- إشراك العاملين في عملية صياغة السياسات الجديدة لضمان تقبلها وفعاليتها.
- تطبيق برامج توعية وتدريبات تهدف إلى توضيح فوائد التغيير وجدواه.
- تحفيز العاملين على المشاركة في صنع القرار وإشراكهم في التحولات الإدارية.
- تعزيز التمكين الإداري عبر تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادرات الذاتية.
- اعتماد فرق عمل متعددة التخصصات تُشرف على مشروعات التطوير والابتكار.
- وضع سياسات واضحة توازن بين الأداء والالتزام بالقيم التربوية والأخلاقية.
- تعزيز روح التعاون بدل التنافس المفرط داخل بيئة العمل.
- تشجيع العمل الجماعي وتبادل المهام عند الضرورة.
- توفير مناخ عمل آمن يسمح بالتجريب والابتكار دون خوف من العقوبة.
- تقديم حوافز للمبادرات الإبداعية وتشجيع الحلول غير التقليدية.
- الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتوفير الأدوات الذكية المناسبة.
- تقديم تدريب مستمر للكوادر لرفع كفاءتهم التقنية.
- اعتماد أنظمة إلكترونية تسهم في تسريع الإجراءات وتحسين التواصل الإداري.

(و): الجهات المعنية بتطبيق الرؤية التطويرية للقيادة الكمومية والرقابة التنظيمية في رياض الأطفال بمحافظة المنيا:

تتطلب عملية تطبيق الرؤية التطويرية لتطبيق القيادة الكمومية كنموذج إداري لتحقيق الرقابة التنظيمية في رياض الأطفال بمحافظة المنيا تنسيقاً وتعاوناً بين عدد من

الجهات ذات العلاقة، لضمان التنفيذ الفعال وتحقيق النتائج المرجوة، وتشمل الجهات المعنية ما يلي:

- مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا (تُعنى بوضع الخطط التنفيذية ومتابعة مراحل التطبيق والتقييم).
- توجيه رياض الأطفال بالمديرية (تُشرف على الجانب الفني والإداري لرياض الأطفال، ومسؤولة عن تنفيذ التدريب وبناء قدرات القيادات التربوية وفقاً لمبادئ القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية)
- رياض الأطفال المستهدفة بالتطبيق (مؤسسات التطبيق الفعلي للتصور المقترح)، تشارك من خلال فرق العمل، المعلمات، والإدارات الداخلية في تنفيذ وتقييم النموذج.
- أكاديمية المعلمين / مراكز التدريب التربوي: (تُسهّم في تقديم البرامج التدريبية النوعية اللازمة لتأهيل الكوادر القيادية والإدارية، وتعمل على إدماج مفاهيم القيادة الكمومية والرشاقة التنظيمية ضمن خطط التنمية المهنية).
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (تتابع مدى توافق التطبيق مع معايير الجودة، ويُمكن أن تكون جهة استشارية لدعم دمج النموذج ضمن منظومة الجودة المؤسسية).
- الجهات البحثية والجامعات: (كلية التربية للطفولة المبكرة / جامعة المنيا) يمكنها دعم المشروع من خلال تقديم الاستشارات العلمية والتقييم الأكاديمي للنموذج، وإجراء الدراسات والمتابعة البحثية لمخرجات التطبيق.

(ز) - البحوث المقترحة

- تطبيقات القيادة الكمومية في رياض الأطفال: دراسة تحليلية في ضوء تحديات العصر الرقمي ومتطلبات الثورة الصناعية الخامسة.
- دور القيادة الكمومية في تعزيز الإبداع والابتكار التنظيمي في الروضات الدولية: دراسة ميدانية في جمهورية مصر العربية.
- تصور مقترح لبناء نموذج تنظيمي رشيق لرياض الأطفال في ضوء تعزيز الأداء المؤسسي المستدام.
- إسهام القيادة الكمومية في دعم ممارسات الرشاقة التنظيمية أثناء الأزمات التربوية: دراسة مقارنة في ضوء الخبرات العالمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الريش، مصطفى عبد الحميد عبد الغني. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية*، ١١٢، ٤٧٧-٥١٥.
- أبو برهم، محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). دور القيادة الكمومية في تعزيز الرسوخ الوظيفي دراسة تحليلية لأراء مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين {رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة فلسطين}. قاعده معلومات دار المنظومة.
- أبو عاصي، هشام بن عبدالعزيز يوسف. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية*، ١٨٨، ٨٩٩-٩٥٠.
- أحمد، عبدالناصر محمد سيد. (٢٠٢٢). الرقابة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، (٩)، ١٣١-١٣٩.
- أل ثواب، صالحة مبارك محمد. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، (٧)، ١٨٩-٢٣٢.
- أل مداوي، عبير بنت محفوظ، و العمري، عبير بنت سعيد غرمان. (٢٠٢٤). تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية: نموذج مقترح. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (٣٦)، ٣٢٠-٣٥٢.
- الأقرع، عبدة عبدالهادي عبدالقادر، وعاشور، علاء يوسف نجيب. (٢٠٢٢). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦ (١٧)، ٦٩-٩٨.
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد، العصيمي، ورده يحيى، البكر، لمياء ناصر، و أبو ثنين، عهود محمد الأزمع. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، (١٢)، ٣٩-٦٠.
- الريشي، نايف غازي حسين، و الزيودي، ماجد بن محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنبع. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، ٣٥ (٣٥)، ٧٣٩-٧٩٨.
- الشهراني، هياء علي ظافر. (٢٠٢٣). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (٢٩)، ٢٣٩-٢٨٢.

الشيبان، أنس بن محمد بن إبراهيم. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة. مجلة كلية التربية، (١٠٩)، ٤٢-١.

العبيدي، عمر، الجفري، مهند، و السلمي، عبدالرحمن. (٢٠٢٣). واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة العربية للنشر العلمي، (٦١)، ٥٤٤-٤٨٨.

العتيبي، ابتسام تركي سالم، و العقالي، أماني أحمد محمود. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية. المجلة العربية للتربية النوعية، (٢٤)، ٦٢-٣٥.

الغزو، جبريل علي رشيد. (٢٠٢٢). مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين فيها. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث-سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٧ (٣)، ٤٧١-٤٨٧.

الفيز، ريناد خالد، والعجلان، عبدالرحمن سعد. (٢٠٢٤). الرقابة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٦)، ٣١٤-٢٨٣.

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

المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد، الحمدان، أمل بنت راشد، و العيفان، مي بنت محمد. (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، (٢٦)، ٣٣٠-٢٦٣.

بنات، سميا راتب عبدالرحمن، و المقابلة، محمد قاسم محمد. (٢٠٢٤). الرقابة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ٦ (٣)، ١٠٨-١٣٩.

رضوان، أميرة أحمد محمد حسن. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، (٢٦)، ٧١-٢٤٢.

سليمان، خالد أحمد عبدالجواد عطية، و شاهين، محمد عبدالنواب البكري. (٢٠٢٤). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (١)، ٧٦٣-٧٢٩.

شهاب، لبنى محمود عبدالكريم. (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المصرية الحكومية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدراسات تربوية واجتماعية، ٢٩ (٤)، ٨٣-١٧٩.

صبيح، رواء محمد عثمان. (٢٠٢٤). القيادة الكمومية كمدخل لتلبية متطلبات الانتقال إلى الثورة الصناعية الخامسة بجامعة الزقازيق. دراسات تربوية واجتماعية، ٣٠ (٣)، ١٤١-٢٥٣.

عبدالوهاب، هبة صلاح سالم. (٢٠٢٢). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. مجلة الطفولة والتربية، ١٤ (٥٢)، ٢٧٩-٣٤٣.

مجمع اللغة العربية. (٢٠٢١). المعجم الوسيط (ط.٢). دار إحياء التراث العربي. محمد، محمد حمدي ذكي. (٢٠٢٢). القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٦ (١)، ١٥-١٧٤.

مدخلي، سلوى حسن طالبي. (٢٠٢٤). دور الرقابة التنظيمية في تطوير أداء المشرفين التربويين بتعليم منطقة عسير. العلوم التربوية، ٣٢ (٢)، ٤٣٣-٤٥٨.

هلال، شعبان أحمد محمد. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٩ (١٥)، ٤٨٩-٥٤٠.

ثانيا : المراجع الأجنبية

Abangan, M. L. M. (2024). Quantum leadership, ethical climate and commitment of school administrators: A convergent design. *EPRA Int. J. Multidiscip. Res. (IJMR)*, 10, 561-577.

Bilgen, A., & Elçi, M. (2022). The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1051028.

Bozorgi, F., Jahangir Fard, M., & Sharifi, A. (2020). Design of quantum leadership model in Iranian State Universities. *Iranian journal of educational sociology*, 3(1), 9-22.

Çelik, M., & şule Erçetin, Ş. (2024). Analysis of the Quantum Leadership Behavior of School Principals through Metaphor. *Kastamonu Education Journal*, 32(1), 85-96.

Director, J. B. E. (2012). QUANTUM LEADERSHIP IN AN EVOLUTIONARY NEW PARADIGM.

Eghbal, F., & Hoveida, R. (2021). Organizational agility in public and private schools. *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 2(2), 25-30.

Geok, S. W., & Shaari, A. (2020). Show up & be seen: A study towards quantum leadership in quantum era. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 411-29.

- Ghaffari, H., Shayani, M., Ahang, F., Raeasee, A., & Sheyhaki Tash, M. (2019). The Effect of Quantum Leadership on Organizational Learning through the Mediating Role of Knowledge Sharing (Case study: Teachers and Principals at High schools in the Educational Office, District 1, of Zahedan). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(2), 119-146.
- Haris, I., Budiman, A., & Haris, K. (2016). Exploring quantum perspective in school leadership: A review of effective principal leadership in the changing nature of school management. *International journal of social sciences & educational studies*, 2(4), 38-53.
- Kayman, E. A., & Erçetin, Ş. Ş. (2011). The level of trained school principals' fulfillment of quantum leadership behaviors within Strengthening Vocational Education and Training (SVET) Project in Turkey. *Humanity and Social Sciences Journal*, 6(1), 16-21.
- Kocak, R. D. (2020). A Perspective to 21st Century Management: Quantum Leadership. *Academic Studies in Social Sciences*, 318-338.
- Kumari, R. (2018). Quantum Management – Quantum Quality model. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 9(6), 1143-1164.
- MARZOUGH, R., JAHANI, J., TORKZADEH, J., and HAFEZI, M. (2018). Evaluating the Skills of Managers Based on the Quantum Approach. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(1), 1-15.
- MOUSAVI, S. H., SOLTANI, I., & PEYKANI, M. H. (2018). The Conceptual Framework for Leader's Competence in Quantum Organizations. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(2-2018), 1-11.
- Naderifar, M., Barkhordar, M., Nemati Dehkordi, S., Jalalodini, A., & Ghaljaei, F. (2018). The role of quantum skills in conflict resolution in educational organizations: A review article. *Journal of Advances in Medical Education*, 1(2), 11-15.
- Neyişci, N., & Güneş, F. T. (2022). The relationship between school principals' quantum leadership behaviors and teachers' psychological capital levels. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(4), 1-11.
- Papatya, G., & Dulupçu, M. A. (2018, March). Thinking quantum leadership for true transformation: the talisman of "not to know" at

- the threshold of new leadership. In *I. International Joint Symposium on Business Administration*. (1-3 Haziran).
- Sadeghi, M., & Rezaei Kalantari, M. (2021). The relationship between knowledge management and organizational intelligence and organizational agility among high school principals. *Biannual Journal of Education Experiences*, 4(1), 101-118.
- Salimi, M. H. (2019). The relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence. *Journal of Industrial Strategic Management*, 4(2), 33-50.
- Salmani, T. (2024). Analysis of the impact of organizational architecture and quantum leadership on the organizational innovation of managers and teachers of primary schools in Isfahan city. *The Quarterly Journal of Approach to Philosophy in Schools and Organizations*, 3(1), 47-59.
- Uçar, R., & Köseoğlu, F. (2019). Relationship between Quantum Leadership Behavior of School Principals and Levels. *Chaos, Complexity and Leadership 2017: Explorations of Chaos and Complexity Theory*, 293.
- Wijayanti, L. M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sijabat, R. (2021). Organizational agility in educational setting: a case study of Sekolah murid Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4(3), 649-661.
- Ziarat, N., & Hasan & Esmaeilishad, B. (2022). The relationship between quantum skills and coping styles. *Psychological researches in management*, 8(2), 51-68.
- Zohar, D. (2022). *Zero distance: Management in the quantum age* (p. 268). Springer Nature.